

Ventaja Competitiva y Valor en organizaciones estatales

Lic. MSc Armando Melgar

Catedrático del Programa de Postgrado de la Facultad de Economía

Resumen

La Ventaja Competitiva persigue, a través de la creación de valor en los procesos técnicos y en el sistema administrativo de producción de los bienes y servicios para un público específico, hacer que las organizaciones predominen en la industria a la que pertenecen. El mismo objetivo debe concebirse en las organizaciones estatales, las que, mediante la aplicación de los mismos principios técnicos, pero obviamente con diferentes nombres, a los que denominamos valores sociales por las cuales éstas se crearon, logren obtener ventajas sostenibles para sus beneficiarios. Porter, sostiene que el instrumento para generar valor radica en el análisis de la Cadena de Valor, en donde se identificarán aspectos potenciales que podrán hacer que se reduzcan los costos y se aumenten los márgenes de utilidad, llamando a ello: diferenciación. Lo mismo sucede con las organizaciones estatales, las que deberán seguir los mismos mecanismos de análisis, pero en este caso, imbuidos por una conciencia social, a fin de obtener ventajas sociales para los beneficiarios, logrando con ello, ser más legítimas en el entorno en donde operan. Se sustenta el argumento que, tanto para las organizaciones lucrativas, como para las estatales, es el Recurso Humano, el activo más importante para alcanzar una Ventaja Competitiva deseable, argumento que en el Sector Estatal es crucial, con el fin de alcanzar el equivalente del Sector Lucrativo, el cual es llamado: Legitimidad.

Abstract

The Competitive Advantage follows, through de creation of value in the technical processes and administrative system of production of goods and services for a specific client, to make organizations being enhanced in the industry to which these pertain. The same objective should be for governmental organizations, which through the application of the same technical principles, but obviously with different names, that are named social values, for what these organizations were created, obtain the same sustainable advantages for their beneficiaries. Porter, sustain that, the instrument to generate value, stand in the Value Chain analysis, where it is possible to identify potential aspects that can reduce costs and increase utility margins, calling this fact: Differentiation. The same happens with governmental organizations, which can follow the same mechanisms for analysis, but in this case, moved by a social conscious, get social advantages for the beneficiaries, being more legitimate within the environment where they work. It is sustained the argument that, whether for lucrative organizations as well for governmental, it is the Human Resources the most important asset to reach a desirable Competitive Advantage, like in the Governmental Sector is crucial to match the equivalent, called: Legitimacy.

Conceptos Importantes

Ventaja Competitiva, Legitimidad, Valor, Cadena de Valor, Diferenciación, Competitividad, Competencia, Innovación, Mejoramiento, Beneficiario, Actividades Primarias, Actividades Secundarias.

Key Concepts

Competitive Advantage, Legitimacy, Value, Value Chain, Differentiation, Competitiveness, Competency, Innovation, Improvement, Beneficiary, Primary Activities, Secondary Activities

Introducción

El argumento que en este documento se sustenta es que, al igual que en el Sector Lucrativo, en donde las empresas aplican conceptos como herramientas y contenido que resultan en diferenciación, tomado por la estrategia de Ventaja Competitiva, como medios para descollar en una industria, las organizaciones estatales, aunque con un objetivo diferente, conllevan los mismos principios, buscando ser distinguidas por una ejecución que incrementará su prestigio como una organización de servicio, al resolver con presteza, y efectividad las demandas que representan las necesidades de la población a la cual sirven.

Para lograr lo anterior, también se sustenta en este documento, que es el Recurso Humano informado, pero por sobre todo, concientizado de que, para ganar en la batalla contra la ineficiencia, y contra los males que aquejan a una sociedad, es menester cambiar de una cultura negativa de interpretación y abordaje de las actividades de trabajo, a una forma creativa y consciente, en beneficio de aquellos que usan los servicios de la organización.

Ahora bien, surge la pregunta ¿Cómo se genera valor en las organizaciones del Estado? En general, no es usual hablar de este tema en la administración pública, pero, para poderlo entender es preciso ahondar en la composición de la Cadena de Valor interna e interrelacionada de procesos, en donde el valor muchas veces aparece implícito, pero que para descubrirlo se necesita conciencia e interés para conocer cómo y cuáles serán las vías de mejora para otorgar un buen servicio al público.

1. Ventaja Competitiva

En este trabajo, convencidos de la importancia de la Ventaja Competitiva como forma de abordar la eficiencia en las organizaciones, popularmente conocida y aplicada en las organizaciones lucrativas, y considerando que puede ser de gran utilidad y aplicable en organizaciones de servicio público, cualquiera que esos sean, se pretende como objetivo principal, demostrar que eso puede ser posible, aunque para ello sea necesario hacer algunas adaptaciones conceptuales y transferencia de significados para entender cómo debe aplicarse, a la luz del significado de cada uno de esos conceptos y estrategias por aplicar.

Pero, ¿Qué es la Ventaja Competitiva? Es la primera pregunta a hacer para su comprensión, y con eso, iniciar su análisis para la aplicación en las organizaciones, buscando con ello se pueda tener puntos afines sobre los cuales trabajar. Lamentablemente, y no porque parezca inefable,

como tampoco polisémico definir este concepto, connotados profesionales como Tarzijan (2005 pág. 1) por ejemplo, determinó que no existe una definición precisa, existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor. El mismo Porter (1985), creador y promotor del concepto, no esboza una idea única, aunque sí proporciona ideas básicas, las cuales han servido a quienes se interesan en el arte y la disciplina de planificar, y que han fortalecido con opiniones, basadas en experiencias, y por qué no decirlo: del bagaje de conocimientos que con respecto a este tema muchos de éstos han venido aportando.

De cualquier manera, al margen de ese hecho, y a la luz de las consultas a expertos, como los antes mencionados, se puede concluir en general que, en primer lugar, la Ventaja Competitiva en una organización se da, cuando crea productos y servicios que son difíciles de imitar por la competencia, que llevan rasgos únicos, y debido a eso constituye, para quienes están a cargo de las organizaciones, una meta a alcanzar y así sobresalir, velando por la sostenibilidad de esas características, hasta en tanto se vean obligados o motivados a generar otras características que le faciliten mantenerse en el mercado, logrando verse como ampliamente superior a quienes integran la industria en donde se opera, con productos también superiores a los de su competencia, basados en características únicas que los hacen buscados y adquiridos por los clientes, quienes no escatimarán esfuerzos por adquirirlos.

Todo lo anterior significa una constante preocupación de propietarios, administradores y accionistas en la tarea de generar valor, mediante una disciplina y una cultura de investigación constante, con el fin único de estar a la vanguardia en el entorno competitivo en donde operan. Esto hará que los gerentes tengan una visión del negocio que los obliga a hacer un análisis de lo que actualmente se tiene desde la perspectiva interna del negocio, de los comportamientos del entorno global y competitivo, mediante la aplicación de instrumentos de análisis y aplicación de cambios que crearán características especiales orientadas a crear diferenciación tales como: la Cadena de Valor, el análisis FODA, Análisis de Costos para la determinación de precios y márgenes de utilidad, así como estrategias globales que les permita lograr y consolidar esa diferenciación, como una meta constante, entre otras, para lograr ventaja competitiva.

2. Expectativas de la aplicación de los principios de la Ventaja Competitiva en el Sector Estatal.

Hace algunos años, en una clase del curso “Desarrollo Organizacional” de la Maestría en Administración Pública, del Instituto Nacional de Administración Pública, el autor de este artículo explicaba los componentes y la importancia de la Ventaja Competitiva como forma de trabajo cuyo fin es, a través de la generación de valor, no únicamente descollar en el mercado competitivo, sino crear productos idóneos para satisfacer a sus clientes. En esa oportunidad, se explicó el concepto de valor, mencionando que éste, es generado en cada parte de los procesos de producción, y cómo se cumplían propósitos organizacionales, una, viendo hacia adentro de la organización al aumentar los márgenes de utilidad, y dos, viendo hacia afuera, al entregar calidad y con ello provocar satisfacción en aquellos que adquirirían los productos o utilizaban los servicios de una organización cualquiera.

Se mencionaba también que, aunque las empresas estatales, muchas de las cuales estaban ahí representadas por ellos en clase, no contemplaban ese esquema de análisis, así como trabajar con aquel enfoque y con las exigencias que demandaba la decisión de aplicar el concepto de

Ventaja Competitiva, representaría sustanciales beneficios para los usuarios de los servicios estatales, cualquiera que fueran su clase, si los principios que esta perseguía se aplicaran a los procesos de trabajo en las organizaciones del Estado.

Como era de esperarse, la reacción inmediata frente a la información impartida en aquella clase, fue de un total rechazo, no exclusivamente como producto de la confusión que causó el manejo de términos como “diferenciación”, “valor”, “ventaja competitiva”, “análisis de costos”, entre otros mencionados en la charla, sino por la poca o ausente concepción de lo que en general sucede con el personal del Sector Público, quienes en su mayoría sostienen que tanto la competitividad y los demás conceptos explicados aquel día, se aplican únicamente al sector lucrativo, pero no a las instituciones estatales.

Aun cuando la intención era introducir una forma de trabajo, pero sobre todo de pensar, en cuanto a la producción de servicios, la idea no fue aceptada, sobre todo: no concebida, particularmente para las organizaciones que ellos representaban en aquella clase.

3. Pensamiento Tradicional

No es difícil afirmar que, en los países latinoamericanos (mayormente, aunque eso no quiere decir que no suceda en otros países de otras culturas y sistemas de estado) existen ciertos arquetipos, adosados a las organizaciones de Gobierno, sin distinciones, especialmente cuando la corrupción de hace presente, por cualquier circunstancia. (ICEFI 2015 págs. 13 y 14). Esos arquetipos provienen de experiencias de quienes usan los servicios públicos al momento de ser atendidos, también de influencias de agentes externos a las organizaciones prestadoras, mucho de esto último, que también proviene de otras unidades estatales, afines o no afines, o de organizaciones lucrativas que muchas veces buscan influenciar las decisiones de esas organizaciones gubernamentales, para que les beneficien, acudiendo a actos que toman figura de sobornos, expresados de diferentes formas. Esos comentarios y concepciones que se tienen de las organizaciones del Estado, se podrían describir, como que: Las organizaciones del Sector Público son corruptas, los empleados de Gobierno son haraganes, a los empleados públicos les importa poco trabajar bien, mucha Burocracia en el Sector de Gobierno, muchas colas, los trabajadores públicos son ineptos y corruptos, mucha política (como sinónimo de corrupción), entre otros parecidos.

A grandes rasgos, estos comentarios pululan, tanto en el ambiente social, como también en los empleados de organizaciones lucrativas, especialmente al referirse a esas organizaciones de Gobierno. Quizá lo peor o más delicado en este análisis es que, los mismos empleados de las organizaciones públicas llegan a pensar lo mismo; por ejemplo, cuando aducen estar atados a decretos, reglamentos o normas que constituyen el peor valladar para el cambio.

Lo anterior es un impedimento para responder efectivamente a la pregunta: ¿Si las acciones de la Ventaja Competitiva funcionan en organizaciones lucrativas, por qué no en las organizaciones del Estado? A su vez, esta pregunta nos llevaría a otra importante: ¿Qué se necesitaría para que la respuesta a la anterior pregunta fuera positiva? Porter sostiene que: *“una de las razones por las que tantas compañías no diseñan buenas estrategias es que, quienes las dirigen operan con ideas fundamentalmente falsas acerca de lo que es la competencia y cómo funciona. Este aspecto es esencial, porque si no hubiera competencia, tampoco necesitaría la*

estrategia, ni idear la forma de “ganar”, de superar a los rivales. Pero desde luego, la competencia la encontramos por todas partes, hasta en los “espacios” del mercado atendidos de modo primordial por organizaciones “no lucrativas”. (Magreta, 2013, pág. 20).

4. Concepto de Competencia

Si se toma literalmente la palabra “competencia” como lo explica el Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, 2001: “Disputa o contienda entre dos o más personajes sobre algo. Oposición o rivalidad...” ésta no sería aplicable a las organizaciones del Estado, sin lugar a dudas, a menos que se hagan algunas sustituciones de significados, o se adapten ciertos conceptos al equivalente de la aplicación en el Estado.

Porter (1985 pág. 192), en relación con la Ventaja Competitiva, sostiene que “a menudo hace falta más que un decenio para que un sector logre ventaja competitiva; el proceso entraña la prolongada mejora de las destrezas humanas”. Más adelante, en el mismo párrafo, hace referencia a la industria japonesa, diciendo que “las empresas dieron sus primeros pasos vacilantes hacia la exportación en los años cincuenta; sin embargo, no lograron una fuerte posición hasta los años setenta”

Con respecto a la anterior conclusión, es menester aclarar que, la posición aludida por Porter, no se obtuvo de la noche a la mañana. Hay toda una historia previa. Resumiendo ésta, se podría decir que: en el Japón, todo eso fue posible, cuando ellos, utilizando técnicas estadísticas de control de calidad y la garantía de la misma, que fueron impartidas por ciertos gurus de la Calidad como Edward Deming, Joseph Juran, y Philip Crosby, conocimientos comprendidos a la perfección por los profesionales japoneses y promovidos por otro gurú como fue Kaoru Ishikawa, (Carro y Gómez, 2015 pág. 5) que se implementaron, mediante el uso de técnicas grupales como: los Círculos de Calidad, fueron los primeros rasgos del éxito japonés; conocimientos que, posteriormente se fortalecieron con otro enfoque popular denominado: Gerencia de Calidad Total, (por sus siglas en inglés TQM) y que en los últimos veinte años se ha consolidado aún más con disciplinas como Six Sigma, llevadas a cabo con técnicas grupales que se basaban en comportamientos culturales, los cuales, en principio, al llegar a los Estados Unidos, con empresas como Toyota, sufrieron mucha resistencia en su adaptación y aplicación en una cultura altamente individual como la estadounidense, pero que a la postre se hubo de admitir.

5. Importancia de los Recursos Humanos

Porter (pág. 165) en su libro ya citado, en el capítulo 6: Ventaja Competitiva de las Naciones, expresa que: “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar”.

Aunque no se niega tal argumento, existe otro punto, que constituye la base de lo que él afirma, y que se encuentra antes del hecho de innovar y mejorar, el que va a provocar el éxito de la industria per se, al cual él alude. Ese punto es: la calidad de la Mano de Obra que opera en cada una de las organizaciones que conforman esas industrias; particularmente, aquella fuerza de trabajo capacitada, investida de competencias influidas por un marco cultural de nación, que posteriormente se reflejará en las organizaciones, con habilidades y técnicas, también aprendidas

de forma meditada y estratégicamente planificadas, con un solo norte como misión: producir con calidad y en cantidades suficientes para satisfacer una demanda, tal cual sucedió en el Japón.

En el mismo capítulo, indirectamente Porter, más adelante, toma en cuenta los elementos humanos, específicamente cuando aborda las siguientes interrogantes: “¿Por qué algunas empresas radicadas en algunas naciones innovan más que otras? ¿Por qué algunas naciones generan un entorno socioeconómico que permite a las empresas mejorar e innovar con más rapidez que sus rivales extranjeras?, ¿Cómo triunfan las empresas en los mercados internacionales?” (Porter, 170)

A esta última pregunta, se atreve a responder acudiendo a los actos de innovación. Para él, estas empresas enfocan la innovación en su sentido más amplio, que comprende tanto nuevas tecnologías como modos de hacer las cosas. Agrega que la innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto...en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal (Porter, pág. 171).

En general, es posible deducir que, no es que Porter soslaye la importancia de la fuerza de trabajo, solamente es que no le da la relevancia que esta se merece, para alcanzar Ventaja Competitiva. Y esta impresión, parece generalizada tal cual Magreta (2013 págs. 59-60) opina. Ella afirma que “en ocasiones se critica a Porter por no prestar suficiente atención a las personas, el lado humano de la administración [...]”

El comentario de Porter con respecto a la industria del Japón, complementada en este documento de cómo llegaron a sus éxitos económicos, nos permite concluir que, para los efectos de aplicar con éxito los componentes de la Ventaja Competitiva al sector estatal, el Recurso Humano es fundamental.

6. Ventaja Competitiva versus Legitimidad

A simple vista, para los entendidos en la materia, de seguro ambos conceptos no tienen nada en común. Sin embargo, aquí sostenemos lo contrario. Para entender esta dicotomía, se podría partir con una pregunta importante. ¿Cómo se crea valor en el sector de Gobierno?

A la luz de los pensamientos tradicionales que con respecto al Sector de Gobierno se tiene, explicados anteriormente, los que fueron refrendados por los comportamientos de los alumnos descritos en la clase de Planeación Estratégica en el Sector Público, también descritos antes, parecería que la respuesta a esta pregunta se torna difícil. Afortunadamente, hay profesionales como Moore (1998), quien en su libro “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público” ilustra, con extraordinaria maestría, las formas de actuar en organizaciones estatales en búsqueda de crear valor. Para él, “en el Sector Gobierno, el propósito general de los directivos no parece claro, en cuanto a crear valor se refiere, y medirlo es aún más difícil. A lo mejor es porque, como él mismo afirma, falta aclarar que el objeto del empleado público es crear valor público, como en el sector privado es crear valor privado (Moore, pág. 60). Y aquí es quizás es el punto de divergencia, pero también aquí mismo es el punto de convergencia para entender lo público, y con ello la relación de Legitimidad con Ventaja Competitiva.

En el sector lucrativo, la Ventaja competitiva, al final, representa un margen de utilidad; en el Sector Gubernamental será un margen de beneficio social. Este último punto tiene un origen histórico, el cual debe ser explicado y obligatoriamente entendido por todos los funcionarios de Gobierno para saber cómo se debe actuar y trabajar para enaltecer ese valor histórico. La organización estatal, se fundamenta en un cuadro de valores, que buscan la satisfacción de las necesidades de la sociedad, que constituye la piedra angular de su legitimidad para poder operar. Para una organización lucrativa, el objetivo primordial que marca su razón de ser es generar utilidades, o dicho de otra forma: lucrar. Ambas deberán aplicar técnicas y operaciones, basadas en la investigación, análisis, toma de decisiones, evaluación y control que le representarán una Ventaja Competitiva, para la organización Lucrativa, y una fortalecida Legitimidad para la organización Gubernamental.

Dicho de otra forma, si la organización lucrativa persigue lograr ventaja competitiva, para que por medio de ésta logre permanecer en el mercado y sea demandada por sus clientes; la organización gubernamental persigue lo mismo, solo que esta busca fortalecer su Legitimidad en la medida que responda a las necesidades sociales que le fueron encargadas en su fundación.

Con el fin de ver las similitudes y las diferencias en la aplicación de estos dos conceptos en organizaciones lucrativas y gubernamentales, a continuación se presenta un cuadro.

CUADRO No. 1
Comparación entre las perspectivas del sector lucrativo y el sector estatal

	ORGANIZACIÓN LUCRATIVA.	ORGANIZACIÓN ESTATAL
Objetivo	Lucrar	Satisfacer al usuario
Resultado que persigue	<ul style="list-style-type: none"> • Permanecer en el mercado • Dar utilidades a sus accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el beneficio para sus usuarios • Permanecer y legitimarse ante la sociedad
Propósito	Ser Eficiente	Ser Eficiente
Técnicas a usar	Modernas de análisis, investigación, Toma de Decisiones, Control y Evaluación, con base en la industria en donde opera.	Modernas de análisis, investigación, Toma de Decisiones, Control y Evaluación, aplicados a su razón de ser, y a la función social que le asignaron.
Estilo	Único (Diferenciación) que agrade a sus clientes.	Único con diferenciación y agrado a sus clientes (cuando se presta el mismo servicio en el sector lucrativo) Efectivo. Que agrade a sus beneficiarios al resolver sus necesidades.
Medio para lograr ser competitivo	VENTAJA COMPETITIVA Aplicación de sus Características.	LEGITIMIDAD Cumplimiento de valores fundados en las necesidades de los beneficiarios.

¹**Fuente: Elaboración propia**

¹ El autor hace esa comparación, basado en su experiencia obtenida al trabajar con algunas empresas estatales y algunas lucrativas.

7. La Cadena de Valor

Hablar de Ventaja Competitiva en el Sector Lucrativo, o de Legitimidad en el Sector Estatal, sin hacer mención de la Cadena de Valor, es como hablar de triunfos, sin mencionar qué fue lo que se hizo para lograrlos.

El argumento de la preponderancia de la fuerza de trabajo en la determinación de la Ventaja Competitiva, se verá fortalecida cuando Porter sostiene que: para la creación de valor, es preciso utilizar la Cadena de Valor. (Porter, 2004). Él afirma que para analizar las fuentes de Ventaja Competitiva se necesita un medio sistemático de examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. Para él, la Cadena de Valor es la herramienta básica para ello. Y aquí, se puede decir que pasa lo mismo con las organizaciones del Estado. Todas las organizaciones tienen una cadena de valor, en cada departamento, llamándoles “Unidades de Negocio” (UEN) en el Sector Lucrativo; en el Sector Gubernamental podrían ser llamadas Unidades Estratégicas de Producción (UEP); ambas diseñadas para generar valor, el cual, al final resultará en elevar el margen de utilidad y disminuir los costos, en el Sector Lucrativo, y en el Sector Estatal será: generar satisfacción y seguridad para el beneficiario, lo que se logrará por un adecuado uso de los recursos de la organización.

La Cadena de Valor está dividida en dos partes fundamentales: Las Actividades Primarias, que constituyen las necesarias para competir en el sector en donde la organización se desenvuelve. Estas son cinco: La Logística de Entrada, las Operaciones, la Logística de Salida, las Actividades de Mercadeo y Ventas, y el Servicio. Estas actividades se verán apoyadas por otras actividades denominadas de Soporte, como son: Las Compras o Adquisiciones, el Desarrollo Tecnológico, la Infraestructura de la Organización, y la Administración de Recursos Humanos. (Porter, 2004 pág. 33).

Tanto las Actividades Primarias como las de Soporte, estarán constantemente interactuando, dependiendo del producto o servicio del que se trate. Las fuentes de diferenciación que fortalecerán la Ventaja Competitiva se identificarán precisamente aquí, en esa relación. Es aquí en donde esta última tendrá su origen, en donde los análisis de todos los detalles y componentes del proceso productivo, le darán a los especialistas, las pautas para darse cuenta qué se puede introducir que haga, no solo mejorar el proceso, sino que como resultado de esa o esas nuevas características, el cliente, usuario o el beneficiario, recibirá cuando adquiera el producto o servicio que la organización le está ofreciendo, y que de seguro, como una técnica estratégica de marketing, se le estará anunciando, o a lo mejor (de acuerdo al producto) le entregará una promoción para mostrarle lo bueno de lo nuevo que se le está ofreciendo, a través de una experiencia real y tangible.

La pregunta o preguntas que, en este momento, cualquier interesado en los servicios gubernamentales podría hacerse, son: ¿Es que este esquema de Cadena de Valor no puede hacerse en las organizaciones de servicio público?, por ejemplo, los servicios que un paciente recibe en un centro hospitalario, en una Consulta Externa, o en los servicios de Hospitalización, de un hospital del Estado.

Para responder a esa pregunta, es procedente brindar algunos casos de lo sucedido y hecho por algunas organizaciones descentralizadas en el país, para lo cual, a continuación, brevemente

se narra un ejemplo, de lo que podría llamarse Ventaja Competitiva, pero más precisamente por la organización que lo aplica, será llamado: Legitimidad.

En el año 1996, el gerente del Instituto Guatemalteco del Seguro Social (autor de este artículo), al llegar al parqueo de la institución pudo ver que éste se encontraba totalmente abarrotado por una gran cantidad de personas, quienes le imposibilitaron dejar su vehículo en aquel lugar. Llamó su atención que la mayoría de esas personas eran gente de la tercera edad, algunos de ellos estaban en fila, en sillas de ruedas. Interesado en saber lo que estaba pasando, preguntó a su conductor, quien ya tenía muchos años de trabajar en la institución, acerca de la presencia de aquellas personas. Este le informó que todas ellas eran jubilados, que estaban allí esperando recibir el cheque respectivo de su jubilación. Su sorpresa acrecentó cuando al entrar a las oficinas, el número de personas se duplicaba, y para completar su asombro, comprobó que había música de marimba a todo volumen. Según le dijo también su conductor, el objetivo de la música era entretener a los jubilados, pues debían hacer una larga espera para ser atendidos.

Preocupado por el acontecimiento, pues lo que estaba viendo era a todas luces inaceptable, el gerente se le ocurrió hablar con el sistema bancario del país. Tuvo la idea de que, a través de ese sistema los jubilados podían cobrar sus pensiones en agencias bancarias, incluso algunas de éstas, cercanas a sus residencias, sin tener que estar llegando al instituto y hacer aquellas incómodas esperas. Así que llamó a los encargados de todo el proceso, y les pidió rediseñar los procesos, incluyendo en esos, a los bancos del sistema, para que éstos recibieran las transferencias pertinentes, a fin de que las agencias tuvieran los fondos necesarios para pagarles a los jubilados desde cualquier agencia del país.

El Seguro Social por su parte se ahorró muchos gastos que se erogaban al realizar las siguientes actividades, que mensualmente se llevaban a cabo:

1. Emitir con anticipación miles de cheques personales para cada persona pensionada,
2. Habilitar un área específica como área de pago, que generalmente era en uno de los parqueos,
3. Contratar e instalar sillas para pensionados,
4. Instalar cafeteras, vasos desechables y azúcar para servicio de los pensionados,
5. Destinar personal de caja para realizar el pago de manera directa a los pensionados,
6. Coordinar o contratar servicios de música de marimba en vivo para amenizar el ambiente durante el pago de pensionados.

El valor generado en este caso, tuvo su origen en el rediseño de los procesos que modificaron las actividades de cada unidad administrativa y técnica que intervenía en esos servicios

Conclusiones

1. Tanto como en el Sector Lucrativo, en el Sector Estatal, el Recurso Humano es el más importante para que esa Ventaja Competitiva o Legitimidad respectivamente hablando, se logre alcanzar.

2. Son los conductores de las organizaciones estatales, quienes, mediante el ejercicio de pensar creativamente, harán que se lleve a cabo lo necesario para que los usuarios puedan salir beneficiados de lo que se piense y se haga por mejorar los servicios.

Recomendaciones

1. Específicamente al Sector Gubernamental; si se quiere ser reconocido como una organización capaz, que responde a las necesidades de la población, es preciso enfocarse en los trabajadores, en todos los niveles administrativos que se tengan, y contemplarlos desde el punto de vista integral, es decir: su remuneración, su comportamiento y su desarrollo, con el firme propósito de que, a través del esfuerzo conjunto, se les considere estar conduciendo una organización Legítima.
2. Es necesario, y aunque parezca redundante, resaltar la importancia de desarrollar al Recurso Humano de las organizaciones estatales, mediante la definición de programas de formación y capacitación en donde se evidencie la importancia de su papel en los procesos de fortalecimiento de la Legitimidad de la organización para la cual prestan sus servicios.

Bibliografía

1. Buendía Rice, Edgar Alejandro. 2013 “El Papel de la Ventaja Competitiva en el Desarrollo Económico de los Países”. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
2. Carro Paz, Roberto y Daniel González Gómez. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL. Universidad del Mar del Plata. Sin año. Recuperado de: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf.
3. ICEFI. LA CORRUPCIÓN. INFORME DE INVESTIGACIÓN DE OXFAM Agosto 2015 Recuperado de: https://www.icefi.org/sites/default/files/informe_icefi_-_corrupcion_0.pdf.
4. Magretta, Joan. 2013. PARA ENTENDER A MICHAEL PORTER. Guía Esencial hacia la estrategia y la Competencia. Grupo Editorial Patria. México.
5. Moore H. Mark 1998. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO. Editorial Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.
6. Moreno Diaz, Paola Andrea 2015 “GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO COMO VENTAJA COMPETITIVA”. Bogotá D.C. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14033/2/GESTION%20DEL%20CAPITAL%20INTELECTUAL%20EN%20EL%20SECTOR%20PUBLICO%20COMO%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20-%20Especializaci%C3%B3n%20Alta%20Gerencia.pdf>
7. Porter, Michael E. 2004. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Compañía Editorial Continental CECSA. Edición Revisada. México.
8. 1985. SER COMPETITIVO. Editorial Deusto. Harvard Business Press. Barcelona. España.
9. Tarzijan M, Jorge Recuperado de: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>