

METODOLOGÍA

OPTIMIZACIÓN DE LOS PERFILES COMPETENCIALES EN EL SECTOR PORTUARIO ASTURIANO





INDICE

1 MODELO METODOLÓGICO.....	3
2 FICHA TÉCNICA.....	4
2.1 Definición del Universo del estudio.....	4
2.2 Recogida y análisis de datos.....	5
2.3 Herramientas de recogida de datos y estructuración de las entrevistas.....	5
2.3.1 Breve Descripción de la Actividad.....	5
2.3.2 Misión de la Actividad/Empresa.....	5
2.3.3 Principales Procesos.....	6
2.3.4 Perfil Competencial por Puesto.....	7
2.3.5 Competencias Genéricas y Técnicas Definidas por la Autoridad Portuaria.....	8
3 EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	9
4 PANEL DE EXPERTOS.....	13
5 FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADAS.....	14



1 MODELO METODOLÓGICO

Como encuadre y guía de actuación durante todas las fases del proyecto y como verdadero factor de cambio en la futura Gestión del Capital Humano en la Comunidad Portuaria, se introduce un modelo de Gestión del Talento basado en las competencias que haría posible gestionar de una manera eficaz y eficiente las actividades del Puerto.

Entendiendo por Gestión del Talento, la capacidad que tiene una organización o clúster de organizaciones, de conseguir objetivos extraordinarios, tanto eficaz como eficientemente, con personas “normales”.

La Gestión del Talento en una organización, es la variable crítica competitiva dentro del cualquier sistema productivo, inscrito en una economía que tenga en cuenta la productividad, la competitividad y la sostenibilidad, máximo en un entorno como el actual, que implica una economía globalizada, con grandes tensiones competitivas y sujeta a constantes cambios sociológicos, tecnológicos y económicos.

Se entiende por competencia, al conjunto de conocimientos, capacidades y motivaciones, que hacen que un trabajador, pueda realizar, en parte o globalmente, una conducta o conjunto de conductas, que les lleve a la obtención, de manera eficaz y eficiente, de un resultado u objetivo previsto.

Un modelo de Gestión del Talento, basado en competencias, es aquel que considera las competencias, como núcleo básico de todos los procesos que lo integran.

Un modelo de Gestión del Talento, implica la máxima eficiencia de la planificación, adquisición, desarrollo, gestión y retención de los empleados, y por tanto el máximo rendimiento de su Capital Humano, por parte de todas las empresas que integran la Actividad Portuaria.

A continuación, se presenta los cuadros resumen del modelo, donde se exponen y sintetizan los conceptos anteriores.

Ilustración 1: Modelo metodológico

Competencias Asociadas a la Gestión del Talento

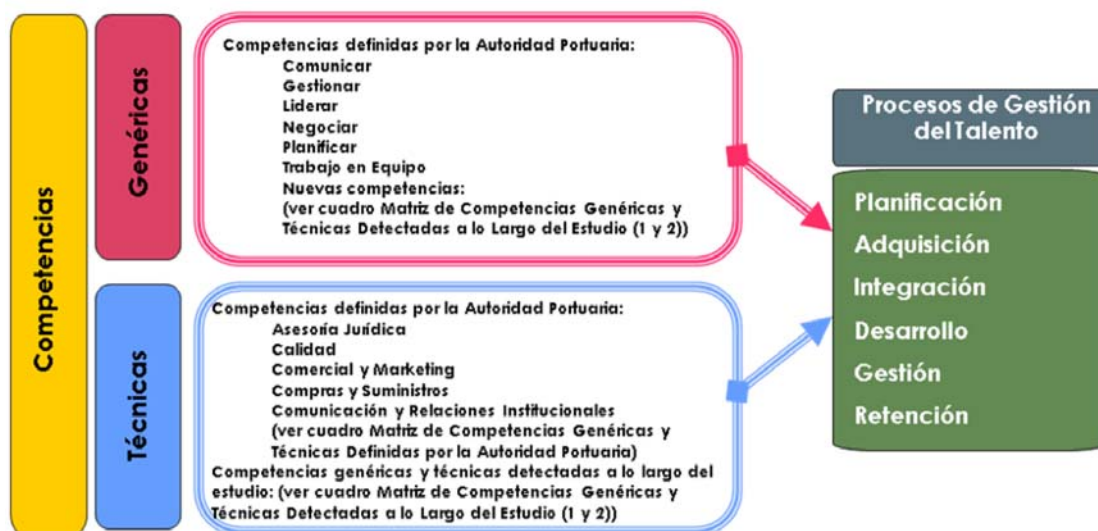


Ilustración 2: Modelo metodológico: competencias asociadas

2 FICHA TÉCNICA

2.1 Definición del Universo del estudio

El universo de referencia del estudio ha sido seleccionado por la Autoridad Portuaria, en función de las diferentes actividades que contribuyen a la realización de la operativa portuaria y que en la medida que sean realizadas con unos elevados estándares de calidad contribuirán a la realización de la misión y visión del Puerto que, en última instancia, consiste en posicionarse como puerto de referencia en el atlántico sur europeo.

En función de la selección realizada, el estudio se ha circunscrito a las siguientes áreas de actividad: Agencia Consignataria, Agente de Aduanas, Amarre, Capitanía Marítima, Empresas de Estiba y Desestiba, Naviera, Operador Logístico, Practicaje, Remolque, Sociedad de Estiba, Terminales y Transitario.

Con el objetivo de poder realizar la toma de datos pertinente correspondiente a todas las actividades de la Comunidad Portuaria, la Autoridad Portuaria, proporcionó los contactos de 17 empresas u organismos, de las cuales se ha podido contactar con 15, desestimándose dos de ellas por su imposibilidad en la participación del estudio.

El grado de fiabilidad del estudio en referencia al espacio muestral, se deduce a partir del número de empresas que han participado en el estudio, en relación al número de empresas existentes en la Comunidad Portuaria. Estas empresas, representan el 17,45% del universo completo que integran la Actividad Portuaria, por lo que se considera esta muestra suficientemente representativa a la hora de obtener la fiabilidad y validez del estudio.

Las empresas contactadas que contribuyeron activamente en la posibilidad de este estudio han sido (ordenadas alfabéticamente): Actividades Generales Portuarias, Alvargonzález S.A., Amarradores del Puerto de Gijón S.L., Capitanía Marítima de

Gijón, Cargas y Estibas Portuarias S.L., CMA-CGM, Corporación de Prácticos del Puerto de Gijón, EBHISA, Kühne Nagel S.A., MSC, Paquet, Redlog Intermodal S.L., Rhenus Logistics, Sociedad Estatal de Estiba y Desestiba del Puerto de Gijón S.A., Terminal General de Contenedores.

2.2 Recogida y análisis de datos

El método de recogida de datos se ha basado en entrevistas estandarizadas y soportadas por una serie de documentos, con el objeto de disminuir la variabilidad de recogida de datos en las mismas.

Las entrevistas se han realizado con los cuadros directores, representantes de la dirección RR.HH. o personas apoderadas al efecto, de todas las empresas que constituyen la muestra.

Posteriormente, se comprobaron y modelizaron los datos recogidos en función con la información existente y recogida en los convenios colectivos, los boletines oficiales y los pliegos de cláusulas para la prestación de servicio de las empresas.

Por último, se añadieron, a través de técnicas de benchmarking con otros ámbitos portuarios españoles, los datos y conocimientos necesarios que generaron el modelo competencial actual de las distintas actividades portuarias.

Los datos recogidos en las entrevistas, se resumen en:

- Breve descripción de la actividad, misión de la actividad, principales procesos, organigrama genérico, descripción de los puestos clave.

- Para cada puesto se detalla su misión, responsabilidades, competencias (tanto genéricas como técnicas) y certificaciones (caso necesario).

- Mapa de competencias por actividad.

2.3 Herramientas de recogida de datos y estructuración de las entrevistas

A este fin y para la consecución de este objetivo se han diseñado una serie de herramientas que recogían la descripción de la actividad, la descripción del puesto, las competencias asociadas con la actividad y el grado de implantación y desarrollo de dichas competencias.

A continuación se presentan los formatos utilizados:

2.3.1 Breve Descripción de la Actividad

En este apartado se establecía una conversación con los representantes de la empresa, que a su vez representaban la actividad, tratando de conocer los elementos descriptores mínimos de dicha actividad, con el fin de alinear la actividad general con el resto de procesos del estudio.

2.3.2 Misión de la Actividad/Empresa

En este apartado se buscaba con los representantes de las empresas, el establecer la misión de su empresa (razón de ser de la misma) y se hacía un ejercicio, parte en la entrevista, parte en gabinete, de proyectar la misión de las empresas muestreadas en la misión de la actividad.



2.3.3 Principales Procesos

En esta fase del proyecto se deducían los principales procesos de la actividad/empresa que completaban la misión de las mismas.

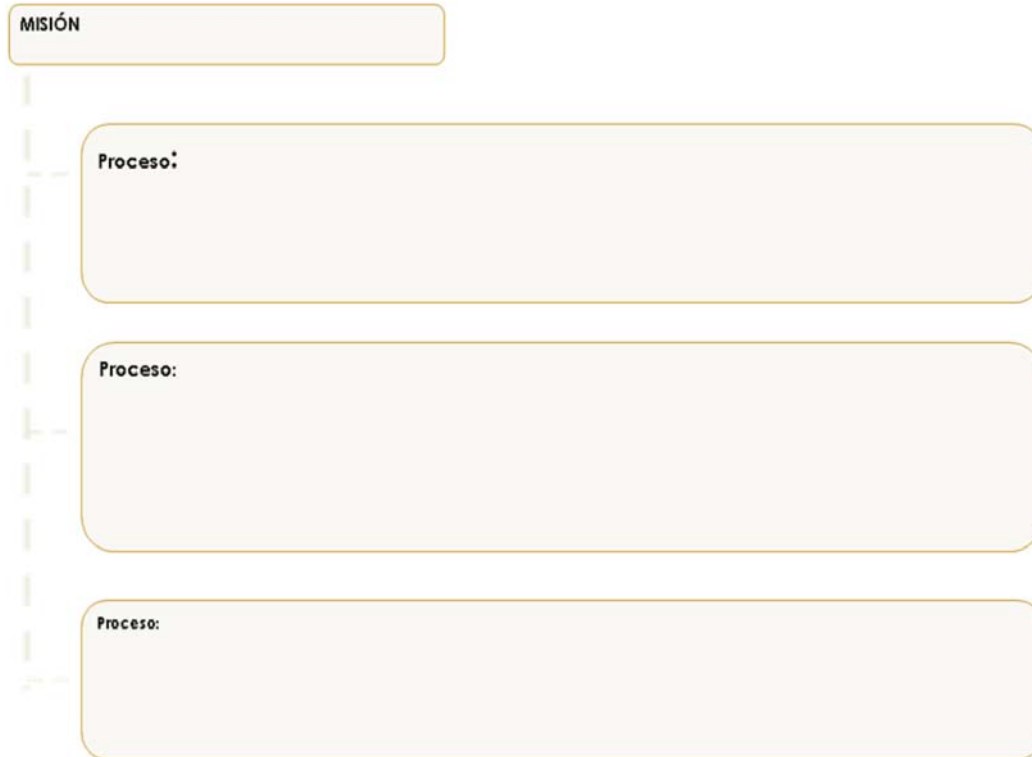


Ilustración 3: Modelo de recogida de datos: Principales procesos

Con las empresas encuestadas se utilizaba este esquema de organigrama con el objeto de clarificar la organización de su Capital Humano, tratando de diferenciar los niveles jerárquicos de los niveles staff y con el fin de establecer los puestos claves de la empresa así como sus interrelaciones. Posteriormente se deducía el organigrama genérico de la actividad.

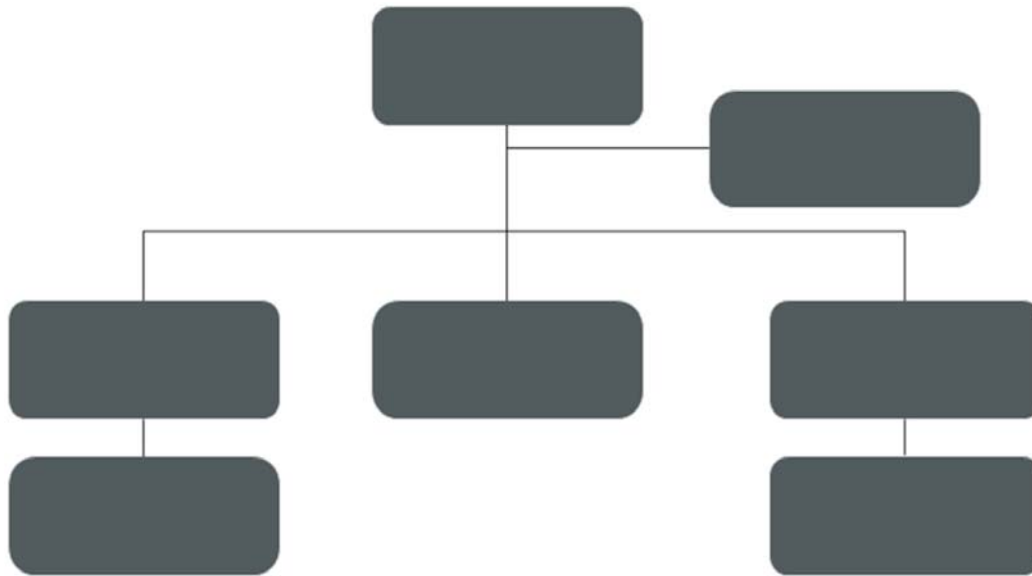


Ilustración 4: Modelo de recogida de datos: Organigrama genérico

2.3.4 Perfil Competencial por Puesto

Misión: Buscando la razón de ser del puesto.

Responsabilidades: Buscando, a partir de la misión, las responsabilidades que la completan.

Competencias: A partir de las responsabilidades, se establecen las competencias que hacen posible la asunción de dichas responsabilidades.

Certificaciones: Estableciendo los requisitos legales mínimos necesarios para el desempeño del puesto.

Puesto de trabajo: Título

Misión:

Responsabilidades:

Competencias:

Certificaciones:



Ilustración 5: Modelo de recogida de datos: Perfil competencial por puesto

2.3.5 Competencias Genéricas y Técnicas Definidas por la Autoridad Portuaria

En este apartado se encuestaba a las diferentes empresas, de la necesidad de utilización e implantación de las competencias genéricas y técnicas definidas por la Autoridad Portuaria, en el ámbito de actuación de su Actividad referencia, y se determinaba su posible utilización o no. El objetivo era facilitarles su utilización en caso necesario en un futuro próximo, con la consecuente ventaja de utilizar unos procedimientos totalmente descritos y con un coste bajo de implantación.

A continuación se presenta el cuadro utilizado en esta fase de la entrevista:

Matriz de Competencias Genéricas y Técnicas Definidas por la Autoridad Portuaria

Competencias técnicas	Aplica	No Aplica	Competencias Genéricas	Aplica	No Aplica
Asesoría Jurídica			Comunicar		
Calidad			Gestionar		
Comercial y Marketing			Liderar		
Compras y Suministros			Negociar		
Comunicación y Relaciones Institucionales			Planificar		
Conservación y Mantenimiento			Trabajo en Equipo		
Contabilidad y Auditoría					
Desarrollo de Proyectos Telemáticos					
Desarrollo de RR.HH. y Organización					
Dibujo Técnico y Topografía					
Gestión de Actividades Pesqueras					
Gestión de Dominio Público					
Gestión de Mercancías					
Gestión Documental					
Gestión Económico-Financiera y Presupuestaria					
Idiomas					
Infraestructuras					
Logística e Intermodalidad					
Medio Ambiente					
Náutica Portuaria					
Normativa Portuaria					
Operaciones y Servicios Portuarios					
Prevención de Riesgos Laborales					
Relaciones Laborales					
Sector y Estrategia Portuaria					
Seguridad Industrial					
Seguridad Operativa					
Sistemas de Ayuda a la Navegación					
Tráfico de Pasajeros					
Uso y Explotación de Sistemas					

Ilustración 6: Modelo de recogida de datos: Matriz de competencias genéricas y técnicas definidas por la Autoridad Portuaria



3 EMPRESAS ENTREVISTADAS

Se han entrevistado a **26 personas** que representan a **19 empresas** de **13 sectores** diferentes vinculados con las actividades portuarias.

A continuación presentamos los datos de las personas entrevistadas así como de las empresas y sectores a las que representan

Nombre	Puesto	Teléfono	Fax	Móvil	E-mail	EMPRESA
MARTA CASTRO	Sales Manager Seafreight	984100037	985321135	677996581	marta.castro@ku ehne-nagel.com	KÜNHE NAGEL S.A.
JULIO RANCAÑO	Presidente	985309417	985320719		julio@redlog.es	REDLOG INTERMODAL S.L.
YOLANDA SÁNCHEZ MIGUEL	Commercial Department	985325700	985325700	671677054	ibg.ysanchez@c ma-cgm.com	CMA-CGM
SERGIO RUIGÓMEZ GARCÍA	Import Comercial	944355030	944355031		SRuigomez.bio @mcspain.com	CMA-CGM
PILAR SARACHO	General Manager	944355030	944355031		PSaracho.bio@ mcspain.com	MSC
INÉS PAQUET	Administrador	985176100	985345870		gijon@paquet.es	PAQUET
ANDRÉS ÁLVAREZ	Gerente	985307450	985168878	651879464	andres.alvarez@ es.rhenus.com	RHENUS LOGISTIC
ANDRÉS MONREAL	Gerente	985175500	985175959		No lo facilito	CARGAS Y ESTIBAS (CES)
JOSÉ CARLOS BRAÑA	Practico Mayor	985321295	985321372	638702624	practicomayor@ practicosdegijon. es	CORPORACIÓN DE PRÁCTICOS DEL PUERTO DE GIJÓN
VICENTE J. LLORCA CALLEJA	Secretario	985300591	985300591	639887530	vllorca@ptogijo n.e.telefonica.net	AMARRADORES DEL PUERTO DE GIJÓN, S.L.
FRANCISCO A. BARRIL RENDUELES	Presidente	985300591	985300591	639887512	fbarril@ptogijon .e.telefónica.net	AMARRADORES DEL PUERTO DE GIJÓN, S.L.
SANTIAGO VAZQUEZ SANGÜESA	Director	985344400	985359849		santiago.vazquez @alvargonzalez. com	EARSHIP SAU ALVARGONZALEZ S.A.
LAUREANO LOURIDO	Director Gerente	985515803	985516477	659648955	liourido@agpsl. com	AGP
ADRIANA MONTERO	Directora de Gestión	985515803	985516477	619414922	amontero@agpls .com	AGP
ELADIO CARRERA VEGA	Director de Organización Corporativa	985308507	985308123		ecarrera@ebhi.e s	EBHI
FERNANDO GAYOL	Gerente	985313135	985315841		info@tcgijon.co m	TCG
IGNACIO FIDALGO	Capitán Marítimo	985300085	985300854		aifernandez@fo mento.es	CAPITANÍA MARÍTIMA
LUCIO MONTEAGUDO ARCAS	Director- Gerente	985301689	985300960	686969882	lmonteagudo@p uertogijon.es	GESTIBA



JOSÉ GARCÍA-PEDRAYES RIERA	Director de RRHH	985179600	985179689		jgpedrayes@puertogijon.es	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
ENRIQUE FERNÁNDEZ VELASCO	Departamento de RRHH Y Organización/Formación	985179600	985179689		efernandez@puertogijon.es	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
GUZMÁN FELGUEROSO FDZ-SAN JULIÁN	Técnico de RRHH y Organización	985179600	985179689		gfelgueroso@puertogijon.es	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
ADRIANO CADRECHA HERRERO	Port of Gijon Community Manager	985179600		650717236	acadrecha@puertogijon.es	ASOCIACIÓN COMUNIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
ALBERTO MORILLO	Director Galicia	986276969	986276554		a.morillo@accionafwd.com	ACCIONA FORWARDING
ANA MERA		985195563			remolque@gjunquera.com	REMOLQUES GIJONESES

EMPRESAS Y SECTORES A LOS QUE PERTENECEN

EMPRESA	SECTOR
KÜNHE NAGEL S.A.	TRANSITARIO
REDLOG INTERMODAL S.L.	TRANSITARIO
CMA-CGM	NAVIERA
MSC	NAVIERA
PAQUET	OPERADOR LOGÍSTICO
RHENUS LOGISTIC	OPERADOR LOGÍSTICO
CARGAS Y ESTIBAS (CES)	OPERADOR LOGÍSTICO
CORPORACIÓN DE PRÁCTICOS DEL PUERTO DE GIJÓN	CORPORACIÓN DE PRÁCTICOS
AMARRADORES DEL PUERTO DE GIJÓN, S.L.	AMARRADORES
EARSHIP SAU ALVARGONZALEZ S.A.	AGENTE CONSIGNATARIO/AGENTE DE ADUANAS/ESTIBADOR
AGP	ESTIBADORAS CONSIGNATARIAS
EBHI	TERMINAL
TCG	TERMINAL
CAPITANÍA MARÍTIMA	CAPITANÍA MARÍTIMA
GESTIBA	SOCIEDAD ESTIBADORA
AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
ASOCIACIÓN COMUNIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	ASOCIACIÓN COMUNIDAD PORTUARIA DE GIJÓN
ACCIONA FORWARDING	TRANSITARIO
REMOLQUES GIJONESES	REMOLCADORES

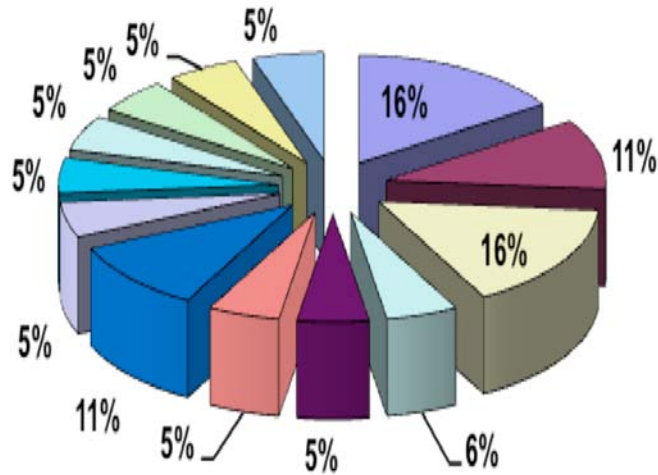


TEMPORALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Nombre	EMPRESA	Fecha entrevista
MARTA CASTRO	KÜNHE NAGEL S.A.	20/10/2009
JULIO RANCAÑO	REDLOG INTERMODAL S.L.	26/10/2009
YOLANDA SÁNCHEZ MIGUEL	CMA-CGM	16/10/2009
SERGIO RUIGÓMEZ GARCÍA	CMA-CGM	16/10/2009
PILAR SARACHO	MSC	05/10/2009
INÉS PAQUET	PAQUET	27/10/2009
ANDRÉS ÁLVAREZ	RHENUS LOGISTIC	27/10/2009
ANDRÉS MONREAL	CARGAS Y ESTIBAS (CES)	05/10/2009
JOSÉ CARLOS BRAÑA	CORPORACIÓN DE PRÁCTICOS DEL PUERTO DE GIJÓN	27/10/2009
VICENTE J. LLORCA CALLEJA	AMARRADORES DEL PUERTO DE GIJÓN, S.L.	13/10/2009
FRANCISCO A. BARRIL RENDUELES	AMARRADORES DEL PUERTO DE GIJÓN, S.L.	16/10/2009
SANTIAGO VAZQUEZ SANGÜESA	EARSHIP SAU ALVARGONZALEZ S.A.	30/10/2009
LAUREANO LOURIDO	AGP	26/10/2009
ADRIANA MONTERO	AGP	26/10/2009
ELADIO CARRERA VEGA	EBHI	13/10/2009
FERNANDO GAYOL	TCG	19/10/2009
IGNACIO FIDALGO	CAPITANÍA MARÍTIMA	19/10/2009
LUCIO MONTEAGUDO ARCAS	GESTIBA	15/10/2009
JOSÉ GARCÍA-PEDRAYES RIERA	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	15/10/2009
ENRIQUE FERNÁNDEZ VELASCO	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	16/10/2009
GUZMÁN FELGUEROSO FDZ-SAN JULIÁN	AUTORIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	19/10/2009
ADRIANO CADRECHA HERRERO	ASOCIACIÓN COMUNIDAD PORTUARIA DE GIJÓN	19/10/2009
ALBERTO MORILLO	ACCIONA FORWARDING	05/10/2009
ANA MERA	REMOLQUES GIJONESES	27/10/2009



SECTORES REPRESENTADOS EN EL ESTUDIO



- Transitario
- Naviera
- Operador Logístico
- Corporación de Prácticos
- Amarradores
- Estibadoras/Consignatarios
- Terminal
- Capitanía Marítima
- Sociedad Estibadora
- Agente consignatario/Agente de Aduanas/ Estibador
- Autoridad Portuaria de Gijón
- Asociación Comunidad Portuaria de Gijón
- Remolcadores

4 PANEL DE EXPERTOS

Para el desarrollo de este proyecto contamos con un panel de expertos formados por personas con una amplia trayectoria profesional vinculada al ámbito del sector portuario.

El panel de expertos estaba formado por D. Jose García Pedrayes (Autoridad Portuaria de Gijón, Director de rr.hh y organización), D. Enrique Fernández Velasco (Autoridad Portuaria de Gijón, Responsable de rr.hh y organización) y D. Guzmán Felgueroso Fernández San Julián (Autoridad Portuaria de Gijón, Técnico de RR.HH y Organización).

Se mantuvieron varias reuniones con los miembros de este panel de expertos aunque el contacto era mayoritariamente por e-mail.

Se mantuvieron 5 reuniones con los 3 miembros de la autoridad portuaria, en las cuales se les mostraba el rumbo por el que iba discurriendo el proyecto, consultándoles si se trataba del correcto, así como sobre los sectores que consideraban que en cada momento debían incluirse en el proyecto. Así mismo se mantuvo una reunión final en la cual se revisó completamente el proyecto, indicando aquellas cuestiones en las que no se encontraban totalmente de acuerdo, pidiendo para ello la presencia de dos expertos que indicaron cual era a su parecer, los procedimientos adecuados.

Las reuniones mantenidas con el panel de expertos se celebraron en las siguientes fechas:

- 14/09/2009: Reunión de trabajo
- 11/11/2009 :Reunión de trabajo
- 21/12/2009 : Reunión de trabajo
- 22/12/2009: Jornada de presentación del proyecto
- 28/12/2009: Reunion final

La función principal del panel de expertos está relacionada con el asesoramiento sobre la temática del estudio y la facilitación de contactos y orientación sobre las diferentes empresas a entrevistar.

Una vez que los expertos se habían puesto en contacto con las empresas para facilitar nuestra acogida en las distintas empresas nos facilitaban la información precisa para poder realizar las entrevistas.

Por otra parte se mantuvieron 2 reuniones (el 16/11/2009 y el 28/12/2009) con Adriano Cadrecha , presidente de la Asociación comunidad portuaria, que también se encargo de facilitar nuestro acceso a otra gran parte de las empresas, así como de supervisar los procesos descriptivos de las distintas actividades que se llevan a cabo en la actividad portuaria diaria del puerto de Gijón.

Así mismo desde la Autoridad Portuaria se nos ha hecho llegar información y documentos relevantes para su utilización en el susodicho proyecto.

5 FUENTES DOCUMENTALES CONSULTADAS

El Boletín Oficial del Estado:

- Número 823 de 10 de Junio de 1943 *de 21 de Mayo de 1943 (M^o de Hacienda), Agentes de Aduanas Texto regulador de esta profesión.*
- Número 283 de 25 de Noviembre de 1992, *LEY 27/1992, de 24 de noviembre, de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. Artículo 88, Funciones de la Capitanía Marítima.*
- Número 66 de 16 de Marzo de 1996, *REAL DECRETO 393/1996 de 1 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Practicaje, de conformidad con lo establecido en la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante.*
- Número 295 de 10 de diciembre de 1999, *RESOLUCIÓN de 19 de noviembre de 1999, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación III Acuerdo para la Regulación de las Relaciones Laborales en el Sector Portuario.*
- Número 284 de 27 de Noviembre de 2003, *LEY 48/2003, de 26 de noviembre, de régimen económico y de prestación de servicios de los puertos de interés general.*
- Número 85 de 8 de Abril de 2004, *ORDEN HAC/916/2004, de 23 de marzo, por la que se establecen las condiciones para la obtención del título profesional de Agente y Comisionista de Aduanas.*
- Número 132 de 2 de junio de 2007, *REAL DECRETO 638/2007, de 18 de mayo, por el que se regulan las Capitanías Marítimas y los Distritos Marítimos.*

El Boletín Oficial del Principado de Asturias:

- 20 de Julio de 1999, Convenio Colectivo Provincial del Sector de Estiba y Desestiba del Principado de Asturias año 1999.

Pliegos y condiciones de servicio de la Autoridad Portuaria:

- El Pliego de Bases para la Prestación Servicio Portuario de Remolque en el Puerto de Gijón, aprobado en sesión de 10 de febrero de 1994.
- El Pliego de Cláusulas de Explotación del Servicio Portuario de Remolque en el Puerto de Gijón, aprobado en sesión de 10 de febrero de 1994.
- El Pliego de Cláusulas para la prestación del servicio de Practicaje del Puerto de Gijón, aprobado en sesión de 11 de marzo de 1998.
- El Pliego de Cláusulas para la prestación del servicio de Amarre del Puerto de Gijón.

Manuales internos de operación y calidad:

- El Manual de OPERACIONES Y SERVICIOS PORTUARIOS (Nivel 1).
- El Manual de OPERACIONES Y SERVICIOS PORTUARIOS (Nivel 2).
- El Plan de Calidad y Carta de Servicios de la Capitanía Marítima en Gijón.

Publicaciones generales:

- El estudio del impacto económico del Puerto de Gijón en la economía regional (1995-2000) en el que participaron la Autoridad Portuaria de Gijón, la Universidad de Oviedo y la Universidad de Cantabria.
- Instituto Social de La Marina (1999): Informe Anual. Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Sánchez, L.A. (2000): Anuario Marítimo del Estado Español. Publicaciones Fundación LAMET, Grupo COMISMAR.
- Instituto Marítimo Español (2000): Enciclopedia Marítima. Publicaciones IME.
- Instituto Social de La Marina (2001): Informe Anual. Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Sánchez, L.A. (2002): Anuario Marítimo. Publicaciones Fundación LAMET, Grupo COMISMAR.
- Rúa Costa, Carles: El libro Los servicios portuarios, editado en julio 2006 por la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Premios Impulso a la Gestión Empresarial Innovadora 2007, candidatura Autoridad Portuaria de Gijón. Formulario de candidatura a la modalidad de excelencia empresarial.
- El libro El ABC de la Intermodalidad presentado el martes 11 de diciembre de 2007 por el jefe de planificación estratégica del Musel.



El libro Gestión Portuaria y logística, editado en 2009 por la Universidad Internacional de Andalucía.

El Plan de Formación de la Comunidad Portuaria de Tarragona. Febrero 2009.

El libro blanco del transporte: La política europea del transporte de cara al 2010.

Martínez, J.M.: Enciclopedia General del Mar. Editorial Garriga.

El Documento de la situación actual y las perspectivas de futuro de La Marina Mercante, además del estudio de necesidades. Estudio patrocinado por el Fondo Social Europeo.

Estudio de Diagnóstico de Competencias y Necesidades de formación continua en empresas Sector Portuario de la Bahía de Algeciras.

Proceso de evaluación institucional de la política cultural de Algeciras (1978-2003) Itinerario 21.

Publicaciones y manuales de uso interno de la Autoridad Portuaria de Gijón:

El Catálogo de Ocupaciones de la Autoridad Portuaria.

El Directorio de Competencias de la Autoridad Portuaria de Gijón.

La unidad didáctica 3 del Módulo 2 de la Autoridad Portuaria de Gijón.

Manuales internos de Rho Group:

Manual de descripción de puestos de trabajo (2008). Documentación interna.

Manual de Gestión del Talento (2008). Documentación interna.

Manual de Gestión de Procesos (2008). Documentación interna.

Organismos consultados:

Asociación Comunidad Portuaria de Gijón.

Colegio de Agentes de Aduanas de Barcelona.

Consejo General de los Agentes y Comisionistas de Aduanas.