

DOCUMENTO DE SÍNTESIS

OPTIMIZACIÓN DE LOS PERFILES COMPETENCIALES EN EL SECTOR PORTUARIO ASTURIANO



Contenido

1	Introducción.....	3
2	Objetivos Generales.....	4
3	Entregables	10
4	Objetivos Específicos	10
5	Modelo metodológico.....	11
6	Ficha técnica.....	12
6.1	Definición del Universo del estudio	12
6.2	Recogida y análisis de datos	13
6.3	Herramientas de recogida de datos y estructuración de las entrevistas	13
6.3.1	Breve Descripción de la Actividad.....	13
6.3.2	Misión de la Actividad/Empresa	13
6.3.3	Principales Procesos	14
6.3.4	Perfil Competencial por Puesto	15
6.3.5	Competencias Genéricas y Técnicas Definidas por la Autoridad Portuaria.	16
7.	Conclusiones y propuestas más significativas :	
	Competencias Genéricas y Técnicas Detectadas a lo Largo del Estudio	17
8	Fuentes documentales consultadas	20

1 Introducción

Los puertos comerciales son instrumentos claves para el desarrollo de la economía productiva en su área de influencia y un elemento estratégico de la cadena logística, productiva, distribuidora y comercializadora.

La construcción del Puerto de El Musel es fruto del impulso industrializador desarrollado a partir del segundo cuarto del siglo XIX en Asturias, basado en la siderurgia y esencialmente en la explotación de la hulla en las cuencas centrales de la región.

La implantación de estas industrias impulsó, a su vez, el progreso del comercio, el crecimiento de centros urbanos y la adaptación de nuevas vías de comunicación más eficientes por tierra y mar, apoyando un sistema de producción moderno, frente a la economía agraria tradicional.

En este contexto, el Puerto de Gijón ha jugado y juega un papel fundamental. Líder nacional en movimiento de graneles sólidos, sólidamente conectado con los 5 continentes, y que aporta el 10% del PIB regional, ha realizado en los últimos años una renovación total, implantando los sistemas más modernos de planificación y gestión estratégica del Sistema Portuario Español.

A esto se añaden, las obras de ampliación de la superficie industrial y energética del Puerto en Asturias, que amplificará su impacto en el desarrollo económico e industrial de la Región.

La competitividad empresarial depende, cada vez más, de unos puertos gestionados eficientemente, bien integrados, que permitan a las compañías abordar con éxito los retos y las oportunidades de una economía globalizada, empujada a la necesaria captación de mercados internacionales, a la continua reducción de costes y a la mejora de la calidad.

Además de los factores citados en la introducción, es evidente que la competitividad global del Puerto de Gijón, dependerá, en gran medida, de la gestión de su Capital Humano, tanto a nivel de los órganos que rigen la globalidad de su gestión, como de las empresas que prestan sus servicios en las diferentes Actividades Portuarias. Por supuesto, esta mejora de la competitividad también depende, de la interacción de estas empresas para crear alineación y sinergias en la gestión de su Capital Humano, que implique todo ello la máxima satisfacción y fidelización de los clientes existentes y la atracción de clientes potenciales.

Por último, señalar en este apartado, que dentro de los sistemas de Gestión del Talento juega un papel fundamental la Atracción y Selección del Talento, para lo cual es necesario explicitar “qué se hace en el puerto” de manera que la ciudadanía pueda integrarse en su oferta laboral.

Precisamente, a ambos factores: la mejora global de la Gestión del Capital Humano en la Comunidad Portuaria de Gijón y la explicitación de su actividad a la ciudadanía en general, pretende contribuir, modestamente, este proyecto, que ha sido dirigido e impulsado por la Autoridad Portuaria, especialmente por su Dirección de RR.HH., y ha contado con la colaboración de diversos operadores.

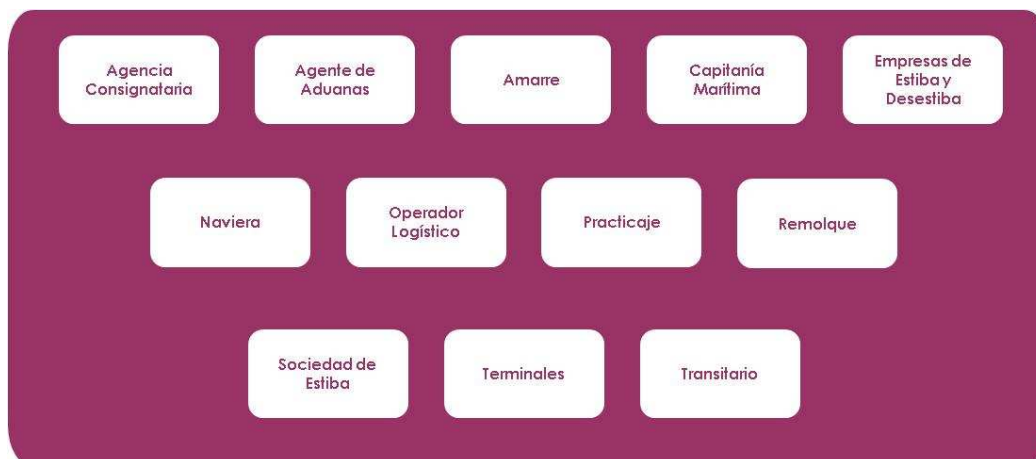
2 Objetivos Generales

El proyecto: **Mejora de la contribución del capital humano a los resultados y la sostenibilidad del ámbito portuario asturiano, a través de la optimización de los perfiles competenciales. Análisis de la situación actual, propuesta de las mejores prácticas y planes de acción**, se encuadra dentro del marco de las acciones correspondientes a la convocatoria de subvenciones públicas destinadas a la realización de acciones de apoyo y acompañamiento a la formación en el ámbito territorial del Principado de Asturias para el ejercicio 2009, cofinanciadas por el Fondo Social Europeo.

De manera general, el estudio, ha realizado un análisis de la situación actual de las diferentes actividades, que gestionan diferentes empresas de la comunidad Portuaria de Gijón, en lo referente a la gestión de su Capital Humano y las posibles mejoras en este ámbito, que contribuyan al incremento de los resultados y la sostenibilidad en general.

Por otra parte, intenta, a través de sus resultados, acercar, hacer accesible y atraer el interés de la ciudadanía en general, hacia la posibilidad de interesarse en el acceso a las posiciones laborales que en un presente o futuro próximo, puedan demandarse en las diferentes empresas que realizan las actividades dentro de la Comunidad Portuaria, dado que como resultado del estudio se clarifican, dentro de dicha comunidad, las áreas de actividad, principales procesos, los puestos de trabajo, y las competencias asociadas a los mismos.

El estudio se ha circunscrito a las áreas de actividad, seleccionadas por la Autoridad Portuaria, que integran el proceso global de la Actividad Portuaria:



Dentro de estas actividades, los datos fueron extraídos con la colaboración de las siguientes empresas (en orden alfabético):



La actividad del Puerto es un producto de la coordinación de las diferentes actividades que prestan las diferentes empresas del mismo.

Realmente la actividad del Puerto consiste en la carga y descarga de buques bajo condiciones de máxima seguridad, eficacia, eficiencia, satisfacción de los clientes y sostenibilidad.

A continuación se presenta el “mapping” integrado de dichas actividades.

Mapa funcional de descarga

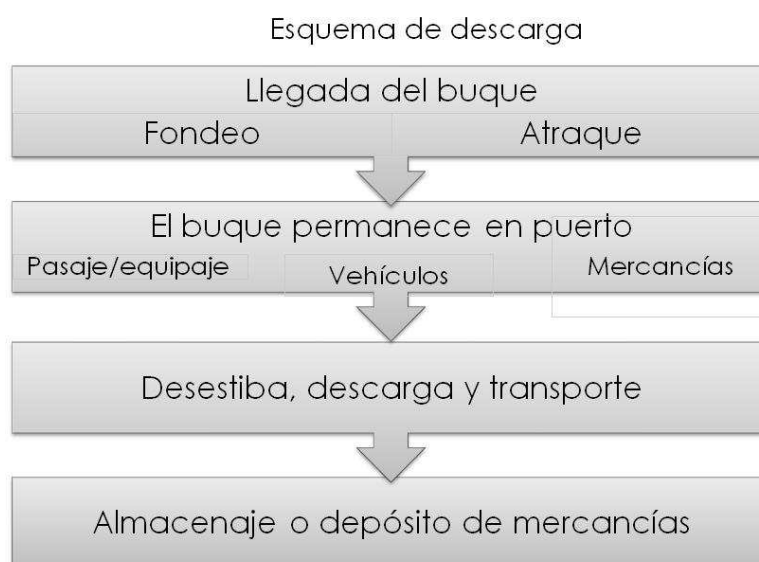


Ilustración 1: Mapa funcional de descarga

Como se puede observar en el “mapping”, las operaciones portuarias se dividen en tres etapas: la llegada del buque, mientras el buque permanece en el puerto y el momento que el buque abandona las aguas portuarias.

Vamos a ver éstas por separado, para la llegada del buque a aguas portuarias es necesario tener una serie de requisitos y seguir unos procedimientos, que aseguren en todo momento un buen funcionamiento y el cumplimiento de la Legislación Vigente. Se puede diferenciar operaciones separadas dependiendo de si la llegada de buque, se va a realizar por atraque o por fondeo, entrando en funcionamiento diferentes operaciones, según una u otra.

Llegada del buque

Fondeo

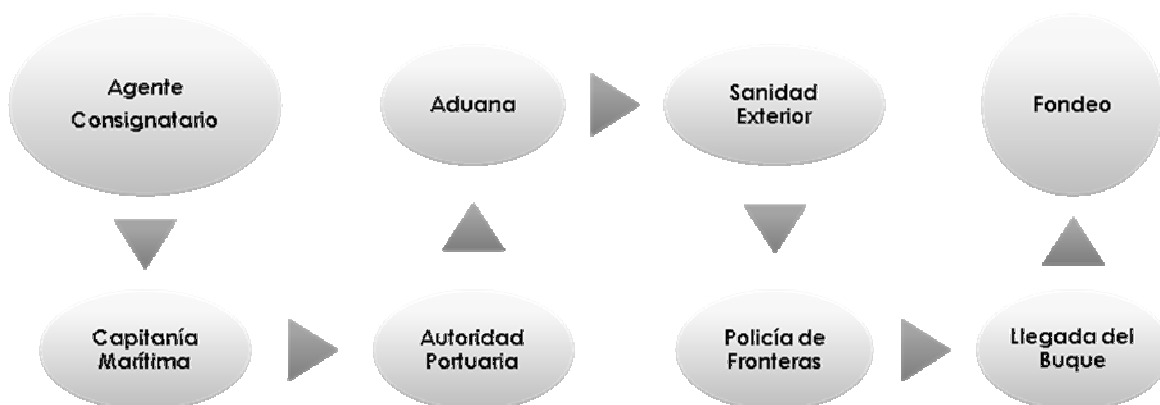


Ilustración 2: Llegada del buque al puerto: Fondeo

La maniobra de fondeo, consiste en la intencionalidad de lograr la inmovilidad del buque respecto al fondo, esto requiere: planificación y estrategia previa, ejecución de maniobras y un procedimiento de comprobación y vigilancia para garantizar los resultados deseados.

En cambio la maniobra de atraque, consiste en la intencionalidad de lograr la inmovilidad del buque, esto requiere: planificación y estrategia previa, ejecución de maniobras y un procedimiento de comprobación y vigilancia para garantizar los resultados deseados, pero matizando en el caso del atraque que va a ser necesario practicaje, y/o remolque, amarre.

Llegada del buque

Atraque

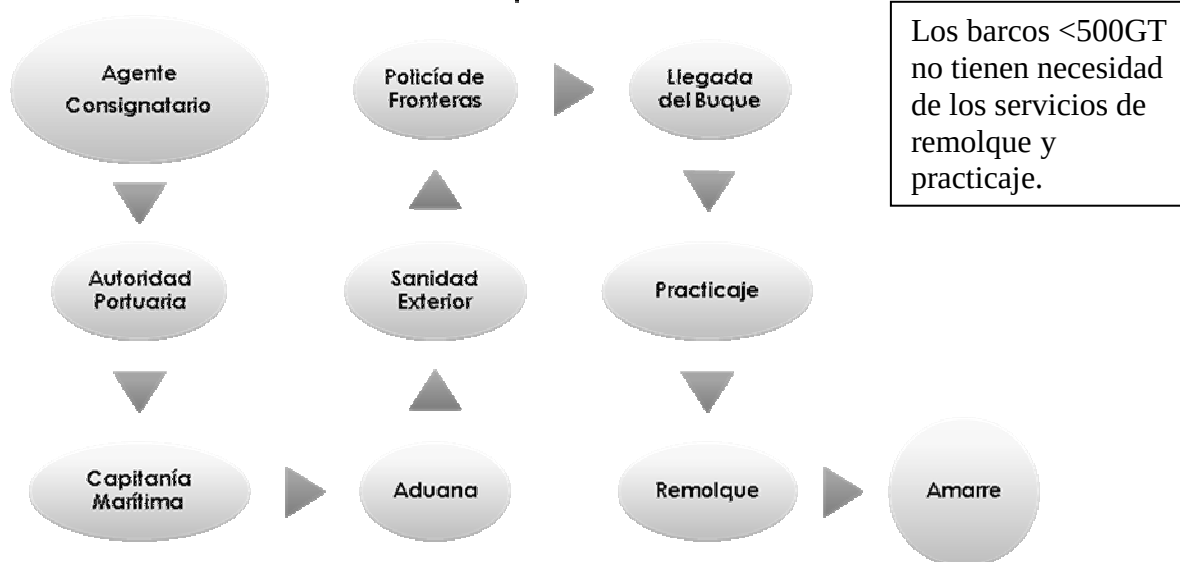


Ilustración 3: Llegada del buque: Atraque

La segunda etapa a destacar es la permanencia del buque en el puerto, en esta etapa se diferencian mucho las operaciones a realizar en función del tipo de servicio a efectuar, así en el caso de los buques de pasaje, incluyen estos el transporte de personas, de equipajes o vehículos y en los de mercancías el desembarco de las mismas.

El buque permanece en el puerto

Servicios al pasaje

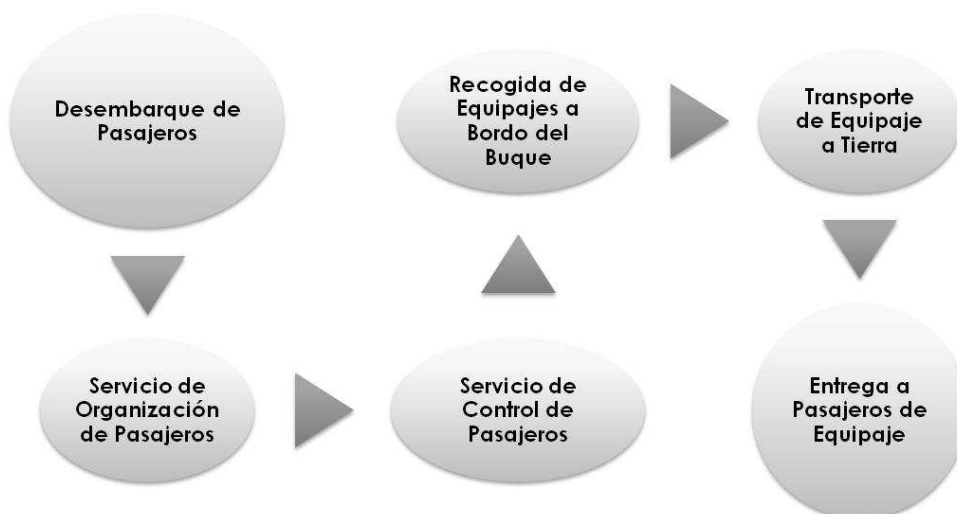


Ilustración 4: Servicios al pasaje

La gestión del pasaje es muy importante en el puerto y tiene elementos diferenciales con respecto a la gestión de mercancías, dado que implica gestionar de manera personalizada a los posibles usuarios y contribuir a la imagen que, en consecuencia de esa gestión, los pasajeros se llevan del puerto, la Comunidad Autónoma e incluso del País.

El buque permanece en el puerto

Servicios de descarga de equipajes y vehículos

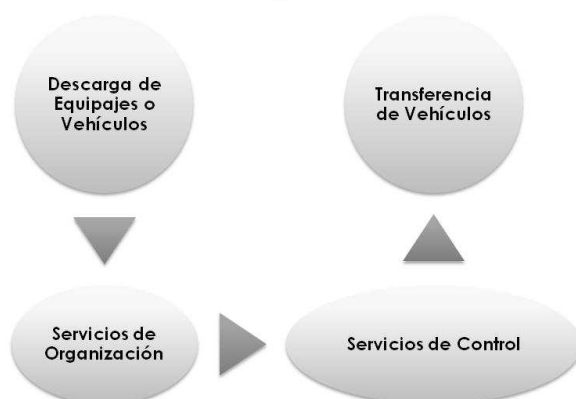


Ilustración 5: Servicios de descarga de equipajes y vehículos

Es otro de los servicios en los que se debe de tener especial cuidado, por la implicación directa que puede tener en la imagen que el pasaje se lleve del puerto.

El buque permanece en el puerto

Desestiba, descarga y transbordo

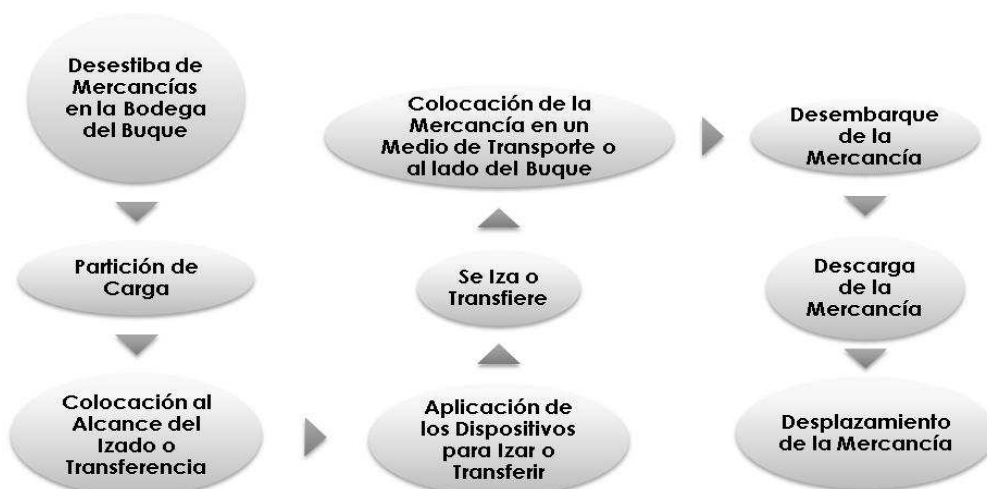


Ilustración 6: Desestiba, descarga y transbordo

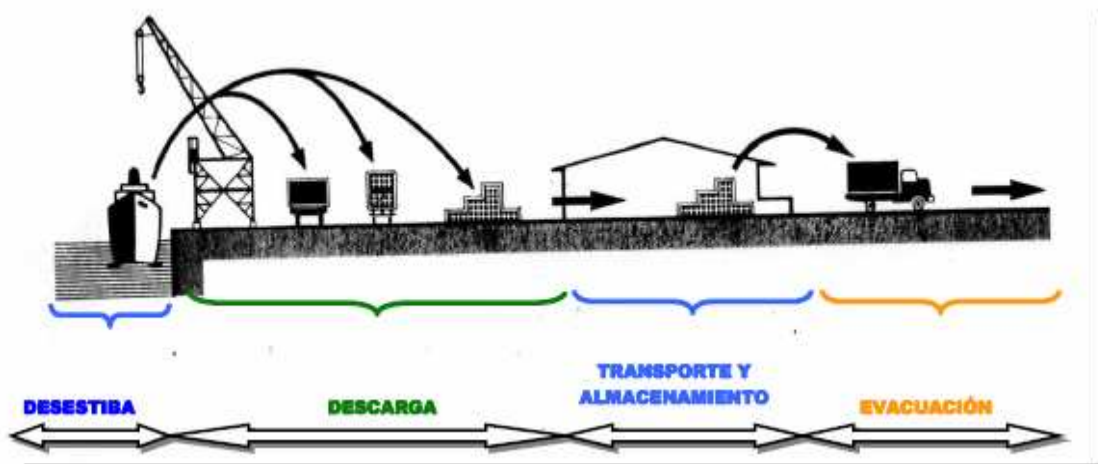


Ilustración 7: Esquema de descarga

En el Puerto de Gijón predomina la llegada de mercancías, el incremento de las mismas motivó el proyecto de ampliación que finaliza en el año 2010.

Mapa funcional de carga

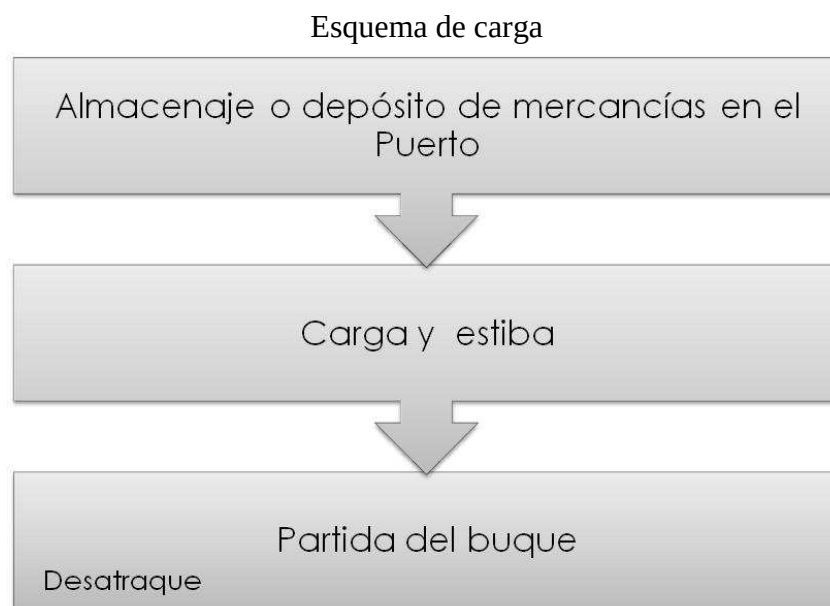


Ilustración 8: Mapa funcional de carga

El mapa funcional mostrado, hace referencia a las tres etapas de un buque para la salida del mismo del puerto.

Mapa Funcional de carga

Almacenaje, carga y estiba

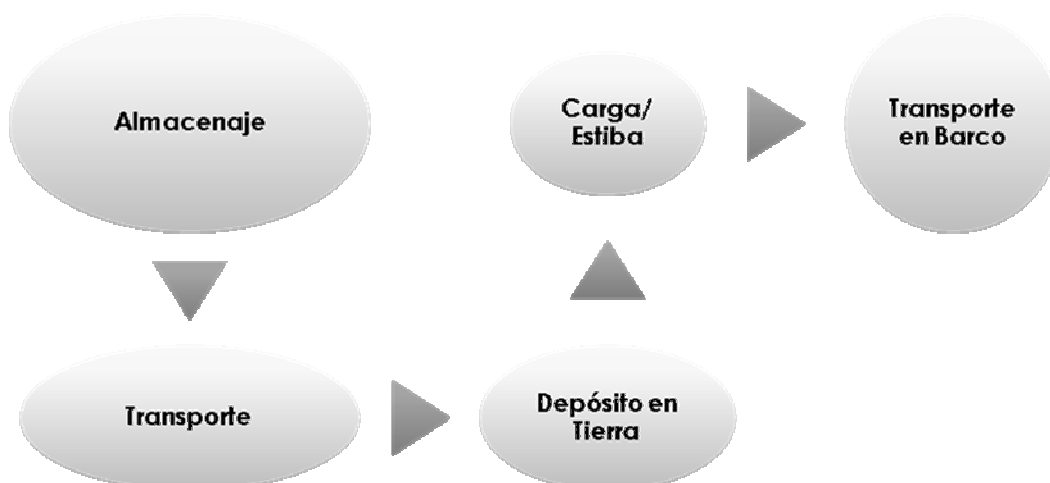


Ilustración 9: Almacenaje, carga y estiba

El buque permanece en puerto

Servicios de carga de equipajes y vehículos



Ilustración 10: Servicios de carga de equipajes y vehículos

El buque permanece en puerto

Servicios al pasaje

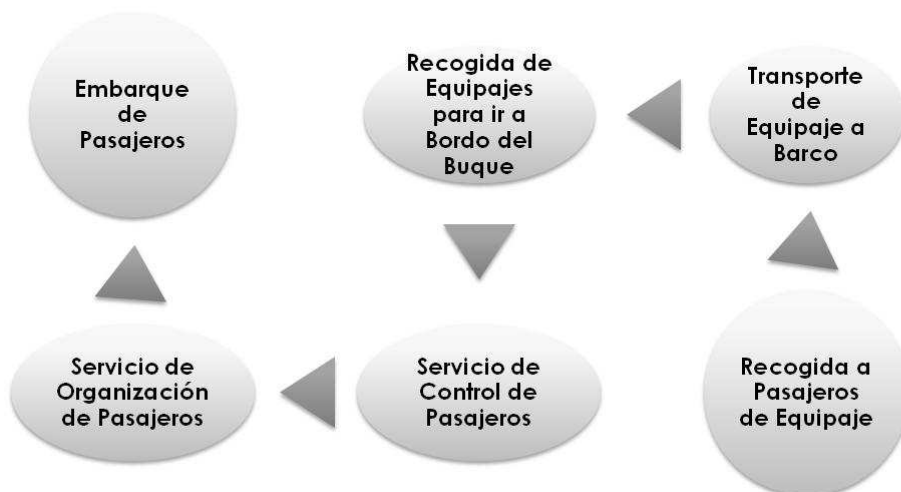


Ilustración 11: Servicios al pasaje

Partida del buque

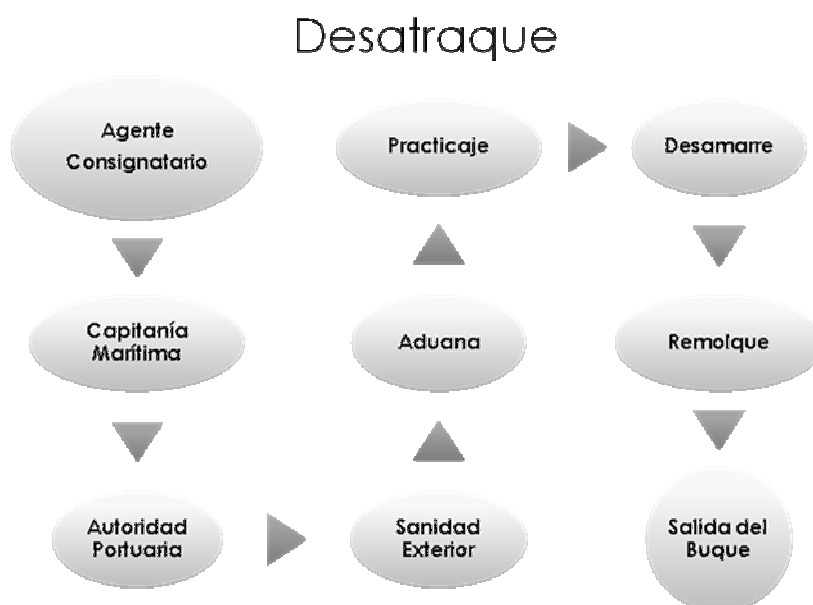


Ilustración 12: Partida del buque: Desatraque

3 Entregables

Para poder cumplir los citados objetivos generales, el proyecto ha generado los siguientes entregables:

Segmentación de actividades portuarias y su descripción, mapas de la actividad global del Puerto, misiones de las diferentes actividades, procesos que las hacen posible, organigramas genéricos, descripción de puestos clave, competencias genéricas y técnicas asociadas a los diferentes puestos y mapa de competencias por actividad.



Ilustración 13: Entregables del Proyecto

A su vez, estos entregables son la base para conseguir los objetivos específicos del proyecto que, serán, así mismo, de gran ayuda en la gestión de su Capital Humano, para las diferentes empresas que gestionan las distintas actividades de la Comunidad Portuaria, en orden a conseguir los objetivos específicos.

4 Objetivos Específicos

Generar unas pautas de actuación en lo referente a la gestión del Capital Humano, en cada una de las empresas que realizan las diferentes actividades portuarias analizadas.

Posibilitar la alineación de la Gestión del Capital Humano entre las diferentes empresas de la Comunidad Portuaria en orden a garantizar unos estándares en la calidad de la operativa portuaria y, también crear las bases para la realización de actividades conjuntas, en el área de la Gestión del Talento, alineando esfuerzos y generando sinergias.

Sentar las bases para permitir la implantación de un sistema de Gestión del Talento, basado en competencias, en cada una de las empresas/actividades de la Comunidad Portuaria, con el fin de mejorar su gestión a través de la contribución que hace su Capital Humano, hacia ellas mismas en particular y a la Actividad Portuaria en general.

Proponer y entregar un modelo metodológico de Gestión del Talento, que se resume a continuación, que permita su futura implantación por aproximaciones sucesivas y por fases en función de la madurez organizacional de las empresas.

5 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.

Modelo de Gestión del Talento Propuesto

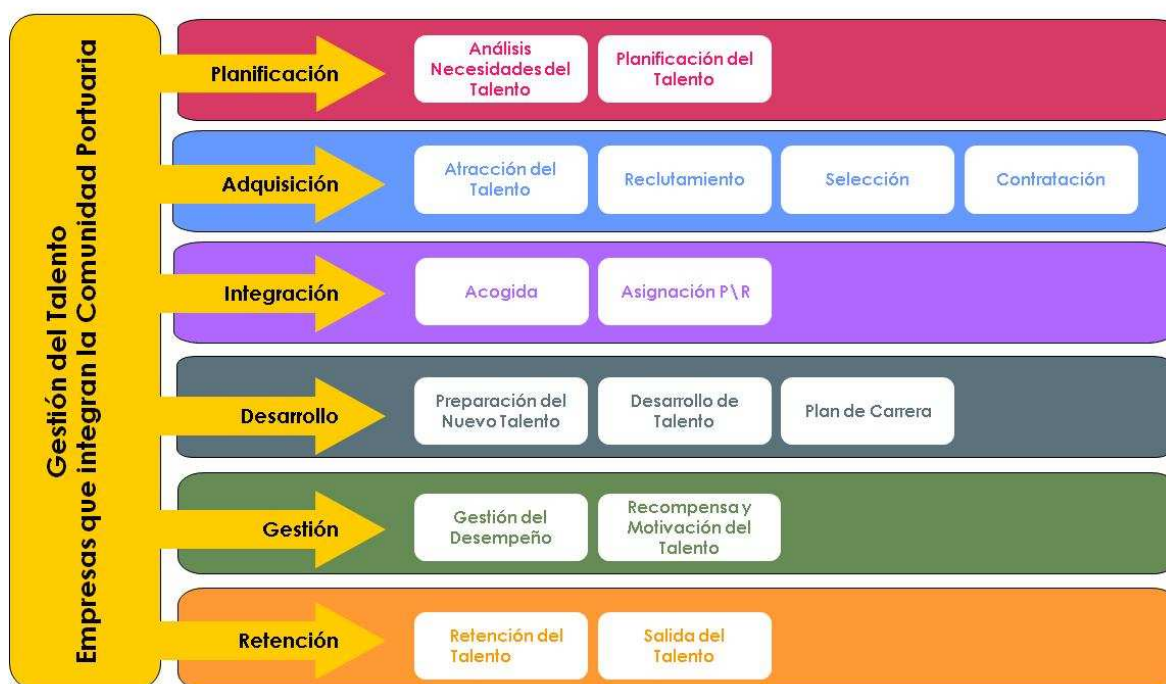


Ilustración 13: Modelo metodológico

Competencias Asociadas a la Gestión del Talento

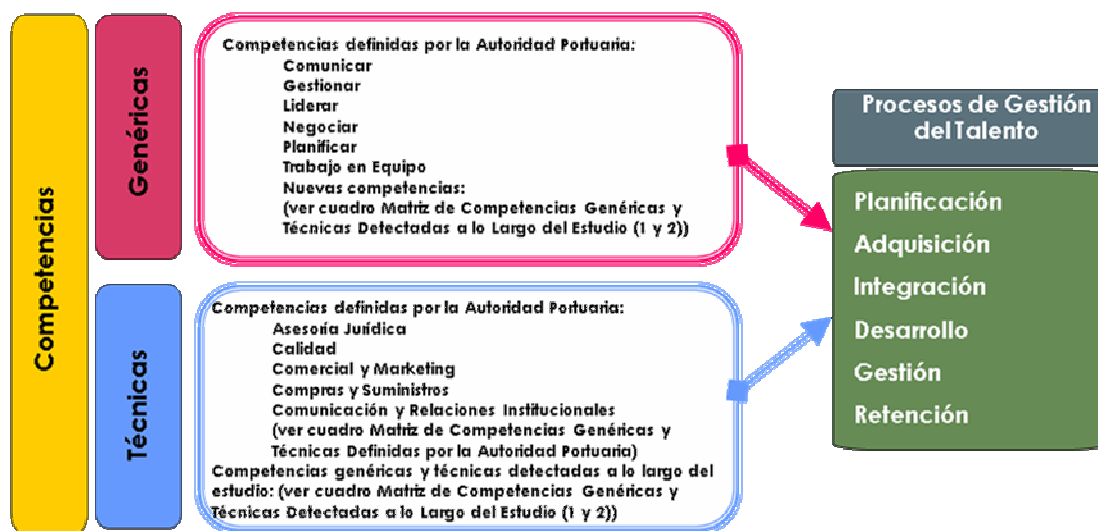


Ilustración 14: Modelo metodológico: competencias asociadas

6 Ficha técnica

6.1 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.

6.2 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.

6.3 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:

6.3.1 Breve Descripción de la Actividad

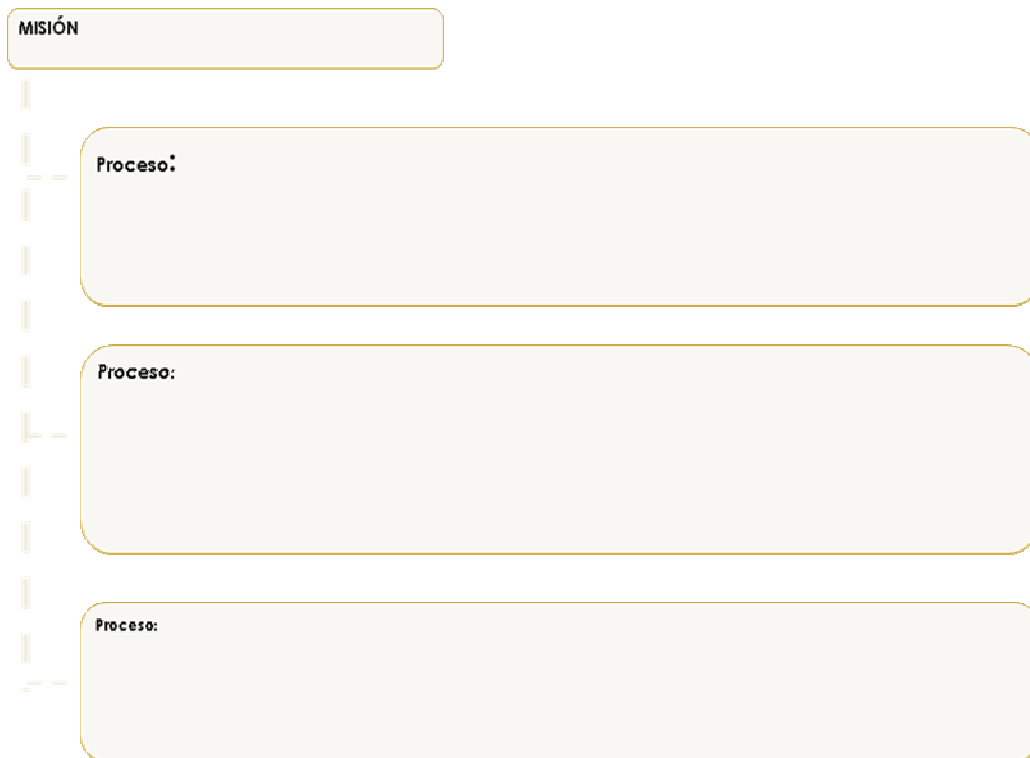
En este apartado se establecía una conversación con los representantes de la empresa, que a su vez representaban la actividad, tratando de conocer los elementos descriptores mínimos de dicha actividad, con el fin de alinear la actividad general con el resto de procesos del estudio.

6.3.2 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.

6.3.3 Principales Procesos

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



MISIÓN

Proceso:

Proceso:

Proceso:

Ilustración 15: 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.

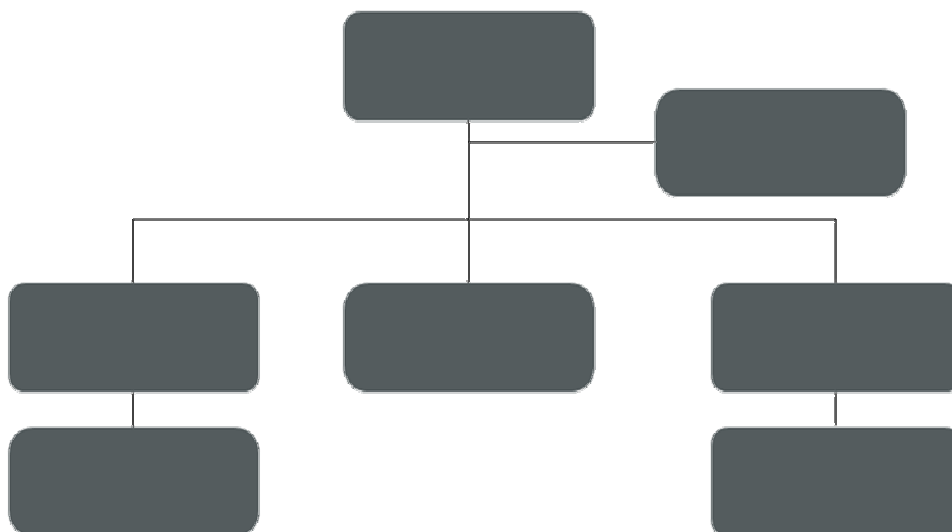


Ilustración 16: Modelo de recogida de datos: Organigrama genérico

6.3.4 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 17: Modelo de recogida de datos: Perfil competencial por puesto



6.3.5 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			Illegociar		
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 18: Modelo de recogida de datos: Matriz de competencias genéricas y técnicas definidas por la Autoridad Portuaria

7 Conclusiones y propuestas más significativas:

Competencias genéricas y técnicas detectadas a lo largo del estudio

En esta fase del proyecto, a partir de las conversaciones con los representantes de las empresas, y teniendo en cuenta que algunas de las empresas poseían sus mapas y definiciones de sus propias competencias, mientras que otras empresas se daban cuenta en la conversación de la necesidad de definir y generar sus mapas de competencias, se detectaron una serie de competencias genéricas y técnicas que, junto con las definidas por la Autoridad Portuaria, completarían el mapa de competencias de todas las Actividades del Puerto, y harían posible implantar un sistema de Gestión del Talento en cada una de las actividades. También harían posible conectar los sistemas de Gestión del Talento de las diferentes actividades con la consecuente creación de valor para la Actividad Portuaria en general, y sus clientes en particular.

Nuevas competencias genéricas y técnicas surgidas durante el estudio		
Competencia	Aplica	No Aplica
Actividades Portuarias (varios niveles)		
Analizar Problemas		
Atención al Cliente		
Atención al Detalle		
Atención Telefónica		
Auto-Motivación		
Capacidad Analítica		
Capacidad de Trabajar en Situaciones Estresantes		
Capacidad Técnica		
Colaborar		
Competencia Interfuncional		
Competencia Marinera		
Comunicación Escrita		
Comunicación a Través de Radiofrecuencia		
Conducta Preventiva		
Conocimientos de la Empresa		
Conocimientos Náutico-Jurídicos		
Conocimientos Técnicos de Amarre/Desamarre		
Consecución de Objetivos		
Conservación de Material y Equipos		
Control de Operaciones		
Control de Tráfico Marítimo		



Controlar la Gestión		
Crear y Mantener Relaciones		
Derecho Administrativo		
Derecho Comunitario		
Derecho Tributario y Aduanero		
Desarrollo Profesional de Colaboradores		
Dinamismo		
Disponibilidad		
Electricidad y Electrónica (varios niveles)		
Fijar Objetivos		
Flexibilidad		
Formación y Desarrollo		
Gestión Administrativa		
Gestión de Contingencias y Emergencias		
Gestión de Equipos de Trabajo		
Gestión Objetiva		
Gestión de Proyectos		
Gestión de Recursos y Operaciones		
Gestión de Reuniones Eficaces		
Gestión del Tiempo		
Gestionar la Información		
Hidráulica (varios niveles)		
Iniciativa		
Inspección de Equipos de Radio		
Legislación Aduanera y Comercio Exterior		
Manejo de Carretillas		
Manejo de Grúas y Rotopalas		
Manejo de Maquinaria		
Manejo de Medios Mecánicos		
Manejo de PLC's y Equipamiento Electrónico		
Manejo y Mantenimiento de Palas		
Mantenimiento Eléctrico		
Mantenimiento Mecánico		
Mecánica (varios niveles)		
Montaje y Desmontaje de Maquinaria		



Motivar		
Neumática (varios niveles)		
Normativa de Aduanas		
Nuevas Tecnologías de Transmisión de Datos		
Ofimática (varios niveles)		
Operaciones con Códigos de Barras		
Orientación al Cliente		
Orientación a los Resultados		
Oxicorte		
Prevención de Accidentes		
Proactividad		
Realización de Tareas		
Regulación de Motores		
Regulación del Contrabando		
Reparación de Equipos Eléctricos y Electrónicos		
Resolución de Conflictos		
Reunir Información		
Rutas de Tráfico Marítimo		
Salvamento en el Mar		
Señalización en la Estiba/Desestiba		
Sistemas y Metodologías Modernas de Mantenimiento		
Soldadura al Arco		
Soldadura en Atmósfera		
Soldadura Oxiacetilénica		
Soldadura Semiautomática		
Soldadura TIG		
Toma de Decisiones		
Tramitación de Impuestos		
Tributación Exterior		
Valoración Global		
Visión Empresarial		

8 Fuentes documentales consultadas

El Boletín Oficial del Estado:

Número 823 de 10 de Junio de 1943 de 21 de Mayo de 1943 (*Mº 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.