

Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
FURB, v. 7, n. 2, p. 114-129, abr./jun., 2011

doi:10.4270/ruc.2011216

Disponível em www.furb.br/universocontabil



ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y POR COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS Y DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: LA EXPERIENCIA DE LA AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA¹

ANÁLISE DA GESTÃO POR PROCESSOS E COMPETÊNCIAS POR MEIO DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS E DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO: A EXPERIÊNCIA DA AUTORIDADE PORTUARIA DE VALENCIA

ANALYSIS OF PROCESSES AND COMPETENCIES MANAGEMENT THROUGH THE PERSPECTIVES OF PROCESSES AND GROWTH AND LEARNING: THE EXPERIENCE OF VALENCIA'S THE PORT AUTHORITY

Arturo Giner Fillol

Master en Gestión Portuaria por la Universidad Pontificia de Comillas
Director Económico-Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia
Dirección: Avenida Muelle del Turia, s/n
CP 46024 – Valencia – España
E-mail: aginer@valenciaport.es
Teléfono: +34 96 393 95 00

Vicente M. Ripoll Feliu

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia
Director de Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes
Dirección: Avenida dels Tarongers, s/n
CEP 46071 – Valencia - España
E-mail: vicente.ripoll@uv.es
Teléfono +34 96 382 82 80

RESUMEN

El presente artículo analiza cómo con la utilización del Cuadro de Mando Integral las Autoridades Portuarias (AAPP) han logrado implantar y desarrollar sus planes estratégicos. Las AAPP españolas se han apoyado en materia de recursos humanos en el modelo de Gestión por Competencias y han desarrollado la Gestión por Procesos con objeto de cumplir los objetivos previstos en sus respectivos planes estratégicos. En el trabajo se observa cómo

¹ Artigo recebido em 21.10.2010. Revisado por pares em 07.12.2010. Reformulado em 05.02.2011. Recomendado para publicação em 09.02.2011 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 30.06.2011. Organização responsável pelo periódico: FURB.

una Autoridad Portuaria puede conseguir el cumplimiento de determinados objetivos estratégicos y operativos relacionados con la eficiencia y eficacia en las operaciones de los servicios prestados, apoyándose en esas herramientas. Llevamos a cabo un análisis de las herramientas de Contabilidad de Gestión implantadas en determinadas AAPP, efectuando un análisis en virtud del cual se pueda determinar que si el nivel de eficiencia se establece con objetivos alcanzables, se consiguen mejoras en la gestión, como consecuencia de una oportuna y fiable información de la Contabilidad de Gestión.

Palabras Clave: *Balanced Scorecard*. Control de gestión. Gestión por competencias. Gestión por procesos.

RESUMO

O presente artigo analisa como com o uso do *Balanced Scorecard* as Autoridades Portuárias (AAPP) conseguiram implantar e desenvolver seus planos estratégicos. As AAPP espanholas se têm apoiado em matéria de gestão de recursos humanos no modelo de Gestão por Competências e têm desenvolvido a Gestão de Processos, a fim de cumprir os objetivos previstos nos seus planos estratégicos. No artigo se mostra como uma Autoridade Portuária pode conseguir o cumprimento de determinados objetivos estratégicos e operacionais relacionados com a eficiência e eficácia nas operações dos serviços prestados, apoiando-se nessas ferramentas. Foi realizada uma análise de ferramentas de Contabilidade de Gestão implementadas em determinadas AAPP, efetuando uma análise por meio da qual se pode determinar se o nível de eficiência se estabelece com os objetivos alcançáveis, se conseguem melhorias na gestão, como consequência de uma informação oportuna e confiável da Contabilidade de Gestão.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*. Controle de gestão. Gestão por competências. Gestão por processos.

ABSTRACT

The present article analyzes how, with the use of the Balanced Scorecard, the Port Authorities (AAPP) have managed to implement and to develop their strategic plans. Regarding human resources management, the Spanish AAPP have relied on the model of Competences Management and have developed the Processes Management in order to reach the goals established in their respective strategic plans. In this article it is observed how a Port Authority can obtain the accomplishment of certain strategic and operational goals related to the efficiency and effectiveness in the operations of the services provided, relying on these tools. An analysis of the Management Accounting tools implemented in certain AAPP was carried out, determining whether the level of efficiency is established by reachable goals, whether it can generate management improvements, as a consequence of the an opportune and reliable management accounting information.

Keywords: *Balanced Scorecard. Management control. Competencies management. Processes management.*

1 INTRODUCCIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Ante los procesos actuales de liberalización y globalización de la economía mundial, se está impulsado el comercio internacional entre países. En este entorno, el transporte marítimo de mercancías tiene cada vez un mayor peso, y los puertos, dotados de mejores

infraestructuras y óptimas conexiones intermodales con las vías terrestres, se configuran cada vez más como uno de los motores primordiales de la economía de los países (VAN NIEKERK, 2005).

Un comportamiento ineficaz de las distintas actividades desarrolladas en un puerto afecta directamente al proceso de distribución de las mercancías, con un impacto en el comercio internacional entre países, que puede afectar al desarrollo futuro de la zona de influencia de ese puerto. Por ello, es indispensable que los puertos funcionen de una forma eficiente y que, en la medida de sus posibilidades, se mejore la eficacia y eficiencia de las operaciones portuarias (GINER; RIPOLL, 2007).

Los puertos que en Europa han crecido en los últimos diez años una media superior al 5%, son aquellos cuyo volumen de tráfico de contenedores ha significado más del 50% del volumen total. Es decir, en general, los puertos que más crecen en términos totales son aquellos que se están especializando en el tráfico de contenedores. Considerando que esta modalidad de transporte es la que mayor crecimiento está teniendo a nivel europeo y mundial, es comprensible que los grandes proyectos de ampliación portuarios se orienten a este tipo de tráfico de mercancías, ya que el tráfico de contenedores está llamado a ser uno de los principales protagonistas en los próximos años (AMERINI, 2008).

Ante ese contexto, la competitividad de España depende, en gran medida, de un sistema de transporte y de unos puertos eficaces y fuertemente integrados en el mismo, que permitan la transferencia de grandes cantidades de mercancías de un modo rápido, fiable, económico y seguro (GINER, 2008). Por este motivo, el Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTE) español, potencia la utilización por las AAPP de herramientas de gestión, con el objetivo de mejorar el proceso de toma de decisiones.

Para potenciar la eficacia y eficiencia de las operaciones portuarias, el Organismo Público Puertos del Estado (OPPE) dio un paso elaborando conjuntamente entre el OPPE y las AAPP, el Marco Estratégico del mismo, que fija el modelo de desarrollo estratégico y los criterios de actuación, así como los objetivos generales de gestión técnicos, económicos, financieros y de recursos humanos del conjunto del sistema portuario (AECA, 2006).

Se ha establecido un proceso general de planificación estratégica que posibilita la definición de un marco general de referencia del SPTE, la definición de los planes estratégicos individuales y su despliegue operativo (Planes de Empresa) de cada una de las AAPP (AECA, 2006). Para ello es necesario contar entre otras, con una serie de herramientas de gestión que utilizan las AAPP, como son la Contabilidad de Costes, la Gestión Medioambiental, la Gestión por Procesos, el Cuadro de Mando Integral, la Gestión por Competencias.

Con respecto a la revisión bibliográfica, hemos de llamar la atención en el sentido de que es muy escasa la existencia de trabajos que hagan referencia a cualquier aspecto vinculado con el control de gestión de los sistemas portuarios.

2 METODOLOGÍA

En este artículo se presenta un caso, en el que se ha utilizado una metodología cualitativa e interpretativa, presentando el caso de cómo las Autoridades Portuarias (AAPP) españolas han conseguido poner en marcha satisfactoriamente su Plan Estratégico con la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI), y que la utilización de las herramientas de Gestión por Procesos y Gestión por Competencias han apoyado en el proceso de implantación del CMI y han ayudado en la puesta en marcha del Plan Estratégico. Demostrando que si la información para la Gestión de un Plan Estratégico y de diversos objetos de costes es oportuna y fiable, se consiguen mejoras notables en la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como objetivo efectuar un análisis de las herramientas de Contabilidad de Gestión implantadas en determinadas AAPP, efectuando un análisis en virtud

del cual se pueda determinar que si el nivel de eficiencia se establece con objetivos alcanzables, se consiguen mejoras en la gestión, como consecuencia de una oportuna y fiable información de la Contabilidad de Gestión. En éste artículo se ha utilizado una metodología cualitativa, considerando en opinión de los autores que es la más adecuada para la visión holística necesaria en su análisis.

Haber realizado un análisis y depuración del sistema de asignación de costes y poseer un buen sistema de información, que se refleja en los Sistemas de Información Integrados y las herramientas de *Business Intelligence* utilizadas por la Autoridad Portuaria (AP) objeto del presente artículo, han suministrado una información de calidad para que el equipo directivo tome decisiones de gestión en línea con los planes y estrategias de la organización.

Esta investigación ha sido resultado de un convenio entre la Universidad de Valencia y la Autoridad Portuaria de Valencia, a través de unos proyectos promovidos por la Fundación Universidad Empresa de Valencia, Departamento de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI), en los proyectos titulados:

- a) un estudio y asesoramiento para el diseño de un sistema de costes, que permita la simulación de futuras producciones mediante la perspectiva de maximizar los resultados empresariales, y mejorar la gestión y organización de la Autoridad Portuaria de Valencia (APV);
- b) estudio centrado en desarrollar propuestas de mejora del sistema de costes de la APV.

En dichos proyectos colaboraron investigadores del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia, conjuntamente con personal del Departamento Económico-Financiero de la Autoridad Portuaria de Valencia. Estos proyectos de investigación empezaron a desarrollarse en el año 2004 y concluyeron en el año 2008.

La Contabilidad de Gestión se ha decantado entre la investigación positivista y la investigación interpretativa. El estudio de casos, es una técnica o método de investigación que tiene por objeto vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte o partes de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Su mayor ventaja esta en la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica (AYUSO; RIPOLL, 2005).

3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SPTE ESPAÑOL

El SPTE español está formado por el OPPE y las AAPP. El OPPE coordina y controla 28 AAPP que gestionan 44 puertos de interés general (GINER; RIPOLL, 2009b). Las AAPP son organismos públicos que gestionan los Puertos Interés General y dependen de la Administración Central del Estado, a través del Ministerio de Fomento, y dentro de este dependen de la Secretaría General de Transportes.

El SPTE español tiene establecido un Marco Estratégico, en el que se determina la actividad y el desarrollo futuro del SPTE español, estableciéndose un marco general de actuación del SPTE español con un análisis estratégico enfocado desde distintas vertientes (AECA, 2006). En el Marco Estratégico se realiza una definición de la misión de las AAPP enmarcada en la defensa del interés general en el desarrollo de la política portuaria, como consecuencia de realizar una actividad de titularidad pública, tal y como está indicado en la legislación española.

En España, en el año 2008, tal y como se muestra en la Tabla 1, se manipularon más de 473 millones de toneladas de mercancías, en las 28 AAPP que conforman el SPTE español (PUERTOS DEL ESTADO, 2009).

Tabla 1 - Tráfico total de mercancías del SPTE español (datos en miles de toneladas)

RANKING	AUTORIDAD PORTUARIA	TASA DE LA MERCANCÍA Tráfico Total - Pesca fresca		
		Miles deTm (2008)	Miles deTm (2007)	Variación 2008/2007
1	Bahía Algeciras	74.713	74.696	0,02%
2	Valencia	59.646	53.593	11,29%
3	Barcelona	51.778	51.386	0,76%
4	Bilbao	39.398	40.014	-1,54%
5	Tarragona	33.148	36.136	-8,27%
6	Las Palmas	25.965	26.691	-2,72%
7	Cartagena	25.747	24.046	7,07%
8	Huelva	20.688	21.892	-5,50%
9	Gijón	19.324	20.770	-6,96%
10	Tenerife	18.198	19.868	-8,40%
11	Castellón	13.585	13.142	3,37%
12	Baleares	13.457	14.659	-8,20%
13	Ferrol-San cibrao	12.860	11.060	16,27%
14	A Coruña	12.816	14.316	-10,48%
15	Almeria	5.846	6.882	-15,06%
16	Santander	5.499	6.253	-12,06%
17	Bahía Cádiz	4.989	7.232	-31,01%
18	Vigo	4.975	5.436	-8,48%
19	Aviles	4.934	5.595	-11,83%
20	Pasajes	4.766	5.068	-5,95%
21	Málaga	4.716	6.373	-25,99%
22	Sevilla	4.585	4.765	-3,79%
23	Alicante	2.803	3.650	-23,22%
24	Ceuta	2.787	2.642	5,46%
25	Motril	2.387	2.750	-13,21%
26	Marín y Ría de Pontevedra	1.669	1.962	-14,93%
27	Vilagarcía	1.137	1.199	-5,18%
28	Melilla	770	829	-7,13%
TOTAL AA.PP.		473.184	482.907	-2,01%

Fuente: Puertos del Estado (2009, p. 73).

En la Figura 1, se muestra la evolución del tráfico portuario total de la APV desde el año 2000 hasta el año 2008.

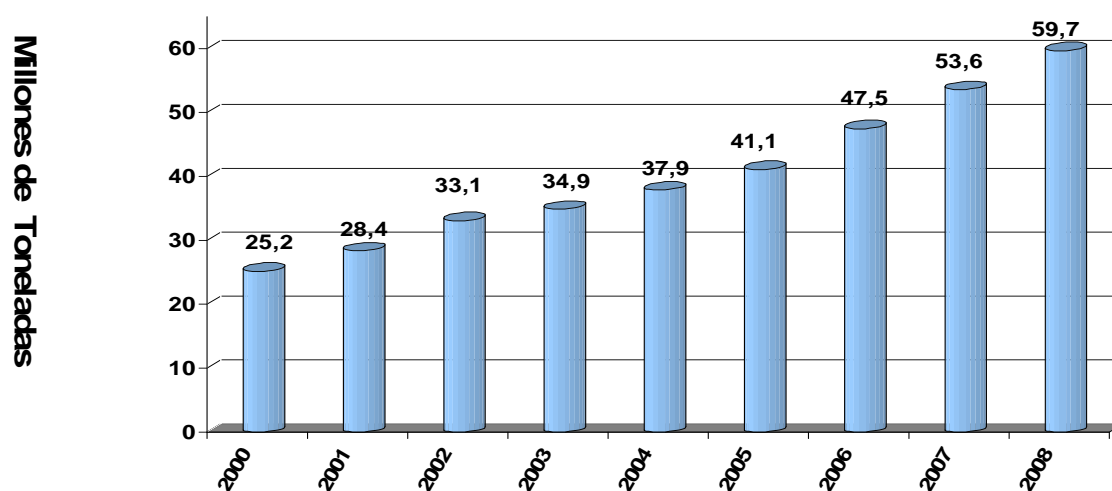


Figura 1 - Evolución del tráfico total de la APV de los años 2000 al 2008

Fuente: Autoridad Portuaria de Valencia (2009, p. 5).

Las AAPP que gestionan los puertos de interés general de España, definen su Misión como:

Maximizar los beneficios sociales, a través de la optimización de las condiciones de movilidad de mercancías y personas, el desarrollo económico y social de la zona económica a la que sirve cada AP, contribuyendo con su gestión permanente a la reducción del coste de las importaciones y hacer más competitivas las exportaciones.

Analizando la Misión, se puede destacar:

- a) contribución al desarrollo económico-social de la zona a la que sirve la AP - buscando el bienestar de la población, una de las formas de lograrlo es promoviendo el empleo y la inversión, si bien los puertos son un eslabón más en la cadena de abastecimiento, son eslabones críticos, por lo que es importante potencializar los al máximo para atraer tráfico marítimo, lo que redundará en más inversión, creación de empresas y generación de empleo;
- b) garantizar la actividad portuaria, directa o indirectamente - la función primordial será que las actividades portuarias, incluyendo aquellas que por obvias razones impliquen inversiones en infraestructuras portuarias básicas, estén garantizadas en su continuidad, y que los operadores portuarios puedan buscar la competencia entre los diferentes puertos;
- c) promoviendo la excelencia en la gestión y prestación de servicios - la excelencia sólo se logra con la competencia, mejorando la calidad y la eficiencia, optimizando y reduciendo los costes de los servicios portuarios.

La investigación se centra en una de las 28 unidades de negocio que conforman en SPTE español, en la Autoridad Portuaria de Valencia (APV). La APV se encuentra ubicada en la costa mediterránea de la península Ibérica; y gestiona los puertos de Valencia, Sagunto y Gandia, destaca como punto privilegiado de encuentro para los intercambios comerciales internacionales.

La APV figura en el ranking mundial de puertos de contenedores del año 2009, ocupa una posición de liderazgo en España y en el Mediterráneo, ocupando en Europa el 5 lugar y el 27 en el mundo para este tipo de tráfico (CONTAINERISATION INTERNATIONAL, 2010).

4 INSTRUMENTOS UTILIZADOS POR LAS AAPP EN LA IMPLANTACIÓN DE SUS PLANES ESTRATÉGICOS

Los puertos requieren cada vez más de mayores exigencias de gestión e innovación, para poder competir eficientemente. A través del Cuadro de Mando Integral (CMI), las AAPP pueden apoyar el proceso de implantación de su Plan Estratégico, en el que a través del Mapa Estratégico tiene definidas las Perspectivas, Líneas y Objetivos Estratégicos (APARISI et al., 2009; GINER y RIPOLL, 2009a).

Las Perspectivas del Mapa Estratégico son las dimensiones críticas claves, que explican la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor. Las AAPP del SPTE español tienen establecidas cuatro (RIPOLL et al., 2004):

- a) de acuerdo con la misión de las AAPP, dado el carácter económico y social de las actividades de las mismas, esta perspectiva de valor se ha definido como una Perspectiva Económica, que implica que los objetivos máximos de las AAPP estén orientados al desarrollo económico del Estado y de las Comunidades Autónomas, a través de la consecución de los objetivos del crecimiento, la autosuficiencia económica, y la optimización de las inversiones;
- b) debido a la dimensión económica de los puertos, en la Perspectiva de Clientes, una parte está dedicada a los propios clientes de negocio de la AP, y otra parte al

entorno socio-económico que rodea a la AP. En esta segunda parte se incluyen objetivos estratégicos de relación de los puertos con la ciudad y la comunidad en la que se asientan;

- c) la Perspectiva de Procesos Internos, referencia las etapas de la cadena de valor de la AP que son claves para conseguir los objetivos de la Perspectiva de Clientes y de la perspectiva Económica. Algunos ejemplos de los procesos de la cadena de valor de la AP, podrían ser: los procesos de marketing y comercial, la prestación de servicios (Operaciones de atraque, desatraque y despacho de buques), los procesos de relación con otros agentes que integran la Comunidad Portuaria, los procesos de control de calidad, seguridad, medio ambiente;
- d) la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento contiene los elementos básicos que hacen funcionar la AP, a nivel interno y dan soporte a los procesos como son: Personas, Organización, Sistemas y Tecnología; y a nivel externo: Prestadores de Servicios y Proveedores externos; y las propias Infraestructuras Portuarias. Además contiene objetivos clave del desarrollo de la actividad de los prestadores de servicios, que deben potenciar la competitividad del Puerto.

Por su peso en la gestión del negocio portuario, en el presente artículo se desarrollan los aspectos contenidos en las Perspectivas de Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, en concreto la Gestión por Procesos y la Gestión por Competencias.

4.1 Gestión por Procesos en las Autoridades Portuarias

Las empresas, con el fin de cumplir con su misión, definen objetivos que permitan alcanzar determinados resultados. En este sentido, necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la visión que se plantean. Por todo esto, se ha derivado la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar y optimizar sus Sistemas de Gestión, ya que ayudan a las organizaciones a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc. para una gestión orientada hacia la obtención de los resultados que desean.

La Gestión por Procesos aporta un nuevo enfoque de gestión, al superar la tradicional organización jerárquica en la que cada integrante tiene una tarea relacionada con su departamento funcional, para introducir una nueva organización orientada al cliente final a través del conocimiento, control, y mejora de los procesos internos que se desarrollan y cuyo resultado es el servicio o producto ofrecido, logrando eliminar aquellas actividades que no aportan valor pero generan coste (AECA, 2006).

La Gestión por Procesos sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso entendido como conjunto de actividades interrelacionadas entre si que transforman una "entrada" (bien sea información, materiales o un servicio) en una "salida" (información, materiales o un servicio) aportando un valor añadido.

Los procesos se pueden agrupar en Claves, Estratégicos y de Soporte:

- a) los procesos Clave son aquellos que afectan de modo directo a la prestación del servicio, a los resultados económicos, y a la satisfacción del cliente final;
- b) los Estratégicos son aquellos que dan directrices y despliegan políticas y estrategias, y que establecen límites para los demás procesos;
- c) los procesos de Soporte son los que proporcionan recursos y apoyo para los procesos clave y estratégicos.

Tal y como indican a Giner et al. (2009), para poder implantar de la Gestión por Procesos como herramienta de gestión en una AP, es necesario que concurren una serie de condicionantes: a) compromiso de la dirección con el cambio en el sistema de organización; b) definición de la misión, visión y valores de la AP; c) designación por la dirección de un

responsable del proyecto; d) plan de comunicación interno; e) participación activa del equipo directivo; f) implicación del personal; g) trabajo en equipo.

Definidas y comunicadas la misión, visión y valores de la AP, es necesario desarrollar un proceso de identificación de las actividades que se desarrollan en la misma, y cuya secuencia y clasificación determina el conjunto de procesos Estratégicos, Clave y de Soporte que componen su mapa organizativo. El paso siguiente es la agrupación de las actividades relacionadas con la consecución del mismo resultado u objetivo, los criterios a utilizar para esta tarea pueden ser los siguientes (AECA, 2006):

- agrupar las actividades que se relacionan con la definición, control y seguimiento de políticas, planes, y estrategias de negocio, clientes, entorno, personas, etc.;
- asociar las actividades que se relacionan con los procesos de prestación y control de servicios, gestión del dominio público portuario, control de operaciones, diseño y desarrollo de infraestructuras, etc. En general se trata de aquellas actividades o tareas directamente relacionadas con la misión y visión de la AP;
- identificar aquellas actividades relacionadas con los procesos de administración, facturación, cobros, contabilidad financiera, contabilidad de gestión, administración de los recursos humanos, asesoría jurídica, sistemas de información, etc., que en definitiva dan soporte al desarrollo de las actividades descritas en los puntos a y b.

Concluida la agrupación de actividades, se procederá a relacionarlas con un determinado proceso, para concluir con la identificación de todos los procesos que se desarrollan en una AP (Gestión de atraques, Gestión de Concesiones, Vigilancia y Seguridad).

La siguiente etapa será la clasificación de los procesos identificándolos en Estratégicos, Clave y de Soporte. Para ello, empleando determinadas metodologías se procede a su clasificación. Realizados los pasos anteriores, se está en condiciones de representar gráficamente el Mapa de Procesos mostrando en la Figura 2, que podría ser el Mapa de una AP tipo.

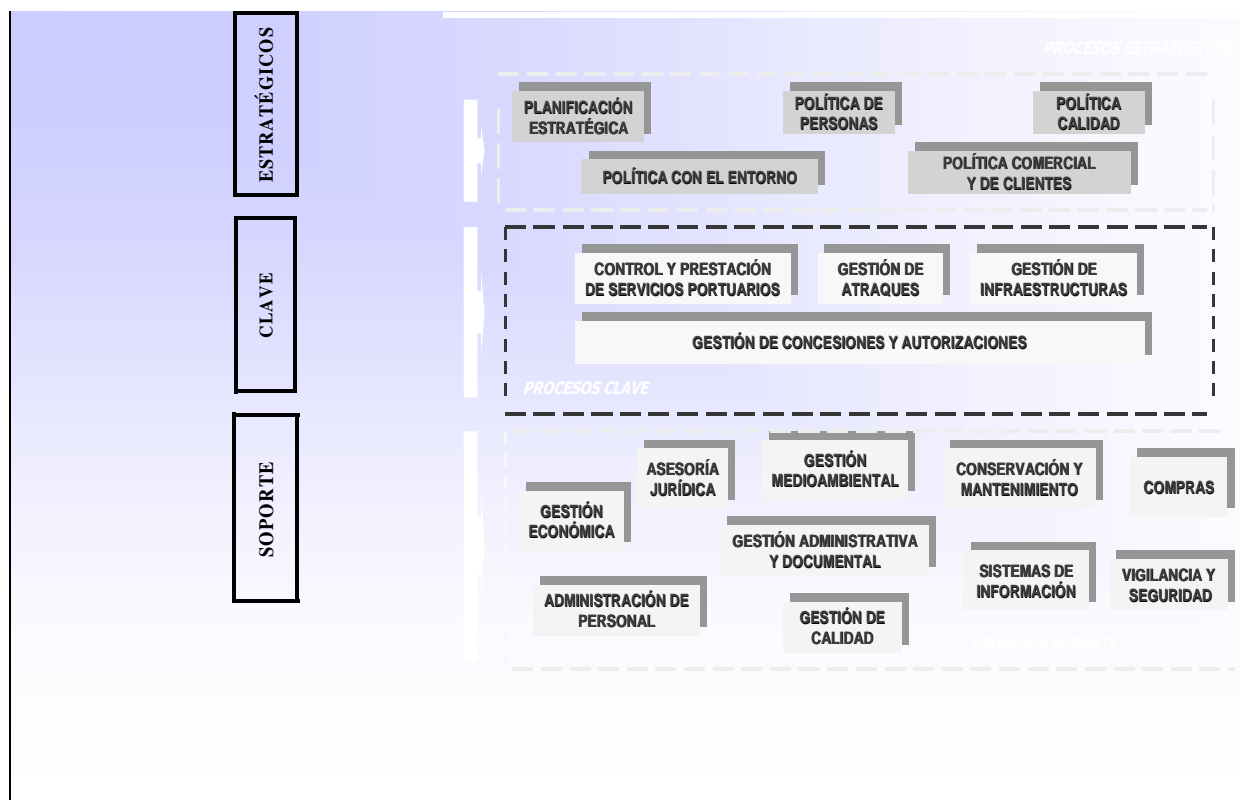


Figura 2 - Mapa de Procesos tipo de una Autoridad Portuaria

La Gestión por Procesos está interrelacionada directamente con la Perspectiva de Procesos del Mapa Estratégico del CMI. La implantación de la Gestión por Procesos en las AAPP, está generando una mejora de la gestión interna con repercusión en clientes, al eliminar aquellas actividades que no aportan valor pero generan coste.

4.2 La Gestión por Competencias en las Autoridades Portuarias

La Gestión por Competencias es un modelo de gestión de los recursos humanos de las organizaciones. Es un modelo de desarrollo profesional basado en competencias que pretende mantener, actualizar e incrementar la capacitación de las personas que forman parte de una organización para desempeñar funciones concretas dentro de esta (LABRUFFE, 2008; FERNÁNDEZ, 2005).

La implantación del modelo de Gestión por Competencias en el SPTE español ha permitido que la función de recursos humanos de los puertos adopten un enfoque de creación de valor y se vinculen a la planificación estratégica de la AP, facilitando la implantación de otras filosofías de gestión globales, como el Cuadro de Mando Integral (PUERTOS, 2006).

En tal sentido, la necesidad de innovación en las técnicas de gestión de las AAPP, bajo las directrices establecidas por la Unión Europea, para establecer un proceso de transformación de los puertos de interés general hacia la consecución de puertos proveedores de infraestructuras y espacios, y reguladores de los servicios que se presten por la iniciativa privada, ha exigido un cambio en las exigencias de capacitación de los recursos humanos de las AAPP, que han ido adaptándose a la transformación que han sufrido en el tiempo las AAPP, pasando de *Tool Port*, puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios y cuya política se centra en la internacionalización de servicios y actividades, al *Landlord Port*, puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente y a la implantación de procesos para la externalización de los servicios y de las actividades de carácter no estratégico; el futuro apunta hacia el *Mainport Manager*, puerto integrador, planificador y comercial proactivo, tal y como se describen en la Cuadro 1 (AECA, 2006).

PASADO	PRESENTE	FUTURO
Tool Port	Landlord Port	Mainport Manager
Puerto prestador del conjunto de los servicios portuarios. Internalización de servicios y actividades.	Puerto proveedor de infraestructuras y espacios, orientado a la satisfacción del cliente. Externalización de servicios y de actividades no estratégicas.	Puerto "integrador" de agentes con intereses contrapuestos. Puerto "planificador" con misión y visión estratégica. Puerto "comercial" con labor proactiva.

Cuadro 1 - Análisis Estratégico desde el Enfoque de Gestión

Por un consenso alcanzado entre las AAPP y la Representación Social de las mismas, se plasmó en el II Convenio Colectivo, que se publicó en el Boletín Oficial del Estado del 11 de enero de 2006, un modelo de desarrollo profesional basado en la Gestión por Competencias, que pretende mantener, actualizar e incrementar la capacitación de los recursos humanos de las AAPP y del OPPE.

Las competencias, por su naturaleza, se pueden clasificar (VARGAS et al., 2001):

- técnicas - competencias de conocimiento, específicas de cada puesto de trabajo;
- genéricas - competencias de cualidades profesionales, que son transversales en las organizaciones.

Las Competencias Técnicas, son las relacionadas con lo académico y la capacidad de hacer, y corresponden a una ocupación concreta. Estas competencias son susceptibles de modificación y aprendizaje mediante la formación y experiencia.

Las Competencias Genéricas en las AAPP, son un conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles; relacionadas con las habilidades de gestión necesarias para desempeñar distintas ocupaciones (Comunicación, Implicación, Dirección de Personas, etc.). Son susceptibles de desarrollo y modificación mediante la experiencia.

La evolución de los modelos de dirección de los recursos humanos en las últimas décadas, se han caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para la empresa y pasa a concebirse como un recurso. De esta forma, es destacable la incorporación del punto de vista estratégico en las actuaciones de la Dirección de Recursos Humanos (RR.HH.), generando una nueva perspectiva que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas para las empresas (FERNÁNDEZ, 2005).

La Dirección de RR.HH. de las AAPP va abandonando, un enfoque tradicional enfocado a los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los RR.HH. desempeñan un papel básico en la consecución de los objetivos estratégicos de las AAPP. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional) (LABRUFFE, 2008; VARGAS et al., 2001).

En la Gestión por Competencias, se analizan e identifican las competencias del personal que son críticas para una organización y su relación con cada uno de los puestos de trabajo. Utilizándose: en la selección de personal, en el diseño de planes de formación, en planes de carrera, en la evaluación del desempeño y en la valoración económica de puestos de trabajo (CINTERFOR/OIT, 2004). Es un modelo que enfoca a las personas de la organización como un recurso, con una capacidad desarrollable y susceptible de transformarse en una ventaja competitiva para la organización.

La Gestión por Competencias es una herramienta de gestión que:

- a) detecta las competencias que requiere cada puesto de trabajo dentro de una empresa, para que la persona que lo desarrolle pueda mantener un rendimiento elevado o superior a la media. Es el perfil de competencias de la ocupación (define los requerimientos del puesto de trabajo);
- b) ayuda en la selección de las personas para que cumplan mejor con las competencias, a través de la identificación del perfil de competencias de la persona (define las capacidades de la persona en relación a un puesto concreto) (ver Figura 3);
- c) favorece el desarrollo de competencias, para mejorar el desempeño y situarlo en un nivel superior a la media, mediante el desarrollo de planes de formación (interrelaciona el perfil de competencias de la persona con el perfil de la ocupación);
- d) valora el nivel de desempeño en los puestos de trabajo, con el fin de garantizar la consecución de los objetivos establecidos por la empresa;
- e) permite realizar valoraciones económicas de los puestos de trabajo de la organización, de acuerdo con las competencias necesarias y demostradas;
- f) apoya para que todas las personas de la organización, se puedan ir transformando en una ventaja competitiva para la misma.

Que los recursos humanos de una empresa aprendan más rápido que los de los rivales es una ventaja competitiva sostenible. La Gestión por Competencias permite el aprendizaje corporativo, al ligar las capacidades organizativas (competencias clave) con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego individualmente para desempeñar sus puestos de trabajo, favoreciendo una capacitación más rápida de los recursos humanos (CINTERFOR/OIT, 2004).

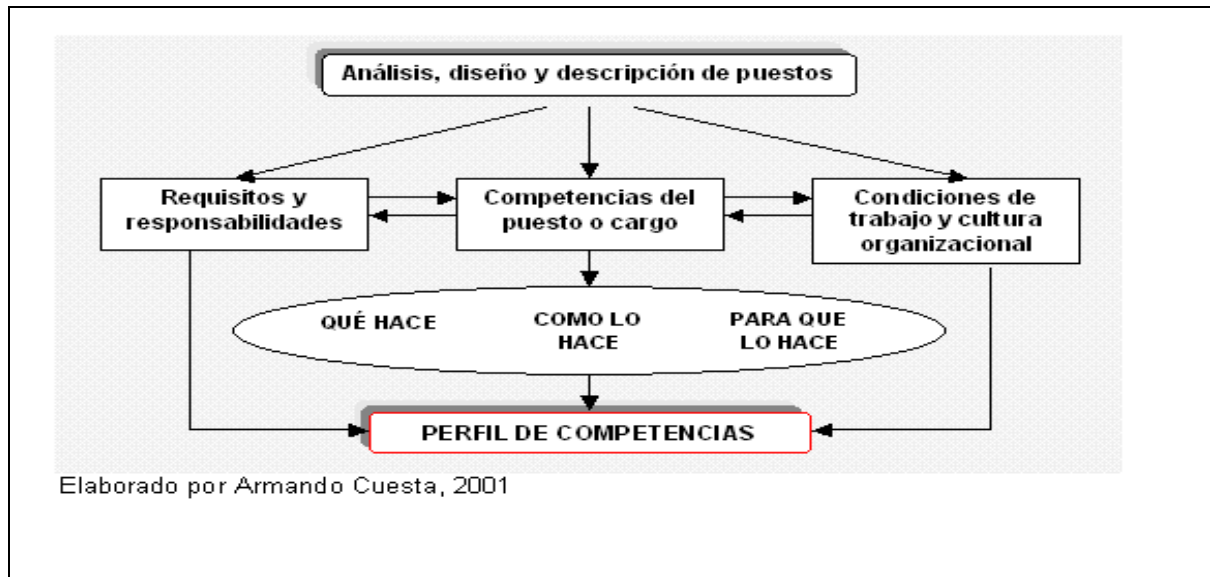


Figura 3 - Definición de perfiles competenciales

La estrategia general de cada empresa se va concretando en los objetivos estratégicos de cada departamento (Figura 3). Cada objetivo exige el desempeño de una competencia clave (propia y diferencial) que hay que poseer y optimizar continuamente. Sin competencias clave no hay diferenciación en el mercado y sin diferenciación, la empresa tiene más dificultades que otras para sobrevivir. Las competencias clave se materializan en perfiles que los trabajadores de la empresa han de aportar para poder desempeñar con éxito sus puestos de trabajo. Esta fórmula de mejora, relaciona a la estrategia empresarial con la gestión de las personas mediante las competencias (LABRUFFE, 2008). Esta alineación se debe realizar en todos los ámbitos: la selección del personal, el salario, la formación y la evaluación han de desarrollarse sobre la base de los conocimientos requeridos por cada organización para cumplir sus objetivos. De esta forma, la función de los recursos humanos adopta un enfoque de creación de valor y se vincula directamente con la planificación estratégica de la empresa, facilitando la implantación de otras herramientas de gestión (FERNÁNDEZ, 2005).

De acuerdo con Dickinson et al. (2010), el desarrollo de un proyecto de Gestión por Competencias requiere, de acuerdo con la experiencia de la APV, entre otras, las siguientes acciones:

- identificar las competencias clave de la AP en concordancia con la política y estrategia de la misma. Se deben identificar tanto las competencias técnicas como las genéricas de cada ocupación, definiendo niveles de competencia que permitan su medición;
- definición de los perfiles de competencias de las ocupaciones desarrolladas en la AP. Esto da lugar al perfil de competencias de los puestos con un perfil retributivo acorde con las competencias requeridas;
- definición de los perfiles de competencias de las personas de la organización basados en sus conocimientos, experiencia y capacidades personales;
- desarrollo de planes de formación y planes de carrera específicos acordes con las diferencias entre los perfiles de competencias de las personas y los puestos de trabajo;
- desarrollo profesional de las personas de la AP, a través procesos de formación colectiva o individualizada, según resulte más conveniente en cada caso.

El enfoque estratégico de la Gestión por Competencias, básicamente se relaciona con la capacidad de orientar a las personas de la organización a realizar lo que saben hacer mejor, olvidando la diversificación y concentrándose en reforzar las competencias clave y la

consecución de los objetivos corporativos. Para ello, la estructura organizativa debe adaptarse continuamente a los cambios que imponen el entorno y la estrategia de la organización. Este enfoque, requiere contemplar al personal como el responsable del éxito de la organización, conservar y desarrollar el conocimiento, utilizar la Gestión por Competencias en todos los procesos de la organización y potenciar el capital intelectual de todas las personas (VARGAS et al., 2001).

Por tanto esta herramienta está directamente ligada con la gestión del conocimiento que es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización (KAPLAN; NORTON, 2004). La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La gestión del conocimiento es un concepto dinámico o de flujo, siendo un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (FERNÁNDEZ, 2005).

La gestión del conocimiento de los RR.HH. de las AAPP, apoyándose en las nuevas tecnologías de la información, están ayudando a evolucionar hacia sistemas de *reporting* avanzados más eficientes que los sistemas tradicionales. Esos sistemas de *reporting* son capaces de ofrecer soluciones a las necesidades de información de la APV, con menores costes de transacción que los anteriores sistemas.

Los Sistemas de Información Integrados (*Enterprise Resource Planning - ERP*), los aplicativos de *Business Intelligence* y la capacitación de los recursos humanos, están permitiendo desarrollar en la APV sistemas de información capaces de agrupar una serie de datos, que podían provenir de fuentes diferentes, y obtener de esta forma una información más rápida, sencilla y útil. Los Sistemas de Información Integrados y los aplicativos de *Business Intelligence*, han permitido una mejor asignación de los recursos humanos, así como mejoras en la obtención de la información, mejorando los tiempos de obtención de la información, y han servido de apoyo a la toma de decisiones de los directivos, controlando que el nivel de cambio no sea excesivo para los recursos humanos que tienen que analizar dicha información (DOOL, 2008).

Los Sistemas de Información Integrados y los aplicativos de *Business Intelligence* previenen a las organizaciones de potenciales pérdidas de conocimiento como consecuencia de una cada vez mayor cantidad de datos e información, permitiendo que las organizaciones sean proactivas y ágiles en el análisis de la información (MÉNDEZ, 2006; GINER y RIPOLL, 2008).

Según Giner et al. (2009), las ventajas que aporta el modelo de Gestión por Competencias para la APV son:

- a) invertir en las personas de la organización;
- b) definir perfiles profesionales que favorecerán la productividad;
- c) desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo;
- d) identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados;
- e) evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa;
- f) aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

Aportar valor implica que todas las tareas de los recursos humanos adopten la filosofía de la Gestión por Competencias. Ello supone adaptar la retribución, la clasificación profesional, el desempeño a la optimización de los perfiles competenciales de los

trabajadores, convirtiendo la función en el proceso de definir, desarrollar y proporcionar valor desde el empleado, con él y para él (PUERTOS, 2006).

La Gestión por Competencias actúa directamente sobre una parte de la Perspectiva de Recursos del Mapa Estratégico del CMI de las AAPP, mejorando la capacitación de los recursos humanos y los procesos que desempeñan los mismos, tal y como se muestra en Figura 4.

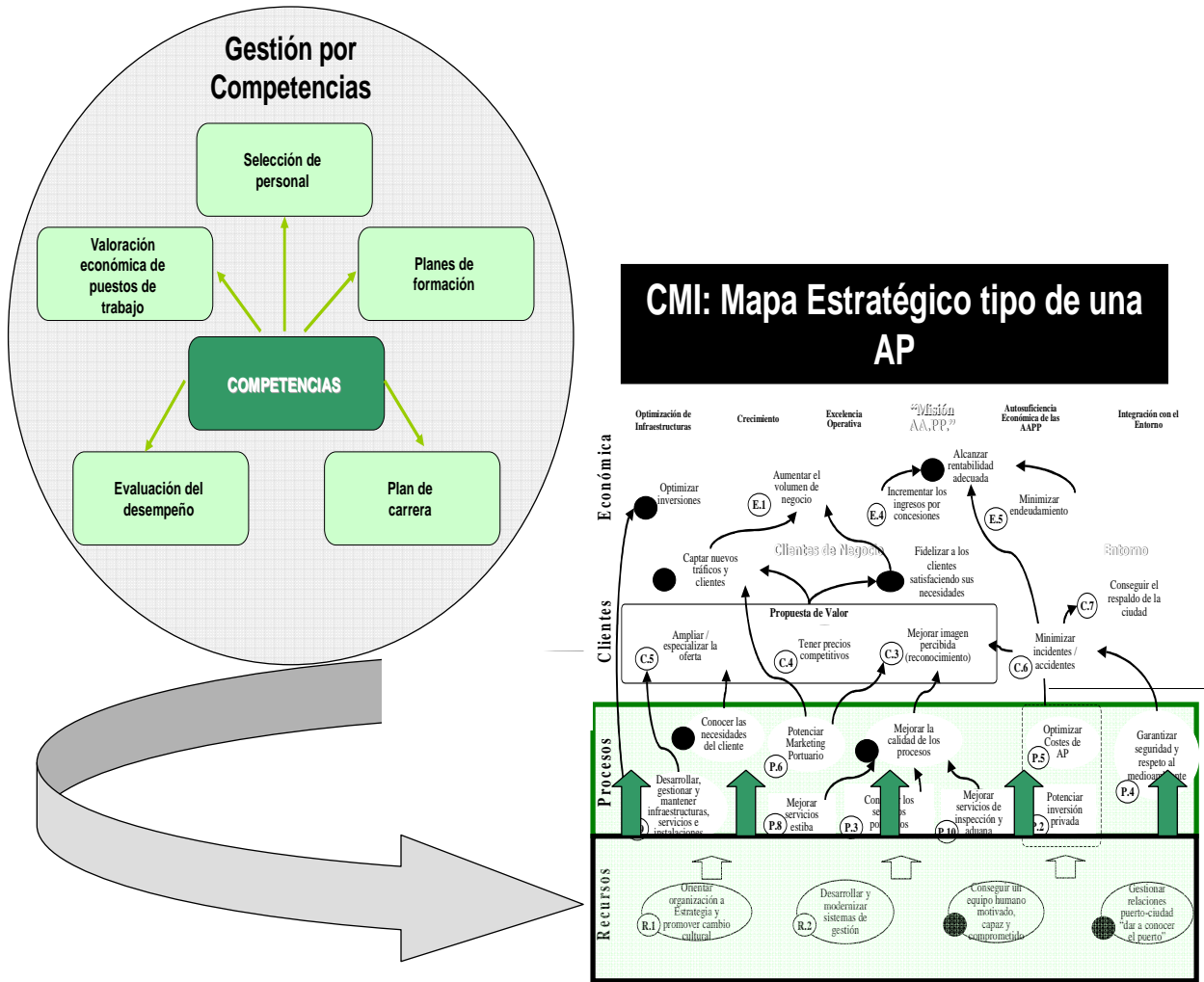


Figura 4 - Relación de Gestión por Competencias con las perspectivas del Mapa Estratégico del CMI de una AP

4.3 RESULTADOS

En el año 2004 la APV concluyó el proceso de implantación del CMI, y es a partir del 2005, cuando empieza a utilizar esta herramienta de gestión de forma sistemática. Por su parte, la Gestión por Competencias se implantó a finales del año 2005; mientras que la Gestión por Procesos se implantó en el año 2006. Analizando la evolución del tráfico portuario total de la APV de la Figura 1, destacamos por ejemplo que en el año 2004 se manipularon 37'9 millones de toneladas, en el 2006 47'5 y en el 2008 59'7 millones de toneladas. Lo cual pone de manifiesto que desde la implantación de estas herramientas hemos podido constatar, que el tráfico total movido ha llevado una tendencia de crecimiento mayor en el periodo 2005-2008, que en el periodo 2000-2004, coincidiendo este primer periodo con la implantación de las herramientas descritas en el presente trabajo.

La afirmación anterior se refuerza con respecto a la APV, si analizamos la Tabla 1, en la cual se observa, también para los años 2007 y 2008, un crecimiento positivo (+11'29%) por encima de la media del sector (-2'01%) en el tráfico portuario total.

Podemos destacar cuáles han sido algunos de los principales beneficios que la APV ha logrado como consecuencia de la implantación de las tres herramientas de gestión analizadas (APARISI et al., 2009).

- a) ayudan a alinear la actuación de las personas con la estrategia, al traducir objetivos estratégicos en objetivos asignables a la mayoría de colectivos de la organización;
- b) permiten anticipar posibles problemas y actuar de una manera proactiva en la consecución de los objetivos estratégicos;
- c) son un elemento clave para la comunicación de la estrategia a todos los niveles, lo que permite relacionar el día a día con la visión de futuro de la organización;
- d) favorecen el trabajo en equipo para la consecución de unos objetivos finales comunes;
- e) simplifican y dan soporte a la elaboración de los Planes de Empresa y Presupuestos, lo que permite enlazar el largo plazo con el corto plazo.

5 CONCLUSIONES

Analizando el sistema de gestión de la Autoridad Portuaria de Valencia, se han identificado una serie de herramientas de gestión utilizadas periódicamente. Es importante analizar la sistemática y la eficacia en el uso de las herramientas. Este análisis puede ser generalizado a otros tipos de organizaciones, teniendo en cuenta sus singularidades.

Se han seleccionado tres herramientas de gestión que resultan ser el Cuadro de Mando Integral (Gestión de la Política y Estrategia), la Gestión por Competencias (Gestión de Recursos Humanos) y la Gestión por Procesos. Entre sí, se complementan adecuadamente para que debidamente estructuradas configuren un sistema de gestión integral de esta Autoridad Portuaria analizada.

Se han examinado tres herramientas de gestión, pero evidentemente cada AP tiene unas características y necesidades particularizadas, lo que implica que cada una debería analizar el conjunto de herramientas básicas que puedan soportar sus procesos de gestión.

El éxito del modelo se consiguió en la APV al cumplirse los principios de liderazgo ejecutivo; claridad estratégica; Comunidad Portuaria cohesionada; estrategia en el trabajo de todo el personal; alineación de recursos; y un proceso continuo que retroalimente al sistema.

Como líneas de investigación futuras, sería conveniente ampliar éste estudio a otros puertos del sistema portuario español, con el fin de comprobar si el impacto de la implantación de estas herramientas se produce de la misma manera en que se ha descrito en el presente trabajo para la APV.

REFERENCIAS

AMERINI, Giuliano. Maritime transport of goods and passengers 1997-2006. **EUROSTAT – European Commission**. Statistics in Focus, nº 62/2008, 2008.

APARISI CAUDELI, J. A.; GINER FILLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia. **Revista Española de Financiación y Contabilidad**, v. 38, n. 142, p. 189 – 212, abril/junio, 2009.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA). **La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español, Documento n. 31**. Madrid, España, 2006.

AUTORIDAD PORTUARIA DE VALENCIA. Un puerto mil puertas. **Editorial APV-Valenciaport**. Valencia, España, p. 1-16, Mayo, 2009.

AYUSO MOYA, A.; RIPOLL FELIU, V. El estudio de casos como prototipo de la investigación en Contabilidad de Gestión desde una perspectiva cualitativa. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 3, n. 5, p. 131-168, Enero/Junio, 2005.

CINTERFOR/OIT. 40 preguntas sobre competencia laboral. **Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT)**. Montevideo, 2004.

CONTAINERISATION INTERNATIONAL. TOP 30 Container Ports in the World in 2009. **Containerisation International**, p. 55-59, March, 2010.

CUESTA SANTOS, A. **Gestión por competencias**. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana (ISPJAE), Habana, Cuba, 2001.

DICKINSON, Y.; GINER FILLLOL, A.; HERNÁNDEZ, A.; RIPOLL FELIU, V. La gestión por procesos y por competencias como soporte para el desarrollo de la perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral: estudio del caso de la Autoridad Portuaria de Valencia. In: ENCUESTRO INTERNACIONAL DE ECONOMISTAS SOBRE GLOBALIZACIÓN Y PROBLEMAS DEL DESARROLLO, 12., 2010, Habana. **Anais...** Habana, Cuba, 2010.

DOOL, R. Change fatigue: the impact of enervative change on job satisfaction. In: COLLOQUE ET SÉMINAIRE DOCTORAL INTERNACIONAL. DEVELOPMENT ORGANISATIONNEL ET CAHNGEMENT. v. 1, p. 487-501, 2008.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, J. **Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de los recursos humanos**. Madrid, España: Prentice Hall, Financial Times. 2005.

GINER FILLLOL, A. Impacto de los Sistemas de Información Integrados y de Business Intelligence sobre la Contabilidad de Gestión de la Autoridad Portuaria de Valencia. **Manager Business Magazine**, n. 10, p. 13-20, marzo/abril, 2008.

GINER FILLLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. De la contabilidad de costes a la contabilidad de gestión: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport. **Partida Doble**, n. 184, p. 62-74, Enero, 2007.

GINER FILLLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. Interacción entre la contabilidad de gestión y los sistemas avanzados de reporting: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia. **Revista del Instituto Internacional de Costos (RIIC)**, n. 3, p. 33-50, julio/diciembre, 2008. Disponible en: <http://www.intercostos.org/esp/revista_3.php>.

GINER FILLLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. Información estratégica de costes y sistemas de información integrados en una unidad de negocio del Sistema Portuario español. **Revista Internacional de Administración & Finanzas (RIAF)**, The Institute for Business and Finance Research (IBFR), v. 2. n. 1. p. 73-92, 2009^a.

GINER FILLLOL, A.; RIPOLL FELIU, V. **Cálculo y gestión estratégica de costes portuarios**. Valencia, España: 2009b. p 318.

GINER FILLLOL, A.; RIPOLL FELIU, V.; CRESPO TRUJILLO, A. Estudio de las herramientas de gestión implantadas por las Autoridades Portuarias del Sistema Portuario español, para optimizar las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento del mapa estratégico. In: I Congreso Internacional sobre Información Financiera y Gestión Estratégica de Costes en el Sector Portuario y III Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. **Anais...** Valencia, España, 2009.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. España: Ed. Gestión 2000 S.A., 2004.

LABRUFFE, A. **La gestión de competencias**: planteamientos básicos, prácticas y cuadro de mando. España: Asociación Española de Normalización, 2008.

MÉNDEZ DEL RÍO, L. Más allá del Business Intelligence. Gestión 2000. p. 23-24. Capacitación, la clave del modelo de gestión de recursos humanos por competencias. **Puertos**, n. 131, p. 5-8, febrero, 2006.

PUERTOS DEL ESTADO. Estados financieros a 31 de diciembre de 2008 (cierre provisional). **Sistema Portuario de Titularidad Estatal**. España: Organismo Público, 2009.

RIPOLL FELIU, V.; GINER FILLLOL, A.; APARISI CAUDELI, J. A.; MAGANTO LÓPEZ, J. Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral del Sistema Portuario Español. **HARVARD – DEUSTO Finanzas & Contabilidad**, n. 63, p. 60-71, enero/febrero, 2004.

VAN NIEKERK, H. C. Port reform and concessioning in developing countries. **Maritime Economics & Logistics**, v. 7, n. 2, p. 141, 2005. doi:10.1057/palgrave.mel.9100129

VARGAS, F.; CASANOVA, F.; MONTANARO, L. El enfoque de competencia laboral: manual de formación. **CINTERFOR**. Montevideo: 2001.