

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Laura Valladares Zambrana

Gestión Portuaria y Logística
Universidad de Cádiz

laura.valladareszambrana@alum.uca.es

Mercedes Villanueva Flores

Departamento de Organización de Empresas
Universidad de Cádiz

mercedes.villanueva@uca.es

RESUMEN

En el siguiente trabajo se expone la importancia que ha tenido la implantación del Cuadro de Mando Integral en la comunidad portuaria para conseguir una gestión portuaria más orientada al cliente, valiéndose de su plantilla para obtener ventajas competitivas y alcanzar los objetivos marcados por las Autoridades Portuarias. Esto se consigue mediante la Gestión por Competencias y, más concretamente, a través del desarrollo de medidas incluidas en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, dentro de la estructura del mencionado Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Gestión por Competencias, Autoridades Portuarias, Recursos Humanos, eficiencia.

ABSTRACT

In the following study, it is exposed the value that the Balanced Scorecard and its implantation has had at the port community to obtain port management more orientated to the customer, making use of its staff and achieving the objectives established by the Port Authorities. This is achieved by the Competence Management and, more specifically, through the development of measures that are included in the Learning and Growth Perspective within the structure of the mentioned Balanced Scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, Competence Management, Port Authorities, Human Resources, Efficiency.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el comercio internacional ha sufrido grandes cambios tanto en estructura como en volumen, al igual que la producción, distribución y transporte. Esto ha afectado directamente a los puertos, puesto que constituyen los nodos fundamentales de toda cadena logística.

Los significantes cambios en los “status” de los puertos y sus interrelaciones (puerto principal –mainport–, puerto centro –“hub”–, puerto alimentador –“feeder”), los avances tecnológicos y las nuevas dimensiones de los buques y el fuerte desarrollo de las telecomunicaciones y sistemas de información han provocado una enorme competencia ya no sólo entre puertos, sino en el transporte marítimo en su conjunto, especialmente en las cadenas logísticas.

La competitividad española ante la globalización de la economía depende de puertos eficaces y eficientes, que permitan transportar mercancías de una forma rápida, fiable, segura y con costes adecuados (Giner y Ripoll, 2008). Todo esto obliga a una gestión portuaria más dirigida al cliente y a la aplicación de nuevas estrategias dirigidas a una mejor eficiencia portuaria. 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 Autoridades Portuarias (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).

En este contexto, el papel de los Recursos Humanos (RRHH) se torna fundamental a la hora de poner en marcha dichas estrategias, ya que la base de toda organización la forman sus empleados, siendo el resultado de su trabajo el éxito o el fracaso de la compañía.

Se ha establecido un proceso general de planificación estratégica que posibilita la definición de un marco general de referencia del Sistema Portuario de Titularidad Estatal (SPTTE), 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 con una serie de herramientas de gestión como son el Cuadro de Mando Integral y más concretamente la Gestión por Competencias, clave fundamental dentro de los RRHH, ya que se trata de la formación real que perciben los trabajadores.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una herramienta muy útil a la hora de implantar nuevas estrategias empresariales. Es por ello que muchas AAPP están introduciéndola en sus estructuras para alcanzar sus objetivos finales. A través del 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, 2008).

El objetivo de este trabajo es doble. Por un lado, se pretende realizar una revisión de la literatura sobre el tema, abarcando conceptos básicos de CMI y Gestión por Competencias, así como su aplicación y resultados. Por otro lado, el trabajo se centra en estudiar la implantación de esta herramienta en las AAPP analizándose los resultados que se han obtenido tras la introducción en su plan estratégico.

En cuanto a la metodología utilizada, se ha recurrido a diferentes artículos en la plataforma ABIS Inform y Google Académico. Además, se ha acudido a diferentes revistas especializadas sobre el tema objeto de análisis. Asimismo, se han consultado las memorias, informes y trabajos publicados por Puertos del Estado.

El trabajo se estructura en varias partes. Se comienza con una introducción sobre el sector portuario y su situación. A continuación se detallan los objetivos y metodología para posteriormente realizar una revisión de la literatura y un estudio más detallado sobre el CMI, su implantación en los puertos españoles y la importancia de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en las AAPP. Finalmente, se termina con unas conclusiones finales y la bibliografía utilizada.

2. ESTADO DEL ARTE

En este apartado se procede a la revisión de la literatura existente del tema, así como un estudio del CMI y su aplicación en los puertos españoles.

2.1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El CMI es una herramienta muy reciente en el mundo empresarial. Consiste en sistemas que engloban distintos indicadores referentes a la plantilla de la organización, ayudando a medir la consecución de los objetivos marcados a través de informes de distinta índole especialmente detallados.

Esto permite a los responsables de RRHH ir un paso delante de la simple gestión administrativa de los empleados, ya que se centra en demostrar el valor estratégico que dicho departamento aporta a la organización en su conjunto. Todo ello es posible debido a la versatilidad que proporcionan las herramientas de CMI, que permiten conocer de manera más fácil y rápida ciertos datos de la empresa a través de una navegación intuitiva y consulta ágil de la información (Grupo Castilla, 2016).

En la figura 1, se ilustra el mapa estratégico tipo del CMI de una AP. En una visión horizontal del mapa, se observan las distintas perspectivas que se analizarán posteriormente que determinan las áreas críticas clave para explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor. En una visión vertical, se encuentran las cinco líneas estratégicas básicas que suponen ser las principales palancas para la creación de valor sostenible. Estas líneas son crecimiento, excelencia operativa, autosuficiencia económica, optimización de infraestructuras e integración con el entorno, las cuales constituyen las dimensiones que las AAPP deben estudiar y analizar para poder

aplicar las mejores estrategias y conseguir mejorar sus resultados (Giner y Ripoll, 2008).

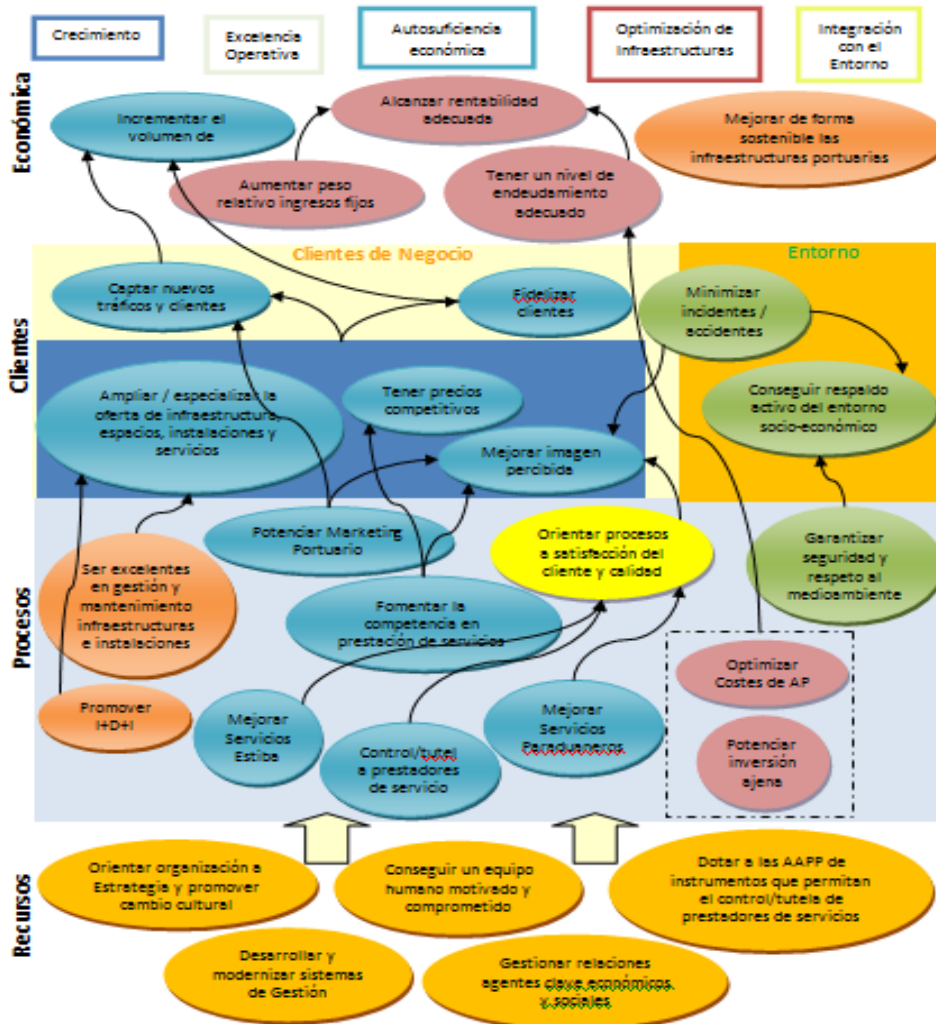


Figura 1. CMI tipo de una Autoridad Portuaria.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Puertos del Estado, 2006.

El CMI constituye más que un simple sistema de medición táctico u operativo, ya que puede utilizarse como un sistema de gestión estratégica permitiendo desarrollar la estrategia de la empresa a largo plazo mediante una serie de procesos. Este sistema transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: Económica, Clientes, Procesos y Recursos, también denominada de Recursos o Aprendizaje y Crecimiento (figura 2). La existencia de estas perspectivas facilita y orienta la selección de los objetivos y consiguientemente los indicadores.

Estas cuatro dimensiones se conectan a través de cadenas de causa/efecto, retroalimentándose entre ellas contribuyendo conjuntamente a medir el cumplimiento de la estrategia fijada (Estrada, 2007).

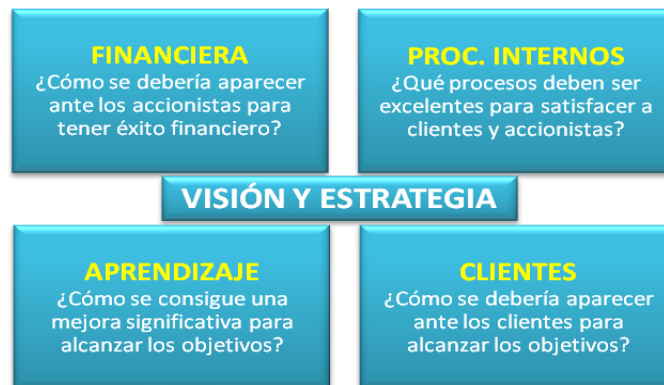


Figura 2 - Perspectivas del CMI

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009

La perspectiva Económica muestra los resultados de las decisiones que se tomen en las otras tres perspectivas restantes. Responde ante las necesidades y expectativas de los accionistas de una organización, estando marcada por el ciclo de vida de los productos o servicios. Engloba tanto objetivos financieros como sociales. Los indicadores más usuales son el BAIT, ROE, ROA, Ratio de Eficiencia o Beneficio por Acción. Lógicamente, estos indicadores y su interpretación pueden variar en función del tipo de unidad de negocio de la empresa. En definitiva, trata de medir el éxito en el pasado.

Desde el planteamiento económico se parte de una premisa sencilla: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos. Cualquier acción por parte de la empresa crea valor si aumenta las ventas o reduce gastos, por lo que los enfoques para mejorar la actividad económica son crecimiento y productividad. Ambos son compatibles, pero deben mantener el equilibrio adecuado entre ellos.

La perspectiva de Clientes trata de describir cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface la demanda y cómo el cliente acepta pagar por ello. Normalmente los indicadores más aceptados son la cuota de mercado, el incremento de clientes y su fidelidad, el grado de satisfacción de los clientes y su rentabilidad. Entre los objetivos se encuentran la captación de nuevos clientes, fidelización, expansión en nuevos mercados, introducción de productos o mercados y proposición de valor.

En la actualidad, toda empresa considera a los clientes como elemento fundamental a tener en cuenta en la gestión de la misma, puesto que su existencia depende de ellos.

La medida en la que la satisfacción del cliente es recibida se torna bastante compleja, especialmente en el caso de los servicios, puesto que el momento de su prestación coincide con el de realización. Esto significa que la empresa debe orientar el servicio al cliente llevando a cabo una estrategia competitiva a través de un producto de calidad, en el momento justo, un precio adecuado y un correcto servicio. Todo ello se consigue mediante una fuerza de trabajo comprometida y motivada (Martín y Reyes, 2008).

La perspectiva de Procesos estudia la operativa interna de la empresa y su adecuación para conseguir la satisfacción del cliente y, así, beneficio económico. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa. Por un lado, la obtención o generación de productos o servicios; por otro lado, la mejora de los procesos se relaciona directamente con la reducción de costes, que a su vez se vincula con la productividad.

En el caso de las AAPP, se distinguen entre procesos de la AP, procesos compartidos entre la AP y prestadores de servicios y los de los prestadores de servicios.

Por último, la perspectiva de Recursos o Aprendizaje y Crecimiento crea los objetivos a desarrollar con las personas, tecnología e infraestructuras con las que cuenta la empresa para conseguir los objetivos de clientes y los económicos.

La satisfacción del cliente, la mejora de los procesos y la consecución de objetivos económico-financieros no podría alcanzarse sin elementos clave como son las personas y la información. El factor humano en las organizaciones se convierte en un activo básico para el despliegue y ejecución de la estrategia y la consecución de los objetivos. Los sistemas de información, su almacenamiento, tratamiento y difusión son esenciales para el desarrollo de los objetivos.

Se trata de evaluar la capacidad de innovar, mejorar y aprender. El aprendizaje y el crecimiento son la consecuencia de profesionales implicados y motivados. Una correcta selección de los mismos, junto con su formación continua, alcanza una adaptación cada vez mayor de los empleados en sus puestos de trabajo y, como consecuencia, un mejor desempeño, produciéndose una sinergia aprendizaje-crecimiento que culmina con el mejor cumplimiento de objetivos. La información es la llave para que los empleados, cada uno en su nivel, puedan tomar las decisiones más convenientes en cada momento (Martín y Reyes, 2008).

De las cuatro perspectivas que componen el CMI, la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento se puede considerar la más importante y la base del éxito de su implantación. La justificación de esta afirmación reside en que el desarrollo de ellas radica en los conocimientos y habilidades de la empresa y su capacidad para desarrollar nuevos productos, así como su capacidad para adoptarse a los cambios del entorno. Esto significa que la formación de los trabajadores es el pilar fundamental para que la estrategia en su conjunto funcione. Bajo esta perspectiva se identifica la estructura (personas, tecnología, procedimientos, etc) que se debe construir para una

mejora a largo plazo. Para ello, es necesaria la inversión tanto en formación como en tecnología de los procedimientos (Estrada, 2007).

La Gestión por Competencias constituye un modelo básico dentro de esta perspectiva, ya que se basa en la gestión de los RRHH a través del aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados de una organización. Este modelo permite estudiar las competencias específicas que necesita poseer una persona para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera eficiente. Además, se trata de una herramienta que permite flexibilizar la organización consiguiendo separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas, contribuyendo a crear ventajas competitivas a la compañía (Cruz y Vega, 2001).

Mediante este modelo, es posible estudiar e identificar las competencias de los empleados que se consideran críticas para la organización y su relación con cada uno de los puestos de trabajo. Como se puede observar en la figura 3, la gestión por competencias facilita la selección de personal, en el diseño de planes formativos, en planes de carrera, en la evaluación del desempeño y en la valoración económica de puestos de trabajo (Vargas, 2004).



Figura 3 - Aplicación de la Gestión por Competencias

Fuente: elaboración propia.

Retomando el tema, los objetivos de esta perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento representan los factores necesarios para obtener unos resultados óptimos en las tres primeras perspectivas del CMI.

2.2. CMI: LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO EN EL SECTOR PORTUARIO.

A partir de 1997, el modelo de dirección portuaria cambia, integrando los intereses económicos y territoriales de las Comunidades Autónomas en la gestión portuaria. La evolución del modelo de negocio y de gestión propicia la necesidad de una nueva gestión estratégica en el sistema portuario. Los puertos se transforman de “tool port” a “landlord port”, convirtiéndose en proveedores de las infraestructuras. La estructura de la gestión privada es más flexible y adaptable, orientada a la satisfacción del cliente (AECA, 2006).

Además, se produce una gran descentralización de las actividades, lo que promueve métodos de decisión participativos y una compañía orientada a la obtención de objetivos comunes a través de la integración. Ante este nuevo escenario, es necesario un nuevo modelo de gestión estratégico que permita al sistema portuario finalizar el proceso de seguimiento y alineación, equilibrando dicha estrategia con los objetivos operativos. La introducción del modelo de Gestión por Competencias en el SPTE español ha hecho posible que la función de RRHH de los puertos adopte un enfoque de creación de valor y se vinculen a la planificación estratégica de las AAPP, facilitando la implantación de otras corrientes de gestión globales, como es el CMI (Puertos del Estado, 2006).

Las principales razones que vienen a justificar la introducción de CMI en el SPTE se resumen en cuatro puntos. En primer lugar, contribuye a la ejecución y desarrollo del modelo de negocio de cada Autoridad Portuaria y a la mejora de sus sistemas de gestión. En segundo lugar, ayuda al proceso de cambio en base al trabajo en equipo y la gestión por objetivos. En tercer lugar, facilita el rol de la AAPP como integrador de la comunidad portuaria. Por último, dota al OPPE de un modelo de gestión del Sistema Portuario (AECA, 2006).

Tras la implantación del CMI, los beneficios obtenidos en los puertos que los ha llevado a cabo son múltiples y positivos. Por un lado, dan apoyo a la hora de alinear la actuación de las personas con la estrategia, convirtiendo los objetivos estratégicos en objetivos asignables al conjunto de la organización. Por otro, anticipan a los posibles problemas que surjan y permiten actuar de forma proactiva hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Además, permite que la estrategia llegue a todos los niveles gracias a su comunicación, lo que permite a la plantilla relacionar la dinámica diaria con la visión de futuro deseada. Todo ello fomenta el trabajo en equipo hacia el objetivo final común, simplificando y apoyando la ejecución del plan de empresa y el de presupuesto, enlazando el largo con el corto plazo (Aparisi et al., 2009).

En enero de 2006 se publicó en el Boletín Oficial del Estado 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. Estas competencias pueden ser genéricas (habilidades) o técnicas (conocimientos) (Vargas et al., 2001).

Frente al sistema anterior en el que un trabajador sólo podía progresar en la organización cambiando de puesto de trabajo, se introduce un modelo en que el trabajador puede mejorar sus condiciones sin cambiar de ocupación, pero incorporando nuevas competencias a su quehacer diario. Así, la introducción de un

nuevo punto de vista estratégico en la dirección de RRHH provoca que se reconozca la valía estratégica que tiene el capital humano como fuente de ventajas competitivas sostenidas para las organizaciones (Fernández, 2005).

Poco a poco, las AAPP van dejando atrás el antiguo modelo enfocado a los costes para evolucionar hacia una gestión en la que el personal representa un pilar básico a la hora de conseguir los objetivos estratégicos de las AAPP. Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema se introduzca tanto en la conducta (desempeño laboral) como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional) (Labruffe, 2008; Vargas, et. al., 2001).

La Gestión por Competencias incide directamente sobre una parte de la Perspectiva de Recursos del Mapa Estratégico del CMI de las AAPP, mejorando la capacitación de los RRHH y los procesos que desempeñan los mismos.

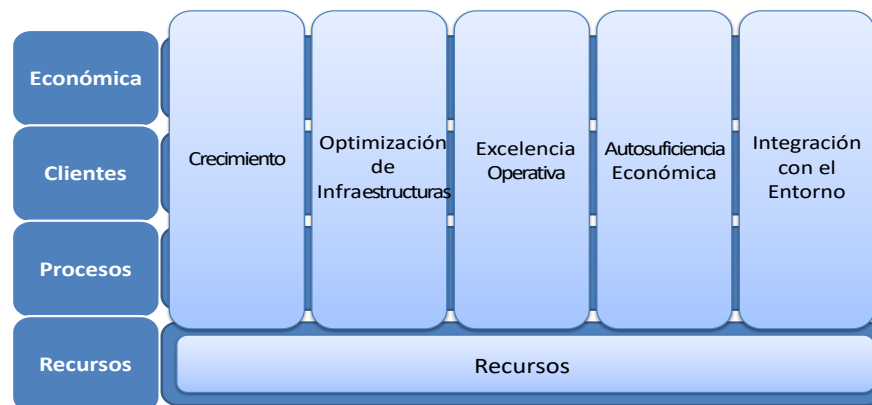


Figura 4 - Creación de valor en una AAPP

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la figura 4, la Perspectiva de Recursos es la única que engloba transversalmente todas las demás perspectivas. Esto significa que, en función de la calidad del capital humano que posea la organización, los resultados que se obtengan tendrán mayor o menor valor, repercutiendo directamente sobre el resultado final de los objetivos a alcanzar. Por tanto, las medidas concernientes a esta perspectiva se presumen verdaderos facilitadores de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye el edificio del CMI (Estrada, 2007).

Si el recurso humano de una organización va por delante, en cuanto a conocimiento y habilidades se refiere, al de la competencia representa una ventaja competitiva sostenible. Es por ello que las AAPP están apostando por este nuevo modelo de gestión organizacional.

Las ventajas que aporta el modelo de Gestión por Competencias a las AAPP son muy relevantes. Ante todo, se produce una gran inversión en capital humano. Se definen los perfiles profesionales que sean más óptimos, favoreciendo la productividad. Se desarrollan equipos con las competencias que son necesarias en el puesto de trabajo, identificándose los puntos débiles y permitiendo intervenciones que los corrijan. Además, se lleva a cabo una evaluación del desempeño a través de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa. Todo ello produce un incremento en la productividad y la optimización de los resultados (Aparisi et al., 2009).

El rol que desempeñan las AAPP se presume esencial por su poder de liderazgo y coordinación, sobre todo a la hora de elaborar y aplicar el plan estratégico de la comunidad portuaria y seguidamente del mismo CMI. En concreto, puede impulsar acciones formativas para la comunidad portuaria en diferentes niveles, siendo algo complementario a las actividades llevadas a cabo tanto por las Universidades como por las demás instituciones de las que una formación portuaria más específica no debe desligarse (Estrada, 2007).

Las nuevas tecnologías de la información están provocando una gran mejora en la gestión del conocimiento de los RRHH de las AAPP, apoyándose en las nuevas tecnologías de la información, evolucionando hacia sistemas de información avanzados más eficientes que los sistemas tradicionales. Esos novedosos sistemas son capaces de ofrecer soluciones más rápidas ante la insuficiencia de información y con menores costes de transacción que los anteriores sistemas.

Los Sistemas de Información Integrados (ERP) están permitiendo a las AAPP desarrollar sistemas de información capaces de agrupar una serie de datos provenientes de distintas fuentes y adquirir una información más rápida, sencilla y útil. Estos sistemas han servido de apoyo a la toma de decisiones de los directivos, controlando que los cambios no resulten excesivos para los recursos humanos que tienen que analizar dicha información (Dool, 2008).

Cabe destacar cómo la introducción del CMI como sistema de gestión estratégica sustenta el proceso de planificación estratégica en una Autoridad Portuaria, facilitando la implantación del plan estratégico y su modelo de desarrollo (Giner y Ripoll, 2011).

3. CONCLUSIONES

En la actualidad, la gestión de las organizaciones requiere contar con un modelo de planificación y gestión más global, que pueda controlar todos los procesos que se llevan a cabo en ellas. Ante esta realidad, se puede afirmar que la gestión de los negocios (producción) se ha convertido en la gestión del cambio (información).

Es por ello por lo que el Cuadro de Mando Integral se presenta como la herramienta ideal capaz de proporcionar un escenario, una estructura y un lenguaje en el proceso de comunicación del mensaje y la estrategia. Los empleados son así informados de

las acciones que conducen hacia el éxito actual y futuro. Al ser un instrumento esencial de ayuda a la gestión operativa, táctica y estratégica, capacita a las AAPP a alcanzar grandes ventajas competitivas gracias al correcto proceso de toma de decisiones, que está orientada a la acción más que a la planificación.

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el CMI está directamente ligado con la Gestión del Conocimiento, o lo que es lo mismo, la gestión de los activos intangibles que crean valor a las AAPP. La mayor parte de estos activos intangibles están relacionados con los procesos de capacitación, estructuración y comunicación del conocimiento. Como consecuencia, el aprendizaje organizacional es la herramienta fundamental para la gestión del conocimiento, convirtiendo a la Gestión por Competencias en una herramienta muy útil a la hora de desarrollar y capacitar a estos activos. Se trata de un concepto dinámico, por lo que fomenta que el capital intelectual del sistema portuario se incremente a través de una resolución de problemas más eficaz y eficiente, generando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La implantación del modelo de Gestión por Competencias en el sistema portuario hace posible que se ponga en marcha una política de empleo orientada a contribuir a la competitividad de los puertos españoles y a garantizar la calidad del servicio público que prestan.

Tras el análisis del CMI y más concretamente su Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento a través de la Gestión por Competencias, se puede afirmar que para que todo el conjunto de la estrategia funcione y se obtengan los objetivos marcados por las AAPP, es necesario prestar especial atención al capital humano que posee la organización, ya que de él radica los resultados finales obtenidos. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aparisi, J. A., Giner, A. y Pérez, E.M. (2009). "La planificación estratégica en el Sistema Portuario español: análisis de sus herramientas de gestión". *XV Congreso AECA*.
- Aparisi, J. A., Giner, A. y Ripoll, V. (2009). "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* no.38, vol. 142, pp.189-212.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2006). "La contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español". *Documentos AECA, serie Contabilidad de Gestión* no. 31.
- Boletín Oficial del Estado (BOE) (2006). "II Convenio Colectivo de Puertos del Estado y Autoridades Portuarias". *BOE-A-2006-375* no.9, pp:1231-1326.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) (2009). "Plan Estratégico e Implantación del Cuadro de Mando Integral".
- Crespo, A. (2009). "Herramientas de gestión implantadas por las Autoridades Portuarias del Sistema Portuario de Titularidad Estatal para el despliegue de las perspectivas de Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento del Mapa Estratégico". *XV Congreso AECA*.
- Cruz, P.K. y Vega, G.M. (2001). "La Gestión por Competencias". *Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos*.

- Dool, R. (2008). "Change fatigue: the impact of enervative change on job satisfaction". *Colloque et Séminaire Doctoral International*. Development Organisationnel et Cahngement no.1, pp: 487-501.
- Estrada, J.L. (2007). "Mejora de la competitividad de un Puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral". *Tesis doctoral*.
- Fernández, J. (2005). "Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de los Recursos Humanos". *Prentice Hall, Financial Times*.
- Giner, A. y Ripoll, V. (2011). "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 Valencia". *Revista Universo Contábil* no. 7 vol.2.
- Giner, A. y Ripoll, V. (2008). "Interacción entre el plan estratégico y la contabilidad de gestión: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia". *Contabilidad y Negocios. Revista del Departamento Académicos de Ciencias Administrativas* no.5.
- Giner, A., Pontet, N. y Ripoll, V. (2006). "Evolución y estrategia de futuro de la Gestión de Costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia". *Revista Puertos del Estado* no.137.
- Grupo Castilla (2006). "El valor de los Cuadros de Mando en la gestión de RRHH".
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). "Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles". *Gestión 2000*.
- Labruffe, A. (2008). "La gestión de competencias. Planteamientos básicos, prácticas y cuadros de mando". *Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)*.
- Martin, M.L. y Reyes, L.E. (2008). "El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta de gestión al servicio de las empresas". *Cátedra Madrid Excelente*. Fundación Madrid por la Excelencia.
- Puertos del Estado (2006). "El Cuadro de Mando Integral en el Sistema Portuario Español".
- Vargas, F. (2004). "40 preguntas sobre competencia laboral". *Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT)*.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). "El enfoque de competencia laboral: manual de formación". *Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional/Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT)*.