



Modelo de Gestión Puerto de Gijón: de la Estrategia a las Personas



Puerto de Gijón



Autoridad Portuaria de Gijón

Presentación de la Organización

La Autoridad Portuaria de Gijón es una de las 28 que en conjunto conforman el Organismo Público Puertos del Estado.

Como tal, gestiona el Puerto del Musel, primer puerto granelero español, décimo en el ranking general de puertos españoles y cuarto si tenemos en cuenta el resultado de explotación –datos 2010–.

Íntimamente ligado al desarrollo de la ciudad, el nacimiento comercial del Puerto se remonta a mediados del siglo XIX. Desde entonces ha sido objeto de sucesivas ampliaciones. La última y más ambiciosa ha sido inaugurada a principios de este año 2010 tras cinco años de trabajo en el que se ha duplicado su capacidad y que, junto con la ejecución de la Zona de Actividades Logísticas e Industriales de Asturias (ZALIA), completará unas infraestructuras diseñadas para generar nuevas oportunidades de negocio en beneficio de la competitividad de nuestros clientes.

La Autoridad Portuaria se encuentra gobernada por un Consejo de Administración cuyo Presidente y Vocales son nombrados a propuesta de la Comunidad Autónoma. Este organismo, cuya composición determina la Ley, garantiza la presencia de las Administraciones Local, Autonómica y Central, de las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, de las organizaciones empresariales y sindicales más representativas y de los sectores económicos relevantes relacionados con el tráfico portuario.

Adicionalmente, contamos con un equipo humano formado por 187 personas, 20 de las cuales constituyen el equipo directivo, que comparten valores como *Compromiso e Ilusión, Colaboración y Transparencia, Iniciativa y Creatividad y Responsabilidad y Excelencia*.

La Ley de Puertos y Marina Mercante (Ley 33/2010 del 5/08/2010) atribuye, entre otras, unas determinadas competencias a las Autoridades Portuarias:

- :: La prestación de los servicios portuarios generales y la autorización y control de los servicios portuarios básicos.
- :: Ordenación de la zona de servicio del puerto y de los usos portuarios.
- :: Planificación, proyecto, construcción, conservación y explotación de las obras y servicios del puerto y de las señales marítimas.
- :: Gestión del dominio público portuario y de las señales marítimas.
- :: Gestión económica del patrimonio y recursos del puerto.
- :: Fomento de actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico marítimo o portuario.
- :: Coordinación de las operaciones de las distintas modalidades de transporte en el espacio portuario.

De estas, son clientes destinatarios finales de los servicios:

- :: Compañías navieras o armadores, propietarios o responsables de los buques.
- :: Empresas importadoras y exportadoras, propietarios o responsables de la mercancía.
- :: Pasajeros.

Que, debido a la naturaleza del negocio marítimo, están representadas por transitarios, consignatarios, empresas estibadoras, agentes de aduana y operadores logísticos, clientes directos del Puerto.

Modelo de Gestión Puerto de Gijón: de la Estrategia a las Personas

¿Año cero? ¿Situación de partida?

Partimos, en el año 1999, con el nombramiento de una persona como Responsable de Calidad. Este hecho marco el inicio de una historia ligada a la búsqueda de la Excelencia en la gestión a través de un proceso de maduración que ha devenido en lo que conocemos actualmente como el Modelo de Gestión del Puerto de Gijón:

El Modelo de Gestión Puerto Gijón, es un modelo coherente con la Misión, Visión y Políticas de la Organización, orientado a la mejora continua de todas las áreas, que integra distintas herramientas y sistemas de gestión con el fin de asegurar el cumplimiento de nuestros Objetivos Estratégicos.

Hitos importantes en el camino recorrido han sido: la primera certificación ISO, la creación de la Asociación Comunidad Portuaria, fundamental para forjar actitudes comunes en el entorno que nos ayuden a

alcanzar nuestra visión y la obtención del Sello de Excelencia Europea 500+, que nos ha dado la madurez organizativa necesaria para afrontar los retos que nos planteamos a medio-largo plazo.

1999

:: Nombre del Responsable de Calidad.

2000

:: Constitución del Comité de Calidad (CC) y del Comité de la Calidad y Medio Ambiente (CGCM).

2001

:: Certificación ISO 9002: 1994 de Tráfico de Productos Siderúrgicos, Contenedores y Puerto Deportivo.
:: 1ª Autoevaluación EFQM.

2002

:: 1ª Memoria EFQM.

2003

:: Certificación ISO 9001:2000 de Tráfico de Pdtos. Siderúrgicos, Contenedores, Graneles Sólidos y Líquidos, Gestión de Inversiones en Infr. y Gestión del Dominio Público.

:: 2ª Memoria EFQM
:: Obtención del Sello de Calidad Europea.

2004

:: Obtención del distintivo de reconocimiento del Sistema Integral de

Calidad Turística En Destino, para el Puerto Deportivo.

:: 2ª Autoevaluación EFQM.
:: Constitución de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón.

2005

:: 1er Plan Estratégico.
:: 3ª Memoria EFQM (400/425 puntos).

2006

:: Sello de Excelencia 400+
:: Certificación ISO 9001:2000 de la Asociación Comunidad Portuaria de Gijón.
:: Certificado del

Servicio de Ayudas a la Navegación.
:: Reconocimiento del Sistema Integral de Calidad Turística en Destino, para la Sala de Exposiciones "Antigua Rula".
:: Premio Impulso a la gestión empresarial innovadora, -IDEPA-, en la modalidad Gestión de la Calidad para medianas y grandes empresas.

2007

:: Certificación 14001 de la gestión de las operaciones del tráfico portuario, de la gestión del dominio

público portuario y de la gestión de las infraestructuras portuarias.
:: Certificación ISO 9001:2000 de la gestión de la inversión en infraestructura, la gestión del dominio público portuario, la prestación del servicio de seguridad y control portuario, la gestión de la conservación de infraestructuras de uso público y la prestación del servicio de ayuda a la navegación.
:: 3ª Autoevaluación EFQM.

2008

:: 4ª Memoria EFQM.
:: Sello de Excelencia 500+

2009

:: Adaptación de la certificación ISO 9001 a la versión 2008 de la Norma.
:: Premio ESPO al mejor proyecto Puerto-Ciudad.

2010

:: 4ª Autoevaluación según el modelo EFQM, validada por licenciataria
:: 5ª Memoria EFQM.

¿Por qué decidimos trabajar en "en estrategia" (que queríamos cambiar, conseguir)?

El transporte marítimo, al igual que el resto de sectores económicos, no ha sido ajeno al fenómeno de la globalización y, consecuentemente, a la necesidad de superar los retos derivados de ese proceso. En ese sentido, el Puerto de Gijón, en un ejercicio consciente de su responsabilidad respecto al impacto de sus acciones sobre los resultados de todos sus grupos de interés, debía planificar su futuro para superar con garantías las dificultades derivadas de una posición geográfica triplemente periférica: peninsular, atlántica respecto al centro de la Unión Europea y, a su vez, continental respecto al eje Asia-Pacífico.

Los cambios derivados de la dinámica de los mercados, obligaba a tener en cuenta una perspectiva global que, estableciendo metas a largo plazo, posibilitase la adaptación de la organización a las circunstancias.

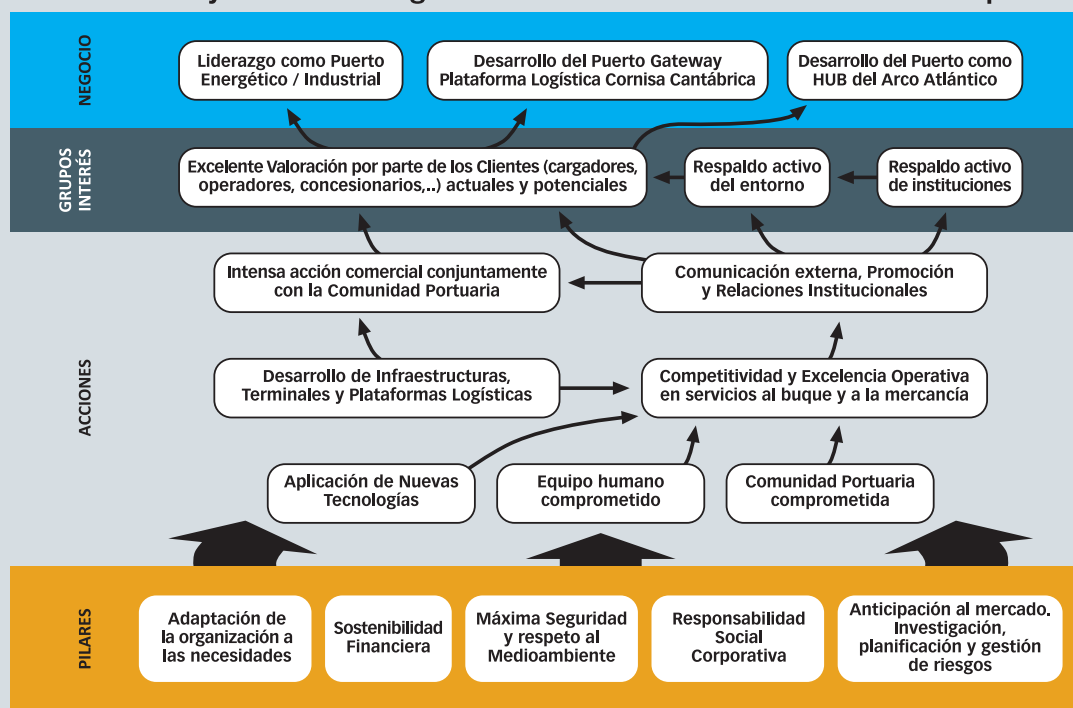
Había que trabajar bajo un planteamiento basado en la acción y no en la reacción. Un proyecto proactivo de planificación estratégica en el que el Puerto se enfrentase con sus recursos a las exigencias del entorno.

Por ello, tras el oportuno proceso de reflexión, la Autoridad Portuaria publica en el año 2005 el primer Plan Estratégico del Puerto de Gijón, donde Misión, Visión y valores constituyen el marco de referencia en torno al que se arbitra lo que, en la actualidad, conforma el conjunto de Objetivos Estratégicos del Puerto de Gijón.

El despliegue permite, en síntesis, superar los retos del futuro interpretando en clave de oportunidad esa situación periférica y conseguir, no solo consolidar nuestro tradicional liderazgo energético e industrial, sino además posicionarnos estratégicamente en el mapa logístico de Europa.



Ser Puerto y Plataforma Logística de referencia en el Atlántico Sur Europeo



¿Principales hitos a destacar en el camino recorrido?

Los hitos han sido muchos y muy variados. Algunos planificados y otros surgidos durante el transcurso del propio camino por el que íbamos avanzando.

Es obligatorio comentar el proceso vivido para la definición, en una primera fase, de la Misión y Visión del Puerto de Gijón. Un auténtico ejercicio para establecer, de manera consensuada dentro del Comité de Dirección, la piedra angular sobre la que apoyaríamos el resto de escalones que nos tocaría subir posteriormente.

Conscientes de que tener visión del futuro constituía el primer paso para alcanzar el éxito, teníamos claro que debíamos preparar nuestra mente para lo que deseábamos que ocurriera en ese futuro. Y eso hicimos. Queríamos un puerto diversificado, líder nacional como puerto industrial pero a la vez un puerto Gateway con conexiones intraeuropeas e internacionales; ser una plataforma logística atlántica formando parte de un corredor de alta densidad; así como convertirnos en un distribuidor Hub en la fachada atlántica.

El siguiente hito que destacaríamos fue la transmisión de esta idea, de este sueño a la organización.

Y hacerlo de manera sencilla y ordenada. Todas las personas debían estar identificadas con el proyecto y a la vez su trabajo debería estar perfectamente alineado con estos grandes retos. Nos dotamos para ello de las herramientas más novedosas que el mercado ofrecía en aquel momento y trabajamos para que la estrategia fluyese por todas las venas que recorrían la organización. Se había establecido un plan de futuro que todos conocíamos y compartíamos.

Cada persona de la organización podía describir cuáles eran las funciones de sus labores en la organización y a que estaban contribuyendo. Habíamos creado un EQUIPO.

El tercer hito que destacaríamos en el proceso fue la adaptación del equipo humano a los nuevos retos. A través de un exhaustivo análisis de tareas y funcionalidades; así como de las capacidades y aptitudes de los responsables, se estableció un programa, basado en la formación, que aún hoy en día constituye uno de nuestros principales valores.



Resultados

Los cambios introducidos en la gestión de la estrategia de la APG han supuesto mejoras en diversos aspectos:

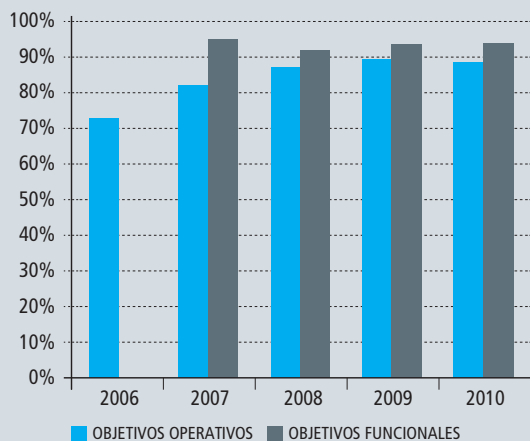
- :: El paso desde una organización por Objetivos asignados individualmente hacia equipos multi-disciplinares ha permitido que su definición sea cada vez más precisa, ambiciosa y exigente.
- :: El cambio desde un seguimiento estadístico del avance de los Objetivos por parte de la Dirección hacia una implicación personal en su ejecución ha supuesto mejoras en términos de agilidad, alineación con la Estrategia y motivación de los equipos.
- :: La incorporación de tecnologías de la información a modo de soporte para la toma de decisiones ha mejorado nuestras competencias analíticas y, en último término, la precisión de los resultados obtenidos.
- :: El esfuerzo en comunicación, valores consensuados, refuerzo positivo de comportamientos asociados, desarrollo de itinerarios formativos

personalizados, etc. ha incrementado espectacularmente la identificación con la Estrategia del equipo humano.

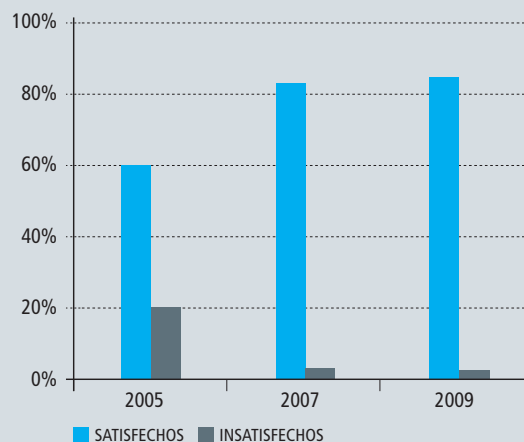
:: En último término, los tráficos que se mueven a través del Puerto determinan nuestros resultados clave. Como comentamos, nuestra estrategia está diseñada para diversificar esos tráficos en beneficio del empresariado de nuestro entorno. Hoy día, comenzamos a recoger frutos del esfuerzo realizado. Entre ellos, podríamos citar:

- :: La elección de Gijón como cabecera española de la Autopista del Mar con Nantes. Una alternativa rápida, económica, regular, segura y sostenible que proporciona ventajas del modo marítimo a transportistas y empresas tradicionalmente reservadas a grandes cargadores.
- :: El incremento en el tráfico de contenedores considerando nuestra desventaja frente a Puertos competidores.

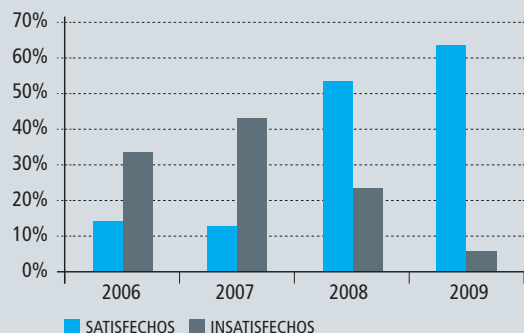
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



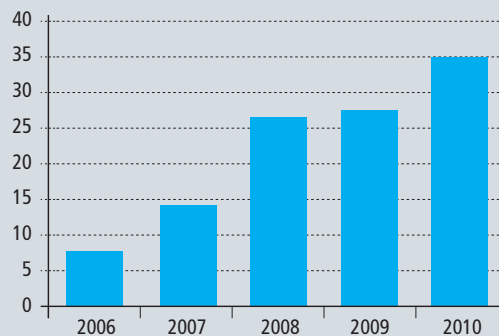
RELACIÓN CON COMPAÑEROS



CONOCIMIENTO ESTRATEGIA



CONTENEDORES (Miles de TEUs)





Lecciones Aprendidas

:: ¿De que resultados estas orgulloso? ¿De cuales no lo estás?

A lo largo de esta andadura hemos aprendido, entre otras cosas, a conocer mejor y relacionarnos con nuestros grupos de interés, a analizar nuestras fortalezas y nuestras oportunidades de mejora, a fijarnos en los mejores y a escuchar a nuestros clientes, cuestiones todas ellas que nos han permitido evolucionar como organización, sirviendo mejor a nuestros fines.

La modernización que se aprecia en nuestra organización, si se hace una visión cenital y retrospectiva, es nuestro mayor sentimiento de orgullo. Hay que considerar que somos una organización con mas de 500 años de historia, en la que, en un plazo de tiempo muy corto hemos sabido, no solamente adaptarnos a las exigentes normas de este mercado globalizado, sino ser referente Europeo en muchas de ellas.

Una modernización entendida en varios aspectos. La satisfacción de nuestros clientes se ha convertido en la razón de ser de todo el catalogo de servicios que se oferta en el Puerto de Gijón. Un Puerto de Gijón entendido como una Comunidad Portuaria en la que, instituciones, organismos, empresas públicas y empresas privadas, desarrollan su actividad. Y donde se han introducido Sistemas de Gestión de Calidad, de Medioambiente, de Recursos Humanos que envuelven y armonizan el desarrollo de todas las tareas diarias.

El posicionamiento internacional de la imagen de marca, Puerto de Gijón, es sin duda otro de los resultados a destacar en este proceso estratégico. De ser conocido unicamente como un puerto especializado en el movimiento de graneles sólidos (carbones y minerales), su imagen se asocia actualmente a un puerto activo, que incorpora la innovación en sus procesos, con unas infraestructuras e instalaciones modernas y competitivas. Un verdadero puerto del siglo XXI.

De otro lado, en todo proyecto aparecen resultados inesperados. Nuestra obligación es mejorarlos. Ese ha sido y debe ser nuestro compromiso.

:: ¿Valor que ha aportado a la organización el trabajo realizado en los últimos años?

La propia evolución social y económica tiene un efecto en el tiempo de arrastre que produce irremediablemente cambios en todas las organizaciones. Solo aquellas que controlan esos cambios, y que con su trabajo los mejoran y adaptan sobreviven.

El Puerto de Gijón, en los últimos años ha trabajado de manera incesante por proporcionar servicios de alto valor añadido a los clientes a los que sirve.

Buscando hacerlos mejores, más competitivos a la hora de posicionar sus productos en el mercado.

El trabajo de todos estos años, nos ha colocado en el camino adecuado; nos permite además disponer de los medios para retomarlo cuando nos desviamos; ha proporcionado las bases para que funcionemos como un equipo; para que detectemos ineficiencias y las podamos corregir; nos ha enseñado en que nada es perpetuo y hoy, mas que nunca, hay que estar alerta a los cambios; nos ha permitido saber priorizar y discernir lo importante de los superfluo; en definitiva nos ha hecho mejores y mas fuertes.

:: ¿Qué hemos aprendido por el camino? ¿Qué volveríamos a hacer? ¿Qué cosas no repetiríamos?

Hemos aprendido que el esfuerzo vale la pena. Vale todas las penas. Y que cuando nos empeñamos en conseguir un objetivo, a pesar de los errores que cometamos, finalmente redundan en algo positivo. Y en todo nuestro proceso de cambio, de mejora, a lo largo de todos estos años, a pesar de los errores, siempre hemos conseguido avanzar hacia delante, contribuyendo poco a poco a ser el Puerto de Gijón en el que hoy nos hemos convertido.

Hemos comprendido que solo trabajando en equipo es posible alcanzar nuestros fines.

Hemos aprendido también que lo que hemos conseguido hasta ahora, los pequeños triunfos, quedarán ahí para siempre. Como parte integrante de la organización a la que han contribuido a mejorar.

Volveríamos a repetir en el proyecto. La organización ha mejorado; las personas individualmente y profesionalmente también hemos aprendido. Es la experiencia que proporciona el tiempo y el trabajo. Hemos aprendido que nada sucede por casualidad. Y que recogemos lo que sembramos.

:: ¿Qué le recomendaríamos a otra organización?

Estamos en el año 2011 y lo que funcionaba ayer ya no funciona hoy. Estamos en la era del conocimiento. Y donde antes los jefes ordenaban y mandaban hoy apoyan y facilitan. Y donde antes los empleados obedecían órdenes hoy los equipos toman decisiones. Hoy la calidad determina nuestra demanda de servicios, antes era la oferta de los mismos la que la determinaba.

A cualquier organización le recomendaríamos que interiorice que su desarrollo, su crecimiento y en definitiva su supervivencia está ligada a la gestión estratégica de sus oportunidades. Y ello requiere la incorporación de herramientas y procesos de gestión que la encaminen adecuadamente. El entorno está ahí, es el mismo para todos.