

**Análisis sobre Dirección Administrativa y Gestión Empresarial Portuaria en APM
Terminals Moín, 2023**

Guit Yi Feng, Jose L. Guerrero, Josday K. Mendez, Joan D. Rojas y Stephani N. Vargas

Universidad Fidélitas

Fundamentos de Administración y Gerencia: AN-102

MBA Daniel Salgado

Abril, 2024

Contenidos

Introducción.....	3
Problema y Pregunta de Investigación	3
Justificación del Problema	5
Problemática basada en la dirección	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Histórico y Antecedentes	7
Inauguración del Nuevo Puerto de Moín (2019).....	8
Impacto Económico y Comercial.....	8
Desafíos y Controversias	8
Compromiso con la Sostenibilidad	9
Expansión de la Capacidad y Tecnología Avanzada.....	9
Marco Teórico	10
La dirección administrativa.....	11
Funciones.....	12
Gestión Empresarial Portuaria	13
Liderazgo Empresarial	14
Funciones.....	15
Figura 1	16
Departamento de Operaciones	16
Tipos de Liderazgo	16
Grupo o Equipo.....	17

Propuesta de mejora.....	18
Tabla 1.....	19
Cuadro con propuesta de mejora.....	19
Conclusiones.....	21
Referencias	22

Introducción

El propósito de esta investigación es evaluar la dirección administrativa y gestión empresarial portuaria en APM Terminals, Moín durante el año 2023. Que señala las características de dirección a fin de presentar un análisis posible para el año 2024.

Dentro de las características a resaltar, se encuentran las estrategias y dirección en la gestión del departamento de operaciones implementada dentro de la empresa a sus empleados, así como su eficiencia de las operaciones portuarias todo esto durante el año 2023. Por otro lado, se pretende comprender el modelo de dirección administrativa actual dentro de la empresa para lograr presentar un plan de mejora, hacia el transcurso del año 2024.

En referencia a analizar el modelo de dirección administrativo, se han de tomar en cuenta las estructuras organizacionales y los procesos de toma de decisiones todo esto basado en datos del año 2023.

Problema y Pregunta de Investigación

Dentro del proceso administrativo se observa la presencia de distintas etapas como lo son el planear, el organizar, el dirigir y el controlar. Esta investigación se enfoca en el punto de dirección dentro de la empresa APM Terminals, Moín. La cual se encuentra dirigida al equipo profesional de la empresa, así como el profesor encargado del curso de fundamentos de administración y gerencia de la universidad Fidélitas.

Muños, L; Napa, Y; Pazmiño, W. y Posligua, M. (2020) mencionan en su estudio sobre los procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes que:

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. (pág.11)

De la cita anterior se logra rescatar la importancia de la diversidad de elementos que ayuda al cumplimiento de los objetivos de una empresa, siendo que puede ser tomado en cuenta dentro de la empresa a investigar para saber si ha de cumplir este estándar de altas capacidades del departamento de operaciones de la empresa.

Presentando el objetivo de investigación del manejo del departamento de operaciones por parte de la empresa el cual puede observarse de manera directa con estadísticas presentadas en los datos durante las investigaciones generales.

Así mismo en la presente investigación se hace referencia a la gestión empresarial que es definida por Diaz, G. y Salazar, D. (2021) como:

(...) una decisión estratégica tomada por la gerencia cuyo diseño e implementación, están enfocados en responder con rapidez y eficiencia a las demandas de los clientes, gracias a procesos enmarcados en una política de trabajo cero defectos. (pág. 12)

En referencia a la anterior cita se exhibe la presencia directa de la gerencia en relación con la decisión influenciada por los clientes y cómo estos afectan los procesos encuadrados en una política de trabajo que presenta cero defectos.

No obstante, contrario a la decisión final de la gerencia esta debe haber consultado con su equipo empresarial para una correcta toma de decisiones, la cual sigue la jerarquía empresarial de la cual se basan la mayoría de los proyectos.

Del Carmen, P. y Quintana, J. (2020) presentan en su estudio de la importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas: "Al ser el modelo de

gestión un patrón de funcionamiento integral, se debe incorporar la misión, visión, valores, objetivos principales, secundarios, protocolos, procesos e indicadores.” (pág. 10)

Mencionan a su vez:

La gestión empresarial tiene su desarrollo natural en el modelo en el patrón o ruta de acción definida. Se la entiende como aquella actividad que a través de diferentes individuos especializados, buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa, proyecto o de un negocio. (pág. 10)

Por esta razón la gestión empresarial observada desde diferentes puntos de vista se vuelve algo de suma importancia en la instancia de diferentes individuos especializados que integran los distintos procesos e indicadores relacionados.

En consecuencia, se han de incorporar los objetivos principales y secundarios de la empresa que cumplan con las características de buscar mejorar la productividad y la competitividad en sí misma.

En conclusión, se logra observar las características del proceso administrativo junto con la importancia de la gestión empresarial, ambos puntos los cuales serán retomados durante la investigación en distintos ámbitos de exploración.

Siendo así lograr realizar un análisis concreto que se presentará al finalizar la investigación de la empresa buscando optimizar las maneras de la empresa en relación con los puntos anteriormente descritos y puede tomarse como un estudio base de referencia para próximas investigaciones.

Justificación del Problema

La Terminal de Contenedores de Moín (TCM), operada por APM Terminals, es una pieza fundamental en la infraestructura logística de Costa Rica y juega un papel crucial en el comercio marítimo global. Este nivel de operatividad no sólo destaca la importancia de la infraestructura física sino también la necesidad de una gestión administrativa y empresarial eficaz que pueda maximizar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La dirección administrativa y la gestión empresarial se convierten, por tanto, en elementos fundamentales para lograr los objetivos de eficiencia y competitividad.

Investigaciones previas han demostrado que la eficacia de la gestión portuaria tiene un impacto directo en la productividad portuaria y en la satisfacción del cliente, influenciando significativamente la competitividad de los puertos a nivel internacional. En este contexto, la APM Terminals enfrenta el desafío de adaptar su dirección administrativa y estrategias de gestión empresarial para no solo cumplir con las expectativas actuales sino también anticipar las necesidades futuras del mercado global.

Problemática basada en la dirección

A pesar de los avances significativos en términos de infraestructura, tecnología y compromiso con la sostenibilidad, APM Terminals Moín enfrenta el desafío constante de alinear efectivamente su estrategia corporativa con las operaciones cotidianas. Este problema de dirección se manifiesta en una posible desconexión entre los objetivos estratégicos de la alta dirección y su implementación por parte de los equipos operativos.

Dicho desajuste puede resultar en una serie de consecuencias desfavorables, como ineficiencias operativas, menor satisfacción del cliente, y un impacto negativo en la productividad portuaria y la competitividad en el mercado global. Esto es particularmente crítico en un entorno portuario donde la eficiencia y la capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado son vitales para el éxito a largo plazo.

Esta problemática podría ser provocada por varios factores, incluyendo la mala comunicación entre diferentes niveles de la organización, la falta de un sistema integral de seguimiento y evaluación de la implementación de la estrategia, y la insuficiente capacitación y empoderamiento de los empleados en niveles operativos para tomar decisiones alineadas con la visión estratégica de la empresa.

Este problema de dirección también podría estar influenciado por la rápida expansión y modernización de las operaciones de la terminal, que exige una gestión del cambio efectiva para asegurar que todos los niveles de la organización estén sincronizados con los nuevos procesos, tecnologías y objetivos estratégicos.

Abordar esta desalineación requiere un enfoque multifacético que incluye la mejora de la comunicación interna, el fortalecimiento de los procesos de planificación y ejecución estratégica, y la inversión en el desarrollo del capital humano para asegurar que los equipos operativos no sólo comprendan la estrategia corporativa, sino que también estén equipados y motivados para implementarla efectivamente.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la dirección administrativa y la gestión empresarial portuaria en APM Terminals Moín durante el año 2023.

Objetivos Específicos

Identificar las estrategias y dirección en la gestión del departamento de operaciones implementada por APM Terminals en sus empleados durante el año 2023.

Evaluar la eficiencia de las operaciones portuarias en APM Terminals Moín durante el año 2023.

Comprender el modelo de dirección administrativa actual en APM Terminals Moín, incluyendo la estructura organizacional y los procesos de toma de decisiones durante el año 2023.

Marco Histórico y Antecedentes

Investigaciones previas han demostrado que la eficacia de la gestión portuaria tiene un impacto directo en la productividad portuaria y en la satisfacción del cliente, influenciando significativamente la competitividad de los puertos a nivel internacional. En este contexto, APM Terminals enfrenta el desafío de adaptar su dirección administrativa y estrategias de gestión empresarial para no solo cumplir con las expectativas actuales sino también anticipar las necesidades futuras del mercado global.

A continuación, se muestran antecedentes que sucedieron entre el 2018 y el 2023.

Desde el año 2018 APM le está pagando un canon a Japdeva de un 7,5% de las ganancias brutas que tiene la compañía, esto para que Japdeva invierta ese dinero en las obras de desarrollo en la provincia de Limón. Japdeva durante estos años que APM le está pagando puede tener un aproximado más de 10.000.000 de dólares por el concepto de canon de operación.

Inauguración del Nuevo Puerto de Moín (2019)

En febrero de 2019, APM Terminals inauguró su nuevo puerto en Moín, asegura Arce, M. A. (2019) “Luego de casi cuatro años de construcción, la tarde de este jueves la firma holandesa APM Terminals entregó la primera etapa de la nueva Terminal de Contenedores de Moín (TCM).”, Costa Rica, tras una inversión de alrededor de \$1 mil millones. Este puerto moderno y eficiente reemplaza las instalaciones antiguas y permitió aumentar la capacidad de carga y descarga de contenedores.

Impacto Económico y Comercial

La puesta en marcha del nuevo puerto tuvo un impacto positivo en la economía local y nacional, facilitando el comercio exterior y atrayendo inversiones adicionales a la región como ejemplo:

Una embarcación de gran tamaño, con 299,9 metros de longitud y capacidad para 6.690 TEUS o contenedores atracó, el viernes pasado, en la Terminal de Contenedores de Moín (TCM), en Limón, con lo cual se convierte en la segunda mayor que llega a ese puerto. (Marvin Barquero, 2022)

Desafíos y Controversias

Sin embargo, el proyecto también enfrentó desafíos y controversias, incluyendo preocupaciones ambientales por el impacto del desarrollo portuario en los ecosistemas locales, así como disputas laborales y críticas sobre las condiciones de trabajo en la terminal.

Otros autores mencionan lo siguiente:

Según el congresista, mediante una serie de “oficios ilegales y otras acciones”, se están enviando a la Terminal de Contenedores de Moín (TCM) –

operada por APM Terminals – barcos que deberían ser atendidos por el muelle de la Junta de Administración Portuaria y de Desarrollo Económico de la Vertiente Atlántica (Japdeva). La denuncia fue presentada ante la Fiscalía. (Gómez. T, 2019)

En 2020, APM Terminals ha sido certificada como Esencial Costa Rica por PROCOMER, luego de un riguroso proceso de evaluación. Esta certificación refleja el compromiso de la empresa con los valores de la marca país, como la excelencia, la sostenibilidad, la innovación, el progreso social y la vinculación costarricense. El director general de APM Terminals, Hartmut Goeritz, expresó su satisfacción por este reconocimiento, destacando el desarrollo y crecimiento de las operaciones en Costa Rica. La certificación Esencial Costa Rica es considerada como un diferenciador de competitividad para las empresas, ya que demuestra su compromiso con la calidad y el talento local. La evaluación realizada también resaltó el enfoque de APM Terminals en el desarrollo del talento humano, así como sus esfuerzos en responsabilidad social y ambiental. Esto incluye aspectos como la competencia del personal, el acceso a la educación, el bienestar laboral, la formalización y actualización profesional, así como la gestión ambiental y la relación con la comunidad. Tammy Spencer V. (2020).

Compromiso con la Sostenibilidad

APM Terminals Moín ha demostrado un compromiso con la sostenibilidad, implementando medidas para reducir su huella ambiental y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad local, como programas de reforestación y proyectos de educación ambiental por ejemplo AMP Terminals (2022) menciona “Tras el cumplimiento de 10 parámetros y educación ambientales en cada uno de ellos, la Terminal de Contenedores de Moín ha sido Galardonado con la Bandera Azul Ecológica desde 2022.”

Expansión de la Capacidad y Tecnología Avanzada

La nueva terminal en Moín se diseñó para aumentar significativamente la capacidad de manejo de contenedores y mejorar la eficiencia operativa mediante el uso de tecnología avanzada, incluyendo grúas automatizadas y sistemas de gestión portuaria.

En 2023 el Gobierno de Costa Rica y APM Terminals Moín han implementado dos nuevas herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia y seguridad del puerto. Estas herramientas permitirán ampliar el escaneo de contenedores hacia mercados internacionales. Además, a partir del 13 de julio, la seguridad de la Terminal de Contenedores de Moín será responsabilidad de la Fuerza Pública costarricense. Desde su inicio en octubre de 2018, la terminal ha manejado más de 5 millones de contenedores, operando las 24 horas del día. Ania Blackwood (2023).

Marco Teórico

Esta investigación se basa en cómo es la dirección administrativa y la gestión portuaria de APM Terminals en el departamento de operaciones, donde se mencionará puntos importantes de cómo trabaja el departamento con base a este tema de dirección, pero antes de tocar el contenido principal de esta investigación, mencionaremos un dato importante que complementa sobre el desarrollo de esta empresa.

De acuerdo con Murillo (comunicación personal, 29 de enero de 2024):

APM Terminals es un proveedor mundial con presencia de 69 países y una de sus terminales está aquí en nuestro país, esta empresa ejerció el 28 de febrero del 2019. APM Terminals no es una empresa fija que se va a quedar en nuestro país ya que obtiene un contrato de concesión con el gobierno de Costa Rica que dura un periodo de 33 años. Esos 33 años que la empresa estará a cargo de la terminal, incluyen el tiempo de construcción y operación, el de construcción duró unos 4 años y lo que resta del inicio de la operación quedan 29 años. Cuando ese periodo de tiempo termina y se acaba el contrato, APM se va del país, tiene que entregar toda la terminal y todos los equipos al gobierno de Costa Rica.

Este dato es fundamental para estar en contexto de cómo es la empresa y durante este tiempo como la empresa ha llevado a cabo su dirección conforme a este departamento de operaciones.

La dirección administrativa

Se define como “(...) la forma de orientar, dirigir e influir a todos los componentes de la empresa en la realización de tareas, constituye la esencia del éxito y del cumplimiento de los objetivos de la empresa.” (Serrano, 2023, párr.1-2).

Con base a la definición que se relató anteriormente, en el departamento de operaciones su dirección principal es la productividad, es lo fundamental que tienen como empresa, porque por medio de eso APM se reconoce como una de las mejores terminales con alta eficiencia de productividad a la hora de importar y exportar los productos, haciendo que los clientes queden satisfechos e incluso incrementando competitividad.

De esta manera influyen o dirigen a los colaboradores de ese departamento para ser eficientes durante toda su labor y que todos los clientes que trabajen con la empresa estén complacidos.

Siguientemente como se ha ido indicando sobre su productividad, Murillo (comunicación personal, 29 de enero de 2024) relata que APM como terminal de contenedores, tiene como meta dirigir a los operadores con una productividad promedio dependiendo de los años que tiene la terminal operando, ya que después del quinto o sexto de operar desde inicio de operaciones, tienen que hacer un promedio con las grúas porticas STS 35 contenedores por hora. Si no cumplen ese promedio de productividad se debe de pagar una multa del Consejo Nacional de Concesiones.

Consejo Nacional de Concesiones [CNC]. (s. f.) nos dice que de esta manera se ve el rango de productividad que tienen que hacer cada año. Un rendimiento mínimo efectivo de 26 movimientos/hora buque de atracó /grúa en el primer año de operaciones. Luego 28 movimientos/hora buque de atracó /grúa en el segundo año. (Después 30, posteriormente el siguiente año con 31, el quinto año con 32), a partir del sexto año de operaciones deben de tener un rendimiento mínimo de 35 movimientos/hora buque atracado /grúa. De esta manera deben ir subiendo la productividad cada año (pág. 69).

Por lo que también se puede tomar en cuenta es que incluso hay ocasiones que no se cumple una productividad muy alta por sucesos que pasan como, por ejemplo;

accidentes de choques con otro contenedor, una grúa varada, la marea alta que causa mucho movimiento al barco y el operador se le dificulta alzar el contenedor, que la carga no esté en el bloque, entre otros. Estas son algunas de las circunstancias que podrían afectar en la productividad, cosa que casi nunca pasa ya que la mayoría de las veces esas situaciones no afectan y se logra aun así alcanzar una gran productividad en la operación.

Funciones

La Universidad del Valle de Puebla (s.f) menciona puntos importantes que se deben tener en cuenta en la parte de la dirección administrativa de una empresa, los cuales son:

Planificación: Esto permite que las actividades estén enfocadas en determinar los objetivos de una empresa, a partir de los cuales se establecen planes y estrategias, a corto, mediano y largo plazo que cada departamento debe seguir. También es parte de lo que significa la organización, para que todos los colaboradores se guíen por los mismos principios.

Coordinación: (...) es necesario que se mantenga un trabajo coordinado para que todos los colaboradores persigan las mismas metas, por lo tanto, las estrategias de comunicación tienen que ser claras y eficientes. Para que haya organización, también es necesario que la dirección empresarial distribuya los recursos que se utilizan en cada área, (...) ya que, sin ellos los empleados no podrían cumplir sus funciones.

Control: Se refiere al trabajo que les permite a los directivos verificar que las estrategias y planes se cumplan conforme lo acordado; para comprobarlo, lo más usual es que contrasten las metas con los resultados observados en cualquier tipo de reporte que se haya hecho anteriormente.

Promover las buenas relaciones: Este punto es importante ya que entre todos los empleados permite que se evite problemas en la convivencia diaria, los cuales esto puede llegar a afectar de manera negativa en el logro de los objetivos, porque disminuye la productividad de los colaboradores. (párr.22-26).

Por medio de las mismas funciones mencionadas en la cita es como ellos dirigen a los operadores, a partir de la planificación de los superiores tomando estrategias para la productividad y para obtener un trabajo con excelencia, donde cada uno de los operadores cumplen con la coordinación para obtener éxito en la meta y los mismos superiores se encargan de controlar que todo surja correctamente, para así lograr ese objetivo que la empresa desea.

Por otro lado, tomando el punto anterior sobre promover buenas relaciones, APM es una empresa que se preocupa por sus empleados y trata de que todos tengan una buena relación laboral, siempre cumple con estrategias para desarrollar actividades para el trabajador y se relacione con sus demás compañeros de manera sana.

Gestión Empresarial Portuaria

También podemos mencionar lo que es la gestión portuaria, es una función esencial que es parte de la dirección, lo podemos definir de la siguiente manera:

De acuerdo con Gómez (2023):

La gestión portuaria se refiere a la organización y administración de las actividades que se llevan a cabo para gestionar de manera eficiente y efectiva un puerto marítimo. Esto implica la coordinación de diversas áreas, como la carga y descarga de mercancías, mantenimiento de infraestructuras, seguridad, logística y planificación estratégica. (párr. 2).

La gestión empresarial obtiene las mismas funciones de la dirección, donde se obtiene una organización, planificación, el control, entre otras funciones, se le da importancia ya que como lo menciona Indeed (2024) ayuda a las organizaciones a operar de manera responsable y transparente, proporcionando herramientas para que las empresas puedan garantizar un funcionamiento, liderazgo ético y legal. Por lo que también ayuda a que la empresa mantenga una reputación positiva y a establecer buenas relaciones.

De esta manera APM obtiene una gestión, la terminal de Moín tienden a tener como parte del sistema, una gestión de calidad tanto en los productos como el servicio hacia los

clientes, también en la parte de la gestión ambiental es una empresa que promueve la ecología y acuden a la protección de los animales. La empresa se encarga de mantener la zona limpia y sin desechos de los buques, es prohibido que a la hora de ingresar a la naviera hagan alguno de estos actos. Donde también incrementan distintas estrategias para desarrollar una gestión eficiente en los trabajadores y como también lo que es la seguridad de los empleados se puede implementar en este punto ya que es super importante en la labor.

Posteriormente (Global Safety Day, APM Terminals, 2022) relata:

La gestión en la parte de la seguridad es súper importante ya que como terminal tienen que ser precavidos con cualquier accidente que pueda pasar, por eso la empresa como compromiso cuida a sus colaboradores y a sus clientes, llevando las operaciones de la manera más segura. En el departamento Our way of working son los trabajadores de salud ocupacional, por medio ellos la empresa cumple con buena seguridad para el trabajador y sus operaciones, gracias a que estos colaboradores se encargan de la seguridad, todos los trabajadores caminan con sus uniformes y herramientas de seguridad adecuadamente. (video.3:12).

Por otro lado, en el departamento de operaciones su gestión prácticamente es lo que se ha mencionado anteriormente, los colaboradores de esa área se encargan a que todas las operaciones se realicen correctamente, controlan el proceso de operación con cada uno de los trabajadores que elaboran las grúas, también inspeccionan que ninguno tenga un problema y si es así ellos lo resuelven inmediatamente para seguir con la labor. El departamento de operaciones organiza y dirige a cada uno con el motivo de que las exportaciones o importaciones de contenedores tengan la eficiencia y productividad alta.

Liderazgo Empresarial

MBA Online - Recursos Humanos (2022):

(...) se refiere a la capacidad de una persona para dirigir, guiar e influir en el comportamiento y el trabajo de otros hacia la consecución de las metas. En otras

palabras, el liderazgo es un factor que une al equipo y lo motiva hacia unos propósitos. (párr.3).

Por medio esta cita anterior hace referencia a la empresa de APM, por su especialidad en la distribución de la importación y exportación de contenedores, esta compañía es liderada por medio de varios departamentos de operadores para que cada uno en su área pueda manejar un trabajo eficiente para la compañía y uno de esos, es el departamento de operaciones que maneja la parte de la planeación, la organización, la inspección y los dirige para que los operadores tengan una alta eficiencia, mediante de un control y cumplir con el objetivo de la empresa, que es brindar un servicio de calidad de la manera más eficiente, rápida y segura para todos los clientes.

Funciones

Su principal función como tal, es guiar y dirigir a los colaboradores para desarrollar y cumplir un objetivo, el líder camina junto a sus compañeros para tomar una dirección correcta, planificando, motivándolos, inspeccionando que todo vaya bien para que la meta sea cumplida, como también evalúa el desempeño del colaborador, si está en un bajo nivel, el líder lo incorpora o le ayuda a mejorar su rendimiento y aconseja para seguir con el enfoque.

Otra función de un líder también es encargarse de resolver cualquier tipo de problema junto con sus compañeros donde actúa de manera que monta estrategias para seguir con la operación.

Con respecto a lo que se mencionó anteriormente, eso se basa en cómo es el departamento de operaciones, los líderes de esa área son llamados como supervisores ellos les permiten a los colaboradores guiarlos y controlando que sus operaciones estén fluyendo correctamente, si alguno no tiene una buena eficiencia lo ayudan en diferentes maneras y motivándolos a lograr que su labor sea esencial, para que como equipo no pierdan esa productividad, por lo cual ellos siempre están con su equipo en cualquier ocasión.

De esta manera se menciona cómo está organizado cada equipo en el departamento de operaciones.

Figura 1

Departamento de Operaciones



Nota. Esta figura hace referencia a un organigrama sobre el departamento de operaciones, como está establecido cada uno de los líderes con sus respectivos colaboradores. (Elaboración propia).

Tipo de Liderazgo

En este departamento de operaciones se menciona el tipo de liderazgo de la siguiente manera:

Team Asana (2021) relata.

Liderazgo coaching: “Un líder con estilo ‘coaching’ es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de otros miembros del equipo y entrenarlos para mejorar. También tienen la capacidad de vincular esas habilidades con los objetivos de la empresa”. (párr.26).

El liderazgo coaching forma parte de este departamento porque APM es una empresa que se preocupa por sus empleados, como es su rendimiento y cómo avanzan en su mejora de habilidades, así que, por medio de este tipo de liderazgo, el supervisor se encarga de inspeccionar al colaborador, para ver si en el transcurso de su labor ha mejorado y si sabe cómo profesional hacer su labor o sigue disminuyendo su rendimiento y está bajo nivel.

Recalcando que el entrenador es uno de los mismos colaboradores que fue capacitado para hacer esa labor y tener la habilidad de liderar o enseñar de la misma manera que ellos puedan ejercer correctamente. Por lo que, si tiene un bajo rendimiento se realiza una lista que se le menciona a los entrenadores y ellos se encargan de volver a entrenarlos y mejorar ese rendimiento hasta que vuelvan hacer su trabajo de manera eficaz, como lo requiere la empresa.

Grupo o Equipo

Según Gamarra (2023):

El equipo de trabajo se define como un conjunto de personas que poseen habilidades complementarias y trabajan juntas para lograr los objetivos en común de la empresa. Además, se hacen responsables de sus decisiones y tienen un compromiso común con las metas empresariales. (párr.3).

En APM Terminals todos sus colaboradores en el departamento de operaciones trabajan conforme equipos, por lo que tienden a cumplir y llegar a tener una buena productividad indicada, donde cada uno contribuye para lograrlo, como equipo cualquier situación se resuelve para que no sea afectado en la labor y el equipo pueda ser exitoso en las expectativas de los supervisores. Cada uno aporta su talento y sus habilidades por lo que permite un buen enfoque y se cumpla ese objetivo o esa productividad como en este caso que se asocia a tener una alta eficiencia y productividad en el manejo de importación y exportación de contenedores.

Propuesta de mejora

La finalidad de la implementación de mejoras para APM Terminals Moín se centra en abordar la disparidad detectada entre los objetivos estratégicos de la dirección superior y las operaciones diarias. En consecuencia, se elaboró un plan integral que contiene una serie de tareas específicas centradas en optimizar la coordinación y el desempeño de la organización.

En primer lugar, se llevará a cabo una evaluación minuciosa de la comunicación interna, detectando áreas de mejora y estableciendo un sistema de comunicación integrado. Este sistema brindará canales precisos y eficaces con el propósito de optimizar la distribución de información entre la dirección superior y los equipos operativos.

Asimismo, se consolidarán los procesos de planificación estratégica con el propósito de asegurar su conexión con los objetivos de la organización. Se establecerá un sistema de seguimiento y evaluación con el propósito de supervisar el progreso hacia los objetivos estratégicos, utilizando indicadores fundamentales de rendimiento (KPIs) para evaluar el rendimiento de manera eficaz. Para consolidar estas iniciativas, se llevarán a cabo programas de formación y desarrollo con el propósito de incrementar la comprensión de la estrategia corporativa entre los empleados, fomentando de esta manera un mayor compromiso.

El proyecto tendrá lugar durante un período de 8 meses, con objetivos fundamentales establecidos en un plan de ejecución detallado. La evaluación se llevará a cabo por un comité de dirección conformado por líderes de proyecto debidamente elegidos para cada área específica. Se brindarán los recursos necesarios, tales como presupuesto, personal y tecnología, con el propósito de asegurar una implementación exitosa. Se establecerán estrategias de seguimiento, tales como reuniones periódicas y el uso de herramientas de gestión de proyectos, con el objetivo de supervisar el avance y adoptar decisiones estratégicas oportunas.

Asimismo, se llevarán a cabo planes de contingencia con el propósito de abordar posibles obstáculos durante la implementación del modelo administrativo, garantizando de

esta manera la continuidad del proyecto y su éxito a largo plazo. Esta propuesta integral se fundamenta en la finalidad de modificar la cultura organizacional e incrementar significativamente el rendimiento de APM Terminals Moín en el mercado global.

Tabla 1

Cuadro con propuesta de mejora

Área de mejora	Problema identificado	Objetivos de mejora	Estrategias de implementación	Indicadores de éxito
Objetivo 1	La desconexión entre la estrategia corporativa y las operaciones diarias.	Se pretende disminuir en un 20% la cantidad de errores relacionados con la estrategia corporativa. Se incrementará en un 15% la satisfacción de los empleados con la comunicación interna.	Estudiar la comunicación interna en la actualidad. Se debe establecer un sistema de comunicación integrado que integre canales formales e informales. Desarrollar una cultura de comunicación abierta y honesta. Realizar encuestas periódicas con el propósito de evaluar la comprensión de la estrategia corporativa y la satisfacción con la comunicación interna.	Porcentaje de empleados que comprenden la estrategia corporativa. Disponibilidad y eficacia de la comunicación entre la dirección superior y los equipos operativos. Grado de satisfacción de los empleados con la comunicación interna.

Objetivo 2	La falta de coordinación entre los objetivos estratégicos y las tareas a diario.	Incrementar en un 10% el número de objetivos estratégicos alcanzados. Dentro del 5% del tiempo medio para alcanzar los objetivos estratégicos.	Examinar y actualizar el plan estratégico con el fin de asegurar que se ajuste a las demandas actuales del negocio. Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación con KPIs con el fin de evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Se deberían asociar los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización. Se deberán llevar a cabo revisas periódicas del plan estratégico y el progreso hacia los objetivos.	Porcentaje de objetivos estratégicos alcanzados. Tiempo promedio para alcanzar los objetivos estratégicos. Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de planificación y ejecución estratégica.
Objetivo 3	Los empleados no comprenden la estrategia corporativa ni están capacitados	Aumentar 30% el número de empleados que comprenden la estrategia corporativa. Se incrementará en un 25% la	Implementar programas de formación y desarrollo que brinden a los empleados conocimientos acerca de la estrategia corporativa. Proporcionar oportunidades para que los empleados participen en la	Porcentaje de empleados que comprenden la estrategia corporativa. Nivel de participación de los empleados

	para aplicarla.	participación de los empleados en la implementación de la estrategia. Se pretende incrementar en un 10% el rendimiento empresarial debido a las iniciativas de desarrollo del capital humano.	implementación de la estrategia. Liderar a los empleados para que tomen decisiones conformadas con la estrategia corporativa. Se deberán llevar a cabo encuestas periódicas con el fin de evaluar la comprensión de la estrategia corporativa, la participación de los empleados y el impacto en el desempeño de la empresa.	en la puesta en marcha de la estrategia. La influencia de las iniciativas de desarrollo del capital humano en el desempeño empresarial.
--	-----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Conclusiones

Se logra demostrar dentro de la presente investigación, diferentes aspectos de la compañía APM Terminals, los cuales son abordados desde el punto de vista de la planeación estratégica enfocada en la dirección.

Como primera instancia, se presentan los resultados de los antecedentes de la compañía y como estos fueron realizados, observando una exuberante cantidad de dinero colocada dentro de distintos proyectos, anteriormente mencionados dentro de sus objetivos, los cuales han de ir cambiando con el tiempo.

En segundo lugar, al realizar la propuesta de mejora se presta atención a las características de los empleados, resultando en necesidad de capacitación, junto con una falta de coordinación de objetivos estratégicos y actividades diarias.

Esta falta de habilidad por parte de los empleados se ha de optimizar con una mayor capacidad de liderazgo a manera de aprendizajes en relación a la estrategia corporativa de

la empresa, además de una modificación a las actividades diarias en relación a los objetivos propuestos.

Referencias

Arce, M. A. (2019). Conozca la nueva Terminal de Contenedores de Moín que se inauguró este jueves. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/conozca-la-nueva-terminal-de-contenedores-de-moin/RH4KGRGUJBDNVIXKNZ3HP5OGBM/story/>

APM Terminals se certifica como Esencial Costa Rica - APM Terminals. (n.d.). <https://www.apmterminals.com/es/moin/practical-information/news/200917-apm-terminals-certified-as-essential-costa-rica>

Avendaño (2017). 230 personas se capacitan en el INA para trabajar como operadores en el mega puerto de Moín. El Financiero, dinero, poder y negocios. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/230-personas-se-capacitan-en-el-ina-para-trabajar/FNVC5LHQ6NELLMUYL2ZHJSMOV4/story/>

Barquero, M. (2022, enero 25). Barco de gran tamaño atraca en la terminal de APM de Moín, en Limón. La Nación. <https://www.nacion.com/economia/negocios/barco-de-gran-tamano-atraca-en-la-terminal-de-apm/FUH6HLBOYNEXTGU7VKH37O2HGY/story/>

Costa Rica contará con tres herramientas tecnológicas para el escaneo de contenedores - APM Terminals. (n.d.). <https://www.apmterminals.com/es/moin/practical-information/news/2023/230714-costa-rica-contara-con-tres-herramientas-tecnologicas-para-el-escaneo-de-contenedores>

Comunidad & Sostenibilidad - APM Terminals. (n.d.). <https://www.apmterminals.com/es/moin/about/csr>

Consenso Nacional de Concesiones [CNC]. (s.f). Contrato de concesión de obra pública con servicio público para el diseño, financiamiento, construcción, explotación y

mantenimiento de la terminal de contenedores de moín.

<https://www.cnc.go.cr/archivos/85/TCM/147/Contrato-concesion-TCM.pdf>

Del Carmen, P. y Quintana, J. (2020). IMPORTANCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.

<https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>

Díaz, G y Salazar, D (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/podium/n39/2588-0969-podium-39-19.pdf>

Estrategias y negocios [E&N]. (2022)

<https://www.revistaeyn.com/centroamericaymundo/apm-terminals-cumple-su-primer-aniversario-en-costa-rica-JWEN1360229>

Gómez, T. (2019). Denuncian al MOPT, Concesiones y APM Terminals por manejo de barcos en perjuicio de Japdeva. El Observador CR. <https://observador.cr/denuncian-al-mopt-concesiones-y-apm-terminals-por-manejo-de-barcos-en-perjuicio-de-japdeva/>

Gómez (2023). ¿Qué es la gestión portuaria y por qué es importante en el transporte marítimo? U Del Istmo. <https://www.udelistmo.edu/blogs/que-es-gestion-portuaria>

Gamarra (2023). Equipo de trabajo exitoso: sus características y beneficios. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/8-caracteristicas-equipo-trabajo-exitoso/#:~:text=El%20equipo%20de%20trabajo%20se,com%C3%BAAn%20con%20las%20metas%20empresariales.>

Global Safety Day (2022)- APM Terminals Moín. (Video). You Tube.

https://youtu.be/0P9fG7rvHYA?si=Vv9h4hvO63FMb_IC

Indeed. (2024). Cuál es la importancia de la gestión empresarial. <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/importancia-gestion->

empresarial#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20empresarial%20es%20importante,positiva%20y%20a%20establecer%20buenas%20relaciones

Muños, L; Napa, Y; Pazmiño, W. y Posligua, M. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/334/237>

MBA Online - Recursos Humanos (2022). El liderazgo empresarial: definición, tipos e importancia para las organizaciones actuales. Cámara Valencia. <https://www.master-mbaonline.com/rrhh/liderazgo-empresarial/#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20refiere,lo%20motiva%20hacia%20unos%20prop%C3%B3sitos>.

Serrano (2023). Dirección administrativa. Hazla en GDE guía del empresario. <https://guiadelempresario.com/administracion/direccion/administrativa/>

Team Asana (2021). 11 estilos de liderazgo y cómo encontrar el tuyo. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>

Universidad del Valle de Puebla. (s. f). Dirección de empresas. UVP. <https://uvp.mx/uvpblog/direccion-de-empresas/>