



REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

**Volumen 3, Número 2
Abril-Junio 2026**

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 2
abril-junio 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 2, abril-junio 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 abril 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 2, 2026, abril-junio

DOI: <https://doi.org/10.71112/j10fqa79>

**CAPACIDADES DINÁMICAS Y SENSIBILIDAD CULINARIA: LA NOUVELLE
CUISINE DE LOS TROISGROS COMO TECNOLOGÍA CULTURAL DE GESTIÓN**

**DYNAMIC CAPABILITIES AND CULINARY SENSITIVITY: THE TROISGROS
NOUVELLE CUISINE AS A CULTURAL MANAGEMENT TECHNOLOGY**

Javier Alfonso Mendoza Betin

Colombia

**Capacidades dinámicas y sensibilidad culinaria: la Nouvelle Cuisine de los
Troisgros como tecnología cultural de gestión**
**Dynamic capabilities and culinary sensitivity: the Troisgros Nouvelle Cuisine as a
cultural management technology**

Javier Alfonso Mendoza Betin^{a,*}

j.mendozabetin@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8355-8581>

*Autor de correspondencia: j.mendozabetin@gmail.com, ^aUNINI México, Colombia

RESUMEN

Este ensayo interpreta la obra de Jean y Pierre Troisgros como un sistema de capacidades dinámicas donde la sensibilidad culinaria se transforma en estructura gerencial. La Nouvelle Cuisine se analiza como una tecnología cultural de gestión que articula innovación, conocimiento y experiencia, anticipando modelos de aprendizaje organizacional y liderazgo creativo. Integra arte y eficiencia, demostrando que la cultura es el verdadero sistema operativo de la organización contemporánea.

Palabras clave: capacidades dinámicas; nouvelle cuisine; aprendizaje organizacional; cultura organizacional; gestión del conocimiento

ABSTRACT

This essay interprets Jean and Pierre Troisgros' work as a system of dynamic capabilities where culinary sensitivity evolves into managerial structure. Nouvelle Cuisine is examined as a cultural management technology linking innovation, knowledge, and experience, anticipating

models of organizational learning and creative leadership. It fuses art and efficiency, proving that culture is the true operating system of contemporary organizations.

Keywords: dynamic capabilities; nouvelle cuisine; organizational learning; organizational culture; knowledge management

Recibido: 26 noviembre 2025 | Aceptado: 5 abril 2026 | Publicado: 6 abril 2026

INTRODUCCIÓN

Toda innovación nace de una disidencia: del gesto que se atreve a reinterpretar las reglas de su propio oficio. En la Francia de mediados del siglo XX, ese gesto tuvo nombres y apellido: Jean y Pierre Troisgros. Desde su cocina en Roanne, los hermanos transformaron un arte milenario en una organización del conocimiento, una estructura de sentido y un sistema de gestión. La llamada *Nouvelle Cuisine* —movimiento del que fueron arquitectos conceptuales y empíricos— no solo alteró los sabores y las formas de presentación, sino que instauró una nueva racionalidad productiva: ligera, sensible, colaborativa y estacional. Lo que comenzó como una revolución gastronómica devino en una profunda innovación institucional que anticipó, sin pretenderlo, las teorías de gestión más influyentes del siglo XXI.

La pregunta que guía este ensayo no es culinaria, sino epistemológica: ¿cómo la obra de Jean y Pierre Troisgros puede entenderse como un modelo de gestión organizacional moderna y, al mismo tiempo, como una crítica estética a sus límites? Esta interrogación parte del supuesto de que la cocina, más que un espacio operativo, es una forma de pensamiento aplicado —un laboratorio donde se diseñan, ejecutan y validan procesos organizativos que integran conocimiento, cultura y experiencia—. La *Nouvelle Cuisine* no fue, por tanto, una simple tendencia gastronómica; fue una tecnología cultural de gestión, capaz de traducir sensibilidad en método, creatividad en estructura y hospitalidad en ventaja competitiva.

En la misma línea que Schuster (2006), este ensayo argumenta que pensar la cocina implica pensar la organización: argumentar es “hacer visible el sentido de la práctica”. Bajo esta premisa, el texto despliega una comparación entre el modelo operativo de los Troisgros y las teorías contemporáneas de la gestión, especialmente las capacidades dinámicas (Teece, 2007; Mendoza-Betín, 2018, 2025), la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), la economía de la experiencia (Pine & Gilmore, 1999) y la innovación institucional (Rao, Monin & Durand, 2003). El propósito no es equiparar mecánicamente ambos campos, sino mostrar su convergencia simbólica: la cocina como organización sensible y la organización como cocina racional.

En el fondo, este análisis busca desmontar la falsa dicotomía entre arte y gestión. Los Troisgros demostraron que la eficiencia no está reñida con la belleza, ni la disciplina con la emoción. Su legado revela que detrás de cada plato hay un modelo de coordinación, detrás de cada mise en place hay una taxonomía de aprendizaje, y detrás de cada servicio impecable hay un sistema de liderazgo distribuido. La *Nouvelle Cuisine* se vuelve, así, un espejo donde la gestión moderna puede reconocerse humanizada: una práctica que combina rigor técnico, coherencia cultural y memoria colectiva.

De manera complementaria, el ensayo traslada esta lectura al contexto colombiano — particularmente al Caribe—, donde los procesos de innovación gastronómica y de gestión cultural comparten la búsqueda de identidad, territorio y experiencia como ejes de desarrollo. La transferencia conceptual del “modelo Troisgros” permite reinterpretar la cocina como una plataforma de aprendizaje organizacional y de sostenibilidad simbólica, con potencial empírico para las empresas de servicios del país.

En síntesis, este ensayo argumenta que la obra de Jean y Pierre Troisgros constituye una arquitectura epistemológica de la gestión contemporánea, una forma de organización estética donde los valores se transforman en rutinas, las emociones en estándares y la cultura

en estrategia. Entendida así, la *Nouvelle Cuisine* no solo revoluciona la mesa, sino también la teoría: revela que gestionar —como cocinar— es un acto de creación que une sensibilidad y método, arte y sistema, emoción y legitimidad.

DESARROLLO

Siguiendo la lógica discursiva propuesta por Schuster (2006), el desarrollo de un ensayo argumentativo no solo debe exponer evidencias, sino mostrar cómo las ideas se construyen dialógicamente en torno a un eje problemático. En este caso, el eje es la pregunta sobre cómo la *Nouvelle Cuisine* —en particular la obra de Jean y Pierre Troisgros— encarna principios de gestión organizacional moderna y, a la vez, los desafía desde una racionalidad estética y simbólica.

Desde esta perspectiva, el desarrollo que sigue parte de la idea de que toda innovación es un discurso organizador de prácticas, una forma de pensamiento aplicado que traduce valores en sistemas de acción. La *Nouvelle Cuisine*, en tanto movimiento institucional, puede entenderse como un texto vivo que reescribe las normas de la producción, la identidad profesional y la experiencia del servicio. En palabras de Schuster, el ensayo se vuelve un espacio para “pensar haciendo”: argumentar es reconstruir el sentido de la práctica.

De modo que, el presente apartado despliega una argumentación articulada entre teoría y práctica, cultura y gestión, donde la cocina de los Troisgros se analiza como un órgano empresarial y epistemológico comparable con las teorías contemporáneas de administración y liderazgo. En un primer momento se establece su carácter de innovación organizacional, seguido del examen de sus principios operativos y su traducción a constructos de la gestión moderna, desde las capacidades dinámicas (Teece, 2007; Mendoza Betin, 2018a, 2025g) hasta la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), el servicio experiencial (Pine & Gilmore, 1999) y la innovación institucional (Rao, Monin & Durand, 2003).

De igual modo, el análisis aborda las divergencias estructurales entre ambos mundos —culinario y corporativo—, enfatizando que la cocina de los Troisgros no solo anticipa modelos gerenciales, sino que los humaniza y resignifica a través de la sensibilidad, la coherencia simbólica y el aprendizaje colectivo. Finalmente, se extiende el marco hacia el contexto colombiano y caribeño, mostrando cómo los conceptos de identidad, territorio y experiencia pueden traducirse en innovaciones contextuales que fortalecen la gestión cultural y empresarial del país.

En suma, esta sección desarrolla una argumentación que, fiel a Schuster (2006), combina análisis, contraste y síntesis: pensar con la razón de la gestión, pero también con la emoción del arte. La *Nouvelle Cuisine* de los Troisgros aparece entonces no solo como un fenómeno gastronómico, sino como una teoría viviente de la organización, donde la belleza, la eficiencia y la memoria colectiva se integran en una sola práctica transformadora.

Punto de partida: la Nouvelle Cuisine como innovación organizacional

La *Nouvelle Cuisine*—movimiento del que los hermanos Jean y Pierre Troisgros fueron figuras centrales—no fue solo un giro culinario; operó como innovación institucional que reconfiguró normas, roles y estándares de calidad en la alta cocina. Trabajos en sociología de las organizaciones muestran este movimiento redefiniendo identidades profesionales, prácticas de producción y criterios de reputación, desplazando la “cocina clásica” hacia lógicas de ligereza, estacionalidad, creatividad y servicio al comensal (Svejenova, Mazza & Planellas, 2007). Estas transformaciones se documentan con detalle y citan explícitamente a los Troisgros entre los líderes del cambio (Svejenova et al., 2007).

Legado Troisgros: principios operativos con paralelo gerencial

De las obras y prácticas de los Troisgros emergen principios con claros análogos en la gestión gerencial:

- I. Simplicidad disciplinada (depuración de procesos, enfoque en lo esencial): conecta con lean y diseño de procesos de servicio (Rao, Monin & Durand, 2003).
- II. *Sourcing* estacional y de proximidad: gestión de cadenas de suministro ágiles y enfoque en calidad total y emprendimiento (Rao, Monin & Durand, 2005).
- III. Experiencia integral (mesa, relato, hospitalidad): economía de la experiencia y diseño centrado en el cliente (Rao, Monin & Durand, 2003).
- IV. Maestría y transmisión del saber (brigada, mise en place, repertorio técnico): conocimiento tácito y aprendizaje organizacional (Rao, Monin & Durand, 2005).
- V. Marca y reputación (Michelin, continuidad familiar): capital reputacional y branding de servicios profesionales (Rao, Monin & Durand, 2003).

El corpus editorial de la casa Troisgros consolida estos principios como sistema técnico y cultural, con manuales que codifican estándares y recetas (una “tecnología de gestión” culinaria). Ambos dominios convergen en los cinco principios operativos mencionados que, aunque expresados en contextos distintos (culinario y corporativo), responden a la misma lógica gerencial:

Tabla 1

Puntos comunes entre la escuela Troisgros y la gestión moderna

Principio Troisgros	Paralelo en Gestión Gerencial Moderna	Fuentes
Simplicidad disciplinada: depurar procesos para resaltar lo esencial.	Lean management y rediseño de procesos orientado al valor.	Rao et al. (2003); Mendoza Betin (2022).
Sourcing estacional y local: selección ágil de insumos y proveedores.	Gestión de cadena de suministro flexible y sostenible y emprendimiento corporativo.	Rao et al. (2005); Mendoza Betin et al. (2020).

Experiencia integral: coherencia entre plato, entorno y relato.	Economía de la experiencia (Pine & Gilmore, 1999) y gestión del servicio.	Svejenova et al. (2007); Mendoza Betin (2025d).
Maestría y transmisión del saber: aprendizaje continuo y mise en place.	Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).	Rao et al. (2005); Mendoza Betin (2021b).
Marca y reputación familiar: continuidad y legitimidad simbólica.	Branding institucional y cultura organizacional (Schein, 2010).	Troisgros & Troisgros (1982); Mendoza Betin (2025a).

Nota: Elaboración propia (2025)

En ambos modelos, el capital simbólico y la coherencia cultural son fuentes de ventaja sostenible. Los Troisgros consolidaron una identidad de marca familiar basada en la coherencia y el aprendizaje intergeneracional; la gestión gerencial moderna lo traduce en la noción de cultura organizacional como motor de innovación social (Mendoza Betin, 2025a).

Puentes con teorías modernas de gestión gerencial

La literatura de gestión permite traducir esos principios a constructos robustos:

- a. Capacidades dinámicas (*sensing–seizing–transforming*): la exploración de productos, técnicas y experiencias (e.g., nuevas combinaciones de técnicas y proveedores) y su rápida explotación y recombinación organizativa.

La *Nouvelle Cuisine*, liderada por los hermanos Troisgros, puede comprenderse como un sistema de capacidades dinámicas (Teece, 2007; Mendoza Betin, 2018a, 2025g). Así como una organización identifica oportunidades, las aprovecha y transforma sus estructuras (*sensing–seizing–transforming*), los Troisgros desplegaron mecanismos equivalentes:

- *Sensing*: detectaron una saturación en la “cocina clásica” y las nuevas demandas sociales de ligereza, estética y salud.

- *Seizing*: institucionalizaron rutinas que integraban estacionalidad, técnica y experiencia sensorial como ventajas competitivas.
- *Transforming*: reconfiguraron los estándares de la alta cocina mediante un liderazgo cooperativo y formativo, institucionalizando un nuevo campo organizacional (Rao, Monin & Durand, 2003; Svejenova et al., 2007).

De este modo, la *Nouvelle Cuisine* no fue una simple corriente gastronómica, sino una innovación organizacional, donde la brigada operaba como sistema de aprendizaje continuo, y la cocina como laboratorio de innovación contextual, una noción análoga a la planteada por Mendoza Betin (2025a, 2025g) para las empresas del Caribe colombiano.

- b. Conocimiento organizacional (tácito–explícito) y aprendizaje en espiral: mise en place y formación de brigadas como rutinas codificadas para convertir know-how en estándares.

En la cocina de los hermanos Troisgros, el conocimiento fluye como una espiral continua entre la práctica (saber tácito) y la estandarización (saber explícito). La mise en place, entendida como la disposición sistemática de ingredientes, utensilios y secuencias de trabajo, constituye una rutina organizacional que permite transformar la experiencia individual en aprendizaje colectivo. Esta práctica se asemeja al modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), pero adquiere una dimensión vivencial y estética que la convierte en un mecanismo de creación de sentido.

De acuerdo con Mendoza-Betin (2018b), las capacidades dinámicas dependen de una taxonomía de microprocesos cognitivos —absorción, retención, adaptación, transferencia y resiliencia— que actúan como base del aprendizaje organizacional. En la casa Troisgros, dichos procesos se expresan en el tránsito del “saber hacer” artesanal al “saber enseñar” codificado en manuales, recetas y formaciones internas. La brigada se transforma así en un subsistema cognitivo colectivo, donde la observación, la retroalimentación inmediata y la

memoria técnica aseguran la estabilidad del conocimiento, al mismo tiempo que favorecen la innovación incremental.

Este modelo es análogo al planteado por Mendoza-Betin (2025b) en la industria musical contemporánea, donde los artistas —como Beéle— traducen la improvisación creativa en rutinas productivas sostenibles, convirtiendo la intuición en estructura. En ambos casos, el aprendizaje organizacional no surge de la planificación formal, sino de la interacción entre disciplina y sensibilidad, entre práctica reflexiva y codificación técnica. Esa combinación constituye una capacidad dinámica cognitiva, que garantiza continuidad sin perder flexibilidad.

c. Servicio y experiencia: del *back-of-house* al *front-of-house* como cadena de servicio–beneficio (employee experience; service quality y resultados).

El tercer eje de traducción entre la cocina Troisgros y la gestión moderna reside en la economía de la experiencia (Pine & Gilmore, 1999). Los Troisgros comprendieron que el valor del servicio no se limita al plato, sino a la experiencia integral que envuelve al comensal: el relato, la estética del entorno, la interacción con el personal y la temporalidad del servicio. Este paso del *back-of-house* al *front-of-house* puede interpretarse como una cadena de servicio–beneficio, donde la experiencia del empleado condiciona la calidad percibida por el cliente.

En este sentido, Mendoza-Betin (2025f) muestra empíricamente que el bienestar y la salud mental de los colaboradores —bajo la Norma Empresa Familiarmente Responsable (EFR)— repercuten directamente en el desempeño y la satisfacción del usuario final. Del mismo modo, en el restaurante Troisgros, el clima organizacional y la cultura de respeto hacia la brigada se traducen en excelencia de servicio y reputación sostenida. Ambos sistemas confirman que la experiencia interna es condición estructural de la experiencia externa.

Además, estudios como el de Mendoza-Betin et al. (2024) sobre la trazabilidad metrológica en el laboratorio de Aguas de Cartagena revelan que la calidad percibida por el cliente depende de rutinas invisibles de precisión y control —análogas al *mise en place* en la

cocina—. En ambos casos, la excelencia nace en los procesos ocultos, pero se legitima en la vivencia del usuario. Por ello, tanto en la alta cocina como en la gestión moderna, el servicio se concibe como *core* estratégico y no como extensión operativa, integrando emoción, técnica y propósito.

d. Innovación institucional y liderazgo creativo: chefs como emprendedores institucionales que teorizan, legitiman y difunden nuevas lógicas (valioso para industrias intensivas en símbolos y reputación).

El cuarto puente conecta la *Nouvelle Cuisine* con la noción de liderazgo creativo e innovación institucional. Los Troisgros, junto con Bocuse y Guérard, actuaron como emprendedores institucionales (Rao, Monin & Durand, 2003), capaces de desafiar reglas establecidas, legitimar nuevas categorías y difundir un paradigma alternativo. Esta función corresponde al nivel transformacional de las capacidades dinámicas descrito por Teece (2007) y extendido por Mendoza-Betin (2019a, 2025c, 2025h): líderes que no solo adaptan la organización, sino que reconfiguran el campo institucional al que pertenecen.

En términos de Mendoza-Betin (2025c), este tipo de liderazgo activa mecanismos generativos: sentido, creatividad y narrativa. El chef visionario, al igual que el gestor innovador, construye un discurso legitimador que articula estética, eficiencia y propósito. Con lo cual, la innovación deja de ser técnica para convertirse en cultural. En el caso Troisgros, la “ligereza” y la “claridad gustativa” se transformaron en principios normativos que modificaron la estructura simbólica de la gastronomía francesa. En las organizaciones contemporáneas, este mismo fenómeno ocurre cuando una cultura redefine su modelo de gestión a partir de valores humanos, artísticos o territoriales.

Finalmente, Mendoza-Betin (2025h) amplía esta analogía al demostrar cómo la cocina puede funcionar como arquitectura epistemológica de la gestión: Escoffier, Bocuse y Troisgros representan escuelas de pensamiento organizacional que, desde la sensibilidad práctica,

aportan a la gestión moderna modelos de liderazgo transformacional, aprendizaje situacional y legitimidad simbólica. En suma, la innovación institucional en la alta cocina anticipa —y en parte inspira— las formas contemporáneas de liderazgo basadas en creatividad, narrativa y coherencia ética.

La evidencia empírica anterior respalda estos puentes: estudios de cambio institucional en diferentes sectores, la gastronomía y de chefs-innovadores muestran mecanismos de creatividad, teorización y difusión extrapolables a la gestión gerencial.

Evidencia y trazabilidad histórica del “método” Troisgros

Crónicas académicas y periodísticas recientes sobre Troisgros documentan cómo la casa culinaria mantiene coherencia estratégica (identidad, terroir, estación) a la vez que se renueva intergeneracionalmente (gobernanza familiar, innovación en menú, arquitectura y hospitalidad), lo que constituye un caso de ambidestreza organizacional (explotación de lo probado + exploración de lo nuevo) (Le Monde, 2025 y Troisgros & Troisgros, 1982)

Perspectiva nacional (Colombia) y local (Caribe colombiano)

Aunque la literatura colombiana no estudia directamente a los Troisgros, los marcos de patrimonio culinario y de encadenamientos productivos permiten contextualizar su influencia conceptual en ecosistemas de gastronomía y turismo:

La Política para el conocimiento, salvaguardia y fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia (MinCultura) reconoce la cocina como sistema de saberes y prácticas, lo que converge con el enfoque de rutinas organizacionales y gestión del conocimiento de los Troisgros (Ministerio de Cultura de Colombia, 2012).

En Cartagena y el Caribe colombiano, iniciativas de desarrollo productivo y turismo gastronómico resaltan el valor de identidad y experiencia como ejes de competitividad (cluster, encadenamientos y gobernanza multiactor), alineados con la lógica “experiencia–marca–

territorio” que la escuela Troisgros ejemplifica (Cámara de Comercio de Cartagena, 2024 y Unidad de Desarrollo Económico, Alcaldía de Cartagena, 2023).

En el plano cultural/antropológico, el autor Ochoa (2020) y otros proyectos académicos del Caribe documentan la cocina, sin encontrarse aún en repositorios científicos, como capital cultural y plataforma de innovación contextual, lo que facilita transferir marcos de la gestión gerencial (experiencia, identidad, aprendizaje) al ámbito gastronómico local.

En síntesis, en el marco latinoamericano, y particularmente en el Caribe colombiano, la adopción del modelo Troisgros puede leerse como una innovación contextual (Mendoza Betin, 2025a; Ministerio de Cultura, 2012). La integración entre identidad, territorio y aprendizaje se traduce en estrategias de cluster gastronómico, turismo cultural y desarrollo sostenible (Cámara de Comercio de Cartagena, 2024).

Esta perspectiva coincide con el principio de ambidestreza organizacional documentado en la saga Troisgros (Le Monde, 2025): explotar la tradición mientras se explora lo nuevo. Tal principio, trasladado a la gestión pública o empresarial, potencia el equilibrio entre eficiencia operacional y renovación estratégica, eje de la teoría de capacidades dinámicas y de los estudios empíricos de Mendoza Betin (2019b, 2021a).

Divergencias: racionalidad, escala y temporalidad

Pese a las analogías estructurales, existen diferencias de fondo entre la “gestión Troisgros” y la gestión corporativa contemporáneo:

- Racionalidad y sentido: mientras la gestión industrial tiende a la optimización funcional y cuantificable, los Troisgros gestionaban desde una racionalidad estética y simbólica, donde la satisfacción del comensal es también experiencia, no solo resultado económico.
- Escala organizacional: la cocina Troisgros opera con equipos pequeños y altamente interdependientes, lo que facilita una gestión basada en confianza y memoria colectiva.

Las organizaciones modernas, en cambio, requieren sistemas formales de coordinación que a menudo erosionan el componente artesanal del saber (Mintzberg, 1989).

- Temporalidad de la innovación: la Nouvelle Cuisine innovaba por iteración y sazón — probar, ajustar, degustar—; la gestión moderna privilegia metodologías estandarizadas de innovación (como design thinking o agile), con riesgo de diluir el componente sensorial o experiencial del proceso creativo (Mendoza Betin, 2025i).

Estas divergencias reflejan la tensión entre arte y gestión, pero también su posibilidad de diálogo: la alta cocina aporta una epistemología de la sensibilidad que la gestión comienza a revalorizar a través del liderazgo narrativo híbrido (Mendoza Betin, 2025e) y la gestión cultural de la experiencia (Mendoza Betin, 2025g).

Lo anterior permite al investigador colegir que la Nouvelle Cuisine, más que un fenómeno estético o gastronómico, constituye un modelo explicativo del comportamiento organizacional y de la innovación como práctica socialmente construida, en el que las rutinas, los saberes tácitos y la experiencia sensorial operan como variables observables y medibles dentro de un sistema dinámico de gestión. Bajo esta mirada, la obra de los hermanos Troisgros trasciende la metáfora culinaria para situarse como un paradigma empírico que revela cómo la sensibilidad y la técnica pueden convertirse en mecanismos verificables de creación de valor, legitimidad y sostenibilidad organizacional.

En consecuencia, el investigador asume que los principios de la *Nouvelle Cuisine* pueden ser operacionalizados y contrastados empíricamente mediante modelos de análisis causal, lo que justifica la adopción de un enfoque post-positivista explicativo, sustentado en la búsqueda de leyes probabilísticas y relaciones estructurales entre cultura, conocimiento, liderazgo y desempeño, coherentes con la tradición deductivo-nomológica de Hempel (1965) y el falibilismo crítico de Popper (1959). Con lo cual surge:

Tesis. La *Nouvelle Cuisine* —encarnada en la obra de Jean y Pierre Troisgros— funciona como una tecnología cultural de gestión que traduce sensibilidad culinaria en rutinas organizacionales medibles. Sus cinco principios (simplicidad disciplinada, aprovisionamiento estacional, experiencia integral, maestría y transmisión del saber, y reputación de marca) se corresponden con constructos gerenciales (lean, supply ágil, economía de la experiencia, gestión del conocimiento y cultura/branding) y operan, en conjunto, como capacidades dinámicas que sostienen ventajas competitivas en contextos volátiles.

Síntesis argumentativa. A lo largo del desarrollo se mostró que:

- Los Troisgros institucionalizaron nuevas lógicas de producción y servicio (Rao, Monin & Durand; Svejenova et al.), configurando un campo organizacional alternativo.
- Esos principios convergen con teorías contemporáneas (Teece; Nonaka & Takeuchi; Pine & Gilmore; Schein) y hallazgos recientes en contextos latinoamericanos (Mendoza-Betin), donde identidad, territorio y aprendizaje se integran en innovaciones contextuales y fenómenos organizacionales.
- Las divergencias con la gestión corporativa (racionalidad estética, escala artesanal, temporalidad iterativa) no niegan la comparabilidad; la enriquecen, mostrando cómo la alta cocina humaniza y resignifica los marcos de eficiencia mediante narrativa, experiencia y coherencia simbólica.

Posición epistemológica del investigador. Para avanzar hacia evidencia generalizable, el autor adoptó una posición post-positivista de corte explicativo, que asume realidades organizacionales observables y relaciones causales probabilísticas contrastables empíricamente. Este posicionamiento se alinea con el paradigma explicativo clásico (modelo deductivo-nomológico) según Hempel (1965), actualizado por la lógica de contrastación y falibilismo de Popper (1959): que permitieron formular hipótesis teóricas, que podrían derivarse

en predicciones medibles y someterse a pruebas rigurosas, aceptando la corroboración provisional y el perfeccionamiento continuo de los modelos.

CONCLUSIONES

La *Nouvelle Cuisine*, representada en la obra de Jean y Pierre Troisgros, trasciende el ámbito gastronómico para consolidarse como un modelo organizacional completo, donde la innovación, el conocimiento y la sensibilidad estética se integran en un mismo sistema de gestión. A través de sus cinco principios —simplicidad disciplinada, *sourcing* estacional, experiencia integral, maestría y transmisión del saber, y reputación de marca—, los Troisgros demostraron que la creación de valor sostenible no depende solo de la eficiencia técnica, sino de la coherencia simbólica, la emoción compartida y la memoria colectiva.

El ensayo ha mostrado que la cocina, cuando se asume como laboratorio epistemológico, revela los mecanismos mediante los cuales las organizaciones aprenden, innovan y se legitiman. La sensibilidad culinaria se convierte, entonces, en una tecnología cultural de gestión capaz de traducir valores en rutinas medibles, emociones en estándares y tradiciones en estrategias. En términos de capacidades dinámicas, los Troisgros desarrollaron estructuras de *sensing*, *seizing* y *transforming* antes incluso de que la teoría las formalizara: detectaron necesidades emergentes, institucionalizaron prácticas coherentes y transformaron su campo organizacional mediante liderazgo narrativo y aprendizaje continuo.

Por ello, la *Nouvelle Cuisine* no solo anticipa las teorías modernas de gestión: las humaniza. Propone un paradigma en el que la eficiencia no se opone a la belleza, ni la técnica al significado. En la práctica Troisgros, cada plato, cada *mise en place* y cada experiencia del comensal constituyen actos organizativos que equilibran disciplina y creatividad, rigor y sensibilidad. Este equilibrio encarna la esencia de una gestión estética: aquella que produce

resultados sostenibles porque entiende que la cultura —no la estructura— es el verdadero sistema operativo de toda organización.

En síntesis, la tesis se confirma, al menos con este alcance: la *Nouvelle Cuisine*, en tanto tecnología cultural de gestión, convierte la sensibilidad culinaria en un modelo verificable de organización, aprendizaje e innovación. Su estudio permite observar que la ventaja competitiva se construye no solo con recursos materiales o financieros, sino con significados compartidos, rutinas de conocimiento y experiencias que legitiman la existencia misma de la organización.

Próxima avenida de investigación: diseño cuantitativo explicativo

Con base en las conclusiones anteriores, la siguiente etapa del trabajo consistirá en operacionalizar y validar empíricamente el modelo Troisgros como tecnología cultural de gestión, aplicándolo a empresas de servicios y gastronomía, con especial énfasis en el Caribe colombiano.

Objetivo general

Poner a prueba un modelo causal que explique cómo los principios “Troisgros” —entendidos como rutinas y percepciones de práctica— impactan las capacidades dinámicas y, a través de ellas, el desempeño y la legitimidad organizacional.

Tabla 2

Constructos latentes y anclajes operativos sugeridos

Principio Troisgros	Variable gerencial análoga	Indicadores o anclajes sugeridos
Simplicidad disciplinada / Lean de servicio	Estandarización, reducción de desperdicios, tiempos de ciclo	Prácticas de mejora continua, mapas de procesos, eficiencia operativa

Sourcing estacional / proximidad	Agilidad de abastecimiento, calidad percibida, trazabilidad	Selección de proveedores locales, flexibilidad de supply chain
Experiencia integral	Diseño de ambiente, interacción de servicio, emociones del cliente	Coherencia estética, narrativa del servicio, satisfacción sensorial
Maestría y transmisión del saber	Mise en place del conocimiento, formación interna, documentación	Programas de capacitación, manuales de buenas prácticas, mentoring
Marca y reputación	Reconocimiento externo, confianza, recomendaciones	Imagen de marca, fidelización, visibilidad institucional
Capacidades dinámicas (sensing, seizing, transforming)	Exploración, explotación, reconfiguración	Adaptación estratégica, innovación continua, aprendizaje organizacional
Resultados	Desempeño, satisfacción, legitimidad	Indicadores financieros, operativos y reputacionales

Nota: Elaboración propia (2025)

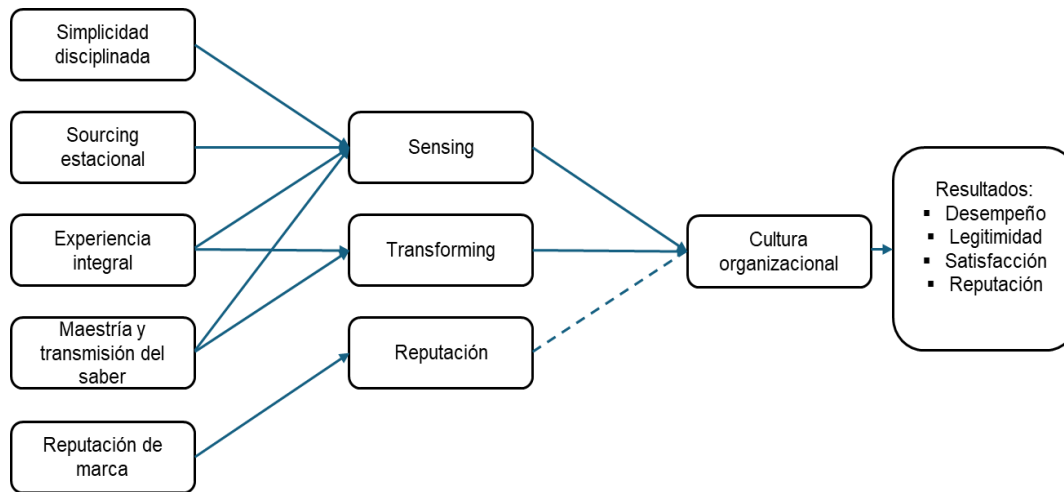
Hipótesis propuestas:

- H1: Los principios “Troisgros” (I–V) tienen efectos positivos sobre *sensing*.
- H2: *Sensing* impulsa *seizing*; *seizing* impulsa *transforming*.
- H3: *Transforming* media la relación entre los principios “Troisgros” y los resultados organizacionales.
- H4: La cultura organizacional modera el efecto de *seizing* sobre *transforming*.

- H5: La experiencia integral influye sobre los resultados a través de la reputación (mediación).
- H6: La maestría y transmisión del saber fortalecen *sensing* y *transforming* mediante procesos de absorción y transferencia (Mendoza-Betin, 2018b).

Figura 1

Modelo estructural propuesto del sistema “Troisgros” como tecnología cultural de gestión



Nota: Elaboración propia (2025), basada en Teece (2007), Rao, Monin y Durand (2003), y Mendoza-Betín (2018–2025a,b,c,g).

El modelo plantea relaciones causales entre los principios “Troisgros” (constructos exógenos) y los resultados organizacionales, mediadas por las capacidades dinámicas (*sensing*, *seizing*, *transforming*). Se incluyen efectos de mediación (*experiencia* → *reputación* → resultados) y moderación (*cultura organizacional* sobre *seizing–transforming*).

Método recomendado:

- I. Diseño: Explicativo, transversal, con enfoque causal.
- II. Muestra: 125–140 empresas de servicios y gastronomía (submuestra: Caribe colombiano).
- III. Instrumentos: Cuestionarios tipo Likert (5–7 puntos), adaptados de escalas validadas en literatura sobre servicios, aprendizaje y capacidades dinámicas.

- IV. Análisis: Modelado estructural por PLS-SEM, incluyendo mediaciones y pruebas de invarianza por sector/tamaño; significancia mediante *bootstrapping*.
- V. Validez y confiabilidad: AVE, HTMT, CR, alfa de Cronbach, control de sesgo de método común (test de un solo factor).

Contribución esperada:

- I. Proporcionar evidencia causal sobre cómo una tecnología cultural —el modelo Troisgros— se traduce en mecanismos gerenciales medibles que inciden en los resultados organizacionales.
- II. Contextualizar teoría global con datos del Caribe colombiano, mostrando su transferibilidad y límites culturales.
- III. Integrar experiencia y conocimiento como recursos estructurales de la ventaja competitiva, no como simples efectos colaterales.

Declaración de conflicto de interés

El autor declara no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Javier Alfonso Mendoza Betin: conceptualización, análisis formal del estado del arte, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

Declaración de uso de inteligencia artificial

El autor declara que utilizo la inteligencia artificial como apoyo para este ensayo, y también que esta herramienta no sustituye de ninguna manera la tarea o proceso intelectual. Después de rigurosas revisiones con diferentes herramientas en la que se comprobó que no existe plagio como constan en las evidencias, el autor manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido escrito ni publicado en ninguna plataforma electrónica o de IA.

REFERENCIAS

- Álvarez Ochoa, J. (2020). *Fogón antioqueño* (ed. ampliada). Fondo de Cultura Económica / Universidad de Antioquia.
- Cámara de Comercio de Cartagena. (2024). *Informe de gestión 2024* (secciones sobre encadenamientos y oferta gastronómica). <https://www.cccartagena.org.co>
- Hempel, C. G. (1965). *Aspects of scientific explanation and other essays in the philosophy of science*. Free Press.
- Le Monde. (2025, junio 13). À Ouches et Iguerande, l'héritage gastronomique de César et Léo Troisgros. *M Le magazine du Monde*. <https://www.lemonde.fr>
- Mendoza Betin, J. A. (2018a). Capacidades dinámicas: Un análisis empírico de su naturaleza. *MLS Educational Research*, 2(2), 193–210. <https://doi.org/10.29314/mlser.v2i2.80>
- Mendoza Betin, J. A. (2018b). Taxonomía de la naturaleza de las capacidades dinámicas. *Revista CIEG, Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 33, 260–286.
- Mendoza Betin, J. A. (2019a). *Capacidades dinámicas y rentabilidad financiera: Análisis desde una perspectiva ecléctica en empresas de saneamiento básico de Cartagena* [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana].
- Mendoza Betin, J. A. (2019b). Innovación de procesos: Estudio práctico de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. “Acuacar”. *Desarrollo Gerencial*, 11(2), 1–20. <https://doi.org/10.17081/dege.11.2.3477>
- Mendoza Betin, J. A., Arrieta Rojas, Y. T., Llorente Tovar, A. F., & Paternina Barros, A. C. (2020). Emprendimiento corporativo: El plan de excelencia de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. “Acuacar”. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 8(15), 1–25. <https://doi.org/10.5377/reice.v8i15.9938>

- Mendoza Betin, J. A. (2021a). Resiliencia empresarial: Análisis empírico de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 11–26. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.80>
- Mendoza Betin, J. A. (2021b). Transferencia de conocimiento: El caso del grupo Suez y Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. “Acuacar”. *Project Design and Management*, 3(2). <https://doi.org/10.35992/pdm.v3i2.949>
- Mendoza Betin, J. A. (2022). Gestión de procesos: Ejercicio práctico de empresas de acueducto y alcantarillado. *Revista Científica Anfibios*, 5(2), 18–37. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n2.110>
- Mendoza Betin, J., Moncada-Baleta, S., Arias-Caseres, F., & Ramos-Pacheco, C. (2024). Análisis de subcontaje y sobredimensionamiento de contadores de agua: Ejercicio empírico del laboratorio de metrología de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. *Revista Científica Anfibios*, 7(1), 50–71. <https://doi.org/10.37979/afb.2024v7n1.147>
- Mendoza Betin, J. A. (2025a). Cultura organizacional como motor de innovación social: Evidencia empírica desde el Caribe colombiano. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(2), 1393–1420. <https://doi.org/10.71112/fn3c8d34>
- Mendoza Betin, J. A. (2025b). Beéle y las capacidades dinámicas en la industria musical contemporánea. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 1396–1411. <https://doi.org/10.71112/vqv0ww84>
- Mendoza Betin, J. A. (2025c). Dynamic capabilities as generative mechanisms: Insights from Beéle’s *Borondo* and the Afrobeat music sector. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 1925–1952. <https://doi.org/10.71112/h4ybam13>
- Mendoza Betin, J. A. (2025d). Impacto de la integración de estrategias de marketing tradicional y digital en organismos acreditados de ACUACAR: Un enfoque práctico para mercados

- emergentes en el Caribe colombiano. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 986–1029. <https://doi.org/10.71112/4ed4bt51>
- Mendoza Betin, J. A. (2025e). Liderazgo narrativo híbrido: La nueva arquitectura del periodismo gerencial en medios emergentes del Caribe colombiano. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 421–455. <https://doi.org/10.71112/cwq0rg11>
- Mendoza Betin, J. A. (2025f). Impacto de la norma Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en la salud mental y el desempeño laboral: Un estudio empírico en Aguas de Cartagena S.A. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 2004–2034. <https://doi.org/10.71112/7vsj3v47>
- Mendoza Betin, J. (2025g). Integración de factores claves del management y la gastronomía: Un modelo para empresas gastronómicas en contextos emergentes. *Revista Científica Anfibios*, 8(1), 29–42. <https://doi.org/10.37979/afb.2025v8n1.170>
- Mendoza Betin, J. A. (2025h). De la cocina a la gestión gerencial: Escoffier y la receta de la gestión organizacional contemporánea. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 1698–1711. <https://doi.org/10.71112/w9hn0p76>
- Mendoza Betin, J. A. (2025i). De la *Nouvelle Cuisine* a la innovación organizacional: Paul Bocuse y el liderazgo transformacional en la gestión gerencial contemporánea. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 2035–2046. <https://doi.org/10.71112/3pxx4s09>
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2012). *Política para el conocimiento, la salvaguardia y el fomento de la alimentación y las cocinas tradicionales de Colombia*. Ministerio de Cultura.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. Hutchinson.
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2003). Institutional change in Toque-Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), 795–843. <https://doi.org/10.1086/367917>
- Rao, H., Monin, P., & Durand, R. (2005). Border crossing: Bricolage and the erosion of categorical boundaries in French gastronomy. *American Sociological Review*, 70(6), 968–991. <https://doi.org/10.1177/000312240507000605>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schuster, C. (2006). *El ensayo argumentativo: Escritura, discurso y pensamiento crítico*. Paidós.
- Svejenova, S., Mazza, C., & Planellas, M. (2007). Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 539–561. <https://doi.org/10.1002/job.461>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Troisgros, J., & Troisgros, P. (1982). *The nouvelle cuisine of Jean & Pierre Troisgros*. Papermac.
- Unidad de Desarrollo Económico, Alcaldía de Cartagena. (2023). *Encadenamientos y aglomeraciones productivas en Cartagena (Anexo de análisis espacial)*. <https://mipg.cartagena.gov.co>