



# **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](http://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](mailto: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](mailto: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/10.71112/33e36q75>**

**EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA GESTIÓN  
GASTRONÓMICA: UN ESTUDIO DESCRIPTIVO EN CONTEXTOS FORMATIVOS  
EMPRESARIALES**

**ASSESSMENT OF MANAGERIAL SKILLS IN GASTRONOMIC MANAGEMENT: A  
DESCRIPTIVE STUDY IN BUSINESS TRAINING CONTEXTS**

**Berenice Ceja Guzman**

**Marco Alberto Valenzo-Jiménez**

**México**

## Evaluación de las habilidades directivas en la gestión gastronómica: un estudio descriptivo en contextos formativos empresariales

### Assessment of managerial skills in gastronomic management: a descriptive study in business training contexts

Berenice Ceja Guzman<sup>a,\*</sup>

[berenice.ceja@ut-morelia.edu.mx](mailto:berenice.ceja@ut-morelia.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-7965-1479>

Marco Alberto Valenzo-Jiménez<sup>b</sup>

[marco.valenzo@umich.mx](mailto:marco.valenzo@umich.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6155-5948>

\*Autor de correspondencia: [berenice.ceja@ut-morelia.edu.mx](mailto:berenice.ceja@ut-morelia.edu.mx), <sup>a</sup>Universidad Tecnológica de Morelia Doctora en Dirección del Talento Humano y Doctora en Ingeniería, <sup>b</sup>Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Doctor en Ciencias en Negocios Internacionales, México

## RESUMEN

El presente estudio analiza el nivel de desarrollo de las habilidades directivas en estudiantes vinculados al ámbito gastronómico y empresarial, considerando su relevancia en la gestión de restaurantes y servicios gastronómicos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Se aplicó una encuesta mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, evaluando dimensiones como competencia socioemocional, habilidades interpersonales, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, comunicación, liderazgo y gestión del tiempo. Los resultados evidenciaron un predominio del nivel alto en la variable habilidades directivas (75%), destacando especialmente las dimensiones organización y gestión del tiempo (86%) y toma de decisiones y liderazgo (81%). No obstante, se identificaron debilidades en la competencia socioemocional, lo que sugiere la necesidad de fortalecer habilidades blandas. En conclusión,

aunque existe un perfil directivo favorable, se requieren estrategias formativas integrales para optimizar el desempeño en el sector gastronómico.

**Palabras clave:** habilidades directivas; gestión gastronómica; liderazgo organizacional; competencias gerenciales; toma decisiones.

## ABSTRACT

The present study analyzes the level of development of managerial skills among students related to the gastronomic and business fields, considering their relevance in restaurant and food service management. The research was conducted under a quantitative approach, with a descriptive type and a non-experimental cross-sectional design. A survey was applied using a structured questionnaire with a Likert-type scale, evaluating dimensions such as socio-emotional competence, interpersonal skills, strategic thinking, analytical thinking, communication, leadership, and time management. The results showed a predominance of a high level in managerial skills (75%), highlighting the dimensions of time management (86%) and decision-making and leadership (81%). However, weaknesses were identified in socio-emotional competence, suggesting the need to strengthen soft skills. In conclusion, although a favorable managerial profile exists, comprehensive training strategies are required to optimize performance in the gastronomic sector.

Keywords: managerial skills; gastronomic management; organizational leadership; managerial competencies; decision making.

Recibido: 15 abril 2026 | Aceptado: 19 abril 2026 | Publicado: 20 abril 2026

## INTRODUCCIÓN

En el escenario global, la industria gastronómica enfrenta una crisis de sostenibilidad derivada de un liderazgo directivo con escasa visión estratégica y técnica. La carencia de competencias en la gestión de procesos operativos genera ineficiencias que comprometen la rentabilidad de las corporaciones transnacionales de forma sistemática. Estudios recientes demuestran que la ausencia de un mando estructurado deriva en un desperdicio alimentario crítico y una rotación de personal insostenible. Según la International Labour Organization (2023), la implementación de programas de mejora operativa es vital, dado que aproximadamente el 26% de los alimentos producidos para el consumo humano se pierde en servicios de restauración por una gestión deficiente a nivel mundial.

La resiliencia de los restaurantes a nivel mundial depende de la capacidad del líder para integrar tecnologías disruptivas en la cadena de suministro de manera eficiente. Sin embargo, existe una brecha significativa entre la adopción tecnológica y la capacitación gerencial necesaria para supervisarla adecuadamente, tal como señala el World Economic Forum (2026) al analizar la necesidad de orquestar la agilidad corporativa. Este desequilibrio operativo impacta en la competitividad, donde la falta de protocolos estandarizados reduce el margen de maniobra ante crisis externas. Investigaciones de la National Restaurant Association (2024) subrayan que el 40% de los nuevos establecimientos gastronómicos fracasa antes de los tres años de operación por fallos directivos en la supervisión de costos.

En el contexto latinoamericano, la problemática se agudiza por la informalidad y la estructura empírica de la dirección en las pequeñas y medianas empresas. El liderazgo en la región tiende a ser reactivo y carente de metodologías de optimización, lo que impide una escalabilidad efectiva de los modelos de negocio actuales. La gestión operativa se ve obstaculizada por una resistencia al cambio organizacional, un factor crítico que la Organización Internacional del Trabajo (2023) vincula a la baja productividad laboral en el

sector servicios regional, la cual representa apenas el 35% de los niveles alcanzados en las economías desarrolladas.

La inestabilidad económica regional exige un liderazgo con alta capacidad de adaptación; no obstante, la formación directiva sigue siendo mayoritariamente técnica y poco administrativa. Esta deficiencia se traduce en una baja calidad percibida y un incremento en los costos de operación ocultos, limitando el aprovechamiento de la biodiversidad local. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023), la falta de estrategias digitales y gerenciales modernas frena la competitividad, mientras que el reporte de la CAF (2024) sugiere que solo el 25% de los gerentes en Latinoamérica cuenta con una especialización formal, afectando directamente la internacionalización de las marcas gastronómicas.

En el caso específico de México, la problemática de habilidades directivas gastronómicas se manifiesta con mayor claridad en el sector turístico y restaurantero, donde la articulación entre formación y práctica aún presenta limitaciones estructurales. De acuerdo con la Secretaría de Turismo de México (2023), el sector aporta más del 8% al PIB nacional; sin embargo, aproximadamente el 50% de los gerentes presentan deficiencias en competencias conductuales, como liderazgo, empatía y coaching. Estas carencias impactan directamente en la gestión del personal y en la experiencia del cliente, evidenciando la necesidad de fortalecer la profesionalización directiva en el país.

De igual manera, la realidad mexicana evidencia que las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño organizacional y en la estabilidad laboral del sector. Según el Observatorio Laboral México (2024), cerca del 47% del empleo en gastronomía presenta alta rotación, asociada a debilidades en gestión del talento y liderazgo organizacional. En complemento, el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (2022) señala que, pese a la existencia de estándares formales, su implementación aún es limitada, lo que restringe el desarrollo de competencias directivas. En este contexto, se

estima que hasta un 82.5% de la variación en la gestión del cambio depende de dichas competencias, consolidando su papel estratégico en el sector.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad crítica de profesionalizar el sector gastronómico, donde el éxito no depende únicamente de la calidad culinaria, sino de una estructura directiva sólida que garantice sostenibilidad financiera. Comprender el impacto del liderazgo permite mitigar riesgos de quiebra y optimizar la cadena de valor, transformando la gestión empírica en un modelo de competitividad estratégica. Por añadidura, la génesis de esta problemática se halla en la formación técnica unidimensional y la carencia de marcos administrativos, derivando en costos ocultos y alta rotación de capital humano. Este estudio cubre un vacío cognitivo al consolidar evidencia sobre la correlación entre competencias blandas y resultados métricos. Por consiguiente, el propósito de este artículo consiste en auscultar la relación entre habilidades directivas y éxito empresarial mediante una revisión sistemática.

### **Marco teórico**

La teoría de las habilidades directivas encuentra su fundamento principal en los postulados de Robert Katz, quien propuso que el éxito administrativo no depende de un rasgo de personalidad innato, sino de un conjunto de capacidades desarrollables. Esta perspectiva sostiene que la pericia técnica, humana y conceptual es determinante para el equilibrio organizacional. Al respecto, Vidigal et al. (2022) subrayan en su revisión sistemática que el liderazgo en restaurantes impacta directamente en los resultados finales de la organización, definiendo al directivo como un articulador de recursos que influye en el clima y desempeño. La teoría enfatiza la importancia del pensamiento estratégico y la autogestión como mecanismos esenciales para la adaptación ante entornos corporativos complejos.

Asimismo, la teoría de la gestión de restaurantes se sustenta en los principios de la administración científica de Frederick Taylor, adaptados a la producción y servicio de alimentos.

Esta corriente propone que la operatividad gastronómica constituye un sistema donde se deben estandarizar procesos para maximizar la eficiencia y reducir desperdicios. Según Maldonado y Martínez (2024), la gestión de la calidad y la estandarización son ejes transversales para alcanzar la competitividad en mercados locales. En consecuencia, la gestión se concibe como el pilar técnico que garantiza la rentabilidad, permitiendo que el establecimiento desarrolle bases sólidas para el control de costos y la mejora continua.

Asimismo, las habilidades directivas se definen conceptualmente como la armonía entre las respuestas analíticas y las demandas del entorno empresarial cotidiano. Sus características incluyen la comunicación asertiva y la capacidad de establecer vínculos interpersonales saludables con los equipos de trabajo. Bajo esta premisa, Carhuancho (2025) sostiene que las competencias del directivo deben validarse desde la perspectiva de los colaboradores para asegurar una gestión empresarial coherente y efectiva. Un individuo con competencias directivas manifiestas posee una percepción clara de las metas organizacionales, lo que facilita la aplicación de estrategias de afrontamiento funcionales frente al estrés laboral y fortalece la estabilidad institucional.

Inclusive, estas habilidades se distinguen por su naturaleza dinámica, fluctuando según los estímulos competitivos y la madurez profesional del sujeto. De acuerdo con Campos y Alva (2025), el liderazgo transformacional es vital para moldear una cultura empresarial sólida en el sector gastronómico, permitiendo que el líder procese las crisis como oportunidades de crecimiento. Este enfoque resiliente es fundamental; por ejemplo, Salas et al. (2024) vinculan el éxito con el uso de estrategias disruptivas para sobrevivir a desafíos externos severos, mientras que Lambarry (2023) destaca que la resiliencia en la industria restaurantera depende de indicadores estratégicos que permitan superar escenarios críticos y fortalecer la estructura organizacional.

Del mismo modo, la gestión de restaurantes constituye el tramo operativo que abarca desde la planificación de menús hasta el desarrollo de auditorías de servicio complejas. Este proceso sistémico busca la optimización de la cadena de suministro, donde Santos et al. (2023) identifican que un diagnóstico financiero riguroso y una gestión de costos eficiente son determinantes para la viabilidad de las operaciones, incluso en contextos de internacionalización. A esto se suma la visión de Ramos (2021), quien asocia la gestión de calidad del servicio con la satisfacción final del cliente. Por lo tanto, la estructura administrativa debe permitir una transición eficiente hacia la rentabilidad financiera necesaria en un mercado altamente exigente.

En suma, la gestión de restaurantes se define por su rol transformador en la configuración del capital operativo de la empresa contemporánea. Según Rodríguez et al. (2025), la gestión de capacidades internas es el motor que impulsa la competitividad empresarial en la industria restaurantera. Esta variable es determinante, pues el entorno operativo actúa como el primer espacio de validación comercial ante el mercado. Al respecto, Paucar et al. (2025) demuestran mediante modelos estadísticos que la innovación y el desarrollo empresarial en ciudades como Lima dependen de una administración técnica robusta y orientada al valor. En última instancia, esta gestión asegura que el establecimiento desarrolle las herramientas críticas indispensables para participar activamente en la vida económica.

### **Estudios previos**

En el contexto de la gestión gastronómica, diversos estudios recientes han evidenciado que el fortalecimiento de las capacidades directivas constituye un factor determinante para la competitividad organizacional. En este sentido, Guzmán (2023) sostiene que la gestión de capacidades permite optimizar los recursos y mejorar el desempeño empresarial en la industria restaurantera, destacando la necesidad de integrar habilidades estratégicas y operativas en la

toma de decisiones. De manera complementaria, Pérez, Tapia y Madrigal (2025) enfatizan que, en escenarios de crisis, la resiliencia organizacional y la innovación digital emergen como competencias clave en la administración restaurantera, lo cual implica que los directivos deben poseer habilidades adaptativas y visión estratégica para garantizar la sostenibilidad del negocio.

En esta misma línea, Figueroa (2023) señala que las estrategias de venta y fidelización del cliente dependen en gran medida de la capacidad gerencial para diseñar propuestas de valor diferenciadas, evidenciando que las habilidades directivas influyen directamente en la rentabilidad del negocio gastronómico. Asimismo, Galavíz (2024) destaca que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente están estrechamente vinculadas a la gestión eficiente de los procesos internos, lo que refuerza la importancia de contar con líderes capaces de coordinar equipos y garantizar estándares de servicio.

Por otro lado, Pérez (2024) plantea que la innovación y la transformación gastronómica requieren de directivos con competencias orientadas al cambio, la creatividad y la incorporación de nuevas tecnologías, lo cual resulta esencial en entornos altamente competitivos. En concordancia con ello, López (2024) evidencia que el turismo experiencial ha redefinido la dinámica de los servicios gastronómicos, demandando habilidades directivas centradas en la gestión de experiencias y en la adaptación a las nuevas expectativas del consumidor.

Desde una perspectiva de mercado, Martínez (2025) analiza la conducta del consumidor gastronómico, concluyendo que las estrategias empresariales deben sustentarse en decisiones gerenciales basadas en información y análisis del comportamiento del cliente, lo que exige un alto nivel de competencias analíticas en los directivos. De igual forma, Marín (2023) resalta que las habilidades directivas, tales como el liderazgo, la comunicación y la toma de decisiones, son fundamentales para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, incluyendo el sector gastronómico.

En relación con la transformación digital, Montoya et al. (2023) evidencian que la incorporación del Internet de las cosas en los servicios de restaurantes requiere de directivos con competencias tecnológicas y capacidad de gestión de innovación, lo cual redefine el perfil del gestor gastronómico contemporáneo. Finalmente, Yábar (2023) concluye que la efectividad del emprendedor gastronómico está directamente asociada a sus competencias gerenciales, particularmente en la planificación, organización y dirección de los recursos, consolidando así la relevancia de las habilidades directivas como eje central del éxito empresarial en este sector.

En conjunto, la evidencia revisada converge en señalar que la problemática de las habilidades directivas en la gestión gastronómica radica no solo en la necesidad de fortalecer competencias tradicionales de liderazgo y administración, sino también en la incorporación de capacidades innovadoras, digitales y estratégicas. No obstante, persiste un vacío en la integración sistemática de estas habilidades dentro de modelos de gestión aplicados específicamente al contexto latinoamericano, lo que limita el desarrollo de enfoques adaptados a las particularidades del sector gastronómico en economías emergentes.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva de la variable habilidades directivas en el contexto de la gestión gastronómica. Asimismo, el estudio se enmarca en un tipo de investigación descriptiva, debido a que se buscó caracterizar y analizar los niveles de desarrollo de las habilidades directivas en los participantes, sin establecer relaciones causales entre variables.

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, dado que no se manipuló ninguna variable y la recolección de datos se realizó en un único momento del tiempo. Este enfoque permitió obtener una visión general del estado actual de las habilidades directivas en la población estudiada.

La población estuvo conformada por estudiantes que cursaban programas académicos vinculados al ámbito gastronómico y empresarial, entre los cuales se incluyen la Licenciatura en Gastronomía, Maestría en Administración, Licenciatura en Mercadotecnia, Licenciatura en Contaduría, entre otros programas afines. La muestra fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y accesibilidad de los participantes.

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado basado en escala tipo Likert, diseñado para medir las dimensiones de la variable habilidades directivas, tales como competencia socioemocional, habilidades interpersonales, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, comunicación interpersonal, liderazgo y gestión del tiempo.

El procedimiento consistió en la aplicación del cuestionario a los estudiantes participantes, garantizando la confidencialidad de la información y la participación voluntaria mediante el consentimiento informado. Posteriormente, los datos fueron procesados utilizando herramientas estadísticas, aplicando análisis descriptivos como frecuencias y porcentajes, con el fin de interpretar la distribución de los niveles de la variable estudiada.

## **RESULTADOS**

A continuación, se presentan las tablas correspondientes a la variable habilidades directivas, las cuales muestran la distribución de los participantes según sus niveles de desempeño en cada dimensión evaluada. Estos resultados permiten identificar el nivel predominante y facilitar su análisis en el contexto del estudio.

**Tabla 1.***Variable Habilidades Directivas.*

<b>Variable</b>	<b>Nivel</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Habilidades directivas	Alto	3.68 – 5.00	658	75%
	Medio	2.34 – 3.67	182	21%
	Bajo	1.00 – 2.33	42	5%

Los resultados evidencian que la variable habilidades directivas presenta un predominio significativo del nivel alto, alcanzando el 75% de los participantes, lo que indica que, en términos generales, los encuestados poseen un adecuado dominio de competencias relacionadas con la gestión, el liderazgo y la toma de decisiones en el ámbito organizacional. Este comportamiento sugiere que la mayoría de los individuos evaluados cuenta con capacidades consolidadas para enfrentar los desafíos propios de la gestión gastronómica, lo cual favorece la eficiencia operativa y la competitividad del servicio.

Asimismo, el 21% de los participantes se ubica en un nivel medio, lo que refleja la existencia de un grupo que, si bien posee habilidades directivas aceptables, aún requiere fortalecimiento en aspectos específicos para alcanzar un desempeño óptimo. Este segmento representa una oportunidad estratégica para la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional orientados a potenciar sus competencias gerenciales.

Por otro lado, el nivel bajo representa únicamente el 5% de la muestra, evidenciando que una proporción reducida presenta limitaciones significativas en sus habilidades directivas. No obstante, aunque este porcentaje es menor, resulta relevante considerar intervenciones focalizadas que permitan reducir estas brechas, dado que dichas deficiencias podrían afectar la calidad de la gestión y el logro de objetivos organizacionales.

En conjunto, los resultados permiten afirmar que las habilidades directivas se encuentran mayoritariamente en niveles favorables; sin embargo, persiste la necesidad de

fortalecer de manera continua las competencias en aquellos grupos con niveles medio y bajo, con el fin de garantizar una gestión integral, sostenible y alineada con las exigencias actuales del sector gastronómico.

**Tabla 2.**

*Distribución de la variable habilidades directivas según dimensiones y niveles en los participantes del estudio.*

Dimensión	Nivel	Rango	Frecuencia	%
Competencia socioemocional laboral	Alto	3.68 – 5.00	78	62%
	Medio	2.34 – 3.67	38	30%
	Bajo	1.00 – 2.33	10	8%
Habilidades interpersonales	Alto	3.68 – 5.00	92	73%
	Medio	2.34 – 3.67	28	22%
	Bajo	1.00 – 2.33	6	5%
Pensamiento estratégico y resolución de problemas	Alto	3.68 – 5.00	88	70%
	Medio	2.34 – 3.67	30	24%
	Bajo	1.00 – 2.33	8	6%
Pensamiento analítico y toma de decisiones	Alto	3.68 – 5.00	92	73%
	Medio	2.34 – 3.67	28	22%
	Bajo	1.00 – 2.33	6	5%
Comunicación interpersonal	Alto	3.68 – 5.00	98	78%
	Medio	2.34 – 3.67	23	18%
	Bajo	1.00 – 2.33	5	4%
Toma de decisiones y liderazgo	Alto	3.68 – 5.00	102	81%
	Medio	2.34 – 3.67	20	16%
	Bajo	1.00 – 2.33	4	3%
Organización y gestión del tiempo	Alto	3.68 – 5.00	108	86%
	Medio	2.34 – 3.67	15	12%
	Bajo	1.00 – 2.33	3	2%

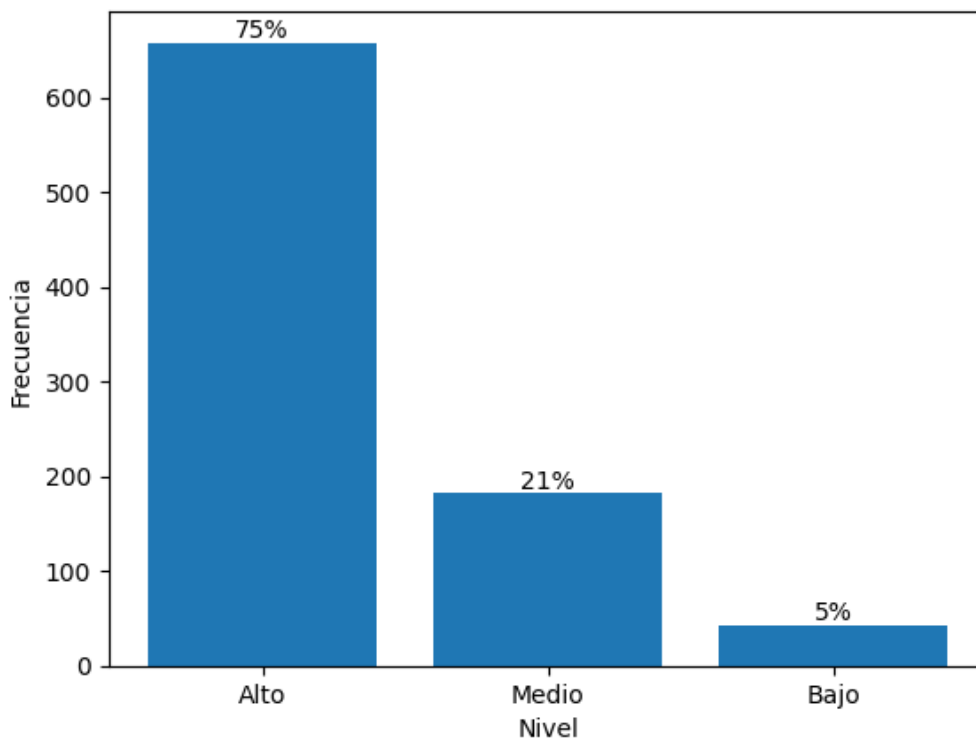
Los resultados evidencian que, en todas las dimensiones evaluadas de la variable habilidades directivas, predomina el nivel alto, lo que indica un adecuado desarrollo de competencias gerenciales en los participantes. En particular, la dimensión organización y gestión del tiempo presenta el mayor porcentaje en nivel alto (86%), seguida de toma de decisiones y liderazgo (81%) y comunicación interpersonal (78%), lo que refleja fortalezas en la planificación, conducción de equipos y manejo de procesos organizacionales.

Asimismo, las dimensiones habilidades interpersonales (73%) y pensamiento analítico y toma de decisiones (73%) muestran niveles elevados, evidenciando una adecuada capacidad para interactuar eficazmente y tomar decisiones fundamentadas. De manera similar, el pensamiento estratégico y resolución de problemas alcanza un 70% en nivel alto, lo que sugiere que los participantes poseen competencias para afrontar situaciones complejas en el entorno laboral.

Por otro lado, la dimensión competencia socioemocional laboral, aunque presenta el menor porcentaje dentro del nivel alto (62%), continúa evidenciando un predominio favorable, aunque con una mayor proporción en nivel medio (30%), lo que indica la necesidad de fortalecer habilidades relacionadas con la gestión emocional en el contexto laboral. En conjunto, los resultados reflejan un perfil directivo sólido en la muestra estudiada; sin embargo, la presencia de niveles medios y bajos en algunas dimensiones sugiere la conveniencia de implementar estrategias de capacitación orientadas a consolidar integralmente las habilidades directivas en el ámbito gastronómico.

**Figura 1**

*Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable habilidades directivas en los participantes del estudio.*



El gráfico muestra que el nivel alto de habilidades directivas predomina ampliamente en la muestra, alcanzando el 75% de los participantes, lo que evidencia un adecuado desarrollo de competencias gerenciales en el contexto evaluado. En contraste, el 21% se ubica en un nivel medio, indicando que aún existe un grupo que requiere fortalecer sus capacidades para alcanzar un desempeño óptimo. Por su parte, el nivel bajo representa solo el 5%, lo que refleja una mínima proporción de participantes con limitaciones significativas en sus habilidades directivas. En conjunto, estos resultados confirman una tendencia favorable en el desarrollo de dichas competencias, aunque resaltan la necesidad de implementar acciones de mejora dirigidas a los niveles medio y bajo.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian un predominio significativo del nivel alto en la variable habilidades directivas (75%), lo que sugiere que los participantes poseen un adecuado desarrollo de competencias gerenciales en el contexto gastronómico. Este hallazgo resulta consistente con lo planteado por Guzmán (2023), quien sostiene que la gestión de capacidades fortalece la competitividad organizacional mediante una adecuada integración de habilidades estratégicas y operativas. En efecto, el alto nivel encontrado en dimensiones como organización y gestión del tiempo (86%) y toma de decisiones y liderazgo (81%) confirma que los directivos evaluados presentan competencias alineadas con los requerimientos actuales del sector.

Sin embargo, estos resultados deben ser interpretados con cautela, dado que, aunque evidencian un perfil favorable, podrían estar reflejando una percepción idealizada del desempeño directivo más que una medición objetiva de la efectividad organizacional. En este sentido, Pérez, Tapia y Madrigal (2025) advierten que la verdadera capacidad directiva se pone a prueba en escenarios de crisis, donde la resiliencia y la innovación digital resultan determinantes, aspectos que no necesariamente son capturados en evaluaciones descriptivas como la presente.

Por otro lado, el predominio del nivel alto en dimensiones como comunicación interpersonal (78%) y habilidades interpersonales (73%) coincide con lo señalado por Galavíz (2024) y Figueroa (2023), quienes destacan que la calidad del servicio y la fidelización del cliente dependen en gran medida de la capacidad del directivo para gestionar relaciones humanas de manera efectiva. No obstante, la evidencia empírica obtenida no profundiza en la relación directa entre estas habilidades y los indicadores reales de satisfacción del cliente o rentabilidad, lo que constituye una limitación importante en la interpretación de los resultados.

Asimismo, el nivel elevado en pensamiento estratégico y resolución de problemas (70%) y pensamiento analítico y toma de decisiones (73%) respalda lo planteado por Martínez (2025), quien enfatiza la importancia de la toma de decisiones basada en el análisis del comportamiento del consumidor. A pesar de ello, persiste un vacío en la investigación respecto a cómo estas competencias se traducen en ventajas competitivas sostenibles en contextos reales, especialmente en economías emergentes donde las condiciones estructurales difieren significativamente de los modelos teóricos.

En relación con la innovación, los hallazgos parecen parcialmente alinearse con lo propuesto por Pérez (2024) y Montoya et al. (2023), quienes resaltan la necesidad de competencias tecnológicas y de transformación digital en la gestión gastronómica. No obstante, los resultados del estudio no permiten evidenciar de manera directa el nivel de integración tecnológica en las organizaciones evaluadas, lo que sugiere una brecha entre el desarrollo de habilidades directivas tradicionales y las competencias digitales emergentes que demanda el sector.

De manera crítica, uno de los hallazgos más relevantes se observa en la dimensión competencia socioemocional laboral, que presenta el menor porcentaje en nivel alto (62%) y una proporción significativa en nivel medio (30%). Este resultado contrasta con lo planteado por Marín (2023) y Yábar (2023), quienes destacan que las habilidades blandas, especialmente la gestión emocional y el liderazgo humano, son fundamentales para la efectividad organizacional. En este sentido, se evidencia una debilidad estructural en la formación directiva, donde las competencias técnicas y operativas parecen estar más desarrolladas que las socioemocionales.

En conjunto, si bien los resultados confirman una tendencia favorable en el desarrollo de habilidades directivas, también revelan importantes vacíos. En primer lugar, existe una limitada articulación entre las habilidades identificadas y los resultados organizacionales concretos,

como la productividad, la innovación o la sostenibilidad empresarial. En segundo lugar, se observa una escasa integración de competencias digitales dentro del perfil directivo, pese a su relevancia en la literatura reciente. Finalmente, persiste una débil consolidación de las habilidades socioemocionales, lo que podría afectar la gestión del talento humano y la estabilidad organizacional en el sector gastronómico.

En consecuencia, estos hallazgos sugieren la necesidad de replantear los modelos de formación y evaluación de las habilidades directivas, incorporando enfoques más integrales que articulen competencias técnicas, estratégicas, digitales y socioemocionales, especialmente en contextos latinoamericanos donde las condiciones estructurales demandan soluciones adaptadas a la realidad del sector.

## CONCLUSIONES

En primer lugar, los resultados permiten concluir que las habilidades directivas en el sector gastronómico presentan un nivel predominantemente alto, evidenciado por el 75% de los participantes ubicados en esta categoría, lo que indica un adecuado dominio de competencias relacionadas con la gestión, el liderazgo y la toma de decisiones. Este hallazgo confirma que los directivos poseen capacidades funcionales que favorecen la operatividad y competitividad organizacional.

En segundo lugar, se identifica que las dimensiones organización y gestión del tiempo, así como toma de decisiones y liderazgo, constituyen las fortalezas más significativas, alcanzando los mayores porcentajes en nivel alto. Esto sugiere que los directivos cuentan con habilidades sólidas en la planificación, coordinación de recursos y conducción de equipos, aspectos clave para la eficiencia en la gestión gastronómica.

En tercer lugar, aunque las habilidades interpersonales, la comunicación y el pensamiento estratégico presentan niveles favorables, la dimensión competencia

socioemocional laboral evidencia una mayor proporción en nivel medio, lo que revela una debilidad relativa en la gestión emocional dentro del entorno laboral. Este aspecto resulta crítico, ya que las habilidades socioemocionales son determinantes para el clima organizacional y la estabilidad del talento humano.

En cuarto lugar, la presencia de un 21% en nivel medio y un 5% en nivel bajo pone en evidencia la existencia de brechas en el desarrollo integral de las habilidades directivas, lo que sugiere la necesidad de implementar programas de capacitación orientados al fortalecimiento de competencias específicas, particularmente en aquellas dimensiones con menor desempeño. Finalmente, se concluye que, si bien existe un perfil directivo favorable en la muestra estudiada, resulta imprescindible promover un enfoque integral en la formación de habilidades directivas que articule competencias técnicas, estratégicas, digitales y socioemocionales, con el fin de garantizar una gestión sostenible, innovadora y alineada con las exigencias actuales del sector gastronómico.

### **Limitaciones**

El presente estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados, entre ellas el carácter descriptivo del análisis, que no permite establecer relaciones causales entre las habilidades directivas y el desempeño organizacional. Asimismo, el uso de instrumentos basados en percepción puede generar sesgos de respuesta, lo que podría sobreestimar los niveles reales de las competencias evaluadas. Además, el estudio se circunscribe a un contexto específico del sector gastronómico, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros entornos o realidades organizacionales.

### **Futuras investigaciones**

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de las habilidades directivas mediante enfoques correlacionales o explicativos que permitan establecer relaciones con variables como productividad, calidad del servicio o rentabilidad. Asimismo, resulta

pertinente incorporar metodologías mixtas que complementen la información cuantitativa con evidencia cualitativa. De igual manera, se sugiere explorar el impacto de las competencias digitales y socioemocionales en la gestión gastronómica, así como desarrollar estudios comparativos en distintos contextos geográficos para fortalecer la validez externa de los resultados.

### **Declaración de conflicto de interés**

Los autores declaran no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

### **Declaración de contribución a la autoría**

Berenice Ceja Guzman: conceptualización, redacción del borrador

Marco Alberto Valenzo-Jiménez: conceptualización, redacción del borrador

### **Declaración de uso de inteligencia artificial**

Los autores declaran que utilizaron la inteligencia artificial como apoyo para este artículo, 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, los autores manifiestan y reconocen 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**

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Gastronomía: Tendencias y estrategias digitales, arte, cultura y nuevas tecnologías en América Latina y el Caribe.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gastronomia-tendencias-y-estrategias-digitales-arte-cultura-y-nuevas-tecnologias-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2024). Reporte de sostenibilidad 2024: Productividad e internacionalización.

<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1507>

Campos-Córdova, D. L., & Alva Palacios-Gómez, L. E. (2025). Liderazgo transformacional en la cultura empresarial del sector gastronómico. *Gestio et Productio*, 7(Supl. 1).

<https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.283>

Carhuancho Mendoza, I. M. (2025). Habilidades directivas y gestión empresarial: Una mirada desde los colaboradores. *Revista InveCom*, 5(4).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14997059>

Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2022).

Estándares de competencia en servicios gastronómicos.

[https://www.conocer.gob.mx/contenido/publicaciones\\_dof.html](https://www.conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof.html)

dos Santos, G. G., Sanches, C., Ferreira Junior, S., Gonçalves de Oliveira, C., & Paixão, M. R. (2023). Diagnóstico financiero y propuesta de mejora en la gestión de costos de una operación de gastronomía peruana en Brasil. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 17(3). <http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n3p419>

Figuerola, A. C. C. (2023). Estrategias de venta y fidelización del cliente en un bar-restaurante. *Revista Científica de Administración*, 11(3), 78–92.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9255002.pdf>

Galavíz, Á. C. (2024). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 14(1), 55–70.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9778886.pdf>

Guzmán, X. C. R. (2023). Gestión de capacidades para la competitividad en la industria restaurantera. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 120–135. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9586608.pdf>

- International Labour Organization. (2023). ILO programme implementation report 2022–23.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_911917.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_911917.pdf)
- Lambarry-Vilchis, F. (2023). Resiliencia en la industria restaurantera: indicadores y estrategias de la pandemia de COVID-19. *Acta Universitaria*, 33, e3718.  
<https://doi.org/10.15174/au.2023.3718>
- López, C. A. (2024). Turismo experiencial y su impacto en los servicios gastronómicos. *Cuadernos de Turismo*, 53, 201–220.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9677178.pdf>
- Maldonado Yépez, R. M., & Martínez Villegas, R. A. (2024). Gestión de calidad, estandarización y competitividad en restaurantes de Cuenca. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(6), 15613. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15613](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15613)
- Marín, Y. O. G. (2023). Habilidades directivas en la gestión empresarial. *Revista Científica Gestión y Desarrollo*, 7(2), 15–29.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9002991.pdf>
- Martínez, M. D. B. (2025). Conducta del consumidor gastronómico y estrategias empresariales. *Revista Internacional de Marketing y Negocios*, 8(1), 90–105.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10329600.pdf>
- Montoya, N. A. Z., et al. (2023). Uso del internet de las cosas en servicios de restaurantes. *Revista Tecnológica*, 12(1), 66–80.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8753180.pdf>
- National Restaurant Association. (2024). 2024 state of the restaurant industry report.  
<https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/>

- Observatorio Laboral México. (2024). Panorama laboral del sector turismo y gastronomía. <https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Panorama laboral 2023 - América Latina y el Caribe. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2023-america-latina-y-el-caribe>
- Paucar Gallardo, G. E., Chavez Quispe, A. P., & Chávez Vera, K. J. (2025). Innovación y desarrollo empresarial en los restaurantes de Lima: un análisis con modelo de ecuaciones estructurales. *Revista InveCom*, 5(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14681332>
- Pérez, A. F. F. (2024). Plan de innovación y transformación gastronómica. *Revista de Innovación Empresarial*, 9(2), 33–47. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9956156.pdf>
- Pérez, J. A. E., Tapia, J. M., & Madrigal, J. E. (2025). La administración restaurantera en tiempos de crisis: resiliencia organizacional e innovación digital. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(1), 45–60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10185852.pdf>
- Ramos Rosas, C. D. (2021). Gestión de calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes de Sullana. *Revista Tecnológica – ESPOL*, 33(3), 230–241. <https://doi.org/10.37815/rte.v33n3.773>
- Rodríguez Guzmán, X. C., Carrillo Jiménez, G. A., Rivas Lozano, M. A., Castañeda Campos, B. L., & Chávez Larios, J. A. (2025). Gestión de capacidades para la competitividad empresarial en la industria restaurantera del estado de Colima. *Revista InveCom*, 5(4). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i6.1484>
- Salas Carrera, M., Vizcarra Tasso, S. S., & Armesto Céspedes, M. S. (2024). Sobreviviendo al desafío: El papel crucial de las estrategias disruptivas en la gastronomía pandémica. *TurPatrim*, 22. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2024.n22.08>

Secretaría de Turismo de México. (2023). Estudios e investigaciones del sector turismo.

<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/EstudiosInvestigacion.aspx>

Vidigal, M. D., Lira, C. R. N. de, Akutsu, R. de C. C. A., & Botelho, R. B. A. (2022). Leadership in restaurants and its organizational outcomes: A systematic review. *Research, Society and Development*, 11(8), e30975. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30975>

World Economic Forum. (2026). Global value chains outlook 2026: Orchestrating corporate and national agility.

[https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Value\\_Chains\\_Outlook\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Value_Chains_Outlook_2026.pdf)

Yábar, D. C. P. B. (2023). Efectividad del emprendedor gastronómico y competencias gerenciales. *Revista de Emprendimiento y Negocios*, 5(1), 40–58.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8657819>.