UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

Administración Hotelera

Habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración Hotelera

CLAUDIA ISABEL ROJAS CHAPPA
(0000-0001-7012-0866)

Asesor:

Mg. Aldo Medina Gamero

(0000-0003-3352-8779)

Lima - Perú

2021

Dedicatoria

A mi padre, en el cielo.
Tus conocimientos, tu amor y
la pasión por tu carrera,
siempre serán mi gran ejemplo.
Claudia

Agradecimiento

A mi madre, hermano, esposo e hijas por su apoyo incondicional.

A Fernando Martínez por su apoyo con sus conocimientos en esta investigación.

Al Mg. Aldo Medina, mi asesor; por sus conocimientos compartidos en este campo tan amplio.

A los administradores de los restaurantes encuestados, por su participación y su tiempo.

Resumen

La presente investigación se propuso identificar las habilidades gerenciales que los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana requieren, para hacer frente a la pandemia del coronavirus, en el año 2020. Se trató de una investigación básica, cuantitativa, de alcance descriptivo y transversal. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario de respuestas cerradas, con una escala de tipo Likert, el que se aplicó a una muestra de restaurantes que se obtuvo por un muestreo no probabilístico intencional. Dicho instrumento se construyó en base al modelo de habilidades gerenciales propuesto por Whetten y Cameron (2011), que consta de tres dimensiones y 10 indicadores, que evalúan la capacidad y la aptitud de los administradores para administrar, tomar decisiones, negociar soluciones y arreglar problemas, también se refieren a los conocimientos necesarios para planear estrategias en beneficio de la organización. Los resultados obtenidos indican que la gran mayoría de dichos administradores cuentan con las habilidades necesarias para hacer frente a los retos planteados por la pandemia del COVID 19, aunque algunos de ellos deberían emprender acciones para mejorar su desempeño en algunas habilidades, sobre todo las denominadas interpersonales.

Palabras clave: habilidades gerenciales; habilidades directivas; gestión de restaurantes; pandemia COVID 19.

Abstract

The present research set out to identify the managerial skills that the administrators of the best restaurants in Metropolitan Lima require to face the coronavirus pandemic in 2020. It was a basic, quantitative, descriptive and cross-sectional research. As a data collection instrument, a closed-response questionnaire was used, with a Likert-type scale, which was applied to a sample of restaurants that was obtained by an intentional non-probabilistic sampling. This instrument was built based on the managerial skills model proposed by Whetten and Cameron (2011), which consists of three dimensions and 10 indicators, which evaluate the capacity and aptitude of administrators to manage, make decisions, negotiate solutions and fix problems. They also refer to the knowledge necessary to plan strategies for the benefit of the organization. The results obtained indicate that the vast majority of these administrators have the necessary skills to face the challenges posed by the COVID 19 pandemic, although some of them should take actions to improve their performance in some skills, especially the so-called interpersonal.

Keywords: managerial skills; restaurant management; pandemic COVID 19.

Índice

1.1 Problema de la investigación 11
Planteamiento del problema 11
Formulación del problema 16
Justificación de la investigación 16
1.2 Marco referencial 18
Antecedentes 18
Marco teórico 20
1.3 Objetivos e hipótesis 33
Objetivos 33
Hipótesis 34
2.1 Método 35
Tipo de investigación 35
Diseño de investigación 35
Variables 36
Muestra 38
Técnica e Instrumentos de medición 38
Procedimientos 40
3.1 Resultados 43
Presentación de resultados 43
Discusión 47
Conclusiones 49
Limitaciones 51
Recomendaciones 51
Referencias Bibliográficas 56

Lista de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable “Habilidades gerenciales”…….37

Tabla 2 Validez del instrumento……..39

Tabla 3 Estadística de confiabilidad…….40

Tabla 4 Resultado relacionado al objetivo general…..…….43

Tabla 5 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Personales”……...44

Tabla 6 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Interpersonales”……....45

Tabla 7 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Grupales”.……..……...46

Lista de Figuras

Figura 1 Resultado relacionado al objetivo general…..……43

Figura 2 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Personales”…….....44

Figura 3 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Interpersonales”…….....45

Figura 4 Resultado relacionado a la dimensión “Habilidades Grupales”……..…….....46

Introducción

En un panorama de cambios vertiginosos, caracterizado por la incertidumbre, las empresas se ven obligadas a innovar, redefinir sus operaciones, cambiando sus modelos de negocio, así como a crear las capacidades indispensables para identificar cambios en los gustos de los consumidores, garantizando que los servicios ofertados coincidan con esos cambios. Las empresas que ofrecen servicios turísticos, entre ellas los restaurantes, se desenvuelven en un contexto marcado por la necesidad de innovar constantemente. Para hacer frente a un entorno complejo, marcado por la globalización, es imperativo que los administradores sean cada vez más competitivos.

Esta realidad exige prepararse para enfrentar los cambios y hacer las cosas de manera diferente. Los viejos conceptos y formas de operar los negocios, aún usados frecuentemente por la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones en general, deben reemplazarse por formas más vanguardistas, estratégicas y responsables. En esta nueva realidad empresarial, la supervivencia de las empresas depende de las capacidades y habilidades de sus administradores, cuya función, justamente, es prever el futuro e, incluso, crearlo.

Pero los gerentes no solo se enfocan en la implementación de la mejora continua, igualmente, crean un ambiente de empatía y de trabajo en equipo, e impulsan el desarrollo profesional del personal. En un estudio, reseñado por Whetten & Cameron, se hace alusión a que entre los factores que explicaban mejor el éxito financiero de 40 compañías importantes de manufactura en un lapso de cinco años, la buena administración fue más importante que todos los demás factores juntos para predecir la rentabilidad. Las habilidades directivas fueron más importantes que todos los otros factores combinados.

Por el contrario, administradores de restaurantes sin las habilidades requeridas, garantizarán un servicio deficiente y una mala impresión, con la consiguiente pérdida de ingresos y desperdicio de talento, lo que afectaría, además, a los proveedores en sus utilidades.

Por otro lado, la pandemia del coronavirus ha tenido un impacto bastante significativo a una escala global, golpeando duramente a los países, ninguno de los cuales estaba preparado para esta situación. La mayoría de los países han adoptado medidas de restricción social, limitando las actividades económicas. Los administradores se han visto desafiados y obligados a mejorar sus políticas de gestión, para así poder hacer frente a todas las medidas restrictivas de los gobiernos. El sector gastronómico, que es dependiente del turismo, fue de los más afectados por no estar preparado para hacer frente a esta situación y por el cambio que trajo en el comportamiento del consumidor

En situaciones críticas, como las desencadenadas por la pandemia, el administrador debe ser un estratega con capacidad para mirar al largo plazo, replantear el modelo de negocios, efectuando las modificaciones necesarias, para ello, deben contar con los conocimientos y habilidades que la nueva realidad les exigen, deben capacitarse y/o actualizarse en las competencias que los nuevos escenarios plantean perentoriamente, por eso, resulta prioritario identificar las habilidades que usan los administradores de restaurantes, y las que requieren para mejorar su gestión laboral y su contribución al desarrollo económico. Es en este contexto que la presente investigación se ha propuesto identificar las habilidades gerenciales que los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana requieren, para hacer frente a la pandemia del coronavirus, en el año 2020.

CAPÍTULO I

1.1 Problema de la investigación

Planteamiento del problema

La realidad empresarial que caracterizó al mundo en las últimas décadas generó un importante cambio producto de la globalización de la economía y la utilización de nuevas tecnologías en los procesos de producción, asimismo, en la administración de las empresas; las competencias de los individuos que las conducen al más alto nivel, tienen que revisarse para que guarden correspondencia, lo que, el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones. Los viejos conceptos y formas de operar los negocios, aún usados frecuentemente por la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones en general, deben reemplazarse por formas más vanguardistas, estratégicas y responsables (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008). En esta nueva realidad empresarial, la supervivencia de las empresas depende de las capacidades y habilidades de sus administradores, cuya función, justamente, es prever el futuro, incluso, crearlo (Cardona & Chinchilla, 1999).

Las habilidades de los administradores impactan positivamente en las empresas: incrementan la productividad, mejoran el clima laboral y la calidad de los servicios y productos, determinando su liderazgo en el mercado (García et al., 2017). Pero los administradores no solo se enfocan en la implementación de la mejora continua, igualmente, crean un ambiente de empatía y de trabajo en equipo, además, impulsan el desarrollo profesional del personal (Núñez & Díaz, 2017; Patrón & Barroso, 2015). En un estudio, reseñado por Whetten & Cameron (2011), se hace alusión a que entre los factores que explicaban mejor el éxito financiero de 40 compañías importantes de manufactura en un lapso de cinco años, la buena administración fue más importante que todos los demás factores

juntos (v.g. participación de mercado, magnitud de bienes de capital, tamaño de los activos, rendimiento por ventas) para predecir la rentabilidad. Las habilidades directivas fueron más importantes que todos los otros factores combinados, por ejemplo, de industria, ambiente, competencia y económicos).

En ese sentido, las empresas requieren administradores con los conocimientos, con las habilidades, las actitudes y con los valores para enfrentar asertivamente las exigencias del mercado; retos que han obligado a dichas empresas a reformular las funciones de sus Administradores. Por otro lado, en el caso del sector turístico, al que pertenecen los restaurantes, Faust & Gadotti (2011) sostienen que los gerentes se enfrentan permanentemente a retos que surgen de la creciente competencia del mercado, incluso, deben buscar personalizar sus estrategias y servicios personalizados para satisfacer las exigencias de sus clientes, si quieren obtener ventajas competitivas. En un panorama de cambios vertiginosos, caracterizado por la incertidumbre, las empresas se ven obligadas a innovar y redefinir sus operaciones, asimismo, cambiando sus modelos de negocio. Por ello, es necesario crear las capacidades indispensables para identificar cambios en los gustos de los consumidores que garantice los servicios ofertados coincidan con esos cambios.

Las empresas que ofrecen servicios turísticos, por ejemplo, los restaurantes que se desenvuelven en un contexto marcado por la necesidad de innovar constantemente. Como indica Barroso (2018), más que competir entre productos o servicios, las empresas compiten entre modelos de negocios. Por otro lado, los restaurantes, como afirma Sanjuan (2021), son un negocio complejo, mezcla de empresa de producción y empresa de servicios, en el que “sólo dos de cada diez restaurantes que se abren tienen éxito”. Esta realidad exige prepararse para enfrentar los cambios y hacer las cosas de manera diferente.

Por el contrario, administradores de restaurantes sin las habilidades requeridas, garantizarán un servicio deficiente y una mala impresión, con la consiguiente pérdida de

ingresos y desperdicio de talento, lo que afectaría, además, a los proveedores en sus utilidades.

Diversos estudios han alertado acerca de la denominada “escasez del talento humano” (Manpower Group, 2018; Oxford Economics, 2021). Así, en el de Manpower se determinó que el porcentaje global de escasez de talento fue el máximo registrado en la última década, pasando de 31% en el 2010 a 54% en el 2020. Siendo países como Finlandia, Estados Unidos, Polonia, Hungría, Hong Kong, Croacia, Grecia, Taiwán, Rumania y Japón los que arrojaron la mayor dificultad para encontrar talento, con un rango de 66% a 90%. En el caso de Perú y Colombia, por ejemplo, el promedio fue de 53% a 55% (Manpower Group, 2018).

En el Perú, según afirma Delgado (2020), existe una escasez de talento en el mercado local, que incluye no solo ejecutivos sino mandos medios altamente especializados, lo que, la identificación y el reclutamiento del talento gerencial es condición *sine qua non* para el buen curso de los negocios (Paredes et al., 2020).

Por otro lado, la pandemia del coronavirus ha tenido un impacto significativo a una escala global, golpeando duramente a los países, puesto que ninguno estaba preparado para esta situación. Se trata de un virus para el cual no existen remedios eficaces y, hasta hace muy poco, no existía vacuna; solo la prevención, que ha implicado las restricciones y controlar los contagios. La mayoría de los países han adoptado medidas de restricción social, limitando las actividades económicas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020a). Los administradores se han visto desafiados y obligados a mejorar sus políticas de gestión, para hacer frente a todas las medidas restrictivas de los gobiernos. Uno de los sectores más seriamente afectados es el económico (Matallana, 2020).

Las medidas de restricción han afectado las actividades productivas total o parcialmente (Finkler et al., 2020). Los sectores cuyas actividades conllevan la aglomeración de gentes como, el turismo, los espectáculos, los hoteles y restaurantes, el transporte y los

servicios personales, han sido los más afectados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020b). El sector gastronómico, que es dependiente del turismo, fue de los más afectados por no estar preparado para hacer frente a esta situación, puesto que el cambio que trajo en el comportamiento del consumidor fue significativo (Pacheco & Conde, 2020).

El sector de la hostelería en España, por ejemplo, sufrió una caída en su facturación anual del orden del 40% y del empleo de hasta 25%; incluso se habla de la desaparición de hasta un 20% de los restaurantes como resultado de la pandemia. En México, por otro lado, la CANIRAC, gremio que representa a la industria de la restauración, informa de un 80% de los restaurantes cerrados, 15% que han migrado al servicio delivery y para llevar; de una caída de la demanda de un 85%; del cierre definitivo de 30,000 restaurantes, aproximadamente, y de 300,000 familias que podrían perder el empleo (Deloitte, 2020; Lozano Gutiérrez, 2020).

En el Perú, asimismo, según el INEI, la actividad alojamiento y restaurantes disminuyó en -50,2% entre el 2019 y el 2020; y comparando con el cuarto trimestre del 2020, con respecto al mismo periodo del 2019, se verificó una caída del 89,3% del valor agregado bruto del subsector alojamiento, y del -28,1%, en el subsector restaurantes; éste último, como consecuencia del cierre temporal de locales por la emergencia sanitaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). El sector gastronómico peruano da empleo a 992 mil personas aproximadamente, pues se considera a todo el recurso humano responsable del llamado “boom de la gastronomía peruana”: agricultores, proveedores, transportistas, cocineros, personal administrativo y de servicio (Perú21, 2020). Según CANATUR (Cámara Nacional de Turismo del Perú), la pandemia originó el cierre del 50% de los negocios pequeños, cerca de 100 mil restaurantes (Universidad San Ignacio de Loyola, 2020).

En Lima, a diferencia de otras ciudades del país, los restaurantes pudieron afrontar mejor la caída en las ventas registradas desde el inicio de la COVID 19. Los restaurantes de

Lima Metropolitana, asimismo, tuvieron más oportunidades de acceder a los beneficios de los préstamos de Reactiva I y II y FAE Mypes. Debido a esta inyección de capital de trabajo, obtenido de los préstamos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y COFIDE , muchos restaurantes evitaron el cierre de sus puertas (García, 2021).

Es probable que esta crisis traiga muchas transformaciones, ofreciendo nuevas oportunidades para que los administradores desarrollen a fondo sus habilidades y se enfrenten a estos retos, puedan innovar, mejorar e impactar positivamente. Al respecto, uno de los representantes de la OCDE, menciona que las empresas han tenido que lidiar con cuestiones totalmente inéditas; articulando y construyendo nuevas capacidades sobre la marcha (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

En situaciones críticas, como las desencadenadas por la pandemia, el administrador debe ser un estratega con capacidad para mirar al largo plazo, asimismo, replantear el modelo de negocios para efectuar las modificaciones necesarias, por ejemplo, el valor a los profesionales que, en medio de esta situación excepcional, se esfuerzan para que el impacto sea el mínimo (Carranza, 2020; Paredes et al., 2020).

Por otro lado, para que los directivos puedan contar con los conocimientos y habilidades que la nueva realidad les exigen, deben capacitarse y/o actualizarse en las competencias que los nuevos escenarios plantean perentoriamente (Puga Villarreal & Martínez Cerna, 2008). Por ello, resulta prioritario describir las habilidades que usan los administradores de restaurantes y las que requieren para mejorar su gestión laboral y su contribución al desarrollo económico, asimismo, iniciar los retos planteados por la pandemia como una oportunidad, dedicando todos los esfuerzos de su organización para maximizar la creación de valor.

Es en este contexto que la presente investigación se ha propuesto describir las habilidades gerenciales que los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana requieren para hacer frente a la pandemia COVID 19, 2020.

Formulación del problema

Problema general.

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que requieren los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020?

Problemas específicos

- ¿Cuáles son las habilidades personales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020?
- ¿Cuáles son las habilidades interpersonales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020?
- ¿Cuáles son las habilidades grupales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020?

Justificación de la investigación

Justificación Teórica.

La presente investigación se realizó durante la pandemia por coronavirus, por ello, el contexto que obliga al sector gastronómico a reinventarse o adaptarse a la llamada “nueva normalidad”. La investigación se propone definir las habilidades gerenciales necesarias que debe tener o desarrollar un administrador para poder gestionar con éxito un restaurante caracterizado entre los mejores de Lima Metropolitana. Asimismo, se busca brindar información del impacto generado en este sector; como lo mencionan Kim et al. (2021), no se cuenta con suficientes datos e investigaciones que muestren el impacto de las nuevas restricciones sociales generadas por la pandemia en los restaurantes. Por lo tanto, el aporte de

la investigación surge de la exploración de temas inéditos al ser un nuevo contexto en el que se están desenvolviendo los restaurantes.

Justificación Metodológica.

En el aspecto metodológico se hace mención a los procedimientos de la investigación, puesto que se relaciona a una investigación de tipo descriptiva y se evaluará una sola variable, será de diseño no experimental transversal y no se plantea hipótesis. Además, para determinar las habilidades gerenciales se utilizará como técnica el cuestionario, pues es una de las formas más accesible y práctica para poder obtener datos cuantitativos. Luego, se hará una discusión de los resultados obtenidos con los antecedentes y el marco teórico desarrollado, infiriendo conclusiones y recomendaciones a la investigación.

Justificación Práctica.

La investigación determinará las habilidades gerenciales indispensables que debe tener el administrador a cargo de un restaurante, lo que servirá de ayuda para que los restauranteros inicien un proceso de reclutamiento idóneo que pueda ser dinámico ante cualquier situación. Además, busca definir cuáles son las necesidades de capacitación que requieren aquellos administradores que se encuentran enfrentando el repunte de su restaurante en este nuevo contexto. Asimismo, los administradores se verán en una continua mejora en relación con sus proveedores, verificando que este cumpla los protocolos exigidos, cumplir la demanda de sus clientes y respetar las nuevas regulaciones del gobierno en este nuevo contexto. Por último, analizar el impacto de la pandemia en el sector de los restaurantes, porque con la nueva normalidad el sector gastronómico ha sido uno de lo más debilitados, entonces se debe tomar mejores decisiones para poder resurgir frente a las medidas sanitarias impuestas por el gobierno.

1.2 Marco referencial

Antecedentes

Internacionales.

Chiatchoua (2021) llevó a cobo una investigación cuyo objetivo fue definir un modelo de competencias gerenciales para MYPES de la Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México. La investigación fue cuantitativa transversal, descriptiva; la población fue de 3,900 mypes de los sectores comercio y servicios, asimismo, con una muestra probabilística aleatoria simple, de 215. A los gerentes de estas empresas se les aplicó una encuesta con escala tipo Likert. Como resultado se obtuvo que los gerentes tienen habilidades de comunicación dentro y fuera de la empresa, con el desarrollo de los medios digitales. Asimismo, para desarrollar trabajo en equipo y liderazgo. Por último, la capacitación y formación son esenciales para la innovación y el desarrollo de tecnología.

Gutierrez & Córdova (2020), llevaron a cabo una investigación que buscó analizar las habilidades gerenciales de los directivos de pequeñas empresas mexicanas, y su relevancia para afrontar la complicada dinámica del entorno empresarial e implementar elementos de planeación en la empresa. Fue una investigación descriptiva, cuantitativa, no experimental de corte transversal. Se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas con una escala de tipo Likert, a una muestra de 20 empleados. Dicho instrumento constó de 52 ítems y se utilizó como como referencia el modelo PAMS (Personal Assessment of Management Skills) sugerido por Whetten & Cameron (2011). La principal conclusión fue que los gerentes adolecen de las habilidades administrativas necesarias para impulsar en estas empresas, por ello, se requiere un adecuado proceso de planeación que las encamine a metas y objetivos trazados debidamente.

Gutierrez & Jaramillo (2018) llevaron adelante una investigación con el fin de identificar las habilidades que los gerentes deben aplicar en sus empresas para su desarrollo presente y futuro. Fue una investigación cuantitativa, descriptiva, de diseño no experimental, transversal. Se aplicó una encuesta de preguntas cerradas a una muestra de 372 gerentes de empresas de diversos sectores. Se determinó que, en todos los sectores, las habilidades más aplicadas fueron: la innovación, la creatividad, y la solución analítica y creativa de problemas. En cambio, en los sectores textil, turismo, agroforestal, petroquímico y alimentos, fueron la motivación a los empleados y el manejo del estrés. Y, por último, en los sectores de Alimentos y Metalmecánica fueron las habilidades de negociación, facultamiento y delegación.

Nacionales.

Monja & Puerta (2018), llevaron adelante una investigación con el objetivo de desarrollar una propuesta de capacitación en habilidades directivas, para mejorar la atención al cliente en una pollería de la ciudad de Chachapoyas. Se trató de una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental, transversal, con un carácter propositivo. Fue una muestra de 30 colaboradores, obtenida por un muestreo probabilístico de tipo de aleatorio simple, a la que se le aplicó un cuestionario de preguntas cerradas con una escala de tipo Likert, encontrándose entre los principales resultados que en los dirigentes de la empresa no se ha desarrollado la habilidad “gestión del cambio”, encontrándose en proceso habilidades como trabajo en equipo y negociación.

Espíritu (2018), desarrollo una investigación cuantitativa, descriptiva, no experimental, transversal, para determinar la calidad de la gestión administrativa de los restaurantes del distrito de Barranca. La población fue de 380 restaurantes y la muestra de 127; recolectándose los datos mediante un cuestionario. Se obtuvo como resultado que los administradores desconocen que, la planeación, la organización, la dirección y el control, son

los factores más importantes para gestionar la empresa; y que no aplican, adecuadamente, factores típicos de la planeación, como la visión, la misión, los objetivos, las metas y las estrategias, las que, permitirían competir en el mercado.

Fernández (2020), desarrolló una investigación con el objetivo de evaluar las habilidades directivas de la alta dirección de una facultad en una universidad privada de Lambayeque. Fue una investigación no experimental-transversal y con un alcance descriptivo, el tipo de investigación fue aplicada. La muestra se obtuvo por conveniencia y estuvo conformada por 36 trabajadores. Se aplicó un instrumento desarrollado por Whetten & Cameron (2011), denominado PAMS[1], por sus siglas en inglés; resultando que los directores de escuela, el decano y director de departamento, calificaron en un nivel alto en las tres dimensiones de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales, y los colaboradores las percibieron en un nivel alto y medio.

Chamorro (2015), realizó una investigación para determinar las habilidades directivas de los directores de secundaria de un distrito de Junín. La investigación fue descriptiva, de diseño no experimental-transversal. Una muestra de 13 directores se obtuvo a través de un muestreo no probabilístico. Se aplicó la entrevista como instrumento y como conclusión se consiguió que los directores mostraron unas habilidades directivas medianamente practicadas y se encuentran en un nivel intermedio, según la aplicación de la escala Likert.

Marco teórico

Habilidades gerenciales.

Para guiar a las personas hacia los objetivos estratégicos y al éxito de la organización, la dirección de una empresa, debe contar con las habilidades necesarias para enfrentar

[1] Personal Assessment of Management Skills (Evaluación personal de las habilidades directivas)

situaciones imprevistas. De acuerdo a Bonifaz (2012), los directivos desempeñan diversas funciones, que se engloban en tres áreas: las de relaciones interpersonales, las de información y las de decisiones. En resumen, según el mismo autor, los directores o gerentes tienen que desarrollar habilidades para alcanzar el máximo desarrollo humano.

En ese mismo sentido, Robbins & DeCenzo (2009) afirman que, en una organización, a diferencia de los empleados operativos, los gerentes dirigen a otros y a sus actividades, alrededor de cuatro procesos administrativos básicos: planear, organizar, dirigir y controlar. Asimismo, lo que hacen requiere tomar decisiones, porque deben tener la capacidad de identificar problemas decisivos para asimilar los datos relacionados, de modo que elijan el mejor plan para resolver un problema. Por otro lado, los cambios en el mundo son tan vertiginosos que las organizaciones operan en un contexto signado por el caos. Los gerentes exitosos deben poder reconocer dichos cambios y adaptar sus prácticas a los mismos.

Siguiendo a Bonifaz (2012), una empresa tiene éxito cuando el directivo:

- Decidió racionalmente.
- Trató con justicia y equidad a su personal.
- Logró un nivel excelente de comunicación interna y externa.
- Distribuyó con eficacia los recursos.
- Asumió la situación del mercado como fuente de oportunidades.
- Se rodeó de personal calificado.
- Lideró efectivamente a los grupos de trabajo.

En este contexto es que hay que considerar y enmarcar el asunto de las habilidades críticas que tienen que ver con sus competencias.

Definición de habilidades gerenciales.

De acuerdo con el diccionario de la RAE (2021) una habilidad es la capacidad para hacer algo con destreza, la capacidad de realizar satisfactoriamente una tarea. Para

Chiavenato (2006), es la capacidad de traducir conocimiento en acción, dando como resultado, un desempeño esperado. Asimismo, Robbins & DeCenzo (2009), entienden por habilidades gerenciales, al conjunto de conocimientos y competencias que hay que poseer para administrar y liderar una organización.

Arroyo (2012), establece una distinción entre tres conceptos básicos e íntimamente relacionados, que determinan la eficacia de un gerente o directivo: la **habilidad**, que se refiere al hecho, es decir, a ser hábil para ejecutar una acción específica; la **actitud**, que es una expresión de la personalidad, basada en valores y experiencias previas; y la **competencia**, que es el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias, valores y actitudes; es específica para realizar una actividad específica.

Whetten & Cameron (2011), por otro lado, utilizan la denominación de habilidades directivas, que, aunque aplicables a otras áreas de la vida, se concentran en entornos laborales, definiéndolas como las destrezas indispensables para manejar la vida propia, y las relaciones con otros. Este autor considera que las características que distinguen a las habilidades directivas son: primero, que son **conductuales**, es decir, conjuntos de acciones que los individuos identifican, llevan a cabo y los conducen a determinados resultados. Son **controlables**; los individuos controlan el desempeño de estos comportamientos, es decir, pueden practicarse, mejorarse o detenerse. En tercer lugar, **pueden desarrollarse**, a través de la práctica y la retroalimentación, se puede pasar de una menor a una mayor competencia en la habilidad. Por último, **están interrelacionadas**; las habilidades no se hacen efectivas aisladas unas de otras; no son simples comportamientos repetitivos, sino conjuntos conformados de respuestas múltiples. Las habilidades combinadas facilitan el logro de los resultados deseados y el manejo flexible de situaciones diversas.

También Madrigal (2009), utiliza la denominación de habilidad directiva, con la misma connotación que Whetten & Cameron, refiriéndose al talento de una persona para

desarrollar una labor; las habilidades de un administrador se evalúan según su capacidad y aptitud para administrar, tomar decisiones, negociar soluciones rey arreglar problemas; también se refieren a los conocimientos necesarios para planear estrategias en beneficio de la organización.

Según Hitt et al. (2006), la administración de una empresa, como muchas otras actividades humanas, supone el ejercicio de habilidades, es decir, de capacidades y competencias altamente desarrolladas. Las habilidades, entonces, resultan de la combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia.

Para Katz (1974), una habilidad no es una capacidad necesariamente innata, puede desarrollarse; no solo tiene que verse como potencial, sino que se manifiesta en el desempeño. Es decir, en la acción efectiva del directivo en condiciones variables.

Importancia de las habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales aseguran la competitividad de las empresas, y hasta su supervivencia, asimismo, potencian a los colaboradores en sus capacidades y desempeño, para que puedan enfrentarse a un futuro incierto con la finalidad de generar ventajas competitivas (Aparicio & Medina, 2015).

De acuerdo con Bonifaz, (2012), en una economía competitiva, un negocio tendrá éxito, dependiendo de la calidad de sus administradores, por ejemplo, un gerente de habilidades consumadas, es la única ventaja que puede tener una empresa en dicho sistema, la única garantía de que los recursos con que cuenta la empresa se conviertan en producción. Por otro lado, Rabouin et al., (2008), señala que un gerente exitoso puede decodificar la realidad y sus mensajes, incluso, e interactúa de una forma eficiente con los clientes, accionistas, colaboradores y proveedores.

Modelos de habilidades gerenciales.

En consonancia con Peter Drucker, Katz (1974) y Newstrom, (2011), manifiestan que, para ser eficiente, un directivo debe exhibir tres tipos de habilidades gerenciales: las técnicas, las humanas y las conceptuales. En primer lugar, las técnicas, se relacionan con la facilidad para aplicar técnicas relativas al trabajo y los procedimientos, crean la capacidad para usar las herramientas, procedimientos y métodos de una determinada disciplina para poder ejecutar tareas específicas, además son inherentes a las rutinas de la empresa y se refieren a la aplicación del conocimiento para la ejecución de una tarea. En segundo lugar, las habilidades humanas, se relacionan a las relaciones interpersonales, facilitando el trabajo con otras personas, incluso, determinan la capacidad del administrador para liderar un equipo, logrando el compromiso y la cooperación necesarias del mismo. Es más, incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Por último, las habilidades conceptuales, se refieren a la capacidad para ver a la empresa en su conjunto, coordinando e integrando sus intereses y actividades con las del mercado. Las habilidades conceptuales tienen que ver con el diagnóstico de situaciones y la formulación de alternativas de solución para los problemas.

Asimismo, Madrigal (2009), plantea que las habilidades necesarias para ejercer la dirección y liderar, son: **habilidades conceptuales**, son las que un administrador debe tener para entender la complejidad de la organización, incluye temas como planeación estratégica, ciencias del comportamiento, globalización y ambiente, entre otros; **habilidades técnicas**, tienen que ver con el dominio de un tema para poder ejecutar tareas específicas; **habilidades interpersonales**, necesarias para trabajar en equipo y resolver problemas; y, **habilidades sociales**, que implica habilidades para la interacción social.

Por otro lado, Griffin & Van Fleet (2016), desarrollan un modelo de tres dimensiones: experiencias del administrador en actividades económicas como: la dimensión educación, que

se relaciona con en el nivel educativo y la formación profesional; la dimensión habilidades personales, que implica la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Éstas dimensiones inciden en la economía y en la calidad de vida de las personas.

A la pregunta ¿qué habilidades requieren los directivos para realizar un trabajo efectivo?, Codina (1996) y Luthans (1988) coinciden en que las habilidades de los directivos efectivos son: capacidad para vincularse al entorno, diseñando estrategias; diagnóstico de problemas y su solución; capacidad de persuasión y motivación (comunicaciones interpersonales); trabajo en equipo; negociaciones y solución de conflictos; administración del tiempo, entre otras. Por otra parte, Chiavenato (2006), sostiene que las cualidades de los administradores exitosos no son universales o absolutas, pueden ser aplicadas o no según circunstancias específicas.

Rabouin et al. (2008) desarrollan lo que denominan habilidades para un nuevo *management,* entre las que incluyen las siguientes: liderazgo, *empowerment* y delegación, *coaching* y *mentoring*, trabajo en equipo, gestión del cambio, negociación, toma de decisiones, entre otros. Luego, Whetten & Cameron (2011), proponen 10 habilidades directivas básicas, agrupadas en tres categorías: personales, interpersonales y grupales, y adicionando tres habilidades de comunicación: ejecución de presentaciones orales y escritas; ejecución de entrevistas y gestión de reuniones. Cada una de ellas contiene una serie de dimensiones que pueden reseñarse como sigue:

a) habilidades personales: autoconocimiento, manejo del estrés y solución creativa de problemas;

b) habilidades interpersonales: motivación de los empleados, comunicación de apoyo, y ganar poder e influencia;

c) habilidades grupales: facultamiento y delegación, liderar el cambio y constitución de equipos efectivos.

Dimensiones de las habilidades gerenciales.

En la presente investigación se adoptó la **propuesta de Whetten & Cameron (2011)** para definir las dimensiones de la variable "habilidades gerenciales", por considerar que es la que mejor se ajustaba al contexto y a la naturaleza del problema de investigación. Así, su propuesta no se centra en la recopilación de teorías sobre la administración, sino en lo que se conoce sobre la práctica directiva eficaz y en la identificación de las competencias que definen a los directivos eficaces. Asimismo, su propuesta vincula la teoría y la investigación con la esfera organizacional de la práctica efectiva, que incluye investigaciones que informan acerca de cómo afectan los actos de los directivos en el desempeño de los individuos y de la organización.

En conclusión, dicha propuesta resume un modelo y una metodología para desarrollar habilidades directivas; una metodología probada que se basa en la literatura científica, que condensa un proceso para mejorar las habilidades directivas, y que basa sus afirmaciones en evidencia académica.

Dimensiones de las Habilidades Personales.

a) Autoconocimiento: conocerse a sí mismo es la base del comportamiento humano, determina los otros aspectos de la vida; el autoconocimiento, la introspección, es clave para el funcionamiento personal e interpersonal, para comprender a los otros y ser empático. En ese sentido, autoevaluarse es prepararse para la introspección, para la comprensión de uno mismo en camino al cambio del comportamiento (Whetten & Cameron, 2011).

b) Manejo del estrés personal. Es de vital importancia en las organizaciones; el no saber manejarlo lleva a las personas a:

- Sesgar su percepción de la información hacia aquello que confirma sus prejuicios.
- Privilegiar el corto plazo para enfrentar las crisis, dejando de lado las perspectivas del largo plazo.

- Minimizar los detalles de los problemas, soslayando su complejidad y los matices que los delinean.
- Recurrir a viejos hábitos para enfrentar situaciones nuevas, autolimitándose en la capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones sui generis a los problemas.

c) Solución analítica y creativa de problemas: habilidad necesaria en muchos aspectos de la vida; los directivos, particularmente, dedican gran parte de su tiempo y esfuerzos a resolver problemas. Una persona incompetente para resolver problemas no podría tener éxito como director (Whetten & Cameron, 2011).

Por otro lado, los directivos eficaces entienden que cada problema requiere diferentes habilidades, pero, la solución creativa de problemas es una habilidad que distingue a los ejecutivos con buen desempeño de aquellos que no lo tienen.

Generalmente, enfrentan problemas complicados, multifacéticos y ambiguos, que exigen el manejo de técnicas eficaces para su solución, a partir de un enfoque sistemático y lógico, que incluye al menos cuatro pasos:

1º. Definir el problema

2º. Generar soluciones alternativas

3º. Evaluar y seleccionar una alternativa

4º. Poner en práctica la solución y hacerle seguimiento

Por otra parte, la solución creativa de problemas implica generar algo nuevo. No todas las personas tienen la capacidad de poder generar soluciones creativas.

Dimensiones de las Habilidades Interpersonales.

a) Establecer relaciones por medio de una comunicación de apoyo. Whetten & Cameron (2011) consideran que son importantes porque facilitan la identificación de formas

de fortalecer las relaciones interpersonales, reduciendo los factores que propician el surgimiento de conflictos.

b) Ganar poder e influencia. Los directivos con poder transmiten más información y ponen múltiples recursos a disposición de los subordinados, por lo que la gente prefiere jefes con "autoridad" (Whetten & Cameron, 2011, p.284).

En ese sentido, en las organizaciones hay varios los indicadores de poder externo y ascendente de los directivos. Los directivos con poder tienen capacidad para:

- Abogar por alguien con problemas.
- Colocar a un subalterno con talento, en una colocación codiciada.
- Obtener la aprobación de gastos que excedan el presupuesto.
- Acceder rápidamente a los responsables en la toma de decisiones.
- Contactar con frecuencia a los responsables en la toma de decisiones (Whetten & Cameron, 2011, p. 285).

Asimismo, para este autor el poder es un prerrequisito indispensable para la influencia, la que, debería conseguir el consentimiento para trabajar juntos por los objetivos de la organización.

c) Motivación de los demás. Incrementar la motivación es importante en la mejora del desempeño. Retener a los mejores empleados, obteniendo el más alto desempeño de cada uno. El directivo debe identificar las causas del desempeño deficiente de un empleado.

Para Whetten & Cameron (2011), la motivación implica esfuerzo en el trabajo, conformado por deseo y compromiso; los empleados motivados expresan el deseo de iniciar una actividad y el compromiso de ejecutarla lo mejor posible.

Dimensiones de Habilidades Grupales.

a) Facultamiento y delegación. Facultar al personal es darle libertad para la toma decisiones, exceptuándolo de restricciones; es ceder el control, permitiendo que los otros

tomen decisiones, estableciendo metas, logrando resultados y recibiendo las recompensas (Whetten & Cameron, 2011). Por lo tanto, el verdadero facultamiento multiplica la eficacia y genera más eficiencia.

Según Whetten & Cameron (2011), facultar es permitir que las personas desarrollen una sensación de confianza personal, es decir, que los demás abandonen sentimientos de impotencia y motivarlos para que entren en acción.

b) Formación de equipos efectivos y trabajo en equipo. Whetten & Cameron (2011) señalan los atributos de los equipos eficientes:

- Tienen miembros interdependientes, de manera tal que la productividad y la eficiencia de la unidad dependen de los esfuerzos coordinados y la interacción de todos.
- Sus miembros son más eficientes trabajando juntos que solos. El desempeño como equipo, es mejor el del miembro más destacado del grupo.
- El liderazgo es alternado, se comparte en el equipo según como éste se desarrolla con el tiempo.
- Los miembros del equipo se cuidan y apoyan entre sí, nadie es menospreciado, todos son parte integral del equipo.
- Cada miembro da y recibe aliento, incluso el mismo líder.
- Los miembros del equipo están interesados en el éxito de los demás como en el suyo propio, lo que genera gran confianza entre los integrantes.

c) Liderar el cambio positivo. El liderazgo es clave para las organizaciones y para alcanzar un buen desempeño. Permite delinear una visión y cumplir objetivos, para tener éxito.

Por otro lado, no hay un liderazgo permanente, es una condición temporal ligada a la exhibición de ciertas habilidades y competencias.

Impactos de la Covid 19 en la industria de la restauración.

La crisis originada por la pandemia ha modificado las formas de trabajo, obtener conocimiento y vivir; en muchos sentidos el mundo no volverá a ser como antes, y las empresas deberán reinventarse si quieren sobrevivir (Matallana, 2020). Por otro lado, la pandemia de la COVID-19 ha trastocado procesos que funcionaban bien antes y ahora se revelan como ineficientes o generan costos muy altos. Estos procesos se vieron realmente afectados por el componente presencial, pero los procesos más riesgosos son los que sirven como nexo entre el sistema productivo y el cliente, quien cambia para adaptarse a la "nueva normalidad". Las organizaciones, entonces, debe considerar las nuevas necesidades del cliente, asimismo, hacer una reingeniería en sus procesos productivos para adaptarlos a la nueva realidad (Ribó, 2020).

En ese sentido, la industria de la restauración no podía ser la excepción, sus principales funciones se han alterado completamente y para siempre; desde la forma de atender a los clientes, hasta como trabaja el personal, y el tipo de platos y la forma como se sirven (Instituto de Neurociencias de las Américas, 2021). En un ensayo reciente, Hevia (2020) reseña un panorama mundial signado por algunas mega tendencias que provocan cambios en las necesidades y expectativas que los *stakeholders* tienen de las empresas:

a. El miedo y el estrés, comportamientos originados en el trauma de la pandemia, impactarán en la manera en que las empresas se relacionarán con los stakeholders.
b. Las empresas adaptarán su oferta a lo local, a lo cercano, a la familia, los amigos, el pueblo, como consecuencia de patrones de consumo surgidos del rechazo a lo global y del miedo a viajar,
c. Se revalorizarán las empresas que le den protagonismo al medio ambiente en su propuesta de valor, a partir de la acentuación del sentido de emergencia climática.

d. La revalorización de la familia y especialmente de los adultos mayores condicionará una oferta dirigida a este grupo etario, así como, la aceptación de capital humano senior, poniendo en valor la experiencia.

e. El futuro saldrá de un proceso de reflexión estratégica que incorporará tendencias como, el trabajo remoto, el cambio en los canales de comercialización y relacionamiento, nuevos patrones migratorios, etc.

Otras tendencias igualmente significativas son el crecimiento sostenido de los restaurantes virtuales y las cocinas fantasmas; el cambio total del concepto de restaurante, debiendo ajustar sus salas para acomodar áreas de *take out* y *delivery*, por ejemplo; la simplificación de recetas, ofertas en el menú y la automatización de muchos procesos, así como, la generación de soluciones para restaurantes, como por ejemplo productos pre empacados y porcionados listos para calentar, salsear, emplatar y servir; la diversificación de los negocios, por ejemplo, ofrecer cursos online de cocina y cocteles, o tener una mini tienda donde ofrecer productos; el desarrollo de planes de fidelización de los clientes, generando más *engagement* con ellos; publicidad en las redes sociales, donde se mueven los integrantes de la llamada "generación Z"; entre otras (Instituto de Neurociencias de las Américas, 2021; Malbec, 2020).

La dinámica del sector gastronómico antes de la pandemia.

Existen sobradas evidencias de que un porcentaje importante de turistas a nivel mundial (43% según la Cámara de Comercio de Lima) arriban a nuestro país por la gastronomía, es por ello, que muchas personas y empresas han apostado por el negocio de la cocina. Hasta hace no mucho, eran aproximadamente 220 mil los establecimientos dedicados al comercio de alimentos y bebidas. Por otra parte, según el presidente del Subcomité de Gastronomía de la CCL, del todos los establecimientos que se inauguran mes a mes, por lo menos un 40% cierra luego del mes o dos meses, ya que muchos desconocen lo que significa

brindar un verdadero y responsable servicio; la informalidad en el sector es un lastre que lleva a que la mayoría de negocios que se apertura termine cerrando (Gestión, 2021).

Según cifras oficiales, de los 220 mil establecimientos mencionados, apenas la tercera parte son restaurantes con categoría (de uno a cinco tenedores); y apenas 800 cuentan con la acreditación del programa Restaurantes Saludables del Ministerio de Salud (Minsa). En un estudio realizado por el MINSA el 2008, se encontró que el 94.7% de los establecimientos inspeccionados en los distritos del Cono Este de Lima, incumplían las medidas y normas higiénico sanitarias establecidas.

Efectos de la pandemia en la dinámica del consumidor.

Casco (2020) reseña una serie de estudios recientes que muestran los cambios en el comportamiento del consumidor producidos por efecto de la pandemia. Estos se resumirían en los siguiente:

- Compras compulsivas y almacenamiento de bienes: fue el primer cambio en el comportamiento de los consumidores, por ejemplo, en China muchas familias almacenaron alimentos y aumentaron sus reservas de productos frescos, por temor a a la escasez o para generar ganancias económicas (Wang et al., 2020).
- Improvisación y aprovechamiento de recursos: la pandemia llevó al uso de mascarillas, como norma de protección propia y de los demás (Kirk & Rifkin, 2020). Los consumidores demostraron creatividad confeccionando mascarillas incluso de material reciclado (Wang et al., 2020). Las limitaciones hacen que los consumidores improvisen.
- Cambio de prioridades: el aislamiento social lleva a los consumidores a cambiar ciertos hábitos por otros más accesibles y económicos. Durante las crisis se pospone la compra o consumo de todos aquellos productos o servicios que se consideren no esenciales. La pandemia ha originado un movimiento anti-consumo que declara su

voluntad de simplificar la vida, cuidar el ambiente, fomentando una alimentación sana, reduciendo el consumismo. Este cambio puede tener efectos perdurables.

- Los consumidores se involucraron con las nuevas tecnologías y aplicaciones, a partir de la necesidad de mantener la comunicación con la familia como, hacer compras online, teletrabajar y participar en eventos virtuales. Asimismo, disponen de más tiempo en casa, los consumidores han desarrollado su talento, encontrando formas creativas de llevar adelante el aprendizaje y las compras en línea.
- Aumento del *delivery*: ahora son los negocios optan por ir a la casa del consumidor. Las empresas entregaban alimentos para el consumo antes de la pandemia, ahora entregan productos como frutas, verduras y comestibles (Mehta et al., 2020).
- Las fronteras entre el trabajo y la vida se hicieron porosas. Los hogares de los consumidores ahora son oficinas, aulas de clases, gimnasios, etc. Las computadoras han permitido la interacción y socialización más allá de las fronteras de la familia nuclear.

1.3 Objetivos e hipótesis

Objetivos

Objetivo general.

- Determinar las habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020

Objetivos específicos.

- Describir las habilidades personales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.
- Identificar las habilidades interpersonales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.

- Analizar las habilidades grupales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima Metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.

Hipótesis

Son explicaciones tentativas del fenómeno en investigación e indican lo que se pretende probar; se consideradas respuestas tentativas a las preguntas de investigación. Se obtienen de la teoría existente y se formulan como proposiciones (Hernandez et al., 2014).

Como indica este mismo autor, no todas las investigaciones cuantitativas formulan hipótesis, sino solo las que tienen alcance correlacional o explicativo, y las que siendo descriptivas intentan pronosticar un hecho o cifra. El presente estudio, por lo tanto, no consignó hipótesis de investigación.

CAPÍTULO II

2.1 Método

La investigación se desarrolló mediante la aplicación de un cuestionario válido y confiable a los administradores de los restaurantes que participaron en la investigación. Dicho instrumento se diseñó, como quedó indicado líneas arriba, en base al modelo de habilidades gerenciales propuesto por Whetten & Cameron (2011).

Tipo de investigación

Se trató de una investigación de tipo básica que, según Carrasco (2005), tiene por objeto ampliar y/o profundizar los conocimientos científicos en relación a una determinada situación o fenómeno; no teniendo aplicabilidad inmediata.

El enfoque fue cuantitativo, asimismo, el diseño, no experimental y el alcance, descriptivo.

Por el enfoque, la investigación fue cuantitativa, y dentro de este enfoque, fue una investigación no experimental. Según Hernández et al. (2014), la investigación cuantitativa recolecta datos mediante la medición numérica y el análisis estadístico, probar determinadas hipótesis, y así, comprobar teorías o establecer pautas de comportamiento. Asimismo, en la investigación no experimental no se manipulan variables de forma deliberada, solo se observan fenómenos tal como ocurren naturalmente, para luego analizarlos (Capocasale, 2015).

Diseño de investigación

Dentro de la tipología de las investigaciones no experimentales, la presente investigación tuvo un diseño transversal y descriptivo. El calificativo de transversal alude a

su dimensión temporal, es decir, al número de veces en que se recolectan datos (Capocasale, 2015). En la investigación transversal, la recolección de datos ocurre en un único momento. Por otro lado, el mismo autor sostiene que el propósito de una investigación transversal descriptiva es indagar acerca de cómo afectan determinadas variables en una población. Son estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas también son descriptivas (Hernández et al., 2014). En términos generales, este diseño de investigación se aplica a problemas nuevos o poco conocidos, como es el caso de la pandemia del COVID 19 y las consecuencias que puede tener en la administración de negocios específicos.

Variables

Las variables se definen como propiedades cuyos valores pueden fluctuar y cuyos cambios pueden medirse u observarse; se aplica a personas, objetos, hechos y fenómenos, adquiriendo diferentes valores respecto de la variable indicada (Avila et al., 2015).

La definición de las variables es condición *sine qua non* de la investigación, y se puede hacer de dos formas: conceptual y operacionalmente (Hernández et al., 2014). La definición conceptual es una descripción de la variable con otros términos obtenida de una fuente teórica, además, la definición operacional se refiere a los procedimientos y actividades que se llevan a cabo para medir la variable. Cuando se dispone de varias opciones para la definición operacional se debe elegir aquella que brinde más información sobre la variable, capte su esencia y tenga más precisión (Hernández et al., 2014).

La presente investigación constó de una sola variable: *habilidades gerenciales*, cuyas definiciones se presentan a continuación.

Definición conceptual.

Robbins & DeCenzo (2009), denominan habilidades gerenciales, a las competencias y conocimientos que un gerente debería poseer para desarrollar las actividades y funciones de

administración y liderazgo en su papel de administrador de una organización. Por otro lado, Madrigal (2009), tiene que ver con el talento de una persona para desarrollar una labor y dichas habilidades se miden en función de su capacidad y aptitud del administrador para tomar decisiones, negociar y solucionar problemas. Es más, Whetten & Cameron (2011), las define como las destrezas que se requieren para manejar la propia vida, y las relaciones con otras personas.

Definición operacional.

Tomando en cuenta la propuesta de Whetten & Cameron (2011), se definieron las dimensiones más representativas de la variable habilidades gerenciales:

a) *Habilidades personales.* Se relacionan con el manejo del propio yo, es decir, con asuntos que no aplican para otras personas.
b) *Habilidades interpersonales.* Se refieren la capacidad para interactuar con otros sujetos.
c) *Habilidades grupales.* Tienen que ver con las destrezas necesarias para trabajar en grupo en la búsqueda de objetivos comunes.

Tabla 1

Operacionalización de la variable "Habilidades gerenciales"

VARIABLE	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	INDICADORES
Habilidades Gerenciales	Determinar las habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes en Lima metropolitana, durante la pandemia COVID 19, 2020.	Describir las habilidades personales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020	H. personales	Desarrollo del autoconocimiento
				Solución analítica y creativa de problemas
				Manejo del estrés personal
		Analizar las habilidades interpersonales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020	H. interpersonales	Establecimiento de relaciones mediante Comunicación de Apoyo
				Ganar poder e influencia
				Motivación a los demás
		Identificar las habilidades grupales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020	H. grupales	Facultamiento y delegación
				Formación de Equipos efectivos y Trabajo en Equipo
				Liderar el cambio positivo

Fuente: elaboración propia

Muestra

La población estuvo constituida por los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana, cuya relación se obtuvo de los restaurantes nominados a los Premios SUMMUM 2019, el certamen gastronómico más importante del Perú, que premia la excelencia y la calidad en el servicio de los restaurantes. Lo datos se obtienen a través de una encuesta que se aplica online a un listado de más de 5,000 personas, elaborado por los editores de la "Guía Gastronómica del Perú – El Manual del Buen Gourmet" (Velasco, 2018) e Ipsos APOYO (Summum, 2019). Solo se tomaron en cuenta las categorías que incluyeron restaurantes ubicados en Lima Metropolitana, que no forman parte de una cadena, que no sean de reciente creación y que no estén al interior o sean restaurantes de hoteles (ver anexo 6).

De acuerdo con Bisquerra et al. (2009), una muestra son los casos que se extraen de una población, y que son los que se analizan realmente. El procedimiento por el cual se extrae dicha muestra de una población determinada, se denomina muestreo. Este último puede ser probabilístico o no probabilístico, dependiendo si la muestra se obtiene al azar o basada en un juicio subjetivo del investigador. En la presente investigación se llevó adelante el denominado muestreo no probabilístico por conveniencia, también llamado intencional (Pievi & Bravin, 2009), considerando el contexto particular de la pandemia, porque el acceso a los sujetos de la investigación se hizo particularmente complicado.

Técnica e Instrumentos de medición

La técnica de la encuesta fue utilizada para la recolección de la información, que según Avila et al. (2015), es una técnica cuantitativa de recolección de datos cuantitativos de una población a través de una muestra, y del uso de un instrumento denominado cuestionario. El cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos tratándose de

fenómenos sociales. Dicho instrumento no es más que un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir, y debe ser consistente con el planteamiento del problema y las hipótesis (Fàbregues et al., 2016). La presente investigación constó de preguntas cerradas, estructuradas en base a una escala tipo Likert, donde cada afirmación tuvo 5 alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre (ver anexo 3).

La encuesta y su instrumento, se emplean para hacer generalizaciones, describir un panorama general sobre una situación o fenómeno, recoger opiniones de temas determinados, y hacer comparaciones entre diferentes sujetos de estudio (Avila et al., 2015).

Validez de los instrumentos

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir. En la presente investigación, dicha validez se estableció mediante la evaluación del instrumento ante expertos. Según Carrillo et al., (2020), el juicio de expertos consiste en preguntar a personas entendidas en el dominio que miden los ítems, sobre su nivel de adecuación a un determinado juicio. En ese sentido, se sometieron a la revisión de dos expertos especializados en metodología de la investigación, quienes consideraron que los instrumentos eran adecuados y procedía su aplicación. En el anexo 4, se consignan los certificados de validez respectivos.

Tabla 2
Validez del instrumento

Experto	**Dimensiones de la Variable**			**Condición Final**
	Dimensión	**Dimensión**	**Dimensión**	
Experto 1: Aldo Medina	5	5	5	Aprobado
Experto 2: Karen Guillén	4	4	4	Aprobado
Calificación: Muy aceptable (5)	Aceptable (4)	Regular (3)	Poco aceptable (2)	

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales (Hernandez et al., 2014). En la presente investigación para medir la confiabilidad se aplicó el procedimiento de medida de consistencia interna denominada Coeficiente Alfa de Cronbach, que permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, construida a partir de las n variables observadas (las n respuestas al cuestionario). Según Orozco (2010), la escala que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

Alrededor de 0.8, puede ser considerada como confiable.

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, es una confiabilidad inaceptablemente baja.

Tabla 3
Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,842	39

Fuente: Elaboración propia

Procedimientos

En primer lugar, se solicitó la autorización a la Facultad de Ciencias Empresariales para poder llevar a cabo la presente investigación, por medio de una carta dirigida al decano de la Facultad, la misma que fue aprobada. En segundo lugar, se realizó una prueba piloto en otra universidad, incluso, se consideró una muestra de personas, con las características

similares al objeto de estudio. En tercer lugar, tras obtener el permiso de la unidad de estudio se determinó el día, hora y lugar conveniente para ejecutar el instrumento. En cuarto lugar, se trasladó los resultados recogidos por los encuestados a una hoja de SPSS para su respectivo procesamiento. Por último, se presentó los resultados de la tabulación de manera gráfica e interpretativa.

La investigación se desarrolló en base a las siguientes pautas:

1. A partir de la revisión de referentes teóricos sobre dimensiones y tipos de habilidades gerenciales, se fueron delineando las habilidades más representativas. Sobre la base de esta revisión de los principales referentes teóricos en el tema, se llegó a la conclusión que la propuesta de Whetten & Cameron (2011) era la que mejor contribuía a encontrar respuesta a las preguntas de investigación, cumpliendo con los objetivos de la misma.
2. Es en base a la propuesta mencionada en el punto anterior, se diseñó un cuestionario para ser aplicado a la muestra de administradores de los restaurantes seleccionados, luego se plantearían al encuestado un conjunto de afirmaciones para que conteste de acuerdo a su experiencia en el desempeño del cargo. El instrumento se validó previamente por juicio de expertos y de determinó su confiabilidad. Asimismo, la validez está referida al grado en que un instrumento mide realmente la variable de que se trate, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández et al., 2014).
3. Una vez validado, se efectuó una aplicación piloto del mismo, con una mínima cantidad de sujetos con las mismas características que los seleccionados para la muestra. Esta aplicación buscó evaluar la viabilidad del instrumento, a partir de las dificultades o problemas que encontraran los sujetos mencionados. Dependiendo de esta primera prueba, se decidiría si era necesario hacerla con una mayor cantidad de sujetos. Pero, dado el éxito de esta prueba piloto, considerando que los involucrados encontraron las

preguntas totalmente claras y no tuvieron ninguna dificultas en absolverlas todas, se consideró apta para su aplicación en la muestra.

4. Por último, los datos recolectados fueron ordenados, se procesaron y se analizaron estadísticamente, obteniéndose resultados y conclusiones.

CAPÍTULO III

3.1 Resultados

Presentación de resultados

Objetivo general.

Tabla 4

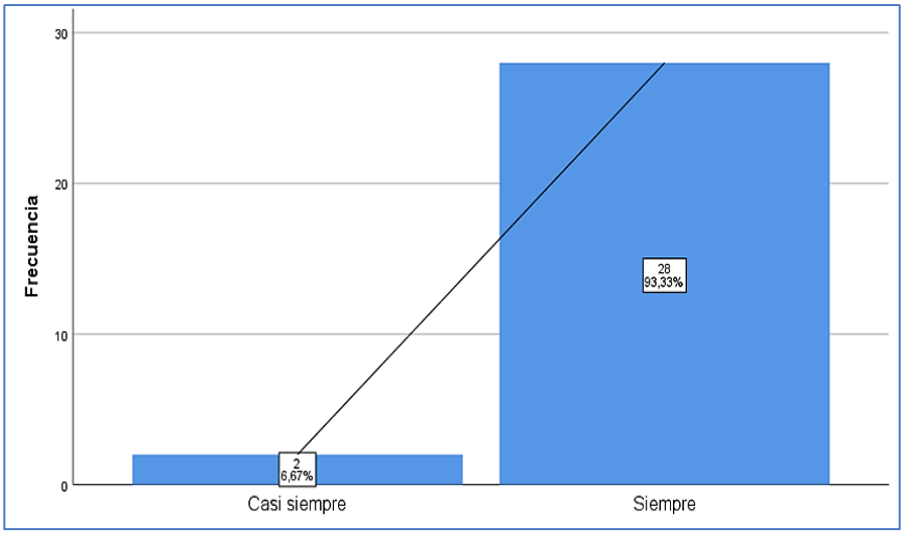
Habilidades gerenciales de los administradores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	2	6,7	6,7	6,7
	Siempre	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 1

Habilidades gerenciales de los administradores



Nota.- Resultados obtenidos relacionados al objetivo general

En relación al objetivo general, en la Tabla 4 y Figura 1, se determina que 2 de los administradores, que representan el 6.7%, “casi siempre” cuentan con habilidades gerenciales en su gestión en los restaurantes para hacer frente a la pandemia, mientras 28 administradores, que representan el 93.33%, tienen desarrollado y aplican las habilidades personales, interpersonales y grupales en su día a día, para hacer frente a la pandemia.

Dimensión 1: Habilidades personales

Tabla 5

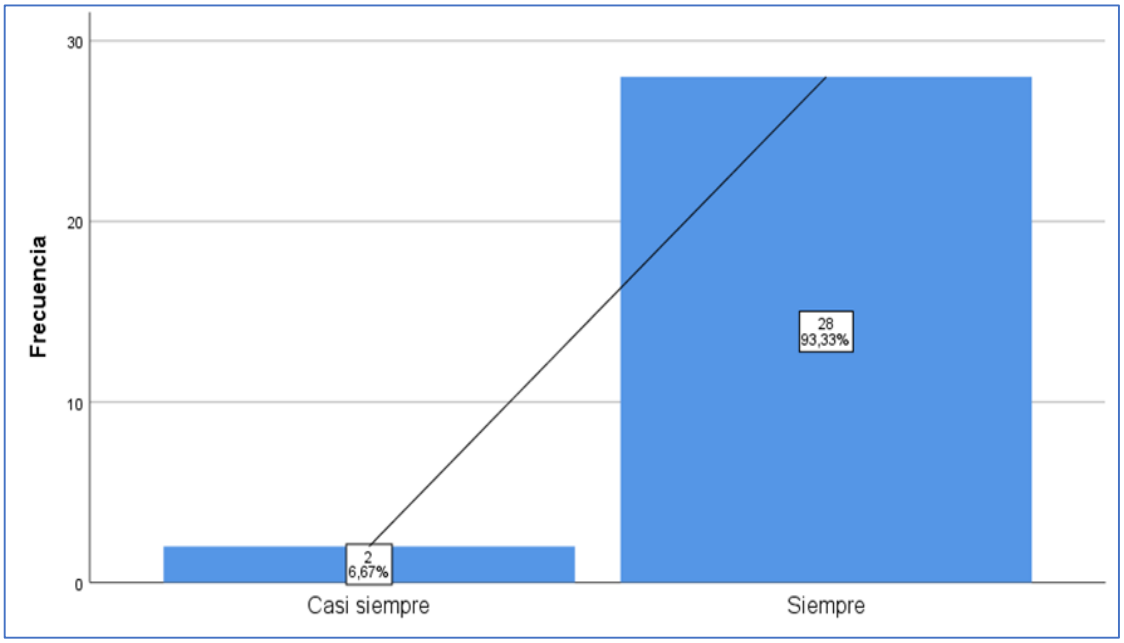
Dimensión Habilidades personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	2	6,7	6,7	6,7
	Siempre	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Dimensión "Habilidades personales"



Nota.- Resultados obtenidos relacionados a la dimensión Habilidades personales

En relación al primer objetivo específico, en la Tabla 5 y Figura 2, se obtuvo que 2 administradores, que representan el 6.7%, "casi siempre" tienen habilidades personales en su gestión en los restaurantes para hacer frente a la pandemia, mientras 28 administradores, que representan el 93.33%, cuentan con estas habilidades personales para hacer frente a la pandemia, las indicadores más resaltantes son el desarrollo del auto cocimiento, solución analítica y creativa de problemas.

Dimensión 2: Habilidades Interpersonales

Tabla 6

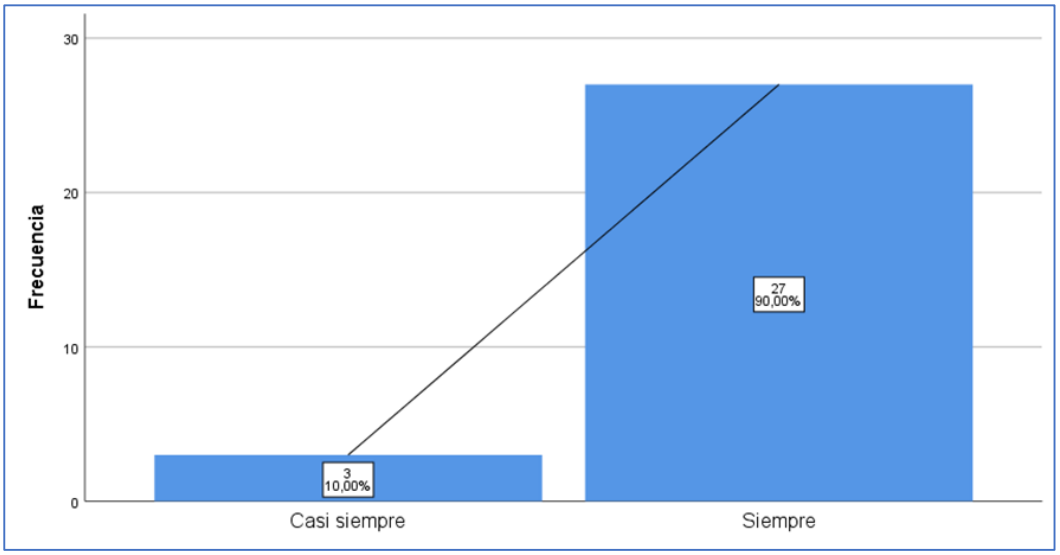
Dimensión Habilidades interpersonales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	3	10,0	10,0	10,0
	Siempre	27	90,0	90,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Dimensión Habilidades interpersonales



Nota.- Resultados obtenidos relacionados a la dimensión Habilidades interpersonales

En relación a segundo objetivo específico, en la Tabla 6 y Figura 3, se obtuvo como resultado que 3 administradores, que representan el 10%, “casi siempre” tienen las habilidades interpersonales en su gestión en los restaurantes para hacer frente a la pandemia, mientras, 27 administradores, que representan el 90%, cuentan con estas habilidades interpersonales, por ello, los indicadores más resaltantes son establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo, ganar poder e influencia

Dimensión 3: Habilidades Grupales

Tabla 7

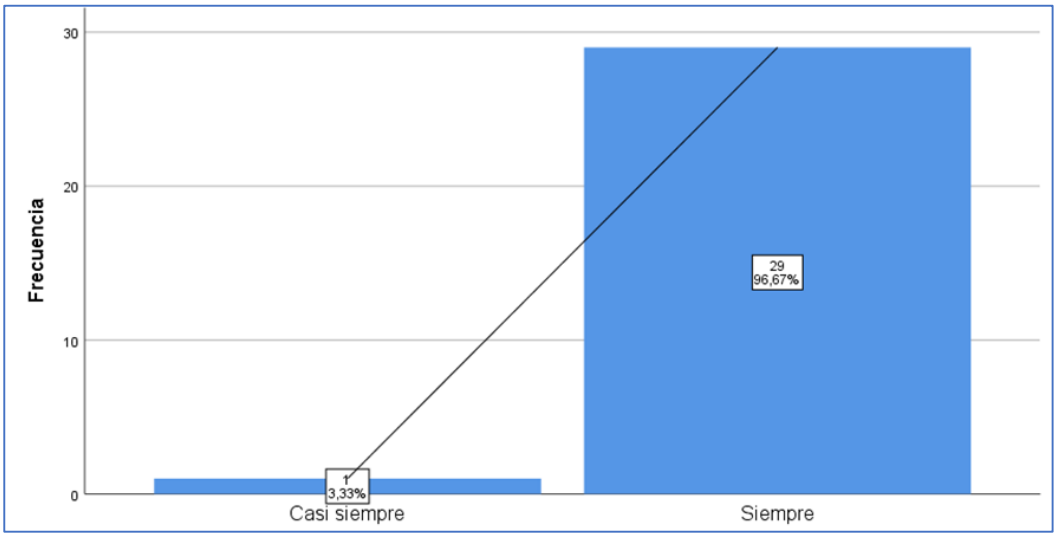
Dimensión Habilidades grupales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	1	3,3	3,3	3,3
	Siempre	29	96,7	96,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Dimensión Habilidades grupales



Nota.- Resultados obtenidos relacionados a la dimensión Habilidades grupales

En relación al tercer objetivo específico, en la Tabla 7 y Figura 4, se obtuvo como resultado que solo 1 administrador, que representa el 3.3%, “casi siempre” cuenta con las habilidades grupales en su gestión en los restaurantes para hacer frente a la pandemia, mientras 29 administradores, que representan el 90%, si cuentan con estas habilidades, por ello, los indicadores más resaltantes son los tres evaluados e*mpowerment*, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo.

Discusión

Partiendo del objetivo general, los resultados demuestran que los administradores encuestados, en su mayoría, no carecen de las habilidades gerenciales para hacer frente a la pandemia en la gestión de los restaurantes, pues muestra que de los 30 encuestados, 28 administradores, lo que, representa el 93.33%, cuentan y aplican sus habilidades gerenciales a todo nivel. Esto es muy importante, pues al enfocarnos en los mejores restaurantes de Lima Metropolitana, según la revista SUMMUM 2019, la implicancia que hay detrás de la gestión no solo está en el de administrar, sino generar una sinergia en toda la operación, puesto que implica el contacto y coordinación con todo su equipo, en muchos casos, tienen como finalidad generar una experiencia en sus clientes y crear fidelidad. Por ello, estas habilidades son las personales, interpersonales y grupales, asimismo, se deduce que implementar capacitaciones si generaría un impacto positivo; como lo indica Whetten & Cameron (2011), estas habilidades son destrezas indispensables para manejar una operación en la empresa y las relaciones con otros.

Con respecto a los objetivos específicos, en las habilidades personales el 93.33% de los encuestados demuestran tener más presentes el desarrollo del autoconocimiento y la solución analítica de problemas. Sin embargo, si se requiere un cierto nivel de capacitación para evitar sesgar su percepción de la información hacia aquello que confirma sus prejuicios, minimizar los detalles de los problemas, recurrir a viejos hábitos para enfrentar situaciones nuevas, auto limitándose en la capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones *sui generis* a los problemas. Así como en lo que respecta a la habilidad de motivar a los demás, correspondiente a las habilidades personales.

En cuanto a las habilidades interpersonales, las que más resaltan son la comunicación de apoyo y ganar poder e influencia, el 90% de los encuestados reflejan estas habilidades, sin embargo, se ha obtenido que la habilidad motivación a los demás, en algunos administradores

es necesario capacitarlos, esta habilidad es indispensable para la mejora del desempeño de los colaboradores que se tiene a cargo e incrementa la productividad. Por otro lado, para retener a los mejores empleados, el directivo debe identificar las causas del desempeño deficiente de un empleado.

Por último, en las habilidades grupales se ha obtenido un 97.7%, los administradores tienen las tres diferentes habilidades propuestas, que son, *empowerment*, formación de equipos efectivos y liderar el cambio positivo.

Según Gutiérrez & Jaramillo (2018) en su investigación, infieren que las habilidades imprescindibles son la motivación, el manejo de estrés, ganar poder e influencia, comunicación de apoyo, solución analítica y creativa de problemas, facultamiento y delegación, y formulación de equipos eficaces; esta investigación concuerda en parte con este estudio pues las habilidades mencionadas son parte de los indicadores determinados para el estudio.

En contraste, Fernández (2020), en su investigación, concluye que las habilidades interpersonales resaltan más que las habilidades personales y grupales, lo que difiere con los resultados de la presente investigación, que señalan que las habilidades interpersonales son las que se requiere capacitar, esto es muy importante porque implica la motivación del personal y, como es de conocimiento, el capital humano es pieza fundamental en una operación.

En efecto, es en el campo de las habilidades interpersonales donde parece estar la mayor debilidad, según la percepción de un porcentaje relativamente significativo de administradores. Esto coincide plenamente con las investigaciones de Chamorro (2015) y Espíritu (2018), los que, señalan que las habilidades interpersonales personales donde es donde se muestran las mayores debilidades de los directivos. Chamorro las denomina habilidades de clan y habilidades de mercado como, la comunicación de apoyo, la motivación

de los empleados y a ganar poder e influencia, es decir, todos los indicadores incluidos dentro de las habilidades personales en el instrumento aplicado en la presente investigación. Estos resultados, por el contrario, no coinciden con los obtenidos por Chiatchoua (2021), porque los directivos si cuentan con la habilidad de comunicarse, tanto dentro como fuera de la empresa,

Monja (2018), por otro lado, en su investigación llegó a la conclusión que las habilidades que todo administrador no debe carecer de las siguientes: gestión del cambio y trabajo en equipo. Esta afirmación concuerda en parte con los resultados de la presente investigación, que ubica a las habilidades señaladas dentro de las habilidades personales y grupales.

Adicionalmente, Gutiérrez & Córdova (2020), en su investigación analizó las habilidades técnicas, personales y administrativas, de las cuales las habilidades que más carecen son las administrativas, por lo tanto, señalan que deben impulsar el desarrollo de habilidades que permitan se competitivos en el mercado y utilizar las ventajas que puedan aparecer para que puedan destacar en contexto tan cambiante y alcanzar el logro de la unificación con equipo.

Conclusiones

Primera.- Existe un consenso académico y empresarial acerca de que la pandemia del coronavirus, ha venido a sumarse a un escenario mundial ya signado por la incertidumbre frente a los vertiginosos cambios económicos, sociales y culturales. En ese contexto urge que los gerentes de las empresas en general, adquieran un conjunto de habilidades que les permita hacer frente a los nuevos y más apremiantes retos. Estas habilidades tienen que ver con lo personal, lo interpersonal y lo grupal, y van más allá de lo estrictamente técnico-profesional, abarcando las llamadas habilidades “blandas”.

Segunda.- La mayoría de los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana (93.3%), declararon poseer las habilidades gerenciales indispensables para hacer frente a la pandemia del coronavirus en el año 2020, aunque unos pocos (6.7%) requerirían reforzar su desempeño a través de alguna acción de capacitación, desde su propia práctica.

Tercera.- La mayoría de los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana, indicaron poseer las habilidades gerenciales necesarias para hacer frente a la pandemia del coronavirus en el año 2020, en lo que respecta a cada una de las dimensiones que las caracterizan: habilidades personales (93.3%), habilidades interpersonales (90%) y habilidades grupales (96.7%). En cuanto a los indicadores más destacados en cada dimensión, fueron el desarrollo del auto cocimiento y la solución analítica y creativa de problemas, para las habilidades personales; el establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo, y ganar poder e influencia, para las habilidades interpersonales; y e*mpowerment*, formación de equipos efectivos y trabajo en equipo, y liderar el cambio positivo, para las habilidades grupales.

Cuarta.- Fue en el campo de las habilidades interpersonales donde parece estar la mayor debilidad, según la percepción de un porcentaje relativamente significativo de administradores, particularmente en lo que respecta a la habilidad de motivar a los demás, indispensable para la mejora del desempeño de los colaboradores y para incrementar la productividad. Este no es un tema menor, si se considera que es una de las principales cualidades que se espera de un liderazgo capaz de propiciar un compromiso para el logro de resultados que agregan valor y competitividad a la empresa.

Limitaciones

Las limitaciones de esta investigación fueron la carencia de investigaciones sobre habilidades gerenciales en restaurantes frente a situaciones críticas, es decir, estudios que sean específicamente de tipo cuantitativo; por consiguiente, la existencia de estas investigaciones hubiera aportado información más precisa. Además, la pandemia limita el contacto físico con las personas, lo que, presentarnos directamente a los administradores fue muy complicado. También, por el impacto económico en este sector, hemos encontrado el cierre de varios restaurantes y que algunos habían reducido personal y no contaban con administradores.

Recomendaciones

Primera. – Todos los estudios e investigaciones acerca de las tendencias mundiales, remarcan la necesidad de considerar la situación generada por la pandemia, no como un evento pasajero, sino como un conjunto de factores y situaciones que se engloban en el concepto de "nueva normalidad". Las planas gerenciales de todos los sectores económicos deben formarse como estrategas con capacidad para mirar al largo plazo, replantear el modelo de negocios, efectuando las modificaciones necesarias, para ello, deben contar con los conocimientos y habilidades que la nueva realidad les exigen, deben capacitarse y/o actualizarse en las competencias que los nuevos escenarios plantean.

Segunda. – Respecto a los resultados obtenidos en la presente investigación, se debería desarrollar otras investigaciones que profundicen no solo el tema del papel de los administradores, sino de otros actores de esta cadena de valor. Se debería considerar, al respecto, aplicar instrumentos que prioricen la observación y la descripción en el desarrollo mismo de las habilidades gerenciales. En cuanto a la temática, hay otros aspectos además de

la gestión que deberían incluirse en futuras investigaciones, como la comunicación, el modelo de negocios, la tecnología y el comportamiento del consumidor.

Tercera. - Las empresas en general, y los restaurantes en particular, deberían delinear una estrategia de desarrollo de su plana de directivos, que vea no solo las capacidades técnico-profesionales e intelectuales, sino también la adquisición de las habilidades necesarias para hacer frente a contextos marcados por la incertidumbre, como el ocasionado por la pandemia del coronavirus. Los restaurantes incluidos en la presente investigación deberían emprender acciones que tiendan a fortalecer las habilidades interpersonales de sus administradores con la finalidad de lograr los resultados con mayor eficiencia.

Cuarto. – Los resultados nos muestran que se requiere de capacitaciones y evaluaciones para poder identificar alguna carencia y poder generar planes de acción oportuno, es por ello, que se desarrollará una propuesta de mejora, se establecer objetivos y estrategias para su ejecución.

Propuesta de Mejora

Fundamentos

Hoy en día los restaurantes buscan tener el mejor capital humano en su equipo, tener administradores eficientes y eficaces, que cuenten con habilidades gerenciales que conlleven al logro de resultados y que permitan hacer frente a situaciones críticas como la que enfrentamos hoy en día, por ejemplo, la pandemia de la COVID 19.

Se busca tener habilidades enfocadas en el desarrollo como:

- Autoconocimiento
- Solución analítica y creativa de problemas
- Manejo del estrés
- Establecimiento de relaciones mediante la comunicación,
- Ganar poder e influencia
- Motivación a los demás
- Delegación y formación de equipos efectivos
- Trabajo en equipo
- Liderar el cambio positivo,

Con la propuesta se pretende mantener las habilidades personales, grupales y capacitar en temas referentes a las habilidades interpersonales que se requieran mejorar en los participantes de la presente investigación.

Objetivo General

Analizar las habilidades gerenciales que requieren los administradores de restaurantes para el logro de resultados en la “nueva normalidad”.

Objetivos Específicos

- Establecer perfiles de puestos enfocados en las habilidades gerenciales para los administradores de restaurantes
- Implementar capacitaciones de habilidades blandas y duras para los administradores de restaurantes.

Alcance

Dirigido al equipo de Recursos Humanos, los administradores y dueños de los restaurantes con la finalidad que mantengan un seguimiento oportuno mediante las capacitaciones.

.

Cuadro de Estrategias para perfeccionar las Habilidades Gerenciales de los administradores.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS
Establecer perfiles de puestos enfocados en las habilidades gerenciales para los administradores de restaurantes	Que el área de gestiòn humana por medio de evaluaciones defina el perfil del puesto	- Diseño del perfil del puesto	Área de Gestión Humana/Dueños de los restauramtes	Aumentará la eficiencia en las operaciones, pues se contará con el personal idóneo al puesto.
Implementar capacitaciones de habilidades blandas y duras para los administradores de restaurantes.	Realizar evaluaciones periódicas para la identificación oportuna de alguna habilidad en carencia	- Realizar capacitaciones dos veces al año - Realizar evaluaciones de ingreso enfocadas en habilidades gerenciales	Área de Gestión Humana/Dueños de los restaurantes	Los resultados reflejaran un mejor manejo de las operaciones y minimizará los impactos frente a situaciones críticas.

Fuente: Elaboración propia

Referencias bibliográficas

Aparicio, M., & Medina, J. (2015). Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú : un análisis comparativo. In *Escuela de Postgrado-Universidad del Pacífico*. http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*.

Avila, G., Cáceres, C., Cavero, O., García, M., Matta, A., Mosqueira, M., & Quispe, C. (2015). *Curso Introducción a la Investigación* (Ministerio de Educación (ed.)). http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/12345678http9/3612

Barroso, F. (2018). Mejorando el desempeño empresarial: conceptos, estrategias y reflexiones. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Universidad del Mayab S.C. https://www.academia.edu/36247846/libro_mejorando_mar2018_ISBN_pdf

Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., Mateo, J., Sabariego, M., Sans, A., Torrado, M., & Vilá, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (La Muralla (ed.)). https://bit.ly/3poIm9l

Bonifaz, C. (2012). Desarrollo de habilidades directivas. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). RED TERCER MILENIO. http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Desarrollo_de_hablidades_directivas.pdf

Capocasale, A. (2015). La investigación educativa cualitativa. Aproximación a algunos de sus métodos de investigación. In *Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento* (pp. 119–132). CLACSO.

Cardona, P., & Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, *89*, 10–27. https://studylib.es/doc/8633826/evaluación-y-desarrollo-de-las-competencias-directivas

Carranza, G. (2020). Cinco consejos para gerentes en tiempos del coronavirus. In *COVID 19* (p. 220). IDEAS LLYC. https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/07/desafio-covid-6.pdf

Carrillo, B., Sánchez, M., & Leenen, I. (2020). El concepto moderno de validez y su uso en educación médica. *Metodología de Investigación En Educación Médica*, *9*(33), 98–106. http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v9n33/2007-5057-iem-9-33-98.pdf

Casco, A. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *INNOVARE, Revista de Ciencia y Tecnología*, *9*(2). https://camjol.info/index.php/INNOVARE/article/view/10208

Chamorro, C. (2015). *Evaluación de habilidades directivas de los Directores en las instituciones educativas de nivel secundario del distrito de Tarma periodo 2014* [Universidad Nacional del Centro del Perú]. https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/1980

Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma Económico*, *13*(1), 35–63. https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/article/view/15168/11902

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. In *Mc Graw Hill Interamericana*. https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccic3b3n-a-la-teorc3ada-general-de-la-administracic3b3n-7ma-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf

Codina, A. (1996). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? (Resumen y análisis de investigaciones). *Economía y Desarrollo*, *121*(4). https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-desarrollo/articulo/que-hacen-los-directivos-y-que-habilidades-necesitan-para-un-trabajo-efectivo-resumen-y-analisis-de-investigaciones

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020a). *COVID-19 Los efectos del COVID-19 y la logística*. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45877

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020b). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación. In *COVID 19 Informe Especial*. https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion

Delgado, M. (2020). *Los retos de la selección de talento ejecutivo en un mercado en creciente demanda*. Infocapitalhumano.Pe. https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/los-retos-de-la-seleccion-de-talento-ejecutivo-en-un-mercado-en-

creciente-demanda/

Deloitte. (2020). *Restaurarte ante el COVID-19. Riesgos e implicaciones potenciales para la industria de restaurantes*. https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte Webcast__compressed.pdf

Espíritu, C. (2018). *Gestión administrativa en los restaurantes del Distrito de Barranca - 2018* [Universidad San Pedro]. http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/10668

Fàbregues, S., Meneses, J., Rodríguez-Gómez, D., & Paré, M. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC. https://bit.ly/38zWXb8

Faust, D., & Gadotti, S. (2011). La inteligencia competitiva aplicada a las redes hoteleras brasileñas. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, *20*(2), 478–498. http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v20n2/v20n2a12.pdf

Fernández, M. (2020). *Habilidades directivas en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque , octubre 2019-enero 2020* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/handle/20.500.12423/2792

Finkler, R., Antoniazzi, N., & Conto, S. M. De. (2020). O impactos da pandemia de COVID-19 : uma análise sobre a situação dos restaurantes. *Revista Turismo & Cidades*, *2*, 88–103. http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14658/8063

García, A. (2021). *Sector gastronómico: un nuevo inicio en el bicentenario del Perú*. Conexiónesan. https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/08/13/sector-gastronomico-un-nuevo-inicio-en-el-bicentenario-del-peru-1/

García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar - Colombia. *Revista Científica "Visión Del Futuro," 21*(2), 1–21. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446001

Gestión. (2021). Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. *Gestión*. https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-

tienen-certificacion-saludables?ref=gesr

Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. CENGAGE Learning. https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas._evaluaci__n

Gutierrez, A., & Córdova, Z. (2020). Las habilidades gerenciales y su influencia en la planeación en una pequeña empresa . Caso : Terminox. *Vincula Tégica*, 705–717.

Gutierrez, D., & Jaramillo, M. (2018). *Análisis prospectivo de las habilidades gerenciales en los sectores productivosen la provincia de Tungurahua "* [Universidad Técnica de Ambato - Ecuador]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28867/1/516 O.E..pdf

Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Hevia, P. (2020). El rol del CEO para anticipar la recuperación. In *COVID 19* (p. 220). https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2020/07/desafio-covid-6.pdf

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. PEARSON EDUCACIÓN. https://www.academia.edu/41873731/Administración_Hitt_Black_y_Porter?email_work_card=view-paper

Instituto de Neurociencias de las Américas. (2021). *12 tendencias que impactarán a la industria de la restauración este 2021*. Yo Soy Neurogastrónomo. http://yosoyneurogastronomo.com/2021/01/15/12-tendencias-que-impactaran-a-la-industria-de-la-restauracion-este-2021/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Producto Bruto Interno Trimestral. Informe Técnico*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf

Katz, R. L. (1974). *Habilidades de un administrador eficaz*.

Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality*

Management, *92*, 10. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752

Kirk, C., & Rifkin, L. (2020). I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Research*, *117*(2). https://www.researchgate.net/publication/341564321_I'll_Trade_You_Diamonds_for_Toilet_Paper_Consumer_Reacting_Coping_and_Adapting_Behaviors_in_the_COVID-19_Pandemic

Lozano Gutiérrez, M. D. (2020). Comunicación lineal, dinámica y productiva en restaurantes: análisis de noticias antes y durante la COVID-19 en México y España. *Sintaxis*, 226–248. https://doi.org/https://doi.org/10.36105/stx.2020edespcovid-19.11

Luthans, F. (1988). Successful vs effective real managers. *The Academy of Management Executive*, *2*(2), 127–132. https://www.jstor.org/stable/4164814?origin=JSTOR-pdf

Madrigal, B. (2009). Habilidades Directivas. In *HABILIDADES DIRECTIVAS 2a Edición*. https://www.researchgate.net/publication/340792650_HABILIDADES_DIRECTIVAS_2a_Edicion

Malbec, T. (2020). *Restaurant business model changes in a post COVID-19 world*. Hospitality Technology. https://hospitalitytech.com/restaurant-business-model-changes-post-covid-19-world

Manpower Group. (2018). *Resolviendo la Escasez de Talento. Construir, adquirir, tomar prestado y tender puentes*. http://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf

Matallana, L. (2020). *Retos empresariales tras el coronavirus COVID 19*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668

Mehta, S., Saxena, T., & Purohit, N. (2020). The New Consumer Behaviour Paradigm amid COVID-19: Permanent or Transient? *Journal of Health Management*, *22*(2), 291–301. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0972063420940834

Monja, R., & Puerta, B. (2018). *Diseño de un plan de capacitación en el desarrollo de habilidades directivas para mejorar la calidad de atención al cliente en la pollería "El*

Palacio del Pollo" en la ciudad de Chachapoyas, 2016 [Universidad Señor de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4376

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento_humano_en_el_trabajo

Núñez, N., & Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos, XLIII*(2), 237–252. https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v43n2/art13.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Análisis de las actividades de las Organizaciones Empresariales durante la pandemia de COVID-19 y siguientes pasos*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf

Orozco, M. del P. (2010). *Confiabilidad y validez predictiva de la prueba de evaluación de inteligencias múltiples de las estudiantes de los grados séptimo y noveno del colegio Eugenia Ravasco de Manizales* [Universidad de Manizales]. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20130314061410/Maria_del_Pilar.pdf

Oxford Economics. (2021). *Talento Global 2021. Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos*. http://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

Pacheco, C., & Conde, I. (2020). *Retos y oportunidades para el secotr gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio* (p. 20). Universidad Católica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24686

Paredes, J., Alberca, F., Arriola, A., Avila, C., Gavidia, M., Gómez, E., Julca, E., Llontop, C., Marsano, J., Noriega, C., & Zapata, S. (2020). La COVID-19 y el turismo en el Perú. Análisis y propuestas ante un nuevo escenario. *Turismo Y Patrimonio*, *15*, 11–30. https://doi.org/10.24265/turpatrim.2020.n15.02

Patrón, R., & Barroso, F. (2015). Coompetencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos. Un estudio en la ciudad de San Francisco de Campeche, México. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, *24*, 96–114.

https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5205724

Perú21 (Editorial). (2020). *Hay que salvar la gastronomía*. Perú 21.Pe. https://peru21.pe/opinion/hay-que-salvar-la-gastronomia-noticia/

Pievi, N., & Bravin, C. (2009). *Documento metodológico orientador para la investigación educativa*. Ministerio de Educación de la Nación.

Puga Villarreal, J., & Martínez Cerna, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, *24*(109), 87–103. https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70054-8

Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Gnazzo, L., Revah, J., & Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Prentice Hall - Pearson Educación.

Real Academia Española. (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. https://dle.rae.es/habilidad

Ribó, A. (2020). *Reingeniería de procesos: aprendiendo del reto COVID-19*. Conexiónesan. https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/09/10/reingenieria-de-procesos-aprendiendo-del-reto-covid-19/

Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones* (PEARSON EDUCACIÓN (ed.)). https://www.academia.edu/26101879/Robbins_DeCenzo_con_la_colaboración_de_Henry_Moon_Sexta_edición?email_work_card=view-paper

Sanjuan, A. (2021). *Las operaciones: la clave del éxito de un restaurante*. Gastrouni.Com. https://www.gastrouni.com/2020/05/operaciones-clave-exito-restaurante/

Summum. (2019). *Los mejores restaurantes del Perú*. summum.pe

Universidad San Ignacio de Loyola. (2020). *100 mil restaurantes cerraron en el Perú por la pandemia*. USIL Noticias. https://www.usil.edu.pe/noticias/100-mil-restaurantes-cerraron-en-el-peru-la-pandemia

Velasco, B. (2018). *Guía Gastronómica del Perú 2018-2019. El manual del buen gourmet*. Creando Ideas S.A.C.

Wang, E., An, N., Gao, Z., Kiprop, E., & Geng, X. (2020). Consumer food stockpiling behavior and willingness to pay for food reserves in COVID-19. *Food Security*, *12*, 739–747. https://doi.org/10.1007/s12571-020-01092-1

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Anexos

Anexo 1:
Matriz de Consistencia

Ámbito temático	Problema de Investigación	Pregunta general	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones
Habilidades gerenciales	Determinar las habilidades gerenciales de los administradores en los mejores restaurantes en Lima metropolitana para hacer frente a la pandemia del coronavirus.	¿Cuáles son las habilidades gerenciales que requieren los administradores en los mejores restaurantes de Lima metropolitana, durante la pandemia COVID 19, 2020?	Determinar las habilidades gerenciales requeridas por los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana, durante la pandemia COVID 19, 2020.	Describir las habilidades personales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.	Habilidades Gerenciales	habilidades personales (3)
				Analizar las habilidades interpersonales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.		habilidades interpersonales (3)
				Identificar las habilidades grupales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.		habilidades grupales (3)

Nota: Elaboración propia

Anexo 2:
Matriz de Operacionalización

OBJETIVOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICA O INSTRUMENTOS
Determinar las habilidades gerenciales requeridas por los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana, durante la pandemia COVID 19, 2020.	Describir las habilidades personales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.	Habilidades gerenciales	Las habilidades gerencial son un conjuntos identificables de acciones, habilidades que los individuos poseen y que conducen resultados, son controlables por el mismo individuo, se pueden desarrollar y estan interrelacionadas, asimismo, no son comportamientos simplistas y repetitivos, sino conjuntos integrados de respuestas complejas.	La variable de estudio se encuentra estructurado en tres dimensiones las cuales son: Habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades grupales	Habilidades personales	Desarrollo de autoconocimiento	ENCUESTA
						Manejo de estrés y del tiempo	
						Solución analítica y creativa de problemas	
	Analizar las habilidades interpersonales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.				Habilidades Interpersonales	Motivación de los empleados	ENCUESTA
						Comunicación de apoyo	
						Ganar poder e influencia	
	Identificar las habilidades grupales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima metropolitana durante la pandemia COVID 19, 2020.				Habilidades grupales	Delegación	ENCUESTA
						Formación de Equipos efectivos y Trabajo en Equipo	
						Liderar al cambio positivo	

Nota: Elaboración propia

Anexo 3:

Cuestionario de habilidades gerenciales

La investigación tiene como nombre “Habilidades gerenciales para administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana durante la pandemia del COVID 19, en 2020”.

Para este propósito, se requiero realizar encuestas con el fin de obtener información necesaria para su elaboración, este cuestionario es anónimo, tiene una duración de 20 minutos y se recomienda completar todas las preguntas.

Los resultados obtenidos serán sin fines de lucro.

CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA					
HABILIDADES PERSONALES	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi Siempre**	**Siempre**
Mantienes tus propósitos, tu visión y tus valores a pesar de tener que tomar medidas urgentes para afrontar la situación originada por la pandemia					
Estableces una priorización en la atención a tus stakeholders, buscando satisfacer moderadamente a todos					
Reflexionas sobre los cambios globales acelerados por la pandemia y en cómo puedes aprovechar esta situación					
Tienes una estrategia centrada en el cliente, que busca atender sus necesidades y adapta tu oferta a la nueva situación					
Adapto mi estrategia estableciendo planes de contingencia					
Tomo en cuenta a mis proveedores, tratando de mantener una relación sana con ellos, badada en soluciones de consenso que minimicen los daños					
Ofrezco garantías jurídicas a mis stakeholders, buscando soluciones negociadas, antes de incumplir o generar un conflicto					
Enfrento la crisis minimizando los impactos, buscando soluciones novedosas y una "hoja de ruta" de solución compartida con todos					

CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA					
En el nuevo escenario, garantizo liquidez y caja reevaluando costos, prescindiendo de todo lo superfluo y buscando financiamiento					
Determino el impacto de la crisis en las ventas, buscando recuperar la actividad comercial al mejorar la situación competitiva					
Reoriento mi estrategia de negocios hacia la mejora continua de programas y procedimientos, buscando soluciones para las nuevas problemáticas					
Me adapto a los cambios impulsados por las tecnologías sobre la forma de trabajar y la organización del trabajo					
Identifico proveedores alternos para mi cadena de suministros, buscando no depender de uno solo ni de los mercados internacionales					
Ofrezco soluciones tecnológicas a la necesidad de los clientes de usar dinero digital y canales electrónicos para evitar el contacto físico					
Soy proactivo, planifico y evalúo los mejores escenarios para maximizar el retorno del accionista y viabilizar las operaciones					
Defino un plan de acción que mejore el flujo de efectivo optimizando el capital de trabajo					
HABILIDADES INTERPERSONALES	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi Siempre**	**Siempre**
Priorizo las medidas de bioseguridad para dar mayor seguridad y confianza a los colaboradores, proveedores y clientes					
Establezco un plan para gestionar la continuidad del negocio, evaluando al mismo tiempo el grado de preparación y respuesta ante situaciones imprevistas, garantizando los empleos y un flujo de caja constante					
Refuerzo el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en cada operación, capacitando al personal para su entendimiento y estricto seguimiento					
Diseño estrategias de comunicación para que el personal sea consciente de la realidad económica general y particular					
Informo claramente a los accionistas e inversores sobre la realidad de la empresa, de los planes de contingencia y de superación de la crisis					

CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA					
Aprendo del proceso, conjuntamente con mi equipo, tratando de entender mejor a la organización y sus personas					
Aprovecho la crisis para afianzar los vínculos y generar afinidad con los stakeholders					
Identifico posibles fuentes de garantía para préstamos adicionales, explorando novedosas formas de obtener garantías que respalden nuevo financiamiento					
Adopto un enfoque socialmente responsable con los stakeholders, en el que se prioriza a la comunidad y todos los miembros de la organización son igualmente importantes					
Impulso una reingenería laboral buscando una mayor competitividad y adecuarnos a las nuevas circunstancias y regulaciones					
Propicio la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, con el apoyo del sindicato					
Participo en negociaciones individuales con el personal para acordar cambios temporales en la relación laboral					
HABILIDADES GRUPALES	**Nunca**	**Casi nunca**	**A veces**	**Casi Siempre**	**Siempre**
Comunico a todos los interesados lo que hace la organización para superar la crisis y acelerar la recuperación					
Hago un diagnóstico de la organización, analizo sus capacidades para maximizar su uso con el mínimo costo, sin alterar sus principios					
Adopto una visión global del negocio en la que se toman en cuenta el impacto de las decisiones en la sociedad, se prioriza el bien común y se da más poder a los consumidores					
Establezco claramente las prioridades en el corto plazo, sin perder la perspectiva ni los objetivos de largo plazo de la organización					
Establezco una comunicación clara y responsable: informo lo que se hace con mensajes pertinentes y concisos, y con una actitud positiva y esperanzada					
Invierto en capacitar a todo el personal en temas de gestión, tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura y relaciones humanas					
Tomo en consideración las prioridades de mis equipos, buscando vincularlos con el propósito					
Aprovecho el cambio para innovar en el modelo de negocios, en la forma de trabajar, en la aplicación de tecnología, las alianzas con terceros, etc.					

CUESTIONARIO: HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA					
Conozco la cultura de mi organización y cómo gestionarla para enfrentar la crisis					
Potencio la organización: le planteo retos y propongo una meta para salir de la crisis, en ese propósito todos aportan y son relevantes					
Defino procesos y compromisos para minimizar la posibilidad del contagio, buscando recuperar así la confianza del consumidor					

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Anexo 4:

Inventario del cuestionario para describir las características de las habilidades gerenciales
Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (juicio de experto)
Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1.- Habilidades Personales																	
a	Mantengo mis propósitos, mi visión y mis valores a pesar de tener que tomar medidas urgentes para afrontar la situación originada por la pandemia		X					X					X				
b	Reflexiono sobre los cambios globales acelerados por la pandemia y en cómo puedes aprovechar esta situación		X					X					X				
c	Tengo una estrategia centrada en el cliente, que busca atender sus necesidades y adapta tu oferta a la nueva situación		X					X					X				
d	Adapto mi estrategia estableciendo planes de contingencia		X					X						X			
e	Tomo en cuenta a mis proveedores, tratando de mantener una relación sana con ellos, basada en soluciones de consenso que minimicen los daños		X					X						X			
f	Ofrezco garantías jurídicas a mis stakeholders, buscando soluciones negociadas, antes de incumplir o generar un conflicto		X					X						X			
g	Enfrento la crisis minimizando los impactos, buscando soluciones novedosas y una "hoja de ruta" de solución compartida con todos		X					X						X			
h	En el nuevo escenario, garantizo liquidez y caja reevaluando costos, prescindiendo de todo lo superfluo y buscando financiamiento		X					X						X			
i	Determino el impacto de la crisis en las ventas, buscando recuperar la actividad comercial al mejorar la situación competitiva		X					X					X				
j	Reoriento mi estrategia de negocios hacia la mejora continua de programas y procedimientos, buscando soluciones para las nuevas problemáticas		X					X					X				
k	Me adapto a los cambios impulsados por las tecnologías sobre la forma de trabajar y la organización del trabajo		x					X					x				
l	Identifico proveedores alternos para mi cadena de suministros, buscando no depender de uno solo ni de los mercados internacionales		X					X					X				
m	He establecido una priorización para la atención de mis stakeholders, tratando de satisfacer moderadamente a todos.		X					X					X				

n	Soy proactivo, planifico y evalúo los mejores escenarios para maximizar el retorno del accionista y viabilizar las operaciones		X					X					X				
o	Defino un plan de acción que mejore el flujo de efectivo optimizando el capital de trabajo		X					X					X				
p	Establezco soluciones tecnológicas a la necesidad de los clientes de hacer uso del dinero digital y canales electrónicos que no requieren contacto		X					X					X				
2. Habilidades Interpersonales																	
a	Priorizo las medidas de bioseguridad para dar mayor seguridad y confianza a los colaboradores, proveedores y clientes		X					X					X				
b	Establezco un plan para gestionar la continuidad del negocio, evaluando al mismo tiempo el grado de preparación y respuesta ante situaciones imprevistas, garantizando los empleos y un flujo de caja constante		X					X					X				
c	Refuerzo el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en cada operación, capacitando al personal para su entendimiento y estricto seguimiento		X					X					X				
d	Diseño estrategias de comunicación para que el personal sea consciente de la realidad económica general y particular		X					X					X				
e	Informo claramente a los accionistas e inversores sobre la realidad de la empresa, de los planes de contingencia y de superación de la crisis		X					X					X				
f	Aprendo del proceso, conjuntamente con mi equipo, tratando de entender mejor a la organización y sus personas		X					X					X				
g	Aprovecho la crisis para afianzar los vínculos y generar afinidad con los stakeholders.		X					X					X				
h	Identifico posibles fuentes de garantía para préstamos adicionales, explorando novedosas formas de obtener garantías que respalden nuevo financiamiento		X					X					X				
i	Adopto un enfoque socialmente responsable con los stakeholders, en el que se prioriza a la comunidad y todos los miembros de la organización son igualmente importantes		X					x					X				
j	Impulso una reingeniería laboral buscando una mayor competitividad y adecuarnos a las nuevas circunstancias y regulaciones		X					x					X				
k	Propicio la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, con el apoyo del sindicato		X					X					X				

l	Participo en negociaciones individuales con el personal para acordar cambios temporales en la relación laboral		X					X					X				
3.- Habilidades Grupales																	
a	Comunico a todos losx interesados lo que hace la organización para superar la crisis y acelerar la recuperación		X					X					X				
b	Hago un diagnóstico de la organización, analizo sus capacidades para maximizar su uso con el mínimo costo, sin alterar sus principios		X					X					X				
c	Adopto una visión global del negocio en la que se toman en cuenta el impacto de las decisiones en la sociedad, se prioriza el bien común y se da más poder a los consumidores		X					X					X				
d	Establezco claramente las prioridades en el corto plazo, sin perder la perspectiva ni los objetivos de largo plazo de la organización		X					X					X				
f	Establezco una comunicación clara y responsable: informo lo que se hace con mensajes pertinentes y concisos, y con una actitud positiva y esperanzada		X					X					X				
g	Invierto en capacitar a todo el personal en temas de gestión, tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura y relaciones humanas		X					X					X				
h	Tomo en consideración las prioridades de mis equipos, buscando vincularlos con el propósito		X					X					X				
i	Aprovecho el cambio para innovar en el modelo de negocios, en la forma de trabajar, en la aplicación de tecnología, las alianzas con terceros, etc.		X					X					X				
j	Conozco la cultura de mi organización y cómo gestionarla para enfrentar la crisis		X					X					X				
k	Potencio la organización: le planteo retos y propongo una meta para salir de la crisis, en ese propósito todos aportan y son relevantes		X					X					X				
l	Defino procesos y compromisos para minimizar la posibilidad del contagio, buscando recuperar así la confianza del consumidor		X					X					X				

Decisión: En líneas generales, las preguntas se enfocan en los objetivos que se plantea en la investigación, in caer en la subjetividad. Se aprueba el instrumento desarrollado.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para describir a profundidad **las habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana**, que forman parte del estudio "HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA METROPOLITANA, DURANTE EL COVID 2020", que corresponde a una investigación de tipo cuantitativa.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez Nº: _01_
Fecha actual: 02/10/2021
Nombres y Apellidos de Juez: Karen Guillen
Institución donde labora: Universidad San Ignacio de Loyola
Años de experiencia profesional o científica:
Grado de Instrucción: Magíster
Puesto que desempeña: Coordinación académica en Administración en Turismo



_____

Firma y/o Sello

Inventario del cuestionario para describir las características de las habilidades gerenciales
Instrumento para fines específicos de la validación de contenido (juicio de experto: aldo medina)
Calificación: Muy aceptable (5) Aceptable (4) Regular (3) Poco aceptable (2) Inaceptable (1)

N°	CUESTONARIO	Claridad					Coherencia					Relevancia					Sugerencias
		5	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	
1.- Habilidades Personales																	
a	Mantengo mis propósitos, mi visión y mis valores a pesar de tener que tomar medidas urgentes para afrontar la situación originada por la pandemia	**X**					**X**					**X**					
b	Reflexiono sobre los cambios globales acelerados por la pandemia y en cómo puedes aprovechar esta situación	**X**					**X**					**X**					
c	Tengo una estrategia centrada en el cliente, que busca atender sus necesidades y adapta tu oferta a la nueva situación	**X**					**X**					**X**					
d	Adapto mi estrategia estableciendo planes de contingencia	**X**					**X**					**X**					
e	Tomo en cuenta a mis proveedores, tratando de mantener una relación sana con ellos, basada en soluciones de consenso que minimicen los daños	**X**					**X**					**X**					
f	Ofrezco garantías jurídicas a mis stakeholders, buscando soluciones negociadas, antes de incumplir o generar un conflicto	**X**					**X**					**X**					
g	Enfrento la crisis minimizando los impactos, buscando soluciones novedosas y una "hoja de ruta" de solución compartida con todos	**X**					**X**					**X**					
h	En el nuevo escenario, garantizo liquidez y caja reevaluando costos, prescindiendo de todo lo superfluo y buscando financiamiento	**X**					**X**					**X**					
i	Determino el impacto de la crisis en las ventas, buscando recuperar la actividad comercial al mejorar la situación competitiva		**X**					**X**					**X**				
j	Reoriento mi estrategia de negocios hacia la mejora continua de programas y procedimientos, buscando soluciones para las nuevas problemáticas	**X**					**X**					**X**					
k	Me adapto a los cambios impulsados por las tecnologías sobre la forma de trabajar y la organización del trabajo	**X**					**X**					**X**					
l	Identifico proveedores alternos para mi cadena de suministros, buscando no depender de uno solo ni de los mercados internacionales	**X**					**X**					**X**					

m	He establecido una priorización para la atención de mis stakeholders, tratando de satisfacer moderadamente a todos.	**X**	**X**	**X**
n	Soy proactivo, planifico y evalúo los mejores escenarios para maximizar el retorno del accionista y viabilizar las operaciones	**X**	**X**	**X**
o	Defino un plan de acción que mejore el flujo de efectivo optimizando el capital de trabajo	**X**	**X**	**X**
p	Establezco soluciones tecnológicas a la necesidad de los clientes de hacer uso del dinero digital y canales electrónicos que no requieren contacto	**X**	**X**	**X**
2. Habilidades Interpersonales				
a	Priorizo las medidas de bioseguridad para dar mayor seguridad y confianza a los colaboradores, proveedores y clientes	**X**	**X**	**X**
b	Establezco un plan para gestionar la continuidad del negocio, evaluando al mismo tiempo el grado de preparación y respuesta ante situaciones imprevistas, garantizando los empleos y un flujo de caja constante	**X**	**X**	**X**
c	Refuerzo el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en cada operación, capacitando al personal para su entendimiento y estricto seguimiento	**X**	**X**	**X**
d	Diseño estrategias de comunicación para que el personal sea consciente de la realidad económica general y particular	**X**	**X**	**X**
e	Informo claramente a los accionistas e inversores sobre la realidad de la empresa, de los planes de contingencia y de superación de la crisis	**X**	**X**	**X**
f	Aprendo del proceso, conjuntamente con mi equipo, tratando de entender mejor a la organización y sus personas	**X**	**X**	**X**
g	Aprovecho la crisis para afianzar los vínculos y generar afinidad con los stakeholders.	**X**	**X**	**X**
h	Identifico posibles fuentes de garantía para préstamos adicionales, explorando novedosas formas de obtener garantías que respalden nuevo financiamiento	**X**	**X**	**X**
i	Adopto un enfoque socialmente responsable con los stakeholders, en el que se prioriza a la comunidad y todos los miembros de la organización son igualmente importantes	**X**	**X**	**X**
j	Impulso una reingeniería laboral buscando una mayor competitividad y adecuarnos a las nuevas circunstancias y regulaciones	**X**	**X**	**X**

k	Propicio la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, con el apoyo del sindicato	**X**	**X**	**X**
l	Participo en negociaciones individuales con el personal para acordar cambios temporales en la relación laboral	**X**	**X**	**X**
3.- Habilidades Grupales				
a	Comunico a todos los interesados lo que hace la organización para superar la crisis y acelerar la recuperación	**X**	**X**	**X**
b	Hago un diagnóstico de la organización, analizo sus capacidades para maximizar su uso con el mínimo costo, sin alterar sus principios	**X**	**X**	**X**
c	Adopto una visión global del negocio en la que se toman en cuenta el impacto de las decisiones en la sociedad, se prioriza el bien común y se da más poder a los consumidores	**X**	**X**	**X**
d	Establezco claramente las prioridades en el corto plazo, sin perder la perspectiva ni los objetivos de largo plazo de la organización	**X**	**X**	**X**
f	Establezco una comunicación clara y responsable: informo lo que se hace con mensajes pertinentes y concisos, y con una actitud positiva y esperanzada	**X**	**X**	**X**
g	Invierto en capacitar a todo el personal en temas de gestión, tecnología, innovación, buenas prácticas de manufactura y relaciones humanas	**X**	**X**	**X**
h	Tomo en consideración las prioridades de mis equipos, buscando vincularlos con el propósito	**X**	**X**	**X**
i	Aprovecho el cambio para innovar en el modelo de negocios, en la forma de trabajar, en la aplicación de tecnología, las alianzas con terceros, etc.	**X**	**X**	**X**
j	Conozco la cultura de mi organización y cómo gestionarla para enfrentar la crisis	**X**	**X**	**X**
k	Potencio la organización: le planteo retos y propongo una meta para salir de la crisis, en ese propósito todos aportan y son relevantes	**X**	**X**	**X**
l	Defino procesos y compromisos para minimizar la posibilidad del contagio, buscando recuperar así la confianza del consumidor	**X**	**X**	**X**

Decisión: Se aprueba el instrumento desarrollado.

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO

(JUICIO DE EXPERTOS)

El presente instrumento tiene como finalidad validar el cuestionario para describir a profundidad **las habilidades gerenciales de los administradores de los mejores restaurantes de Lima Metropolitana**, que forman parte del estudio "HABILIDADES GERENCIALES DE LOS ADMINISTRADORES DE LOS MEJORES RESTAURANTES DE LIMA METROPOLITANA, DURANTE EL COVID 2020", que corresponde a una investigación de tipo cuantitativa.

Instrucciones

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **Claridad de la redacción, Coherencia con la dimensión, Relevancia del ítem**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrecen un espacio para las observaciones si hubiera.

Juez Nº: _02_
Fecha actual: 02/10/2021
Nombres y Apellidos de Juez: Aldo Medina Gamero
Institución donde labora: Universidad San Ignacio de Loyola
Años de experiencia profesional o científica: 18 años
Grado de Instrucción: Magíster
Puesto que desempeña: Docente investigador



_____

Firma y/o Sello

Anexo 5

Matriz de respuesta de los administradores encuestados

	HABILIDADES PERSONALES															
	P1	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**	**P10**	**P11**	**P12**	**P13**	**P14**	**P15**	**P16**
1	5	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	5
2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
3	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
7	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
10	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
11	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
12	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5
13	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4
14	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4
15	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	3	5
16	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
18	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	4
19	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	4	5	5	2	4	5	5	5	4	5	5	5
22	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
23	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
24	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
25	5	4	3	5	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
26	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
27	5	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3
28	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
30	5	3	4	5	4	5	3	3	5	5	4	5	4	4	4	5

	HABILIDADES INTERPERSONALES											
	P17	**P18**	**P19**	**P20**	**P21**	**P22**	**P23**	**P24**	**P25**	**P26**	**P27**	**P28**
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5
3	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	5	5
4	5	4	3	3	5	4	4	3	4	3	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	3
7	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
8	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
9	3	4	5	4	3	5	5	1	5	5	2	5
10	5	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5
11	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	5	4
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
15	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3
16	5	5	5	4	5	3	4	5	3	2	5	5
17	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	3
18	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	5	4
19	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	1	4
20	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
21	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
22	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
23	5	5	5	4	5	4	3	2	5	5	5	5
24	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	1	5
25	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4
26	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
27	5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	4	3
28	5	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5
29	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	1	5

	HABILIDADES GRUPALES										
	P29	**P30**	**P31**	**P32**	**P33**	**P34**	**P35**	**P36**	**P37**	**P38**	**P39**
1	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
8	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
9	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5
12	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4
13	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4
15	5	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5
16	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	5
17	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
18	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4
19	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
20	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
21	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
22	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
23	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
24	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5
25	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5
26	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
27	4	3	4	5	4	3	5	5	5	4	5
28	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
30	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Anexo 6

Listado de Restaurantes encuestados

	RESTAURANTE	DIRECCION
MEJORES RESTAURANTES DE CARNE Y PARRILLA	CARNAL	Elías Aguirre 698, Miraflores
	EL CHARRÙA	Av. Javier Prado Este 5898, La Molina
	LA CABRERA	Avenida Rivera Navarrete 740 San Isidro
	BACO Y VACA	Av. Dos de Mayo 798 San Isidro
	DONDOH	Av. Los Conquistadores 999 San Isidro
	COSTUMBRES ARGENTINAS	Av. República de Panamá 6562, Barranco
MEJORES RESTAURANTES CHIFA Y COMIDA CHINA	TITI	Av. Javier Prado Este 1212
	HOU WHA	Lima Carlos Tenaud 490, Miraflores
	O-MEI	Av. Javier Prado Este 5902 La Molina
	INTERNACIONAL	Av. Roosevelt San Antonio MIRAFLORES
	ROYAL	Av. Prescott 231. San Isidro Alt. Cdra. 15 Av. Javier Prado Oeste
	KUO WHA	Av. Paseo de la República 5046, Miraflores
	PUN KAY	Av. Alfredo Benavides 1955, Miraflores
	LUNG FUNG	AV. REPÚBLICA DE PANAMÁ 3165 - SAN ISIDRO
MEJORES RESTAURANTES DE COCINA ITALIANA	SYMPOSIUM	Calle Santa Luisa 110 San Isidro
	OSTERIA CONVIVIUM	Calle Santa Luisa 110 San Isidro
	SAN CAFERINO	Av. Dos de Mayo N° 793 San Isidro
	DANICA	Av. El Polo 670 – Interior D101, Santiago de Surco
	TRATTORIA DON VITO	Calle Martín dulanto 111 San Antonio Miraflores
	LOS BACHICHE	Simon Salguero 514, Surco
	PAN SAL AIRE	Av. Almte. Miguel Grau 320, , Lima, Barranco 15063
MEJORES RESTAURANTES DE COCINA NIKKEI Y JAPONESA	MAIDO	Calle San Martín 399 Miraflores
	COSTANERA 700	AV. DEL EJERCITO 421 - MIRAFLORES
	MATZUEI	Calle Atahualpa 195, Miraflores
	TZURU	707 Calle 21, Corpac San Isidro,
	TOSHI RESTAURANT NIKKEI	Armendariz 480, Miraflores 15074
	SHIZEN BARRA NIKKEI	AV LOS CONQUISTADORES 999 SAN ISIDRO
MEJORES RESTAURANTES DE COCINA CRIOLLA	ISOLINA - TABERNA PERUANA	Av. San Martín 101, Barranco
	FIESTA CHICLAYO GOURMET	AV. REDUCTO 1278
	EL RINCON QUE NO CONOCES	CALLE BERNARDO ALCEDO 363 LINCE
	LA PICANTERIA	Francisco Moreno 388 Surquillo
	ANTIGUA TABERNA QUEIROLO	Av. San Martin 1090, Pueblo Libre
	RAFAEL	C. San Martin 300, Miraflores

MEJORES RESTAURANTES DE COCINA PERUANA CONTEMPORANEA	CENTRAL	Av. Pedro de Osma 301, Barranco
	ASTRID Y GASTON	Av. Paz Soldán 290, San Isidro
	COSME	TUDELA Y VARELA 160 SAN ISIDRO
	LA GLORIA	C. Atahualpa 201, Miraflores
	MAYTA	Av. Mariscal La Mar 1285, Miraflores
	AMORAMAR	Pardo y Aliaga 672, San Isidro.
	MATRIA	General Manuel Mendiburu 823, Miraflores
	HUACA PUCLLANA	General Borgoño Cdra 8, Miraflores
MEJORES RESTAURANTES DE COCINA DE LAS REGIONES DEL PERU	DON FERNANDO	General Garzón 1788, Jesus Maria
	EL ROCOTO	Av. Aviación 4907 Surco
	VENTARRON RESTAURANTE CHICLAYANO Y BARRA	AV MIGUEL GRAU 276 CALLAO
MEJORES RESTAURANTES DE CEBICHES, PESCADOS Y MARISCOS	LA MAR	AV MARISCAL LA MAR 770
	EL MERCADO	HIPÓLITO UNANUE 203, MIRAFLORES
	FRANCESCO	Malecon de la marina 526 lima
	CALA	Circuito de playas, Barranco
	LA RED	av mariscal la mar 391

Nota.- Elaboración propia