

AÑO 30 No. 109, 2025
ENERO-MARZO



No. 109, 2025
ENERO-MARZO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Monge, V. G., Jacobo, C. A., y García, A. R. (2025). Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(109), 183-199. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.12>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 109, 2025, 183-199
Enero-Marzo
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Habilidades directivas y su efecto en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México

Monge Campas, Vianney Guadalupe*
Jacobó Hernández, Carlos Armando**
García García, Alma Rocío***

Resumen

Las habilidades directivas han sido un tema abordado ampliamente en la literatura; sin embargo, son pocos los estudios que analizan la importancia relativa de cada una de ellas en el desempeño de los empleados. El propósito del presente estudio es analizar el efecto de las habilidades directivas en el desempeño laboral en empresas restauranteras. Se utilizó un cuestionario de 41 ítems aplicado a 221 empleados de puestos operativos. Para el tratamiento de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics V.29 y para la comprobación del modelo se usó el software IBM SPSS AMOS V.29 y la técnica de ecuaciones estructurales por covarianzas (CB-SEM). Se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio y la respectiva prueba de normalidad multivariada. Se calcularon los coeficientes Beta, además de su p-valor, con lo que se demostró que solo las habilidades de trabajo en equipo y manejo de conflictos tienen un efecto directo en el desempeño de los trabajadores. Las habilidades de motivación, solución de problemas y comunicación efectiva no afectan el desempeño de los empleados operativos de las empresas restauranteras analizadas.

Palabras clave: motivación; liderazgo; comunicación; conflicto.

Recibido: 06.09.24

Aceptado: 05.11.24

* Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios, ITSON-México. Email: vianney.monge43441@potros.itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5175-5950>

** Autor de correspondencia, Doctor en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, ITSON-México, Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora-México. Email: cjacob@itson.edu.mx, ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8524-6258>

*** Doctora en Ciencias Económicas Administrativas, Universidad para la Cooperación Internacional México, postdoctorante en el Instituto Tecnológico de Sonora-México. Email: alma.garcia391@potros.itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7242-3489>

Managerial skills and their impact on job performance in restaurant companies in northwestern Mexico

Abstract

The main objective of the present research is to analyze the effect of managerial skills on job performance in restaurant companies. The measurement instrument used was a 41-item questionnaire administered to 221 employees in operational positions. IBM SPSS Statistics V.29 was utilized for data analysis, while IBM SPSS AMOS V.29 software and covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) technique were employed for model verification. Confirmatory factor analysis and the respective multivariate normality test were conducted. The results indicate an R² coefficient of 0.20, implying that the managerial skills under study explain 20% of job performance variance. Hypothesis verification involved calculating Beta coefficients along with their p-values, demonstrating that only teamwork and conflict management skills have a positive effect on workers' performance. Motivation, problem-solving, and effective communication skills do not affect the performance of operational employees in the analyzed restaurant companies in the study.

Keywords: motivation; leadership; communication; conflict.

1. Introducción

En el entorno global, los países se encuentran inmersos en un proceso de cambio competitivo, con un enfoque cada vez más trascendental, donde la formación y las habilidades directivas juegan un papel sumamente relevante, las cuales son fundamentales para lograr los objetivos de las organizaciones (Aburto y Bonales, 2011).

En los últimos años, se ha sostenido la idea de que la forma en que los directivos lideran a sus colaboradores repercute de manera directa en su desempeño; es por ello que las organizaciones les han dado una importancia relativa a estas habilidades al seleccionar a sus gerentes, a diferencia del pasado, en que eran seleccionados

solo por su experiencia (Moreno y Wong, 2018).

Las habilidades personales y directivas para la gestión están teniendo cada vez mayor importancia en las empresas (Pereda et al, 2014); de esta forma, estas habilidades son generadoras de valor para el desarrollo de la capacidad de competencia (Ferrer y Clemenza, 2006).

Por otro lado, el nivel de desempeño del trabajador estará ligado directamente con la forma en la que sea coordinado. De hecho, algunos investigadores (Rodríguez et al, 2011) afirman que existe una relación significativa en las variables de habilidades directivas, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores y que el desempeño es explicado por las habilidades directivas y

la satisfacción de manera conjunta.

Los nuevos estudios en materia de administración destacan la importancia del recurso humano en la organización, haciendo hincapié en que la ventaja competitiva de las empresas no se centra en los recursos naturales, energéticos, financieros o tecnológicos, sino en el nivel de gestión del talento humano, pues el reto está en perfeccionar el capital intelectual (Armijos, 2019). Así mismo, el crecimiento y permanencia de las empresas dependerá de las capacidades, competencias y conocimientos de sus trabajadores; para ello es importante la evaluación del desempeño para poder saber si el trabajador está cumpliendo con sus funciones de acuerdo a lo establecido, lo que permitirá implementar estrategias y afinar su eficacia.

Por otro lado, debe decirse que las habilidades gerenciales afectan el desempeño laboral debido a una falta de formación y conocimiento sobre la importancia de estos aspectos en los líderes, lo cual tiene repercusiones directas en el desempeño organizacional (Cabrera, 2018).

Quienes asumen un cargo de gerencia o directivo, es imprescindible que posean habilidades, que aunado con el conocimiento, experiencia y trabajo en equipo permita lograr los objetivos planteados en la empresa. Es una realidad que el desarrollo y formación de habilidades en el personal directivo tenga como efecto secundario el incremento de la productividad (Pereda et al, 2014); de hecho, las empresas más sobresalientes y exitosas son aquellas que han sido formadas y dirigidas por personas altamente competentes y reconocidas por sus habilidades gerenciales (López et al, 2019).

Son diversos los estudios que

abordan la relevancia de las habilidades de los directivos de las empresas; estos estudios resaltan el hecho de que las habilidades de los encargados de las empresas pueden derivar en la obtención de resultados organizacionales positivos y en el logro de los objetivos y metas empresariales (Burrell, 2018; Morgan, 2019; Suaza, 2021; Paper y Akhwaba 2020; Santos et al, 2021; Tovmasyan 2022; Gamboa-Salinas et al, 2023; Ibarra-Morales et al, 2023).

Si bien existen estudios que relacionan las habilidades directivas con el desempeño laboral, la literatura carece de investigaciones donde se pueda identificar el efecto de cada una de estas habilidades, de tal forma que se pueda clarificar el papel diferenciador de dichas habilidades en la mejora del desempeño de los trabajadores. Esto es particularmente relevante, ya que cada una de las habilidades directivas tiene sus propias características, tanto en el gerente que las ejecuta como en los efectos que estas habilidades puedan tener en los empleados o las organizaciones de que se trate. Por ello se torna relevante la identificación del alto o bajo impacto que cada una de ellas presenta en las empresas para la toma de decisiones.

Considerando lo anterior, el objetivo de la presente investigación es analizar el efecto de las habilidades directivas en el desempeño laboral en empresas restauranteras del noroeste de México.

2. Habilidades directivas y su relación con el desempeño laboral

Considerando el objetivo planteado, se procedió a la revisión de

la literatura para derivar las hipótesis de investigación, teniendo como referencia estudios previos sobre las habilidades de los gerentes o directivos. A este respecto, debe decirse que es importante caracterizar a las habilidades directivas y la forma en la que éstas contribuyen en el trabajo, así como su impacto en la gestión. Por ejemplo, Naranjo (2015) menciona que los directivos tienen un perfil de liderazgo relacional, usan principalmente la comunicación oral, se conducen como líderes reactivos y con niveles altos de estrés.

Otro aspecto importante de las habilidades directivas es el planteado por Maldonado (2012), quien menciona que dichas habilidades deben ser tomadas en cuenta para la identificación del efecto que éstas tienen en la satisfacción de los clientes, planteando que la experiencia, habilidades y formación impactan positivamente en el desempeño de los gerentes, lo cual a su vez afecta directamente la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente, la efectividad gerencial puede servir para cuantificar las exigencias que un gerente percibe en el puesto que ocupa y su percepción sobre la respuesta a estas demandas. En este sentido, el comportamiento de los gerentes está relacionado con el estilo de orientación a la tarea y a las relaciones en el trabajo (Cruz-Martínez et al, 2015).

Por otro lado, son diversos los investigadores que han resaltado la importancia del papel que juegan los gerentes, líderes y directivos de las empresas en el logro de los objetivos organizacionales, de tal forma que estas habilidades pudieran ser un diferenciador en el desempeño a largo plazo (Roque y Arriaga, 2018; Cardenas et al, 2020; Ferozi y Chang, 2021; Bieńkowska et al, 2022; Cabana et al, 2022; Chiquillo et al,

2023; Vidales et al, 2023).

Según Alegría y Alarcón (2022), son 5 las principales habilidades que los gerentes o directores pueden aplicar en las empresas: Motivación, entendida como la capacidad de estimular en los empleados la acción para colaborar con la organización; solución de problemas, siendo esta la habilidad para identificar situaciones a resolver, plantear alternativas de solución y ejecutar la más conveniente al contexto y situación específica; trabajo en equipo, entendida como la capacidad para integrar a los colaboradores de tal forma que se priorice una meta común sobre los objetivos individuales; comunicación efectiva, la cual implica hacer llegar la información clara a los subordinados; manejo de conflictos, cuyo significado incluye la capacidad de gestionar posiciones encontradas entre los empleados de la organización.

Con respecto a la habilidad de motivación, García et al, (2017) argumentan que en las organizaciones se debe aumentar la motivación como un elemento para que las personas se comporten de determinada forma, para alcanzar el cumplimiento de las metas, así como también se requiere de espacios donde las habilidades directivas sean apoyadas por la experiencia del gerente para mejorar los resultados deseados.

Son diversos los estudios que han abordado la relevancia de la motivación de los trabajadores en la obtención de resultados organizacionales; estos estudios resaltan el papel de la motivación del empleado y su efecto en el desempeño laboral (Kuranchie-Mensah y Amponsah-Tawiah, 2015; Abah y Nwokwu, 2016; Aduo-Adjei et al, 2016; Ismail y Abd, 2016; Chandrakant, 2017; Hassan et al, 2020; Hemakumara, 2020).

Por su parte, en la habilidad de solución de problemas, es importante mencionar que el liderazgo —entendido como un elemento que aglutina a las habilidades directivas— es un componente relevante para el desempeño en las empresas y la forma en la que este liderazgo es ejercido determina de alguna forma los resultados en la organización. Por ejemplo, el liderazgo transaccional tiene una influencia negativa en la baja realización personal de los trabajadores, mientras que el tipo de liderazgo denominado *laissez faire* tiene un efecto positivo (Mendoza y García, 2013).

Un componente relevante planteado por Gamboa-Salinas et al, 2023, respecto a la habilidad de solución de problemas, es el hecho de que los gerentes o directivos deben ser proactivos ante estas situaciones; es decir, la solución de problemas incluye también anticiparse a las posibles situaciones que en un determinado momento y contexto pueda convertirse en un problema dentro de la organización.

Por otro lado, Wetten y Cameron (2016) incluyen en su modelo la habilidad de trabajo en equipo para coordinar las actividades entre los miembros de un equipo o de la organización misma, de tal forma que se vuelve relevante la capacidad de orquestar las funciones de los diferentes integrantes de un equipo y los diferentes equipos de una organización.

La alta o baja capacidad de trabajo en equipo que posea un gerente o directivo se verá reflejada en la consecución de los objetivos colectivos valorados como más importantes que los objetivos individuales (Madrigal, 2002).

Con respecto a la habilidad de comunicación efectiva, Paredes-Zempual et al, (2021) mencionan que

la transmisión de mensajes claros a los subordinados tiene el fin último de lograr los objetivos de la organización, de tal forma que transmitir una idea a los subordinados de manera entendible contribuirá a mejorar los resultados organizacionales en tanto que esa idea oriente las actividades de los trabajadores.

En relación a la habilidad de manejo de conflictos, Mejía-Vayas et al, (2018) mencionan que las habilidades que deben tener los directivos son: el liderazgo, iniciativa, creatividad, visión de futuro y sólidos valores en el desempeño personal y profesional, así como la gestión del cambio en las empresas.

Por su parte, Pacheco (2010) menciona que las habilidades directivas están directamente relacionadas con habilidades de liderazgo, las cuales se asocian con el poder de influencia y el manejo de conflictos entre los trabajadores.

Si bien las habilidades directivas son un atributo de los gerentes o directivos, es importante la identificación de la percepción de los trabajadores respecto a aquellas habilidades más valoradas. Por ejemplo, según Cetina et al, (2010), las habilidades directivas que los subordinados valoran más son las de relaciones humanas y la habilidad de tener una visión compartida. Estas habilidades tienen especial relevancia al momento de solucionar conflictos al interior de la organización.

Considerando lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis de investigación.

H₁. La habilidad directiva de motivación tiene un efecto positivo en el desempeño laboral del personal operativo en empresas restauranteras.

H₂. La habilidad directiva de

solución de problemas tiene un efecto positivo en el desempeño laboral del personal operativo en empresas restauranteras.

H₃. La habilidad directiva de trabajo en equipo tiene un efecto positivo en el desempeño laboral del personal operativo en empresas restauranteras.

H₄. La habilidad directiva de la comunicación efectiva tiene un efecto positivo en el desempeño laboral del personal operativo en empresas restauranteras.

H₅. La habilidad directiva de manejo de conflictos laborales tiene un efecto positivo en el desempeño laboral del personal operativo en empresas restauranteras.

3. Fundamentación metodológica

Uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de investigaciones empíricas es la medición de las variables de estudio que conforman el problema planteado (Ropovik, 2015). La presente investigación es de tipo cuantitativa, correlacional-causal y no experimental, ya que se recolectó información de los sujetos de estudio a través de un cuestionario de preguntas de opción múltiple en escala de Likert. Los sujetos fueron empleados operativos de las pequeñas y medianas empresas del sector restaurantera del noroeste de México. Para ello, se utilizó el Directorio Estadístico

Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, del cual se obtuvo una población de 104 empresas establecidas, pertenecientes al sector de alimentos y bebidas. Sin embargo, para efectos del presente estudio se trabajó con 15 empresas y se encuestaron a 221 trabajadores operativos de las empresas restauranteras, quienes fueron encuestados directamente en sus lugares de trabajo para garantizar la calidad de la información.

El instrumento de recolección de datos para la medición de las habilidades directivas es el cuestionario propuesto por Alegría y Alarcón (2022), en el cual se proponen cinco dimensiones de habilidades (manejo de conflictos laborales, solución de problemas, trabajo en equipo, motivación y comunicación efectiva). En cuanto a la variable de desempeño laboral, se tomó como referencia el cuestionario de Montoya (2016), considerando únicamente las áreas de desempeño para medir la orientación de resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa y trabajo en equipo.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el análisis de Alfa de Cronbach para cada dimensión. Como se puede observar en la tabla 1, las dimensiones fueron satisfactorias y estuvieron por encima del promedio aceptado para el alfa de Cronbach, que indica que debe de ser mayor que 0.70, (Celina y Campo, 2005).

Tabla 1
Alfa de Cronbach

Habilidades Directivas	Desempeño Laboral		
Dimensiones	Alfa	Dimensiones	Alfa
Motivación	.831	Orientación de resultados	.795

Cont... Tabla 1

Solución de problemas	.817	Calidad	.789
Trabajo en equipo	.790	Relaciones interpersonales	.770
Comunicación efectiva	.803	Iniciativa	.723
Manejo de conflictos	.789	Trabajo en equipo	.745

Para la gestión de la base de datos recolectada se hizo uso del software IBM SPSS Statistics V. 29 y para comprobar las hipótesis se utilizó el modelamiento de ecuaciones estructurales por covarianzas (CB-SEM), a través del software IBM SPSS AMOS V. 29.

4. Efecto de las habilidades directivas en el desempeño laboral: Análisis de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, el perfil del encuestado, específicamente el género, el 49.32% fueron mujeres y el 50.67% hombres (Tabla 2), mientras que el rango de edad se encontraba entre los 18 y los 65 años.

Tabla 2
Sexo de los participantes

Género	Cantidad	Proporción
Femenino	109	49.32%
Masculino	112	50.67%
Total	221	100%

La tabla 3 muestra los puestos operativos de las personas encuestadas en la investigación, se destaca el personal de meseros con un 40% y cocinero /

Chef con un 24%. Otros puestos como repartidores o encargados de limpieza presentan porcentajes menores en el total de los entrevistados.

Tabla 3
Puestos operativos de los sujetos bajo estudio

Puestos operativos	Cantidad	Proporción
Aux admon	4	2%
Repartidor	7	3%
Subgerente	7	3%
Limpieza	17	8%
Bartender	11	5%
Barista	14	6%

Cont... Tabla 3

Cajera	20	9%
Cocinero (a) /Chef	53	24%
Mesero (a)	88	40%
TOTAL	221	100%

4.1. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) es una herramienta estadística para examinar las variables latentes para la especificación de modelos teóricos (Jackson, 2009). En el caso de la presente investigación, se utilizó un AFC para comprobar la adecuada medición

de estos ítems en el constructo. La tabla 4 presenta las cargas factoriales de cada ítem y, como puede observarse, todos cuentan con cargas factoriales mayores a .50. Adicionalmente, se calcularon los índices de ajuste, obteniendo valores satisfactorios: CFI= .913, RMSEA .071, Chi2= 338.884, p= .000 (Kline, 2016, Schumacker & Lomax, 2016).

Tabla 4
Cargas factoriales Habilidades directivas

		Estimador	
Mot4	<---	MOTIV	.690
Mot3	<---	MOTIV	.760
Mot2	<---	MOTIV	.767
Mot1	<---	MOTIV	.787
SP8	<---	SOLPRO	.739
SP7	<---	SOLPRO	.701
SP6	<---	SOLPRO	.749
SP5	<---	SOLPRO	.729
TEQ12	<---	TEQ	.555
TEQ11	<---	TEQ	.778
TEQ10	<---	TEQ	.782
TEQ9	<---	TEQ	.733
CEF16	<---	CEF	.729
CEF15	<---	CEF	.742
CEF14	<---	CEF	.679
CEF13	<---	CEF	.688
MC20	<---	MC	.656
MC19	<---	MC	.681
MC18	<---	MC	.812
MC17	<---	MC	.791

Para el caso de la variable Desempeño laboral también se

estimaron las cargas factoriales de los ítems que la componen y como puede

observarse en la tabla 5 todos presentan cargas mayores a .50. Con respecto a los índices de ajuste del modelo estructural

de esta variable los resultados fueron los siguientes: CFI= .929, RMSEA .075, Chi2=132.098, p= .000.

Tabla 5
Cargas factoriales Desempeño organizacional

			Estimate
OR23	<---	ORI	.698
OR22	<---	ORI	.775
OR21	<---	ORI	.794
Cali27	<---	CALI	.719
Cali26	<---	CALI	.733
Cali25	<---	CALI	.688
Cali24	<---	CALI	.561
RelInt30	<---	RELINT	.654
RelInt29	<---	RELINT	.778
RelInt28	<---	RELINT	.749
Inici33	<---	INICI	.593
Inici32	<---	INICI	.660
Inici31	<---	INICI	.857

4.2. Prueba de normalidad

Para determinar la normalidad multivariada se utilizó la prueba de Mardia proporcionada por el software IBM SPSS AMOS V. 29, cuyo resultado en el caso de la variable de habilidades directivas fue de 110.754. Si se sigue el criterio de Bollen (1989) en el que se menciona que el valor obtenido debe ser menor al resultado de $p(p+2)$ donde p es el número de variables observadas (20), se obtiene que este número equivale a $20(20+2) = 440$, con lo cual se comprueba la normalidad de

los datos. Para la variable Desempeño laboral el resultado es 71.584 y al seguir el criterio de $p(p+2)$ da como resultado $13(13+2) = 195$, por lo cual se considera que esta variable también cumple con la normalidad multivariada.

4.3. Comprobación del modelo

La matriz de covarianzas, como se muestra en la tabla 6, está expresada como la correlación de las dimensiones de cada variable, además se incluye la media y la desviación estándar.

Tabla 6
Matriz de covarianzas

	MOTIV	SOLPRO	TRABEQ	COMEF	MANCONF	ORTOT	CALITOT	RIT	INITOT	DESEQTOT
MOTIV	1									
SOLPRO	.622**	1								
TRABEQ	.506**	.490**	1							
COMEF	.500**	.592**	.621**	1						

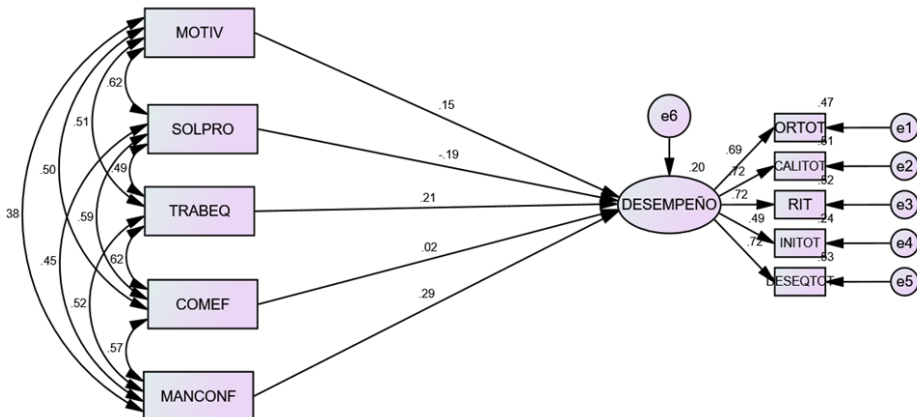
Cont... Tabla 6

MANCONF	.383"	.447"	.516"	.574"	1					
ORTOT	.233"	.136"	.332"	.247"	.363"	1				
CALITOT	.174"	.141"	.248"	.165"	.266"	.528"	1			
RIT	.171"	.052"	.244"	.164"	.267"	.467"	.489"	1		
INITOT	.182"	.217"	.128"	.214"	.281"	.254"	.390"	.395"	1	
DESEQTOT	.160"	.048"	.221"	.203"	.177"	.492"	.513"	.561"	.360"	1
Media	3.986	4.018	4.171	4.091	4.007	4.443	4.485	4.593	4.344	4.490
Des Est	0.746	0.665	0.607	0.648	0.6756	0.571	0.507	0.480	0.627	0.552

El diagrama 1 presenta el modelo de ecuaciones estructurales donde se presenta detalladamente el efecto de la relación de las dimensiones con la variable de desempeño laboral, la cual está expresada como una variable reflectiva (Edwards, 2011). Cada dimensión se constituyó de cuatro a cinco preguntas (ítems), las cuales se promediaron de tal forma que se hizo uso de variables compuestas, es decir, conformadas a partir del *parceling* o agrupamiento de los ítems utilizados en la escala de medición (Hagtvet & Nasser,

2004; Little et al, 2013; Matsunaga, 2008). Se obtuvo un coeficiente R2 de 0.20, lo que significa que el modelo explica un 20% de la variabilidad del desempeño laboral. El resto puede ser explicado por otras variables como infraestructura, clima organizacional, recursos financieros, tecnología, etc. En cuanto a los índices de ajuste del modelo, se obtuvo un RMSEA= .063, CFI=.972, TLI= .939, Chi2=47.038, P=.005, df=25, Chi2/df=1.882; por lo que se determina que el modelo presenta un ajuste adecuado de los datos.

Diagrama 1
 Modelo de Ecuación Estructural de Habilidades directivas y desempeño laboral



La habilidad directiva que presenta un mayor coeficiente beta es la relacionada con manejo de conflictos (.29), seguida de la habilidad de trabajo en equipo (.21). En la tabla 7, se

muestra por separado la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas en la investigación, considerando el p-valor obtenido en cada una de ellas.

Tabla 7
Contraste de hipótesis

Hipótesis	Coficiente	P-Valor	Resultado
H ₁ . Motivación ---> desempeño laboral.	0.15	0.093	Se rechaza
H ₂ . Solución de problemas ---> desempeño laboral.	-.19	0.053	Se rechaza
H ₃ . Trabajo en equipo ---> desempeño laboral.	0.21	0.029	Se acepta
H ₄ . Comunicación efectiva ---> desempeño laboral.	0.02	0.838	Se rechaza
H ₅ . Manejo de conflictos laborales ---> desempeño laboral.	0.29	0.001	Se acepta

Como puede observarse en la tabla 5, la habilidad de trabajo en equipo y manejo de conflictos muestran un efecto significativo; por lo tanto, se aceptan las hipótesis de dichas dimensiones de la investigación. En cuanto a la habilidad de motivación, solución de problemas y comunicación efectiva, las hipótesis se rechazan según los resultados de la prueba de significancia estadística (p valor) en cada una de esas relaciones planteadas.

Cobra especial relevancia el hecho de que los resultados de la presente investigación se derivan de considerar únicamente a los trabajadores de nivel operativo en las empresas, lo que implica que investigaciones donde se consideren a empleados administrativos pudieran generar resultados diferentes.

La presente investigación contribuye al estudio de la gestión empresarial al identificar la importancia relativa que algunas habilidades directivas tienen en el desempeño laboral, de tal forma que la noción generalizada de que todas las habilidades directivas afectan a los resultados de los empleados pudiera depender del nivel

jerárquico de los trabajadores que se están considerando.

Las habilidades gerenciales o habilidades directivas son percibidas por las empresas como un elemento relevante en el manejo del recurso humano y su rendimiento. Algunos estudios han demostrado la relación de ciertas habilidades gerenciales con el desempeño laboral (Wetten y Cameron, 2011; Mejía-Vayas et al, 2018; Pacheco, 2010; Cetina et al, 2010; Quintero de Rivas et al, 2010; García et al, 2017; Naranjo, 2015).

Cetina et al. (2010) analizaron las habilidades directivas a partir de la percepción que tienen los trabajadores de nivel operativo sobre las habilidades directivas de sus jefes como elemento que influye en la construcción de la legitimidad en un puesto dentro de la empresa. Cabe mencionar que contar también con las percepciones de los jefes y no sólo de los subordinados para poder contrarrestar la información sería sumamente relevante, ya que esto permitirá llevar a cabo procesos de retroalimentación, acercándose más a la realidad de la información

recabada, así como también puede servir como herramienta para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación o bien un diagnóstico para el desarrollo de habilidades directivas, que permita hacer conciencia en los jefes sobre sus propios comportamientos.

Los resultados de la presente investigación coinciden con lo mencionado por Whetten y Cameron (2005), quienes manifiestan que un buen jefe debe fomentar la habilidad del trabajo en equipo y manejo de conflictos, mismas habilidades que al considerarse en el modelo planteado tienen una influencia positiva en el desempeño del trabajador.

Por su parte, Naranjo (2015) comenta que, en la medida en que un jefe desarrolle la habilidad de comunicación efectiva, tendrá la capacidad para percibir, transmitir y actuar con base en la información que posee, obteniendo un desempeño exitoso; sin embargo, en la presente investigación, el resultado obtenido en relación a la habilidad de comunicación efectiva fue muy bajo y no presenta relevancia para explicar el desempeño laboral.

También, Whetten y Cameron (2005) proponen usar formas creativas para la solución de problemas, coincidiendo con Mejía-Vayas et al. (2018), quienes también consideran como indispensable la habilidad de solución de problemas en el manejo del recurso humano. Sin embargo, los resultados en cuanto a esta dimensión indican que, si bien es importante, no tiene un efecto significativo positivo en el desempeño laboral del trabajador. Estas diferencias pueden tener su origen en el hecho de que los estudios empíricos de la literatura fueron realizados en sectores productivos diferentes al que aborda la presente investigación.

Por su parte, García et al. (2017), en su investigación sobre habilidades gerenciales, plantean que, al aumentar la motivación en los empleados, es un factor muy importante que permite que las personas actúen de determinada manera, alcanzando el cumplimiento de las metas, lo que también puede derivar en el aumento de productividad, ya que es más probable que estén comprometidos y concentrados en sus tareas. Esto contrasta con los resultados de la presente investigación, ya que los datos presentados comprueban que la habilidad de motivación no tiene un efecto significativo en el desempeño laboral.

Adicionalmente, Pacheco (2010) menciona que etimológicamente, la palabra conflicto significa choque. También sostiene que los líderes o jefes deben de tener la capacidad de manejar el conflicto, siendo esta habilidad una de las habilidades personales más importantes en el desempeño. Los resultados en el modelo indican que la habilidad de manejo de conflicto es la habilidad que más impacto positivo tiene en el desempeño laboral, coincidiendo con los resultados mencionados con el autor.

5. Conclusiones

En el estudio de las habilidades directivas, son pocas las investigaciones que analizan el peso relativo de cada una de estas en el desempeño laboral de los trabajadores. Por esta razón, el enfoque de la investigación fue analizar el efecto que tienen las habilidades directivas en el desempeño laboral en los empleados del nivel operativo de empresas restauranteras.

El estudio realizado permitió identificar el tamaño del efecto de las

habilidades directivas en el desempeño laboral. De acuerdo con la revisión de la literatura, se derivaron cinco habilidades directivas que para algunos autores son consideradas esenciales: la motivación, solución de problemas, trabajo en equipo, comunicación efectiva y manejo de conflictos.

Los resultados obtenidos permiten concluir que no todas las habilidades directivas afectan positivamente al desempeño de los empleados operativos; la habilidad de trabajo en equipo y manejo de conflictos se presentan como aquellas habilidades que tienen un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores. Esto implica que la capacidad de los líderes de conformar equipos para la obtención de resultados y la capacidad de los líderes o gerentes para gestionar los conflictos en el área de trabajo son atributos de los encargados de las empresas que debieran fomentarse en mayor medida si lo que se busca es mejorar el desempeño de los trabajadores.

Por otro lado, las habilidades de motivación, solución de problemas y comunicación efectiva no presentan un efecto directo en la obtención de resultados por parte de los empleados operativos, lo que significa que pudiera ser prescindible su desarrollo y aplicación para el caso de buscar mejorar el desempeño laboral en empleados operativos.

Las principales implicaciones de los hallazgos de la presente investigación están relacionadas con el hecho de que el fomento de las habilidades directivas en las empresas para mejorar los resultados debiera considerar sólo aquellas que efectivamente tienen un efecto directo en los resultados organizacionales, es decir, el hablar de las habilidades directivas como concepto genérico

debiera ceder el paso a percibir las como términos diferenciados que presentan un efecto distinto en el desempeño.

A partir de los resultados anteriores, es necesario el desarrollo de futuras investigaciones para identificar de qué manera las habilidades directivas afectan el desempeño de los trabajadores en diferentes niveles jerárquicos en la organización. Es decir, existe la posibilidad de que, conforme se ascienda en los niveles jerárquicos de la empresa, el desempeño de los empleados se vea afectado por distintas habilidades directivas con una magnitud diferenciada.

Otra línea de investigación que puede desarrollarse es la relativa a cómo las habilidades directivas son requeridas según el sector o tipo de empresa del que se trate, de tal forma que pueda clarificarse si la actividad a la que se dedica la empresa y las funciones de los trabajadores influyen en el tipo de habilidad directiva requerida para mejorar los resultados de los empleados.

Referencias bibliográficas

- Abah, E.O., & Nwoku, P.M. (2016). Work Place Motivation and Employee Productivity in the Nigerian Public Organizations: The Federal Radio Corporation of Nigeria (FRCN) Experience. *Journal of Resources Development and Management*, 20, 30-41. <https://n9.cl/5ibvad>
- Aburto, H., & Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51),41-49. <https://n9.cl/w0uha>
- Aduo-Adjei, K., Odoom, E., & Opoku, M.F. (2016). The Impact of Motivation on the Work Performance of

- Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practices and Research* 1(2), 47-52. <https://doi.org/10.20286/hpr-010245>
- Alegria, R., & Alarcón, G. (2022). Habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias en el estado de Nuevo León, México. *Vinculatégica*, 8(4), 1-14. <https://doi.org/10.29105/vtga8.4-317>
- Armijos, F. B., Bermúdez, A., y Mora, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&lng=es.
- Bieñkowska, A., Koszela, A., Ludwikowska, K., & Tworek, K. (2022). Turnover-mitigating effect of servant leadership on job performance. *Engineering Management in Production and Services* 14(2), 67-81. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0017>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley y Sons.
- Burrell, D. N. (2018). Exploring leadership coaching as a tool to improve the people management skills of information technology and cybersecurity project managers. *Asociatia Holistic Resfarch Academic* 9(2), 107-126. <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0015>
- Cabana, S. R., Rivera, B. M., Veliz, P. R., & Aguilera, I. M. (2022). Influencia del liderazgo y otras variables críticas en la competitividad de Mipymes chilenas. *Contaduría y Administración* 67(4), 48-71. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2972>.
- Cabrera, R. (2018). *Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local-Moyobamba-San Martín*. [Repositorio de la Universidad César Vallejo. Posgrado. Facultad de Ciencias Empresariales. Maestría en Gestión Pública Tarapoto]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29584>
- Cardenas, J.V., Auqui, J.A., Medina, J.L., & Osores, J.J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 91, 1234-1245. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91>
- Celina, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580. <https://n9.cl/w3lra>
- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94>
- Chandrakant, V. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10-20. <https://n9.cl/6fp61e>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R.Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(103), 1295-1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>.
- Cruz-Martínez, L. M., Serralde Solórzano, A., & Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin.

- Acta de investigación psicológica*, 5(3), 2211-2223. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(16\)30011-4](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(16)30011-4)
- Edwards, J.R. (2011). The Fallacy of Formative Measurement. *Organizational Research Methods* 14 (2), 370-388. <https://doi.org/10.1177/1094428110378369>
- Ferozi, S., & Chang, Y. (2021). Transformational leadership and its impact on employee performance: focus on public employees in afghanistan. *Transylvanian review of administrative sciences* 63, 49-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.24193/tras.63E.3>
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmecánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100. <https://n9.cl/zihsi>
- Gamboa-Salinas, J. M., ManchenoSaá, M. J., & Hurtado-Yugcha, J. D. P. (2023). Competencias Gerenciales y Transición digital para Mipymes Zona 3-Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 297-315. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.19>
- García, F., J., Boom, E., A., y Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del Sector Palmicultor en el Departamento Del Cesar - Colombia. *Visión de futuro*, 21(2), 1-31. <https://n9.cl/c0ez7>
- Hagtvet, K.A., & Nasser, F.M. (2004). How Well Do Item Parcels Represent Conceptually Defined Latent Constructs? A Two-Facet Approach. *Informa Ltd Registered in England and Wales Registered Number*, 11(2), 168-193. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1102_2
- Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Hussain, I., & Mustafa, S.H. (2020). Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of karachi. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 9(2), 76-86. <https://n9.cl/zp93x>
- Hemakumara, M.G.G. (2020) The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24-49. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>.
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz, I. C., & Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Ismail, A., & Abd, M.R. (2016). A Study on Job Satisfaction as a Determinant of Job Motivation. *Acta Universitatis Danubius*, 12(3), 30-44. <https://n9.cl/wzy5z>
- Jackson, D.L., Gillaspay, J.A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *American Psychological Association*, 14(1), 6-23. <https://doi.org/10.1037/a0014694>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4th ed.). Guilford Press.
- Kuranchie-Mensah, E.B., & Amponsah-Tawiah, K. (2015). Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Little, T.D., Gibson, K., & Schoemann,

- A.M. (2013). Why the Items Versus Parcels Controversy Needn't Be One. *American Psychological Association*, 18(3), 285-300. <https://doi.org/10.1037/a0033266>
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Espacios*, 40(11), 1-15. <https://n9.cl/787hs>
- Madrigal, B. E. (2002). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill.
- Maldonado, G. (2012). La relación entre la habilidad directiva y la satisfacción de los clientes en la industria del mueble de España: Un estudio empírico. *Contaduría y administración*, 57(3), 41-65. <https://n9.cl/3xb8cv>
- Matsunaga, M. (2008). Item Parceling in Structural Equation Modeling: A Primer. *Communication Methods and Measures*, 2(4), 260-293. <https://doi.org/10.1080/19312450802458935>
- Mejía-Vayas, C., Jordán-Vaca, J., Ballesteros-López, L., Herrera-Herrera, J., Guerrero-Velástegui, C., & Masaquiza-Caiza, C. (2018). Perfil gerencial en los sectores productivos de la provincia de Tungurahua. In Primer congreso internacional multidisciplinario en educación superior.
- Mendoza, I. A., & García, B. R. (2013). Liderazgo transformacional y desgaste profesional de personal docente de Escuelas Normales del Estado de México. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(39), 57-79. <https://n9.cl/jrtolp>
- Montoya, D. A. (2016). *Relación entre el clima laboral y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://n9.cl/68142>
- Moreno, J., & Wong, G. (2018). Relación de las habilidades directivas y la satisfacción laboral en la empresa Chicken King de Trujillo. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV (27). <https://n9.cl/tav7y>
- Morgan, W. (2019). The Skills and Competences of Management Consultants and How They are Developed. *Management Consulting Journal* 2(1), 17-21. <https://doi.org/10.2478/mcj-2019-0004>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146. <http://dx.doi.org/10.14482/pape.37.7020>
- Pacheco, A. M. (2010). *Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo de los jefes comerciales en la empresa Atoño seccional Bucaramanga*. Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana.
- Paper, R., & Akhwaba, J. (2020). Leadership skills, stakeholder management and execution of fibre-optic infrastructure: intervening influence of government policy. *Organization, Technology and Management in Construction*, 13, 2426-2437 <https://doi.org/10.2478/otmcj-2020-0014>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-89. <https://doi.org/10.35426/ia50n127.05>
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T., & González, F. (2014). Las habilidades

- directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>
- Quintero de Rivasm, Angarita, C., Bastardo, G., Rojas, L., Sanz, B., & Holod, M. (2010). Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. *Anales Venezolanos de Nutrición*, 23(1), 18-25). <https://www.analesdenutricion.org/ve/ediciones/2010/1/art-4/>
- Rodríguez, M. A., Paz, M., L. Cornejo, F. A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & sociedad*, 2(2), 219-234. <https://n9.cl/2thp0>
- Ropovik, I. (2015). A cautionary note on testing latent variable models. *Frontiers in psychology* 6 (1715), 1-8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01715>
- Roque, M.V., & Arriaga, A.A. (2018). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y Administración* 64(3), 1-26. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1537>
- Santos, G. Sa, C.J., Feliz, J.M., Berreto, L., Carvalho, F., Doiro, M., Zgodavová, A & Stefanovic, M. (2021). New Needed Quality Management Skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability* 13(1-22). <https://doi.org/10.3390/su13116149>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (4th Ed.). Routledge.
- Suaza, J. O. (2021). Habilidades gerenciales de empresarios pymes de la ciudad de Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia* 26(6), 592-606. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.36>
- Tovmasyan, G. (2022). The Impact of Skills, Personality and Psychology on Management and Decision Making: Empirical Study Among Managers and Employees. *Business Ethics and Leadership* 6(3), 2520-6311. [http://doi.org/10.21272/bel.6\(3\).5-13.2022](http://doi.org/10.21272/bel.6(3).5-13.2022)
- Vidales, M.L., Mendoza A.I., & Nava X.V. (2023). Influence of transformational, transactional and laissez faire leadership styles on corporate social responsibility, image and reputation, as well as organizational result variables. *Contaduría y Administración* 69(3), 324-347. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.