

## COMPETENCIAS SOFT SOBRE COMPETENCIAS HARD: ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PARA INNOVAR EN LOS CHEFS DE LA ALTA COCINA ESPAÑOLA

José María De la Varga Salto ([jmdelavarga@uma.es](mailto:jmdelavarga@uma.es))  
Fuensanta C. Galindo Reyes ([fcgr@uma.es](mailto:fcgr@uma.es))  
Universidad de Málaga  
Departamento de Economía y Administración de Empresas  
Facultad de Comercio y Gestión  
Avda. Francisco Trujillo, 1 – Ampliación Campus de Teatinos  
29071 Málaga (España)

### RESUMEN:

El presente trabajo persigue analizar la influencia que ejercen los componentes de las competencias directivas, competencias hard (conocimientos y habilidades) y competencias soft (actitud), sobre la capacidad para innovar de la organización, siendo la alta cocina española el contexto empírico elegido. La población está integrada por los 146 restaurantes españoles con estrellas Michelin en 2013. La medición de las variables se basa en una escala validada por expertos vinculados al sector y la recogida de información se realiza mediante el envío de un cuestionario web a los chefs. Los resultados obtenidos mediante un análisis de regresión lineal muestran que la capacidad para innovar de la organización no deriva tanto del nivel de conocimientos y destrezas profesionales y técnicas del directivo como de su actitud. Esta investigación nos ha permitido indagar en la figura de los chefs como líderes de equipo, abriéndose una interesante oportunidad para seguir profundizando en este campo.

**Palabras clave:** Competencias hard, competencias soft, capacidad para innovar, alta cocina española, Guía Michelin.

### ABSTRACT:

This paper aims to analyze the influence of the components of the managerial competencies, hard competencies (knowledge and skills) and soft competencies (attitude) on the ability of the organization to innovate, being the Spanish haute cuisine the empirical context. The population is composed of 146 Spanish restaurants with Michelin stars in 2013. The measurement of the variables is based on a scale validated by experts involved in this industry and the information is collected by a web questionnaire sent to the chefs. The results obtained by a linear regression analysis show that the ability of the organization to innovate does not lie so much in the level of professional and technical knowledge and managerial skills as in their attitude. This research has allowed us to investigate the figure of the chefs as team leaders, opening an interesting opportunity for further research into this field.

**Keywords:** Hard competencies, soft competencies, ability to innovate, Spanish haute cuisine, Michelin Guide.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Las personas, cuyo carácter único y exclusivo las convierte en un recurso difícilmente imitable, conforman uno de los elementos más estrechamente vinculados con la capacidad para innovar de la organización (Teece *et al.*, 1997; Subramaniam y Youndt, 2005; Marvel y Lumpkin, 2007; Leiponen y Helfat, 2010). Sin embargo, no todos los grupos humanos que la configuran contribuyen en la misma medida a sus fortalezas estratégicas (Martínez *et al.*, 2010). En este sentido, los directivos representan un colectivo especialmente valioso, al ser quiénes en mayor medida pueden implantar una estructura, estrategia y sistemas potenciadores de la capacidad para innovar (Van de Ven, 1986), y promover y apoyar la creación de ambientes favorables para que se generen comportamientos innovadores (Suliman, 2001). Así, Hambrick y Mason (1984) y Bontis y Fitz-enz (2002) afirman que las organizaciones son reflejos de sus directivos, quiénes ejercen un importante papel en el soporte de su capacidad innovadora, y otros, como Gumusluoglu e Islev (2009) y Oke *et al.* (2009) consideran a la dirección como el elemento determinante de la capacidad para innovar.

Por su parte, en el contexto de las organizaciones, las competencias constituyen el elemento clave para la realización eficaz y eficiente de la función directiva, dependiendo de directivos dotados de una serie de capacidades y predisposiciones concretas (Woodall y Winstanley, 1998). Tales competencias presentan un carácter multidimensional, dando lugar a definiciones centradas, de manera específica, en sus distintos componentes; algunas focalizadas en los conocimientos y habilidades, o bien, centradas en su vertiente más actitudinal; otras, considerándolas como un compendio de conocimientos, habilidades y actitudes; e incluso otras, que desde una perspectiva más integradora, incorporan determinados rasgos de tipo individual.

Precisamente, esta visión de las competencias ha dado lugar a clasificaciones fundamentadas en sus diferentes elementos. En este sentido, destacan las propuestas realizadas por De Ansorena (1986) y Lévy-Leboyer (1997) quiénes distinguen entre *competencias hard*, correspondientes al saber y saber hacer, es decir, a los conocimientos y habilidades, denominadas de esta forma por su carácter más específico de un puesto determinado o incluso de una organización en concreto, y las *competencias soft*, referidas al saber estar y saber ser, relacionadas con el componente de naturaleza actitudinal de las competencias.

La conjunción de ambas ideas, de un lado, la importancia de la dirección como elemento determinante de la capacidad para innovar de las organizaciones y, de otro, la conceptualización de las competencias a partir de conocimientos, habilidades y actitudes, sirve de base sobre la que se sustentan los objetivos del presente trabajo: (1) proponer un modelo que refleje la influencia de ambos tipos de competencias sobre la capacidad para innovar de la organización y (2) comprobar empíricamente el modelo. Para cumplir tales objetivos el marco elegido ha sido la alta cocina y, más concretamente, los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin durante el último año, dado que: (1) la alta cocina es un paradigma de innovación; (2) la alta cocina española se sitúa a la vanguardia internacional, atrayendo cada año a millones de turistas; (3) la Guía Michelin sobresale por su reconocimiento y reputación; y (4) las investigaciones centradas en las competencias de los chefs como directivos son aún escasas.

Para el alcance de los citados objetivos, se estructura el trabajo en las siguientes secciones. El segundo apartado recoge el marco teórico junto a la exposición del modelo y las hipótesis planteadas en la investigación. En la sección tercera se presenta el marco empírico de la investigación: la alta cocina española. Las secciones cuarta y quinta se destinan, respectivamente, a describir la metodología empleada para el desarrollo del estudio empírico y a exponer el análisis efectuado y los resultados obtenidos. Por último, en los apartados sexto y séptimo, se destacan las principales conclusiones obtenidas, así como las limitaciones derivadas del estudio y las futuras líneas de investigación.

## 2. MARCO TEÓRICO, EXPOSICIÓN DEL MODELO E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.

El carácter único y exclusivo de las personas las convierte en un recurso difícilmente imitable, adquiriendo un importante papel para la competitividad empresarial (Takeuchi *et al.*, 2007; Pizarro-Moreno *et al.*, 2011); sin embargo, no todos los grupos que configuran la organización contribuyen en la misma medida a sus fortalezas estratégicas (Martínez *et al.*, 2010). Las organizaciones son un reflejo de sus directivos, convirtiéndose en factores absolutamente relevantes para generar capacidad de innovación (Martínez-López y Vargas-Sánchez, 2013). De otra parte, destaca la importancia de las competencias directivas para el desempeño de las organizaciones (Hitt y Ireland, 1985; Finkelstein y Hambrick, 1990; Thomas *et al.*, 1993; Mehra, 1996; Boeker, 1997; Carmeli, 2001; Lerner y Almor, 2002; Kor, 2003; Carmeli y Tishler, 2006), al formar parte del conjunto de cualidades que competen a quiénes ejercen funciones directivas y de

coordinación, representando, por tanto, el punto de apoyo a partir del cual se desarrollan el resto de competencias organizativas (Lado y Wilson, 1994).

La gran proliferación de estudios interesados en conceptualizar e identificar la verdadera esencia del término competencias ha puesto de manifiesto el carácter multidimensional de las mismas, al considerar que están integradas por distintos elementos. Precisamente, al amparo de dicha multidimensionalidad han surgido definiciones centradas, de manera específica, en sus distintos componentes. Entre otros, Kolb *et al.* (1986); Quinn *et al.* (1990); Ulrich *et al.* (1995) y Peiró (1999) focalizan sus definiciones en los conocimientos y habilidades; Woodruffe (1993) y De Ansorena (1996) entienden las competencias desde una perspectiva más actitudinal; Arnold y Mckenzie (1992) y Olabarrieta (1998) las consideran como un compendio de conocimientos, habilidades y actitudes, y otros, como Boyatzis (1982); Spencer y Spencer (1993); Lévy-Leboyer (1987) y Woodall y Winstanley (1998), quienes, desde una perspectiva más integradora, incorporan determinadas características de tipo individual, relacionadas con las motivaciones, los rasgos de personalidad, los valores, la autoimagen y el rol social.

Esta visión de las competencias centrada en sus elementos integradores, ha dado lugar igualmente a clasificaciones fundamentadas en base a este criterio. En este sentido, destaca la ofrecida por De Ansorena (1996), quién distingue entre competencias técnicas y competencias genéricas, o la planteada en la misma línea por Lévy-Leboyer (1997), al diferenciar entre competencias particulares y competencias universales. Tanto en un caso como en otro, el primer tipo de competencias se corresponden con las *competencias hard*, referidas al conjunto de conocimientos y de habilidades que posibilitan a las personas la ejecución óptima de sus trabajo y, las segundas, a las *competencias soft*, que engloban factores de naturaleza actitudinal que tienen validez en diferentes contextos, vislumbrándose como elementos estratégicos de las organizaciones en sus planteamientos.

La conjunción de ambas ideas, de un lado, la importancia de las competencias directivas como herramienta fundamental para garantizar la competitividad de las organizaciones y, de otro, la conceptualización de las competencias en base a conocimientos, habilidades y actitudes, sirve de base para definir las variables sobre las cuáles se plantea el modelo de la investigación. La primera variable hace referencia a los conocimientos y habilidades de los directivos, correspondientes, respectivamente, a los conocimientos que posibilitan a los directivos la ejecución óptima de su trabajo y a la utilización de dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades necesarias para el desarrollo de su función. La segunda variable hace alusión a la actitud directiva, que representa la disposición favorable del directivo hacia el desarrollo de determinados comportamientos que resultan adecuados a las normas y a la cultura de la organización. Por último, se ha incluido una tercera variable, correspondiente a la capacidad para innovar de la organización, considerada como la “capacidad para generar o adoptar e implementar ideas diferentes y mejores de manera sostenible” (Hurley y Hult, 1998; Lawson y Samson, 2001).

El conjunto de planteamientos anteriores conduce a plantear las siguientes hipótesis:

H1: Las *competencias hard*, referidas a los conocimientos y habilidades directivas, influyen en la capacidad para innovar de la organización.

H2: Las *competencias soft*, referidas a la actitud directiva, influyen en la capacidad para innovar de la organización.

La literatura concerniente a las competencias directivas pone de manifiesto que, aunque las habilidades cognitivas y la experiencia constituyen requisitos necesarios para el desempeño de la función directiva, son las actitudes las que conforman el núcleo duro de las competencias, en esencia, las que determinan resultados superiores para la organización (McClelland, 1973; Goleman, 1995; Belzunce *et al.*, 2011). En este sentido, la actitud, más concretamente, referida al directivo, resulta clave en la medida que favorece una actitud determinada en las personas que integran los distintos niveles de la organización (Kahai *et al.*, 2003; Shin y Zhou, 2003; De Jong y Den Hartog, 2007). En lo que respecta a su relación con la innovación, la dirección, a través de determinados comportamientos, puede propiciar ambientes que la apoyen (De Brentani y Kleinschmidt, 2004; Prajogo y Ahmed, 2006; Rodríguez *et al.*, 2011), orientando a las personas hacia ella, poniéndolas en contexto una y otra vez hasta que consiga arraigar y perdure en el tiempo (Miller y Brankovic, 2011). Tales argumentos han dado lugar a que numerosos estudios se centren en la actitud directiva como determinante de la capacidad para innovar de la organización. La mayoría de los autores comparten la visión de que la actitud de los directivos hacia la organización representa el factor clave de una

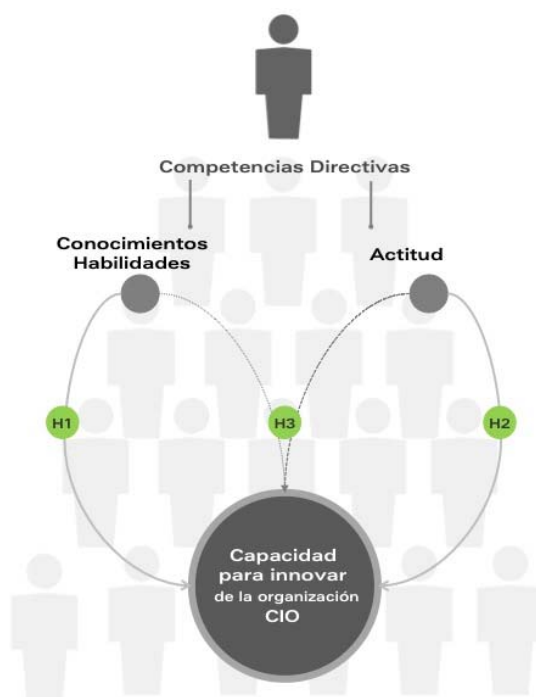
cultura organizativa facilitadora de la capacidad para innovar (Damanpour, 1991; Read, 2000; Tushman y O'Reilly, 2002; Martins y Terblance, 2003; Febles-Acosta y Oreja-Rodríguez, 2006).

Precisamente, las consideraciones anteriores llevan a plantear la última de las hipótesis, la cual se define de la siguiente manera:

H3: Las *competencias soft* influyen más que las *competencias hard* sobre la capacidad para innovar de la organización.

En la figura 1 se exponen las hipótesis correspondientes a los componentes de las competencias directivas y la capacidad para innovar de la organización.

Figura 1: Hipótesis de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

### 3. LA ALTA COCINA ESPAÑOLA: MARCO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

El marco elegido para el desarrollo empírico de esta investigación ha sido el sector de la alta cocina y, más concretamente, los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin. La justificación de su elección se debió a cuatro razones fundamentales:

- (1) *La alta cocina es un paradigma de innovación*, dado que juega un papel clave en el establecimiento de tendencias, en la construcción de imagen y en la determinación de estándares de calidad para los servicios culinarios del sector en su conjunto.
- (2) *La alta cocina española se sitúa a la vanguardia internacional*. En la actualidad, España es reconocida internacionalmente por su gastronomía, sus grandes cocineros y sus afamados restaurantes. Esta notoriedad que repercute muy positivamente en la imagen de España se ha logrado gracias a la labor de los cocineros, quienes han realizado y continúan realizando importantes esfuerzos orientados a la innovación y a la difusión de la cultura a través de la gastronomía. En gran medida, como fruto de esta colaboración, determinados cocineros y sus negocios de restauración suponen un referente mundial que sitúa a España como polo de atracción de los más prestigiosos reconocimientos nacionales e internacionales en el mundo de la cocina (Aguirre *et al.*, 2011), lo que atrae anualmente a nuestro país a millones de turistas. De hecho, en el panorama turístico español, el turismo gastronómico se ha

convertido en uno de los productos emergentes con mayor desarrollo durante los últimos años (Millán-Vázquez de la Torre *et al.*, 2012). Así, de los 57 millones de turistas que visitaron España en el 2012, más de 7 millones lo hicieron para realizar exclusivamente alguna actividad gastronómica (Marca España, 2013).

- (3) *La Guía Michelin sobresale por su sólido reconocimiento a nivel internacional.* La alta cocina se desenvuelve dentro de un campo de instituciones que ejercen un alto nivel de exigencia, lo que obliga a esta industria a innovar de manera continua. Entre tales instituciones destaca la Guía Michelin, con una consistente reputación a nivel internacional y con un sistema de clasificación de los restaurantes por estrellas ampliamente aceptado por los distintos agentes involucrados en el sector (Bouty *et al.*, 2013).
- (4) *Las investigaciones centradas en las competencias de los chefs como directivos son aún escasas.* La profesión de chef se presenta como una de las más desafiantes en el contexto de la alta cocina (Zopiatis, 2010), dado que actúan como líderes para el cambio y son quienes imprimen estilo y guían la innovación en sus empresas (Harrington y Ottenbacher, 2013); a pesar de ello, la investigación acerca de las competencias requeridas para tener éxito en esta actividad se encuentra prácticamente inexplorada. En cuanto al análisis concreto de las competencias directivas, parece existir inconsistencia en cuanto al grado de importancia de los distintos tipos de competencias; ya sean las competencias técnicas, humanas o conceptuales (Chung-Herrera *et al.*, 2003), abriéndose por tanto, una interesante oportunidad para seguir indagando en este campo.

#### 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

La población objeto de la investigación está integrada por los 146 restaurantes españoles que obtuvieron estrellas en la Guía Michelin de 2013. Los datos concernientes al total de restaurantes distribuidos por número de estrellas aparecen recogidos en la tabla 1.

Tabla 1: Tamaño de la población distribuido por número de estrellas.

Número de estrellas	Número de restaurantes	%
3	7	4.8
2	17	11.6
1	122	83.6

Fuente: Michelin (2013)

Tras la elección y análisis de la población objeto de estudio, se eligió como informantes clave a los chefs, dado que son quienes desempeñan este rol en la alta cocina. En cuanto a la elección de la herramienta para llevar a cabo la investigación empírica, se utilizó el cuestionario web, ya que a las principales ventajas vinculadas al cuestionario, como son la posibilidad de diseñar la investigación de forma que se adapte a los objetivos y de obtener mediciones cuantitativas de variables subjetivas de un amplio número de individuos, se le añaden las propias de la utilización de una herramienta vía web: (1) facilita una rápida distribución del cuestionario, así como un ágil procesamiento de los datos; (2) ofrece a los encuestados la oportunidad de participar en el momento que estimen conveniente, incrementando los porcentajes de respuesta y el número de ítems completados; y (3) permite la introducción de videos, imágenes o audios. A todo ello se le une el hecho de que resulta apropiada en poblaciones que han adoptado la tecnología web y que la utilizan con frecuencia, circunstancia que acontece en el caso de la alta cocina.

A partir de la revisión de trabajos anteriores que se ajustaban a necesidades concretas de nuestra investigación, se procedió a diseñar el instrumento de medición. Con carácter previo a la recogida de datos, se seleccionó a un grupo de expertos académicos y profesionales, y otros, estrechamente vinculados al ámbito de la alta cocina. En este último caso, se contó con las aportaciones de Ferran Adrià, considerado durante varios años el mejor chef del mundo; Karlos Arguiñano, cocinero, presentador de televisión y empresario, y José M<sup>a</sup> Aziega, Director del Basque Culinary Center. En general, los comentarios efectuados permitieron mejorar la estructura y la calidad metodológica del cuestionario, el orden de los ítems y el lenguaje utilizado. En este último caso, se modificó la redacción de algunos ítems, persiguiendo siempre que el vocabulario fuese entendible y la comprensión clara.

Una vez finalizada la validación de contenido por parte del grupo de expertos, se realizó un pretest con el 10% de la población, en nuestro caso 15 restaurantes, distribuidos proporcionalmente en función del número de estrellas. Las observaciones realizadas permitieron corregir determinados aspectos técnicos y replantear la redacción de los enunciados que habían generado ciertos problemas de comprensión. Una vez concluido el pretest, se procedió a la elaboración de la versión definitiva del cuestionario.

La recogida de información se realizó durante los meses de marzo y abril de 2013, mediante el envío de un cuestionario web personalizado a los chefs, previa confirmación de los mismos de su participación en el estudio. Finalmente, y tras efectuar en determinados restaurantes llamadas telefónicas con fines recordatorios, obtuvimos 128 cuestionarios completos, por lo que la tasa de respuesta ascendió a un 87.7% de la población, siendo los porcentajes de participación por segmentos del 85.7% en los restaurantes de tres estrellas, del 100% en los de dos y del 86.1% en los de una. El error muestral ascendió a un 3.1%, considerando  $p=Q=0.5$  y con un nivel de confianza del 95%.

Con objeto de proceder a la medición de las variables del modelo, la investigación se basó en las respuestas de los chefs quiénes puntuaron, a partir de una escala Likert de 7 puntos, su grado de valoración respecto a diferentes afirmaciones relativas a sus *competencias hard*, a sus *competencias soft*, y a la capacidad para innovar de su organización (1 = mínima valoración y 7 = máxima valoración).

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Con este epígrafe se pretende contrastar el modelo propuesto, en base al cual se considera que la capacidad para innovar de la organización depende, por un lado, de las *competencias hard*, referidas a los conocimientos y habilidades de los directivos y, de otro, de las *competencias soft*, concernientes a la actitud directiva, en nuestro caso focalizada en la figura de los chefs.

Para alcanzar los objetivos propuestos y conocer la dependencia estocástica entre las variables, de las cuales, una es considerada como dependiente, en nuestro caso, la capacidad para innovar de la organización y, las restantes (*competencias hard* y *competencias soft*), como variables independientes que explican el comportamiento de la primera, se opta por utilizar el análisis de regresión lineal, al ser uno de los modelos más empleados y aceptados dentro del ámbito de las ciencias sociales (Lévy y Varela, 2003).

En primer lugar, una vez se comprueba el cumplimiento de todos los supuestos de partida (linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no colinealidad), se procede a la realización de la regresión lineal con las variables propuestas anteriormente.

En la tabla 2 se presenta el análisis de la calidad del ajuste, el cual analiza la bondad del ajuste utilizando el coeficiente de determinación  $R^2$ , que expresa la proporción de la varianza de la variable dependiente explicada por las variables independientes incluidas en el modelo. En nuestro caso,  $R^2$  toma un valor de 0,358, lo que permite afirmar que las variables dependientes del modelo explican en un 36% la variación de la variable dependiente. En dicha tabla también se confirma, por medio del estadístico Durbin Watson, la normalidad e independencia de los residuos.

Tabla 2: Resumen del modelo. Componentes de las competencias directivas y la capacidad para innovar de la organización.

Modelo	R	$R^2$	$R^2$ corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	0,598 <sup>a</sup>	0,358	0,348	0,945	2,007

La significación global del modelo aparece representada en la tabla 3, la cual indica la existencia o no de relación significativa entre las variables. El test de la F de Fisher Snedecor permite contrastar la hipótesis nula de que el valor poblacional es cero y, por tanto, señala si existe relación lineal significativa entre la variable dependiente y el conjunto de variables independientes consideradas en conjunto, revelando en nuestro caso, dicho estadístico que el modelo es significativo. El valor del nivel crítico ( $\text{sig} = 0,000$ ) indica que sí existe relación lineal significativa, pudiendo afirmar que el hiperplano definido por la ecuación de regresión ofrece un buen ajuste a la nube de puntos.

Tabla 3: Resumen ANOVA. Componentes de las competencias directivas y la capacidad para innovar de la organización.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	62,302	2	31,151	34,863	0,000
Residual	111,690	125	0,894		
Total	173,992	127			

El significado estadístico de los parámetros estimados muestran en la tabla 4 los coeficientes  $\beta$ , los cuales indican la cantidad de cambio que se producirá en la variable dependiente por cada cambio de una unidad en la correspondiente variable independiente, manteniendo constantes el resto de variables independientes. Estos coeficientes proporcionan una pista muy útil sobre la importancia relativa de cada variable independiente en la ecuación de regresión. En general, una variable tiene tanta más importancia en la ecuación de regresión lineal cuanto mayor, en valor absoluto, es su coeficiente de regresión. Por medio de los datos obtenidos en los estadísticos de colinealidad, tolerancia y factor de inflación de la varianza se puede confirmar la ausencia de multicolinealidad entre las variables explicativas. La homocedasticidad requerida se comprobó mediante el examen visual de los gráficos de los residuos tipificados con respecto a los valores dependientes pronosticados, también tipificados. La anchura de la banda de los residuos se mantiene constante cumpliéndose, por tanto, este requisito.

Tabla 4: Coeficientes de regresión. Componentes de las competencias directivas y la capacidad para innovar de la organización.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	Beta	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	2,096	0,487		4,305	0,000		
Conocimientos y habilidades directivas	0,239	0,076	0,232	3,121	0,002	0,927	1,079
Actitud directiva	0,363	0,055	0,492	6,611	0,000	0,927	1,079

El objetivo de este análisis no es predictivo sino descriptivo y, con este sentido, se analizan los distintos coeficientes de regresión relativos a las competencias hard y a las competencias soft, así como al contraste de las hipótesis H1, H2 y H3 planteadas en el presente trabajo.

Observando los coeficientes  $\beta$  obtenidos se puede afirmar que la variable independiente *competencias hard* (conocimientos y habilidades directivas) influyen positivamente sobre la variable dependiente capacidad para innovar de la organización, por lo que el análisis estadístico nos permite confirmar la hipótesis H1: Las *competencias hard*, referidas a los conocimientos y habilidades directivas, influyen en la capacidad para innovar de la organización. En relación a la importancia que la actitud directiva tiene sobre la variable dependiente capacidad para innovar de la organización, los resultados contrastan la influencia positiva y significativa planteada, por lo que también la hipótesis H2: Las *competencias soft*, referidas a la actitud directiva, influyen en la capacidad para innovar de la organización, queda confirmada mediante el análisis efectuado.

La idea de que las actitudes directivas inciden en mayor medida sobre la capacidad para innovar de la organización que sus conocimientos y habilidades resulta ser contrastada en la información que ofrecen las cargas estandarizadas ya que, si bien ambas son positivas, las de la primera resultan ser mayores que las de la segunda, lo cual lleva a confirmar la hipótesis H3: Las *competencias soft* influyen más que las *competencias hard* sobre la capacidad para innovar de la organización.

La tabla 5 expone, a modo de resumen, los resultados del contraste de hipótesis referidas a los componentes de las competencias directivas y su relación con la capacidad para innovar de la organización.

Tabla 5: Resumen del contraste de las hipótesis.

Hipótesis		Resultado
H1	Las <i>competencias hard</i> influyen en la capacidad para innovar de la organización	Confirmada
H2	Las <i>competencias soft</i> influyen en la capacidad para innovar de la organización	Confirmada
H3	Las <i>competencias soft</i> influyen más que las <i>competencias hard</i> sobre la capacidad para innovar de la organización	Confirmada

## 6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han permitido obtener una serie de conclusiones derivadas tanto del marco conceptual como del análisis del sector objeto de la investigación. Así, se ha podido constatar que los restaurantes de alta cocina operan en entornos altamente competitivos, dado que los gustos de los consumidores y las tendencias gastronómicas cambian continuamente. Ante contextos de tales características, los chefs, como auténticos líderes de equipo, deben adaptarse y evolucionar si quieren tener éxito a corto y largo plazo, lo que les exige desarrollar una serie de capacidades y habilidades que impulsen la capacidad para innovar de sus organizaciones. No obstante, a pesar de la eclosión del fenómeno de las celebridades de los chefs durante estos últimos años, el campo de estudio centrado en analizar las competencias necesarias para los chefs en su rol de directivos, se encuentra prácticamente inexplorado. Este trabajo ha pretendido contribuir en este sentido, obteniendo una serie de implicaciones tanto desde un punto de vista académico como práctico.

Así, la investigación realizada ha puesto de manifiesto que las *competencias hard* de los directivos, correspondientes a sus conocimientos y habilidades, ejercen una influencia significativa sobre la capacidad innovadora de sus organizaciones. A pesar de ello, son sus *competencias soft*, centradas en factores actitudinales de naturaleza intangible las que se distinguen como los componentes competenciales directivos por excelencia de dicha capacidad para innovar. En esencia, las *competencias soft* representan el motor y el combustible de las competencias directivas, en la medida que son las que otorgan valor y sentido a las mismas. En nuestro caso, los resultados obtenidos a partir del estudio empírico, centrado en los chefs de los restaurantes españoles galardonados con estrellas Michelin durante el pasado año, coinciden con los argumentos teóricos expuestos, al confirmar que la capacidad innovadora de sus organizaciones, no deriva tanto del nivel de sus conocimientos y destrezas profesionales y técnicas como de su actitud.

El verdadero reto al que se enfrentan los chefs que dirigen los restaurantes que conforman la alta cocina española, viene dado pues, por la necesidad de generar una actitud en sus integrantes que proporcione, en esencia, un empuje a la capacidad para la innovar de sus organizaciones. La innovación apunta en definitiva a la cúspide, es decir, son los directivos quienes han de conseguir que sus equipos generen o mantengan una determinada realidad. De ahí que, el compromiso y la voluntad indiscutible de la dirección a la hora de apoyar la innovación se conviertan en aspectos cruciales a la hora de generar contextos que fomenten la implicación de sus integrantes, ya que crea sentimientos de confianza y potencia en las personas una serie de comportamientos impulsores de dicha capacidad (Leavy, 2005; Rodríguez *et al.*, 2006). Por tanto, en un sector como el de la alta cocina, capaz de atraer cada año a millones de turistas a nuestro país, la misión de los chefs de sus restaurantes ha de orientarse a crear equipos focalizados en el desarrollo humano y profesional, incidiendo en los conocimientos y las habilidades de las personas que los componen, pero ante todo, haciendo especial hincapié en el nivel de motivación e implicación de éstas.

## 7. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE LA INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de trabajos de esta naturaleza frecuentemente se tropieza con ciertas dificultades, las cuales hay que salvar para poder continuar con la línea fundamental de investigación. La primera limitación a considerar es el carácter transversal del estudio, correspondiéndose con un momento de tiempo determinado, lo que podría ofrecer una visión incompleta de las circunstancias en las que se encuentran los restaurantes participantes. De otro lado, la metodología seguida para la recogida de datos, el cuestionario estructurado y cerrado, ha podido limitar la obtención de cierta información cualitativa, si bien se ha tratado de paliar parcialmente con la utilización de otras técnicas, como la consulta a expertos vinculados con el tema de la investigación o con el sector objeto de análisis. Asimismo, la dificultad de obtención de medidas objetivas para evaluar las distintas variables del modelo ha obligado a emplear medidas de carácter subjetivo, tales



como las valoraciones personales de los chefs. Unido a ello, hemos de comentar que la investigación se ha realizado con información obtenida exclusivamente desde la perspectiva de los chefs, con lo que el uso de información procedente del resto del equipo u otros agentes implicados hubiese enriquecido la calidad de este trabajo. Incidiendo en el aspecto empírico, señalar además dos limitaciones adicionales, de un lado, el número medio de empleados de las empresas analizadas es reducido y, de otro, la investigación se ha centrado específicamente en el sector de la alta cocina, concretamente en los restaurantes españoles con estrellas Michelin, con lo que no se puede afirmar que los resultados obtenidos sean perfectamente generalizables a otros sectores de actividad.

Por otro lado, la línea seguida en este trabajo constituye tan solo un paso en nuestra tarea como investigadores, puesto que son varias las líneas en las que tenemos proyectado continuar trabajando. En primer lugar, desarrollar estudios basados en datos longitudinales que permitan analizar el avance de las competencias directivas en el sector de la alta cocina en España. En segundo lugar, utilizar metodología cualitativa con objeto de enriquecer los resultados obtenidos a partir del cuestionario, así como evaluar mediante medidas objetivas las distintas variables del modelo. La tercera consideración en cuanto a las líneas de investigación futuras se refiere, consiste en diseñar estudios empíricos que recojan las percepciones de los distintos agentes implicados en el desarrollo de la capacidad para innovar en el ámbito de la alta cocina, como pueden ser directivos, empleados, clientes y otros agentes externos, y analizar si se generan cambios significativos. En cuarto y quinto lugar, pretendemos, por un lado, introducir cambios en la estructura del modelo, incorporando otras variables explicativas que sean relevantes y que incrementen su poder explicativo y, de otro, aplicar empíricamente las relaciones estudiadas en organizaciones constituidas por equipos más grandes. Por último, en cuánto al modelo también se refiere, sería enriquecedor llevar a cabo su aplicación en otros sectores de actividad con objeto de observar si existen diferencias significativas en los resultados obtenidos y verificar su capacidad de generalización, como también, en el propio sector de la alta cocina, pero ya sea en base a otras guías, o bien en otros países, tomando como referente la guía Michelin u otras instituciones reconocidas en este ámbito, con el fin de observar si se mantienen las relaciones o, si por el contrario, se producen diferencias significativas en las mismas.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguirre, M.S., Adamiz-Echevarría, C., Aparicio, G. (2011): *Claves de éxito de una historia de cooperación entre competidores: El caso de 7 grandes cocineros vascos*. Innovasque: Bizkaia.
- Arnold, J., McKenzie, K. (1992): "Self-ratings and supervisors ratings of graduate employees' competences during early career". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 65, pp. 235-250.
- Belzunce, M.J., Danvila-Del Valle, I., Martínez-López, F.J. (2011): *Guía de competencias emocionales para directivos*. ESIC: Madrid.
- Boeker, W. (1997): "Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth". *Academy of Management Journal*, vol. 40, nº 1, pp. 152-170.
- Bontis, N., Fitz-enz, J. (2002): "Intellectual capital ROI: A casual map of human capital antecedents and consequents". *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, nº 3, pp. 223-247.
- Bouty, I., Gomez, M.L., Drucker-Godard, C. (2013): "Maintaining an institution: The institutional work of Michelin in haute cuisine around the world". Research Center, ESSE Working Paper 1302.
- Boyatzis, R. (1982): *The competent manager: a model for effective managers*. Wiley: Londres.
- Boyatzis, R. (2002): "El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, vol. 18, nº 2-3, pp. 247-258.
- Carmeli, A. (2001): "High -and low- performance firms: Do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment?". *Technovation*, vol. 21, nº 10, pp. 661-671.
- Carmeli, A., Tishler, A. (2006): "The relative importance of the top management team's managerial skills". *International Journal of Manpower*, vol. 27, nº 1, pp. 9-36.
- Chung-Herrera, B.G., Enz, C.A., Lankau, M.J. (2003): "Grooming future hospitality leaders: A competencies model". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44, nº 1, pp. 17-25.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, vol. 34, nº 3, pp. 555-590.
- De Ansorena, A. (1996): *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Paidós: Barcelona.
- De Brentani, V., Kleinschmidt, E. (2004): "Corporate culture and commitment: Impact on performance of international product development programs". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, nº 5, pp. 309-333.
- De Jong, J.P., Den Hartog, D.N. (2007): "How readers influence employee's innovative behaviour". *European Journal of Innovation Management*, vol. 10, nº 1, pp. 41-64.
- Dulewicz, V. (2003): "A new approach to assessing leadership dimensions, styles and context". *Competency & Emotional Intelligence Quarterly*, winter.
- Febles-Acosta, J., Oreja-Rodríguez, J.R. (2006): "La cultura empresarial y sus implicaciones en la innovación desde el diseño organizativo". En Febles-Acosta, J., Oreja-Rodríguez, J.R.: *Modelos de Rasch en administración de empresas*. Instituto Universitario de la Empresa: Santa Cruz de Tenerife, pp. 49-59.
- Finkelstein, D., Hambrick, D.C. (1990): "Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nº 3, pp. 484-503.
- Goleman, D. (1995): *Inteligencia emocional*. Kairós: Barcelona.
- Gumusluoglu, L., Islev, A. (2009): "Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, nº 3, pp. 264-277.

- Hambrick, D., Mason, P. (1984): "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 2, pp. 193-206.
- Harrington, R.J., Ottenbacher, M.C. (2013): "Managing the culinary innovation process: The case of new product development". *Journal of Culinary Science and Technology*, vol. 11, nº 1, pp. 4-18.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. (1985): "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance". *Strategic Management Journal*, vol. 6, nº 3, pp. 273-293.
- Hurley, R., Hult, T. (1998): "Innovation market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, vol. 62, july, pp. 45-54.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J., Avolio, B.J. (2003): "Effects of leadership style, anonymity and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context". *Leadership Quarterly*, vol. 14, nº 4/5, pp. 499-524.
- Kolb, D.A., Lublin, S., Spoth, J., Baker, R. (1986): "Strategic management development: Using experiential learning theory of managerial competencies". *Journal of Management Development*, vol. 5, nº 3, pp. 13-24.
- Kor, Y.Y. (2003): "Experience-based top management team competence and sustained growth". *Organization Science*, vol. 14, nº 6, pp. 707-719.
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Journal of Management*, vol. 19, nº 4, pp. 699-727.
- Lawson, B., Samson, D. (2001): "Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach". *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, Nº 3, pp. 377-400.
- Leavy, B. (2005): "A leader's guide to creating an innovation culture". *Strategic Leadership*, vol. 33, nº 4, pp. 38-45.
- Leiponen, A., Helfat, C.E. (2010): "Innovation objectives, knowledge sources and the benefits of breath". *Strategic Management Journal*, vol. 31, nº 2, pp. 224-236.
- Lerner, M., Almor, T. (2002): "Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures". *Journal of Small Business Management*, vol. 40, nº 2, pp. 109-125.
- Lévy, J.P., Varela, J. (2003): *Análisis multivariable para las ciencias sociales*. Pearson Prentice Hall: Madrid.
- Lévy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Ed. Gestión 2000: Barcelona.
- Marca España (2013): Consultado el 28 de mayo de 2013 de <http://marcaespana.es/es/educacion-cultura-sociedad/gastronomia/>
- Martínez, R., Charterina, J., Araujo, A. (2010): "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 2, pp. 165-188.
- Martínez-López, A.M., Vargas-Sánchez, A. (2013): "Factores con un especial impacto en el nivel de innovación del sector hotelero español". *Tourism & Management Studies*, vol. 9, nº 2, pp. 7-12.
- Martins, E.C., Terblanche, F. (2003): "Building organizational culture that simulates creativity and innovation". *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, nº 1, pp. 64-74.
- Marvel, M.R., Lumpkin, G.T. (2007): "Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness". *Entrepreneur Theory and Practice*, vol. 31, nº 6, pp. 807-828.
- McClelland (1973): "Testing for competencies rather than intelligence". *American Psychologist*, vol. 28, nº 1, pp. 1-14.
- Mehra, A. (1996): "Resource and market based determinants of performance in the US banking industry". *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 4, pp. 307-322.
- Michelin (2013): Guía Michelin España & Portugal 2013.
- Millán-Vázquez de la Torre, G., Morales-Fernández, E.J., Pérez-Naranjo, L.M. (2012): "Análisis del turismo gastronómico en la provincia de Córdoba". *Tourism & Management Studies*, nº 8, pp. 78-87.
- Miller, P., Brankovic, A. (2011): "Siembre creatividad y cosechará innovación". *IESE insight*, nº 11, cuarto trimestre, pp. 51-58.
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F. (2009): "The influence of leadership on innovation processes and activities". *Organizational Dynamics*, vol. 38, nº 1, pp. 64-72.
- Olabarrieta, J.C. (1998): "¿Vino viejo o nuevo envase?". *Training & Development Digest*, vol. 10, pp. 92-95.
- Peiró, J.M. (1999): "Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias". *Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo.
- Pizarro-Moreno, I., Real, J.C., De la Rosa, M.D. (2011): "La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, nº 3, pp. 139-150.
- Prajogo, D., Ahmed, P.K. (2006): "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance". *R&D Management*, vol. 36, nº 5, pp. 499-515.
- Quinn, R.E., Thompson, M., Faerman, S., McGrath, M. (1990): *Becoming a master maager: A competency framework*. Wiley: New York.
- Read, A. (2000): "Determinants of successful organizational innovation: A review of current research". *Journal of Management Practice*, vol. 3, nº 1, pp. 95-119.
- Rodríguez, A., Araujo, A., Hagemesiter, M., Landeta, J., Larrauri, M., Rangelov, S. (2006): *Capacidad empresarial para la absorción de resultados de I+D: Un enfoque de conocimiento. Principios, análisis empíricos y directrices de evaluación*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco: Bilbao.
- Rodríguez, A., Hoyos, J., Izaguirre, J., Vicente, M. (2011): "Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta externa". *Cuadernos de Gestión*, vol. 7, nº 1, pp. 63-79.
- Shin, S.J., Zhou, J. (2003): "Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea". *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº 6, pp. 703-714.
- Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993): *Competence at work*. John Wiley and Sons: New York.
- Subramanian, M., Youndt, M. (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities". *Academy of Management Journal*, vol. 48, nº 3, pp. 450-463.
- Suliman, A.M. (2001): "Are ready to innovate? Work climate-readiness to innovate relationship. The case of Jordan". *Creativity and Innovation Management*, vol. 10, nº 1, pp. 49-59.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., Takeuchi, K. (2007): "An empirical examination of the mechanisms mediating between high performance work systems and the performance of Japanese organizations". *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nº4, pp. 1069-1083.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, nº 7, pp. 509-533.
- Thomas, J.B., Clark, S.M., Gioia, D.A. (1993): "Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action and outcomes". *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 2, pp. 239-270.

- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (2002): *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, M.A.: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K., Lake, D.G. (1995): "Human resource competencies: An empirical assessment". *Human Resource Management*, vol. 34, n° 4, pp. 473-495.
- Van de Ven, A. (1986): "Central problem in the management of innovation". *Management Science*, vol. 32, n° 5, pp. 590-607.
- Woodall, J., Winstanley, D. (1998): *Management Development: Strategy and Practice*. Blackwell: Oxford.
- Woodruffe, C. (1993): "What is meant by a competency?". *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 14, n° 1, pp. 29-36.
- Zopiatis, A. (2010): "Is it art or science?" Chef's competencies for success". *International Journal of Hospitality Management*, vol. 29, n° 3, pp. 459-467.

### **AGRADECIMIENTOS.**

Los autores quieren mostrar su agradecimiento a los chefs de los 146 restaurantes españoles con estrellas Michelin, ya que sin su colaboración no hubiese sido posible la realización de esta investigación.