

Como adoptar la innovación abierta. La gestión de la calidad como facilitador

María Isabel Roldán-Bravo, Dainelis Cabeza-Pullés y Antonia Ruiz-Moreno de Universidad de Granada

DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/7563>

La innovación, no puede concebirse hoy día en las organizaciones desde un punto de vista tradicional o cerrado. El entorno complejo, dinámico e hipercompetitivo al que se enfrentan, hace que su supervivencia quede garantizada con la mejora de la funcionalidad de los procesos de innovación, innovando en menor tiempo y con menor riesgo. Innovar más y más rápido, es posible si se ponen en marcha una serie de prácticas propias de un paradigma nuevo, innovación abierta.

Este nuevo paradigma, ha despertado el interés de la comunidad científica que pretende orientar a los directivos acerca de cómo implantar la misma, superando los obstáculos que impiden obtener ventaja competitiva de su adopción en una organización. Asimismo, se viene apuntando a la necesidad de atender al contexto organizacional concreto, así como a la importancia de combatir los síndromes de no inventado aquí y no vendido aquí, para obtener ventaja de innovar de forma abierta. Entre los contextos organizacionales a los que se puede atender, se encuentra estudiar la posibilidad de que la organización se encuentre comprometida con la mejora de la calidad. Así, una organización que practique la gestión de la calidad total, puede beneficiarse a su vez de la puesta en práctica de la innovación abierta,

en mayor medida que una organización que no lo haga.

Ante esta posibilidad de comprender mejor la influencia del logro de la mejora de la calidad en la innovación abierta, hay que atender a la literatura previa que relaciona gestión de la calidad total e innovación (desde un punto de vista cerrado).

INNOVACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD. LOS MODELOS DE EXCELENCIA SIX SIGMA Y EFQM

Hasta ahora, dicha literatura no ha alcanzado consenso alguno. La ausencia de consenso en la literatura radica en el carácter multidimensional que tiene innovación y calidad, de modo que las conclusiones entre los trabajos varían en función de los principios y prácticas de gestión de la calidad a los que se atiendan, así como al tipo de innovación que se considere y la concepción de innovación a la que atienda el investigador.



La rama de la literatura que apoya la relación entre calidad e innovación se basa en la compatibilidad de sus principios, y en que la gestión de la calidad genera un clima propicio para que la innovación tenga lugar en una organización, es decir, la mejora de la calidad fomenta el desarrollo de innovaciones en una organización. Uno de los principios de la gestión de la calidad total es el de la mejora continua en una organización. Cabe destacar, que recientemente existe una rama de la literatura que relaciona la innovación continua con la mejora continua. Así, se relaciona que la búsqueda de la mejora continua en procesos, productos y servicios, conduce a una innovación continua de dichos procesos, productos y servicios. También hay que atender a las prácticas de la gestión de la calidad total clasificadas en dos, componentes *hard*, elementos mecánicos y *soft*, elementos orgánicos. Aunque en principio, sólo se ha relacionado con la mejora de la innovación los elementos *soft*, recientemente se ha mostrado la influencia en el desempeño innovador de los elementos mecánicos propios de la gestión de la calidad total (Kim et al., 2012).

Hemos de tener en cuenta que el desarrollo internacional de la gestión de la calidad total, etapa en la que nos encontramos en la actualidad, ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión como *Six Sigma* y EFQM.

En relación a Six Sigma, el trabajo de Zu et al (2008) demuestra cómo las prácticas de Six Sigma no eliminan ni reenvasan las de gestión de la calidad total, sino que Six Sigma incorpora tres prácticas adicionales para la mejora de la calidad. La primera de ellas es el empleo de un grupo de especialistas de mejora que reciben un intensivo y diferenciado entrenamiento adaptados a su categoría, para mejorar su conocimiento y habilidades en métodos estadísticos, la gestión de proyectos, el diseño de procesos, las técnicas de solución de problemas, el liderazgo y otras habilidades de gestión. La formación del personal en herramientas que permitan la mejora continua en las organizaciones, fomenta la innovación de carácter incremental.

En segundo lugar, el procedimiento de mejora estructurado que se entiende dentro del clásico ciclo PDCA, pero en el que Six Sigma especifica las he-

rramientas de gestión de la calidad y técnicas a emplear en cada paso, resulta importante para motivar y guiar las actividades de mejora en el diseño del producto, es decir, para la innovación incremental.

En tercer lugar, el énfasis en la medida puede aumentar la magnitud de sus mejoras, así como incrementar los esfuerzos de éstas en los trabajadores y su compromiso con la calidad y, finalmente, reducir la variabilidad de los proyectos.

Por su parte, el modelo EFQM fue creado en 1991 (ha sufrido dos reformas, la más reciente en el año 2013) por la *Fundación Europea de Gestión de la Calidad* como marco de referencia para juzgar a los solicitantes para el Premio de Calidad Europea. Consta de 9 elementos agrupados bajo cinco agentes facilitadores: liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, así como cuatro criterios resultados: resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. EFQM ha integrado el concepto de innovación al igual que el de aprendizaje y creatividad como elemento de retroalimentación hacia los elementos facilitadores. Este modelo reconoce la necesidad de la creación y participación en redes, así como de hacer protagonistas a todos los grupos de interés como fuentes potenciales de creatividad e innovación. La innovación en esta última versión supone una oportunidad para involucrar a todos, lo que supone una ruptura clara respecto a los anteriores sistemas de gestión de la calidad, al hacer una referencia directa a la innovación bajo su forma más actual: la innovación abierta.

LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO ELEMENTOS FACILITADORES DE LAS DIMENSIONES DE INNOVACIÓN ABIERTA

La puesta en práctica de este paradigma exige un cambio organizacional que permita la apertura de sus departamentos de I+D al exterior. Un trabajo recientemente publicado en *DYNA Management*, propone un modelo teórico que relaciona las prácticas de gestión de la calidad total con las dimensio-

nes de innovación abierta, *inside-out* y *outside-in open innovation*. Así, el argumento que subyace en el mismo, es que la gestión de la calidad total puede servir como punto de apoyo al cambio cultural necesario para hacer posible la adopción efectiva de la innovación abierta. Se plantea el papel fundamental de un liderazgo efectivo para lograr el cambio cultural necesario en innovación abierta, siendo el responsable de decidir cuándo explorar o explotar y combatir los síndromes (no inventado aquí, no vendido aquí), que pueden sufrir los empleados ante este nuevo paradigma. Asimismo, la orientación al cliente en una organización promueve la transferencia de conocimiento, aspecto en el que se basa la innovación abierta. Por último, la gestión de recursos humanos es una práctica esencial en la adopción de este nuevo paradigma, tal y como ha señalado a nivel teórico la literatura emergente en innovación abierta. Por ello, y una vez identificadas las escalas de medición de las prácticas de innovación abierta, se propone su validación de este modelo en un futuro.

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión, la gestión de la calidad total constituye un contexto organizacional idóneo que puede servir de apoyo en la superación de las barreras que tiene toda organización a la hora de innovar de forma abierta, y puede explicar la obtención de mayor desempeño en organizaciones comprometidas con este paradigma y con el de innovación abierta.

REFERENCIAS

- Cabeza-Pulles, D., Roldan-Bravo, M., Ruiz Moreno, A. 2015. OPEN INNOVATION AND QUALITY: COMPLEMENTARITY? *DYNA Management*, 3 (1). 1-10. DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7266>
- Kim D-Y., Kumar V., Kumar U. 2012. RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND INNOVATION. *Journal of Operations Management*, 30, 295-315. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>.
- Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. 2008. THE EVOLVING THEORY OF QUALITY MANAGEMENT: THE ROLE OF SIX SIGMA. *Journal of Operations Management*, 26(5). 630-650.