



ITINERARIO HACIA LA INNOVACIÓN SOSTENIBLE

Por Ann Brady

¿Cómo gestiona la incertidumbre y equilibra oportunidad y riesgo? Johan Grundström Eriksson explica por qué ISO 56002 ayuda a que florezca la colaboración creativa.

La innovación es el combustible que impulsa cualquier negocio de éxito. Las organizaciones que proporcionan a sus gerentes y empleados las herramientas necesarias para responder a las oportunidades y sacarles el máximo partido, ya sea a nivel interno o externo, están bien posicionadas para generar utilidades, mejorar la salud y el bienestar de sus empleados y, por extensión, también de la sociedad en general. Al contar con sistemas de gestión de la innovación eficaces, las organizaciones de todos los tamaños pueden, además de ocupar una mejor posición para

lograr sus objetivos de crecimiento empresarial, ser más ágiles y estar mejor preparadas para cualquier desafío o perturbación.

Pero ¿cómo se sostiene todo esto ante una crisis sanitaria de escala mundial? La pandemia de COVID-19 ha trastocado todas nuestras vidas y paralizado las economías en su avance por el globo. George Day y Gregory Shea, profesores de la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, destacaron en un artículo publicado por el [Foro Económico Mundial](#) en junio de 2020 que la pandemia ha desatado una actividad de innovación «intensa». «Las empresas están actuando con mayor rapidez y asumiendo riesgos más grandes de los que podrían haber imaginado hace tan solo unos meses». Por ejemplo, señalaron el cambio hacia las prácticas de teletrabajo y cómo la impresión 3D contribuyó a la resiliencia de las cadenas de suministro: «La transformación digital de los sectores no descansó por la crisis».



El constante, aunque desigual, despliegue de programas de vacunación es otro ejemplo contundente de una industria que demostró una respuesta extraordinaria a la crisis, al introducir las innovaciones al mercado con tanta rapidez. Sin embargo, ahora que el mundo comienza a salir poco

a poco de la pandemia, una pregunta importante es: ¿cómo evitamos volver a las viejas prácticas e infundir confianza en los nuevos sistemas para nuestra «nueva normalidad»? Johan Grundström Eriksson, experto internacional del comité técnico [ISO/TC 279](#), *Gestión de la innovación*, además de asesor del European Institute of Innovation & Technology (EIT) Manufacturing y miembro del Consejo asesor del Centro mundial de innovación de la UNOPS en Suecia, afirma que [ISO 56002](#) encierra muchas de las respuestas.

ISO: ¿Cómo puede ayudar ISO 56002 a sentar las bases para garantizar una mayor resiliencia ante posibles impactos futuros?

Johan Grundström Eriksson: Los efectos de la pandemia dejaron al descubierto las vulnerabilidades existentes en los servicios de cadena de suministro, los procesos y el suministro de productos. De la crisis sanitaria mundial surgió la necesidad de que las industrias se unan en comunidades interdisciplinarias para adoptar medidas y crear soluciones y colaboraciones nuevas que antes de la COVID-19 no se tomaban en cuenta. Para transformar la fabricación en Europa, por ejemplo, no basta con intensificar las cosas que ya hacíamos antes. Se hace necesario capacitar a todo el personal disponible para que colabore en paralelo, con un alto grado de automatización y flexibilidad y, donde las cadenas de valor estén digitalizadas, emplear la innovación que nos brindan el 5G, la realidad virtual y aumentada, la inteligencia artificial (IA) y la tecnología de aprendizaje automático.

La norma de orientación para sistemas de gestión de la innovación ISO 56002 se publicó y lanzó justo a tiempo para la interrupción de las cadenas de valor globales de 2020. Es una norma que encaja a la perfección en los planes de acción post-coronavirus y las estructuras de los sistemas de gestión existentes. Al adoptar los conceptos de ISO 56002, las empresas productoras y las instituciones pueden ocupar una posición ventajosa en sus esfuerzos de innovación y transformación. Todo ello agrega un nuevo valor a las cadenas de suministro que se están reconfigurando y permite prestar mayor atención a la incertidumbre técnica.

En la recuperación post-coronavirus, ¿cómo puede ISO 56002 preservar su papel como impulsora clave del crecimiento y el valor sostenibles?

La creciente importancia y necesidad de la gestión de la innovación en esta época de digitalización acelerada puede apreciarse mejor si recordamos cómo los ciclos de productos y las soluciones de software de los sectores de las telecomunicaciones y el software se aceleraron hasta velocidades casi incontrolables, afectando el resto de sectores, en las últimas tres décadas. Para dirigir un negocio a estas velocidades, se requiere un modelo de

negocio sólido, estabilidad en los procesos centrales y conocimientos especializados, pero también un muy alto grado de flexibilidad para responder y adaptarse cuando la volatilidad nos golpea.

Con la COVID-19 y sus impactos escalando hasta las máximas prioridades de los planes de gobernanza corporativa de todo tipo de compañías, en todos los países y en organizaciones del sector público de todos los niveles, una cosa queda clara: la próxima vez que suceda una crisis, no quieren estar desprevenidos ni actuar de forma reactiva. Propietarios, inversionistas y consejos de administración desean asegurarse de que sus organizaciones estén preparadas, y no solo para una movilización y mitigación reactivas.



Resiliencia, adaptabilidad y rentabilidad sostenible son palabras que se atribuyen en muchas ocasiones al hecho de soportar la volatilidad y la incertidumbre, pero ¿cómo prepararse para el futuro si está atrapado en sus estructuras existentes? Aquí es donde la publicación del sistema de gestión de la innovación de ISO 56002 resultó muy oportuna y sumamente útil a las organizaciones que deben seguir gestionando los programas de cambio y la excelencia operacional de sus negocios existentes. Ahora, pueden garantizar la exploración de futuras fuentes de ingresos en paralelo, antes de que futuras crisis o interrupciones provoquen números rojos permanentes.

¿Cuáles cree que son las lecciones y oportunidades de la crisis sanitaria mundial y cómo puede ISO 56002 garantizar que no se desaprovechen?

Los desafíos y la incertidumbre provocados por la pandemia han supuesto una llamada de atención y los representantes de propietarios y consejeros ya están reclamando nuevas formas de garantizar la resiliencia y el crecimiento a largo plazo. No obstante, sacar el mayor provecho de las nuevas oportunidades no solo es cuestión de ampliar las percepciones o la mentalidad. También se requiere un profundo compromiso para apostar por cosas nuevas y abordar los desafíos que nos deparan; a falta de unas formas de trabajo acordadas, ahora existe la necesidad de un sistema de apoyo y seguimiento que puede tardar años en acordarse e implementarse si aún no se tiene nada en marcha.

ISO 56002 ofrece el marco para reunirnos y elegir lo mejor de lo que ya tenemos y desarrollar el resto cuando lo necesitemos. Asimismo, cuando se identifique que se necesitan nuevos expertos, su selección en varios niveles de la organización y la incorporación de nuevos proveedores o colaboradores requerirán cierto tipo de sincronía y declaración para garantizar el compromiso y abrir la puerta a múltiples formas operacionales de trabajar.

Lo que trasciende en última instancia a todos los niveles de la gobernanza corporativa actual tiende a ligarse a cuestiones comerciales preexistentes que se ajustan con los ámbitos comerciales del pasado y que darán al traste con la mayoría de oportunidades. El resultado: «espacios en blanco» de innovación en manos de los recién llegados de otros sectores y aquellos competidores que sepan colaborar a través de la innovación. La única forma de abrirnos a nuevas oportunidades más allá del ámbito de negocio actual es decidir juntos cuáles debemos abordar en los niveles de consejo de administración y propietarios, lo que exige una manera más sistemática de gestionar las oportunidades.

En realidad, si ya eres consciente de la existencia de ISO 56002, lo único que falta para ponerse en marcha es un mandato y nombramientos. El resto lo deberá aprender la organización

sobre la marcha, ya que todos tendremos que aceptar la incertidumbre y a tomar medidas para afrontarla.

¿Cómo puede ISO 56002 ayudar a restablecer un crecimiento económico sostenible?

Las vulnerabilidades sociales expuestas por la pandemia en niveles tanto macro como micro, además de imponer cierres de países y fronteras con el consiguiente daño económico, también demuestran claramente todo lo que podemos conseguir como comunidades cuando colaboramos en pos de un objetivo común.

Todas las iniciativas de colaboración para movilizarse para la producción y la adquisición de equipos de protección y el desarrollo y la distribución de vacunas a velocidades vertiginosas son fiel reflejo de nuestra capacidad para reaccionar a las catástrofes. No obstante, todo ello ha supuesto un costo tremendo y un esfuerzo y un desgaste considerables para las sociedades y las economías que no podemos permitirnos a la larga.

Volveremos a necesitar estas capacidades reactivas una y otra vez a medida que nos centramos en la «nueva normalidad» que nos espera, además de otros desafíos sociales y climáticos. La creciente concientización de que la paz y la seguridad en la sociedad son prerequisites para la actividad empresarial en un ambiente global ayuda a la mayoría de empresas internacionales que ya están implicadas en acciones por los derechos humanos y la sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Esta concientización está estrechamente relacionada con los [17 Objetivos de Desarrollo Sostenible](#) (ODS) de las Naciones Unidas, y las empresas están comprendiendo que pueden ayudar a lograr los ODS en el curso de sus actividades comerciales.

A modo de ejemplo, la UNOPS, el organismo operativo de las Naciones Unidas (ONU), está trabajando ya para reenfocar su poder de compra en la innovación (es decir, buscar soluciones proactivas a grandes problemas en lugar de comprar de manera reactiva mantas, tiendas y equipamiento para crisis y otros eventos catastróficos). Existen numerosos obstáculos normativos que impiden a la ONU colaborar de manera eficiente por la innovación, pero hay buenos ejemplos, como el despliegue de los

Centros mundiales de innovación de la UNOPS a modo de faros para las sociedades y compañías que aportan soluciones y el de las empresas emergentes que trabajan en problemas y desafíos futuros, que nos sitúan en una buena posición para el mañana.



De este modo, al situar las soluciones mucho más cerca de los problemas reales que nos ocupan, no perdemos tanto tiempo y podemos acelerar la labor para el cumplimiento de la Agenda 2030 de la ONU y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. También demuestra que es posible reconfigurar las organizaciones hacia la colaboración. En el caso de Sony, donde ocupé puestos como el de Jefe adjunto de Sistema de gestión y auditorías del área de Estrategia corporativa y lideré el área de Colaboraciones y patrocinios de Sony Mobile en Europa, ya disponíamos de infraestructuras de innovación para colaborar con UNOPS en varios niveles. Por mencionar varios ejemplos: mandatos estratégicos y colaborativos, apoyo de la alta dirección de Sony, una larga tradición de software, la mentalidad de adaptarse al sector acelerado de las telecomunicaciones, una forma de trabajar que favorecía procesos flexibles e iterativos y la existencia de aceleradores para las empresas emergentes en Japón y Europa.

2020 y 2021 pueden parecer años desperdiciados por completo, pero ahora tenemos una visión común y una experiencia valiosa de la que aprender y que podremos poner de ejemplo cuando volvamos a centrarnos en los ODS, tomando el contenido de ISO 56002 como ingredientes para crear sus variantes de innovación sostenible.

Para que esto suceda en un tiempo mínimo, los propietarios y consejeros deben prever esta innovación e integrarla en sus mandatos. En todas las organizaciones, la gestión de la innovación debe integrarse en las estrategias, políticas y marcos normativos. Asimismo, deben ponerse en marcha procesos nuevos, ya que el trabajo real que se está llevando a cabo en la actualidad lo realizan en última instancia personas de organizaciones regidas por marcos, sistemas de gestión y procesos configurados con otros fines. Es por ello que ISO 56002 sirve de modelo para las organizaciones que desean desarrollar e integrar capacidades de innovación compatibles con sus marcos existentes y sus objetivos futuros.

A medida que nuestro mundo se encamina hacia lo que algunos llaman «un gran reinicio», ¿puede ISO 56002 ayudar a dar forma a la nueva realidad?

La mayoría de corporaciones multinacionales que se adaptaron ya a la era digital o lograron mantener una posición dominante en sus sectores se adhieren a cadenas de valor, modelos de negocio y dependencias de requerimientos normativos en evolución desde antes del cambio de milenio. Significa que los sistemas de gestión y las estructuras que actualmente lideran el mundo se heredaron y desarrollaron a partir de copias de repositorios que se asemejan a un archivador y que aquellos que trabajamos en gestión comercial, gobernanza y legislación no cambiaremos de la noche a la mañana.

Aunque los marcos existentes de ISO para sistemas de gestión, como el Anexo SL, ya se alinearon hace años, las empresas que los adoptaron redujeron la complejidad y el costo de implementar estructuras prescriptivas y disfrutarán previsiblemente de una automatización e integración de sistemas más rápida, mejor y menos costosa.

En palabras del autor de ficción especulativa William Gibson: «El futuro ya está aquí, solo que no está repartido equitativamente». Significa que la mayor parte de lo que constituirá el cambio a corto y medio plazo es aquello en lo que ya participamos o decidimos participar. En esencia, la IA nos potenciará en nuestra labor en los consejos de administración, la

realización de predicciones, las decisiones de gestión, la presentación de informes y las auditorías.

Se trata de una tendencia aún por confirmar por estudios más científicos. Sin embargo, de todos los marcos y sistemas de gestión existentes, los principios de gestión de la innovación de ISO 56002 –y la familia de normas de gestión de la innovación con su futuro enfoque– son el marco necesario para crear y alinear las sinergias y oportunidades que surgen de la automatización predictiva y la comunicación de requerimientos en materia de cumplimiento intra e intersectorial.

Lo que nos limita a todos los niveles no es una mera falta de curiosidad, imaginación y saber hacer, sino también de mandatos y métodos para explorar las mejores formas de gestionar la incertidumbre y apoyar estructuras que equilibren la oportunidad, el riesgo y los recursos de toda la organización.

Por ello, ISO 56002 y la serie de gestión de la innovación de ISO constituyen un excelente marco para empezar, aplicar, adoptar e integrar con otras normas de sistemas de gestión. No solo para gestionar los riesgos asociados a la seguridad de la información, la calidad, el medio ambiente y la seguridad y salud en el trabajo, sino también para un compromiso más amplio mediante la responsabilidad social (ISO 26000) y la reutilización mediante una mejor gestión de activos (ISO 55001).

Una mejor reutilización y alineación de las estructuras de apoyo y el compromiso de los empleados que ya dispongan de este saber hacer pueden acelerar los resultados y aumentar el efecto general en las organizaciones al colaborar internamente para resolver los problemas reales a tratar. En el futuro, presenciaremos muchas maneras de combinar principios y mecanismos de gestión de la innovación y maneras de abordar la incertidumbre y el riesgo en los negocios existentes y, lo que es más importante, maneras de crear cadenas de valor flexibles, robustas y resilientes y nuevos ingresos a partir de modelos de negocio sostenibles.