

Contenido

Reconocimientos	v
Introducción	xv
El programa de mejoramiento de la calidad en Ford Motor Company	xv
Una señal de la época	xvii
El problema de IBM	xviii
Wallace, Inc.	xx
Conclusión	xx
Visión general	1
Introducción	1
Perdedores, sobrevivientes o ganadores	2
Los gobiernos necesitan mejorar	5
¿El cliente desea mejoramiento?	7
De tal manera que usted desea mejorar	7
La confusión: reino supremo	7
El dilema de la gerencia en cuanto al mejoramiento	11
Un vistazo a las metodologías de administración total	17
Las metodologías para el mejoramiento tienen impacto entre sí	19
La fusión de las metodologías de mejoramiento	20
El impacto del mejoramiento en los grupos de interés	27
De qué manera la ATMC afecta la organización	30
¿Las metodologías de administración total dan resultado?	31
<i>Benchmarking</i> : lo peor da grandes resultados	33
¿Cómo son los estándares de EE.UU.?	39
¿Cómo son los estándares de la industria japonesa?	40
Ya pasaron los tiempos de buscar mano de obra a bajo costo	42
Rendimiento sobre la inversión para los gastos de mejoramiento	42
Resumen	44
Referencias	46

1. Liderazgo de la alta gerencia: el personal que necesita cambiar primero	47
Introducción	47
¿Qué piensa la alta gerencia del mejoramiento de la calidad y de la productividad?	48
¿Qué hace que la alta gerencia no tenga partidarios?	49
¿Por qué la alta gerencia se mantiene a prudente distancia de la implementación de la ATMC?	50
No tiene que ser el presidente de la compañía y/o de junta directiva	51
¿De qué manera muestra liderazgo la alta gerencia?	52
Compromiso y dedicación del tiempo personal de la alta gerencia	53
Indicadores de desempeño personal	54
El apoyo personal de la alta gerencia al proceso de mejoramiento	55
Suministro de recursos necesarios	56
Difusión de políticas y procedimientos de apoyo	56
Impacto organizacional	64
Mediciones de mejoramiento	68
Resumen	71
Referencias	74
2. Proceso de planeación de negocios: alineación de la organización con su personal	75
Introducción	75
¿Cuál es el problema? ¿Todavía no planeamos lo suficiente?	76
¿Qué hay en un buen plan de negocios?	77
Determinar la dirección	78
Establecer expectativas (mediciones)	82
Definir acciones	85
¿Qué hay en un proceso efectivo de planeación?	87
¿Cómo utilizar un plan de negocios?	90
Adaptación a partir de la experiencia	91
Resumen	91
3. Planes de cambio ambiental: mejores prácticas para la planeación e implementación del mejoramiento	95
Introducción	95
Planes de negocios <i>versus</i> planes de cambio ambiental	96
¿Por qué es necesario un plan de cambio ambiental?	97
¿Qué crea la cultura de una organización?	98
Evaluación de las personalidades de hoy	99
¿Cómo cambiar la personalidad de una organización?	100
Involucramiento de la mano de obra organizada	101
Establecer los principios de una visión ambiental	101
Determinar metas de mejoramiento del desempeño	104
Patrones deseados de comportamiento y costumbres	105

Planes de mejoramiento a tres años	106
Plan combinado a tres años	109
Poner a funcionar un plan de acción de mejoramiento a 90 días	110
Hacer funcionar el proceso de mejoramiento	110
Administración del cambio organizacional	111
Cómo desarrollar la definición de ACO	112
Mejores prácticas de ACO	113
Identificación y asignación de roles clave	116
Considerar la resistencia como una reacción natural que debe esperarse y manejarse	124
Reconocer los niveles de compromiso requeridos	127
Comprender la importancia estratégica de la personalidad y la cultura de la organización	129
Resumen	130
Referencias	132
4. Enfoque en el cliente externo: mejores prácticas para establecer excelentes relaciones con el cliente	133
Introducción	133
¿Por qué brindar tratamiento especial a los clientes?	133
Los clientes de hoy	134
Enfoque en el cliente	134
Mediciones relacionadas con el cliente	135
Utilizar los términos apropiados	135
Percepción del cliente	137
Necesidades <i>versus</i> expectativas <i>versus</i> deseos	138
Cuando el cliente recuerda el nombre de su proveedor	139
Satisfacción del cliente	140
El impacto de marketing en el cliente externo	141
El impacto del personal de ventas y despacho en el cliente externo	144
Otros contactos del cliente externo	146
El proceso de satisfacción del cliente	147
Datos del cliente	147
Sistemas de datos del cliente externo	149
Mediciones de la satisfacción del cliente externo	150
Responder a las quejas del cliente	151
Acercarse a los clientes y permanecer a su lado	152
Diseñar para la satisfacción del cliente	154
Desarrollar asociaciones estratégicas con los clientes	155
Resumen	159
Referencias	160
5. Sistemas de administración de la calidad: ISO 9000 y otros	161
Introducción	161

¿Qué es un sistema de administración de la calidad?	162
El desarrollo de sistemas de administración de la calidad	164
Los estándares de la serie ISO 9000: visión general	167
Dificultades y consejos en la implementación de un SAC o del ISO 9000	172
Procedimientos, manual de calidad, procedimientos, instrucciones	175
¿Por qué las organizaciones buscan la certificación?	180
Resumen	181
6. Gerencia participativa: la gerencia debe dar el ejemplo	183
Introducción	183
¿Cómo llamarles?	185
¿Por qué comenzar con la gerencia?	187
A la postre, los gerentes tienen la responsabilidad	189
¿Por qué la gerencia constituye el problema?	191
¿Por qué los gerentes temen al proceso de mejoramiento?	192
El nuevo rol de la gerencia	193
Construir confianza y comprensión	194
Reconocer el buen y el mal desempeño: el proceso de retroalimentación	198
Creencias básicas	198
Los gerentes del mañana	199
Comprender al cliente	203
Participación/involucramiento del empleado	204
Involucramiento de los trabajadores organizados, en la gerencia participativa	211
Sobrecontrol y dirección deficiente	213
El nuevo gerente de nivel medio	215
El proceso de cambio de la gerencia	217
Generar el deseo de cambio	218
La educación de la gerencia	219
Descripción de cargos	221
Nuevos estándares de desempeño: Producción libre de errores	222
Sistemas de medición y planes de desempeño	223
Valoraciones ascendentes	224
Equipos de mejoramiento administrativo (EMA)	225
La parte difícil del mejoramiento	226
Encuestas de opinión a la gerencia y a los empleados	229
Autoevaluaciones de la gerencia	229
Resumen	230
Referencias	232
7. Conformación de equipos: generar sinergia a la organización	233
Introducción	233

Elementos de un equipo	235
El proceso de solución de problemas	242
Tipos de equipos	245
Entrenamiento de los equipos	248
Utilización del modelo de equipos para organizar y realizar reuniones	249
Evaluación de las reuniones de equipo	251
Herramientas básicas para la solución de problemas	252
Macroherramientas de mejoramiento	254
Las siete nuevas herramientas administrativas	255
Tomar decisiones y administrarlas	256
Cómo implementar un proceso de equipo	258
Cómo medir el éxito de un equipo	259
Cómo enfrentar los equipos problema	261
El futuro de los equipos	261
Resumen	262
Referencias	264
8. Excelencia individual: más allá de los equipos	265
Introducción	265
Entrenamiento: apertura a la excelencia individual	268
Entrenamiento relacionado con el mejoramiento	271
Entrenamiento en el cargo	272
Entrenamiento para hacer carrera	272
Desarrollar planes de desempeño individual	273
Evaluaciones (valoraciones) de desempeño	274
El nuevo empleado	276
Hacer carrera	277
Generar vínculos con el gerente	279
Reforzar el comportamiento deseado del individuo	280
Entrenamiento interdisciplinario	282
Sacar provecho de las quejas de los empleados	283
Hacer fluir las ideas	288
Problemas sin solución a la vista	289
Seguridad	290
<i>Empowerment</i> para el individuo más cercano al cliente	292
El comienzo de la excelencia individual	293
Creatividad	294
La creatividad del individuo	295
Empleados autogestionarios	304
Resumen	307
Lecturas recomendadas	310
Referencias	311
9. Relaciones con el proveedor: desarrollar un proceso de administración de suministros	313
Introducción	313

Modelo	314
Evaluación del estado actual	314
Metas y estrategias materiales	315
Definición y alcance de la administración de suministros	316
¿Qué es la administración de suministros?	317
Clasificaciones, estrategias, tácticas, herramientas y técnicas sencillas para comenzar	319
Proceso de administración de suministros	325
Modelo genérico de la administración de suministros: diez pasos	326
El equipo estratégico de negocios	327
Aplicación del proceso de administración de suministros (PAS), dirigido a la certificación	328
Equipo estratégico de negocios: actividades/responsabilidades anuales	334
Parámetros y modelos de implementación	334
Problemas que se deben evitar durante la implementación	337
Administración de suministros: una nueva ventaja competitiva. Un sí categórico	338
Resumen	338
Referencias	340
10. Cambio radical de procesos: comienzo a pasos agigantados	342
Introducción	342
Cómo mejorar los procesos de negocios	342
Fase I: Organizarse para el mejoramiento	342
Fase II: Comprender el proceso	345
Fase III: Simplificar el proceso	347
Fase IV: Implementación, mediciones y controles	353
Fase V: Mejoramiento continuo	355
¿Funciona el MPN?	355
Resumen	355
Referencias	357
11. Excelencia del proceso de productos: el aspecto de la producción en todas las organizaciones	359
Introducción	359
Desarrollo de productos	360
Fase del desarrollo de los productos	360
Evaluación de los procesos	369
Diseño e innovación de productos y procesos	373
Fase de producción	376
Tecnología de la información	379
Cómo se despertó Motorola	380
Resumen	382

12. Excelencia en el proceso de servicios: cómo atender mejor a los clientes	385
Introducción	385
¿Qué es una industria de servicios?	386
Importancia de las industrias de servicios para la economía estadounidense	387
El servicio es el problema número uno de Norteamérica	387
Las características involucradas en el servicio	390
Categorías más importantes para las organizaciones de servicios	390
La calidad del servicio en la industria bancaria/financiera	391
La calidad del servicio en la industria del cuidado de la salud	399
La calidad en la industria de servicios públicos	408
Visión general del mejoramiento en la industria de servicios	416
Resumen del sector de servicios	421
Referencias de fuentes bancarias	424
13. El proceso de medición: la tarjeta de resultados balanceada	426
Introducción	426
Utilización de las mediciones	427
Beneficios de las mediciones	428
Comprender las mediciones	430
Las mediciones son clave para el mejoramiento	434
Tipos de datos para las mediciones	436
Estándares claros de desempeño	437
Características de las mediciones	437
El proceso de medición	440
Costos de la calidad deficiente	441
Las encuestas como herramienta de medición	444
Utilizar los criterios del National Quality Award para medir el mejoramiento	446
Mediciones del sistema de información administrativa (SIA)	448
Planeación del sistema de mediciones para la ATMC	452
Resumen	453
Referencias	454
14. Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI	455
Introducción	455
Evolución de la estructura organizacional	456
La organización vertical	457
La organización burocrática	458

La organización descentralizada	459
La organización en red	460
Dos modelos de estructuras en red	464
Implementación de la estructura en red	467
Diseño de una estructura organizacional	469
¿Cuáles son las barreras para la implementación?	474
Resumen	475
15. Retribuciones y reconocimiento: remuneración del comportamiento deseado	477
Introducción	477
Ingredientes del proceso de retribución de una organización	480
Jerarquía del proceso de remuneración	480
¿Por qué retribuir al personal?	480
Reglas clave de retribución	481
Tipos de retribuciones	482
Remuneración financiera	486
Premios en dinero	487
Retribuciones para grupos/equipos de trabajo	488
Reconocimiento personal en público	489
Reconocimiento personal en privado	490
Reconocimiento de los compañeros	491
Reconocimiento a los clientes	492
Premios organizacionales	492
Implementación del proceso de retribución	493
Resumen	494
Siglas	497
Índice	501

Tabla de contenido

Dedicatoria	XIII
Agradecimientos	XV
Prólogo por Joseph F. Coates	XVII
Introducción por Marvin J. Cetron	XIX

1	Visión global	3
----------	----------------------	----------

Sección 1 Tendencias

2	Calentamiento de la economía	19
3	Aumento del uso de la tecnología	27
4	Demanda de valor, calidad y servicio	39
5	Ajuste de las estructuras organizacionales	45
6	"Encapullamiento" corporativo	55
7	Cambios en las actitudes del trabajador	63
8	Mayor productividad/mayor estrés	73
9	Cambio en los estilos de liderazgo	83
10	Cambio en los ambientes laborales	93
11	Retroaprendizaje	101
12	Autocontrol sobre el destino profesional	109

Sección 2 Factores influyentes

13	Cambios en la demografía de la fuerza laboral	123
14	Deficiencias educativas	133
15	Trabajadores obsoletos	139



Sección 3 Pronósticos

16	Agitación sin precedentes en el mercado laboral	145
17	El ambiente laboral del futuro	155
18	Cambios en las relaciones laborales	163
19	La nueva especie de los "adaptables"	173
20	Oferta de mercado: autodeterminación ¡El mercado laboral ya no es lo que era!	183

Sección 4 Implicaciones y oportunidades

21	Posiciónese usted mismo para el futuro	191
22	Posicionamiento corporativo	195
23	Posicionamiento individual	203
24	Consejos para la gente joven	209
	Comentario final	211
	El autor	213
	Índice	215

TABLA DE CONTENIDO

Prefacio	<i>xv</i>
Agradecimientos	<i>xix</i>
Capítulo 1. Introducción: la era de la inteligencia en red	<i>1</i>
Un tiempo de transformación	<i>1</i>
El (des)orden del nuevo mundo	<i>4</i>
La nueva economía	<i>5</i>
Se necesita una nueva empresa	<i>9</i>
La autopista de la información (I-Way): mito, realidad y promesa	<i>12</i>
La World Wide Web	<i>19</i>
¿Y quién construirá la autopista de la información?	<i>24</i>
Reingeniería: ¿Es inadecuada para la nueva economía?	<i>25</i>
Los cuatro problemas de la reingeniería y su aplicación práctica	<i>25</i>
Calidad, BPR y transformación del negocio: ¿cuáles son las diferencias?	<i>28</i>
El lado oscuro de la era de la inteligencia en red	<i>30</i>

PARTE I. PROSPERAR EN UNA NUEVA ECONOMÍA

Capítulo 2. Doce temas de la nueva economía	<i>43</i>
Los doce temas de la nueva economía	<i>44</i>
Tema 1: Conocimiento	<i>44</i>
Tema 2: Digitalización	<i>48</i>

Tema 3: Virtualización	49
Tema 4: Molecularización	51
Tema 5: Integración/interconexión en red	53
Tema 6: Desintermediación	55
Tema 7: Convergencia	57
Tema 8: Innovación	58
Tema 9: Proconsumidor	61
Tema 10: Inmediatez	61
Tema 11: Globalización	62
Tema 12: Discordancia	64
Nueva economía, nueva empresa, nueva tecnología: Doce temas relacionados	66
Capítulo 3. El negocio interconectado en red	71
¡Más para los tele-adictos!	71
Bueno, un minuto por favor, señor Postman	72
El individuo efectivo	73
El equipo de alto desempeño	77
La organización integrada	80
La empresa ampliada	83
El negocio interconectado en red	87
Capítulo 4. La nueva tecnología: manifieste que desea una revolución	93
Los diez cambios de la tecnología (y el por qué de su importancia)	94
Cambio 1: De lo analógico a lo digital	94
Cambio 2: De la tecnología tradicional de semiconductores a la de microprocesadores	95
Cambio 3: De la computación de tipo anfitrión a la de cliente/servidor	97
Cambio 4: Del escenario de trayectoria de banda estrecha a la autopista de la información	100
Cambio 5: Del dispositivo de acceso no inteligente al dispositivo de información	103
Cambio 6: De los datos, texto, voz e imagen separados a la multimedia	104
Cambio 7: De los sistemas propietarios a los sistemas abiertos	105



Cambio 8: De las redes no inteligentes a las redes inteligentes	108
Cambio 9: De la computación de tipo artesanal a la computación orientada a los objetos	110
Cambio 10: De las GUI a las MUI, los Moles, las MUD, las MOO y la VR	113
La dicotomía de la inversión	115

PARTE II. INTERCONEXIÓN EN RED

Capítulo 5. El negocio interconectado en red en funcionamiento	121
La atención digital de la salud	121
Transporte de bienes con apoyo digital	127
La creación digital de ideas	133
La ejecución digital de procesos	137
El diseño digital de bienes	138
Diseño, fabricación y comercialización digital de bienes	142
Venta de bienes apoyada en forma digital	146
La venta digital de bienes	149
Capítulo 6. Gobierno interconectado en red	153
El problema: la burocracia de la era industrial	153
Gobierno interconectado en red para la era de la inteligencia en red	156
Siete temas del gobierno interconectado en red	160
Tema 1: Renovación administrativa	161
Tema 2: Transferencia digital integrada de beneficios	162
Tema 3: Acceso digital integrado a la información gubernamental	164
Tema 4: Iniciativas de información fomentadas por el gobierno	165
Tema 5: Proceso intergubernamental de archivo, informes y pagos tributarios	166
Tema 6: Redes nacionales (y globales) de cumplimiento de la ley y seguridad pública	167
Tema 7: Iniciativas de comunicación gobierno/cliente	168
Logro de un gobierno interconectado en red: el programa de acción canadiense	169
Hacia un gobierno interconectado en red en el Estado de Washington	170
El futuro	172

Capítulo 7. Hacer funcionar la red	175
El movimiento digital de los seres humanos	175
Sustitución del viajero: ¿Desplazar bits en lugar de personas?	178
El desplazamiento de personas apoyado en forma digital	180
THISCO: petición simultánea para lograr el éxito mutuo	181
El mercado digital de viajes	183
Por favor, servicio a la habitación	184
Evitar la desintermediación	185
Rosenbluth International: forjando la nueva agencia de viajes	186
Capítulo 8. El aprendizaje en la economía digital	189
Los seis temas del nuevo aprendizaje	189
River Oaks: una escuela para la economía digital	198
NTU hacia la universidad para la nueva economía	200
Sun University, Suntalk Radio: aprendizaje en tiempo real para la empresa de tiempo real	203
Aprendizaje vitalicio de la ley	205
PARTE III. LIDERAZGO PARA LA TRANSFORMACIÓN	
Capítulo 9. La nueva industria de los medios de comunicación	209
La industria de publicaciones se digitaliza	210
Las industrias de radio y televisión se digitalizan	216
La tecnología en transformación	216
El cliente en transformación	218
El negocio en transformación	220
La publicidad se digitaliza	225
La autopista de la información asesina: la recesión en la computación y las telecomunicaciones	227
Capítulo 10. Liderazgo en el negocio interconectado en red	237
Los seis temas del liderazgo interconectado en red	239
Reorganizarse a partir del legado de la tecnología	244
La transformación de la función de los sistemas de información (SI)	248
La transformación de la función de recursos humanos (RH)	249
Transformar la cultura para atrapar el futuro	250
PARTE IV. LIDERAZGO PARA LA FRONTERA DIGITAL	
Capítulo 11. Privacidad en la economía digital	259

La tormenta que surge	259
Parámetros gubernamentales	264
Iniciativas del sector privado	266
Enfoques alternativos para abordar el tema	266
Laissez Faire	266
Códigos y estándares voluntarios	266
Regulación	267
Educación del consumidor	267
Soluciones tecnológicas	267
El camino por seguir	268
Capítulo 12. Las nuevas responsabilidades de los negocios	271
Empleo y cargos	274
Acceso y equidad	278
Calidad de vida	282
La democracia electrónica y el nuevo cuerpo político	288
La autopista de la información, la macroeconomía y la nación-estado	294
Cinco puntos de vista acerca de la transformación de la sociedad	296
Liderazgo para la transformación de la sociedad	299
Los negocio y el liderazgo para la transformación	302
Apéndices	306
Siglas	311
Lecturas recomendadas	313
Índice	316

CONTENIDO

ACERCA DEL AUTOR	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO UNO	
QUÉ ES INNOVACIÓN, EL ARTE DE RECIBIR LOS RIESGOS	1
EL SÍNDROME DE NEGACIÓN DEL CEO	1
PRINCIPIOS DE LA INNOVACIÓN	2
La innovación es una disposición mental	3
¿Es la innovación animal, vegetal o mineral?	4
La innovación es una clave para ganar ventaja competitiva	6
La innovación efectiva puede disparar el precio de las acciones ...	7
Los CEO deben dirigir la innovación y ser decididos responsables de su éxito	8
Los CEO deben comprometerse e inculcar en los demás la pasión por la innovación	10
ESTIMULAR LA MENTALIDAD INNOVADORA	11
Trascender los niveles y las áreas funcionales	11
La pasión por la innovación comienza desde arriba	12
La gerencia quiere la innovación pero no sabe cómo crearla	13
PERMISO PARA FRACASAR	14
La perspectiva del portafolio	15
El horizonte de cinco años	15
MEDIR LA COHERENCIA DEL MENSAJE DE INNOVACIÓN	16
PERSPECTIVAS DE LA INNOVACIÓN	17

¿ES LA INNOVACIÓN UN ARTE O UNA CIENCIA?	21
La prisa por fracasar	22
Mirar más allá y actuar en consecuencia	23
Los cuatro requerimientos diarios para que los CEO inculquen la innovación	25

CAPÍTULO DOS

LA ESTRATEGIA DE LA INNOVACIÓN.	
EL PODER DE LA VENTAJA COMPETITIVA	29
EL PODER ESTRATÉGICO DE LA INNOVACIÓN	29
LOS DOS ROLES DE "PODER" DE LA INNOVACIÓN	31
Protección de la ventaja competitiva	32
Satisfacción del accionista, el empleado y el cliente	34
OBTENER BENEFICIOS DEL NUEVO PRODUCTO	38
UN ESQUEMA PRELIMINAR DE INNOVACIÓN	40
Elementos del esquema preliminar	41
Beneficios del esquema preliminar	42
DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	43
La brecha del crecimiento	44
Roles estratégicos	47
Funciones del rol de requisitos	49
Funciones de los roles de expansión	50
Criterios de revisión	51

CAPÍTULO TRES

¿ES NECESARIA UNA MENTALIDAD INNOVADORA?	
SUPERAR EL PATRÓN DE SÍSIFO	61
EL FACTOR CEO	62
LA CURA PARA EL DOLOR DE CABEZA DE LA INNOVACIÓN	63
EVITAR UNA MENTALIDAD ASESINA Y ADOPTAR UNA MENTALIDAD DESPIERTA ...	64
COMBINAR EFICIENCIA CON EFECTIVIDAD	66
LA INNOVACIÓN REQUIERE UN ENFOQUE HOLÍSTICO	67
¿TIENE USTED UNA MENTALIDAD INNOVADORA?	72
LA INNOVACIÓN ESTÁ SIENDO ESTRANGULADA	73
INVOLUCRAMIENTO TOTAL CON LA INNOVACIÓN	74
APLICAR LIBERTAD DISCIPLINADA	76
LAS CARACTERÍSTICAS DE UN CEO CON MENTALIDAD INNOVADORA	78
¿CUÁNDO FRACASAN LOS NUEVOS PRODUCTOS?	79
EL FUTURO DE LA INNOVACIÓN	80
MANTENER LA MIRADA EN LA BOLA DE LA INNOVACIÓN	82
INNOVACIÓN: LA NUEVA CONCIENCIA CORPORATIVA	83

CAPÍTULO CUATRO

LA INNOVACIÓN Y EL AUMENTO EN EL VALOR DE LAS ACCIONES. LOS ACCIONISTAS EN EL PUESTO DEL CONDUCTOR	85
LA NUEVA MENTALIDAD DEL ACCIONISTA	86
Criterios de inversión de los accionistas	87
El efecto en la administración de mayor nivel	88
LA INNOVACIÓN IMPULSA EL PRECIO DE LAS ACCIONES	89
El impacto del CEO en el mercado	90
Negocios orientados hacia las personas	91
LAS CORPORACIONES DE ESTADOS UNIDOS CRECEN	92
Siete cambios pronosticables en la dirección de la innovación	93
PREGUNTAR A LOS ACCIONISTAS ACERCA DE SUS EXPECTATIVAS	96
¿APOYA LA COMUNIDAD FINANCIERA EL PROCESO DE INNOVACIÓN?	97
La necesidad de un índice de innovación	98
La consistencia es la clave	98
LA LLEGADA DE LA REVOLUCIÓN DE LA INNOVACIÓN	101
Servidor de la innovación	102
Defensor de la innovación	102
EL GOBIERNO DEBE AYUDAR	102
LA INNOVACIÓN SE PAGA POR SÍ SOLA	103

CAPÍTULO CINCO

PREPARARSE PARA DIFUNDIR EL EVANGELIO DE LA INNOVACIÓN. ENERGIZAR EL COMPROMISO PERSONAL	107
SOSTENER LA INNOVACIÓN A TRAVÉS DEL TIEMPO	108
Mantener las riendas	109
Mantenerse en la delantera	109
Beneficios personales de la innovación	110
HABLAR ES FÁCIL: LO DIFÍCIL ES CREER EN LA INNOVACIÓN	110
LA INNOVACIÓN COMO VALOR	111
Enfocar menos lo obsoleto	113
Desarrollar a todos los empleados	114
Olvidar el buzón de sugerencias	114
NO PREGUNTE QUÉ PUEDE HACER LA INNOVACIÓN POR USTED, PREGUNTE QUÉ PUEDE HACER USTED POR LA INNOVACIÓN	115
Desarrollar una razón personal para acelerar la innovación	115
Leer acerca de la innovación y escribir un artículo sobre el tema "antes y después de la innovación"	115
Programar encuentros regulares sobre la innovación	118
APLIQUE LA INNOVACIÓN EN USTED MISMO	118
Involucrarse en la innovación	119

Construya una visión de innovación compartida con el equipo administrativo	119
Analizar la innovación con grupos externos	120
Anunciar las intenciones de innovación en la empresa	120
EL CREDO DE LA INNOVACIÓN	121

CAPÍTULO SEIS

CONSTRUYENDO LOS FUNDAMENTOS DE UNA MENTALIDAD INNOVADORA. LOS OCHO BLOQUES PARA CONSTRUIRLA	125
LAS TRES PLATAFORMAS DE LA INNOVACIÓN	126
1. CREAR UNA VISIÓN Y UN ESQUEMA PRELIMINAR DE LA INNOVACIÓN ...	126
La visión de la innovación y la visión corporativa	128
El esquema preliminar de la innovación	129
2. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA INNOVADORA	130
3. DISEÑAR UN PORTAFOLIO DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	133
4. DISEÑAR UN PROCESO DE DESARROLLO POR ETAPAS	136
5. FORMAR LOS EQUIPOS DE INNOVACIÓN	139
Equipos interfuncionales	140
Un líder de tiempo completo, dedicado al equipo	142
Retribuciones que reconocen el desempeño	143
Reuniones programadas con regularidad	144
6. ESTABLECER SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN	146
7. MEDIR EL PROGRESO Y LOS RETORNOS	150
8. INFUNDIR NORMAS Y VALORES DE INNOVACIÓN	151

CAPÍTULO SIETE

LA REUNIÓN CUMBRE DE SIETE DÍAS SOBRE INNOVACIÓN. EL PUNTO DE PARTIDA PARA CUALQUIER ORGANIZACIÓN	155
EL CEO EN EL CENTRO	157
LA IMPORTANCIA DEL SITIO DE REUNIÓN	158
PLANEAR LA REUNIÓN CUMBRE	158
Vincular a los gerentes de mayor nivel	159
Escribir el memorando de preparación	160
LA AGENDA DE LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN	161
DIRIGIR LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN	163
Resultados escritos	163
Conmemorar la reunión cumbre	164
DESPUÉS DE LA REUNIÓN CUMBRE SOBRE INNOVACIÓN	164

CAPÍTULO OCHO

DESDE LA CONCEPCIÓN MENTAL HASTA LOS RESULTADOS. CONSTRUIR EL EQUIPO Y MEDIR EL PROGRESO

DE LA INNOVACIÓN	169
EL EQUIPO DE LIDERAZGO COMPARTIDO	170
El director ejecutivo a largo plazo	172
El vicepresidente de innovación	175
Los líderes del equipo de innovación	176
El grupo de ejecutivos de la administración de mayor nivel	176
¡CELEBRAR LOS FRACASOS Y DISFRUTAR!	177
CREAR Y MONITOREAR LOS ÍNDICES DE INNOVACIÓN	178
EPÍLOGO DEL AUTOR	187
LECTURAS DE CONSULTA	197
ÍNDICE DE MATERIAS	201