



## Extrañas ideas que funcionan

11 y ½ prácticas para promover, gerenciar y mantener la innovación

por Robert Sutton

### RESUMEN EJECUTIVO

Por lo general, las empresas y área creativas son lugares ineficientes e irritantes para trabajar, porque funcionan de forma opuesta a sus equivalentes tradicionales.

Las organizaciones verdaderamente creativas hacen cosas extrañas. Se rehúsan a hacer las cosas como todo el mundo. Trabajan con la idea de ver las cosas bajo otra luz y, de este modo, encender la llama de la innovación.

En este texto, el autor presenta una serie de ideas que pueden resultar extrañas a primera vista, pero que, en realidad, mejorarán no sólo la efectividad y la productividad de cualquier compañía que las aplique sino, además, el clima de trabajo y las relaciones entre los integrantes del equipo u organización.

#### Idea 1: Contrate gente que esté poco interesada en el *status quo*

Con el fin de inculcarle una amplia gama de perspectivas al negocio, contrate personas a las que les guste hacer sus propias cosas y que no sientan la presión de mezclarse con los demás. La organización estará mejor si los empleados hacen lo que consideran que es correcto, y no lo que todo el mundo hace.

La creatividad florece cuando contratamos gente que no siente la necesidad de saber “cómo se hacen las cosas en este lugar”. De hecho, mientras menos tiempo pase un nuevo empleado hablando con sus colegas o jefes, mayor será la posibilidad de que consiga mejores formas de hacer las cosas.

Este tipo de personas:

1. Tienden a ser torpes desde un punto de vista social: prefieren esconderse en sus oficinas y trabajar en vez de entablar relaciones en los lugares comunes de la oficina.
2. Son relativamente ajenas a las convenciones sociales: en vez de decir lo que el jefe quiere oír, se concentran en decir lo que realmente piensan.
3. Tienden a ser tímidas por naturaleza: no necesitan la aprobación de los demás para sentirse exitosos.
4. Tiene una gran autoestima: siempre tienen una opinión positiva de sí mismas, de sus opiniones y capacidades, y de su inevitable éxito.
5. Suelen obtener malas calificaciones en la escuela: están más interesados en escuchar su voz interna que en las calificaciones.

Para aprovechar al máximo este tipo de personas, rodéelas con colegas que sean capaces de entender y promover sus ideas dentro de la organización. Dichos colegas deben poseer una piel gruesa para poder soportar la intolerancia típica de las personas a las que asistirán.

#### Idea 1 y ½: Contrate gente que no le guste, o con la que se sienta incómodo

Si sólo contratamos gente que nos gusta, obtendremos siempre lo mismo. La gente que realmente necesitamos es aquella con la que nos sentimos incómodos, pues tienen el potencial para cambiar las cosas.

Para obtener un buen flujo de nuevas ideas, contrate personas de diversos orígenes, con experiencias y antecedentes diversos. En particular:

1. Si usted es joven, contrate gente mayor: la diferencia de edad puede generar conflictos y descontento.
2. Nunca contrate gente que se parezca a usted: evite a quienes hayan asistido a la misma escuela, vivan en la misma región, tengan el mismo pasatiempo, vayan al mismo club, etc.
3. Supervise los niveles internos de inconformidad: si un recién contratado comienza a hacer enemigos, esto suele ser una buena señal de que está desafiando el *status quo*. Aliéntelo a continuar.
4. Ponga sobre aviso a los empleados: porque a nadie le gusta trabajar con alguien que hace las cosas de diferente manera. Y no olvide advertirle al recién contratado que sus colegas experimentarán cierta incomodidad.
5. Escuche cuidadosamente: especialmente las ideas de las personas que le incomoden.
6. Interceda por los nuevos empleados: déles apoyo y protección especiales. Todo el mundo estará muy interesado en ver a esta nueva persona fracasar o ser silenciada, así que planifique de antemano.

#### Idea 2: Contrate gente que no necesite inmediatamente

Si contratamos gente que no necesitamos en el presente, pero que quizá sea útil en el futuro, es posible que se generen ideas creativas. Con un poco de suerte, estas personas “innecesarias” podrían tener nuevas ideas que se transformen luego en nuevos negocios.

Si entrevistamos a una persona interesante con destrezas no directamente aplicables a nuestro negocio, piense bien en tratarla de todas formas. El contrato no tiene que ser permanente si esto creará problemas. Estas personas asumirán riesgos que los demás ni siquiera soñarían.

El trabajo creativo es siempre impredecible. Es difícil conocer de antemano qué conocimientos y destrezas son necesarias para generar un avance. Las personas con destrezas ajenas al negocio presente pueden ofrecer puntos de vista que todo el mundo ha pasado por alto. Al contratar gente inteligente e interesante, mejoraremos los resultados del trabajo creativo.

Para que esto funcione:

1. Compense sus prejuicios y preferencias: permita que el resto de la compañía opine sobre las bondades de contratar personas interesantes que normalmente rechazamos.
2. Prepárese para fracasar: es posible que este tipo de empleados no produzca nada nuevo.
3. Apártese del camino de los nuevos empleados: déles la oportunidad de pararse con ambos pies.
4. Busque a los "coleccionistas": la gente creativa suele coleccionar ideas, gente y cosas que pueden ser útiles un día.

### Idea 3: Haga entrevistas laborales, no para buscar empleados, sino para obtener ideas

En vez de hacer una entrevista común, presénteles a los candidatos algún proyecto en el que usted esté trabajando para ver qué proponen. Podemos obtener algo nuevo, independientemente de que después contratemos o no a la persona.

Por lo general, los prejuicios del empleador juegan un gran papel a la hora de contratar a alguien. Si al candidato le gustan las mismas cosas, es físicamente atractivo o se relaciona bien con el entrevistador, tendrá mayores posibilidades de conseguir el empleo. Buena parte de los gerentes se jactan de ser grandes entrevistadores. Sin embargo, estudios revelan la ineffectividad de los procesos de contratación para determinar quién se convertirá en una superestrella en el futuro.

Por tanto, aproveche la entrevista laboral para encender la llama de la creatividad y la innovación. Utilice las entrevistas para aumentar el número de ideas que están rondando dentro de la organización. Haga las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las nuevas tecnologías o modelos de negocios más prometedores que conoció en la escuela?
2. ¿Cuáles son las personas más interesantes con las que se ha entrevistado en otras compañías y por qué?
3. Desde un punto de vista externo, ¿qué opina de nuestra compañía o de la competencia?
4. ¿Cuáles son las tendencias más importantes de nuestra industria y cómo cree que se desarrollarán las cosas en el futuro?
5. ¿Ha escuchado algún tipo de rumor, chisme o historia en

la ronda de entrevistas?

### Idea 4: Fomente que los empleados desafíen a jefes y colegas

La mayoría de las compañías tratan de crear una cultura que sirva de plataforma para propiciar un desempeño excepcional. El único problema es que esto acaba con la variedad y fomenta el conformismo, que, por el otro lado, acaba con la creatividad. Para superar esta situación, contrate gente nueva y permítale que trabaje a su manera. Permítale hacer cosas diferentes que generen un clima en el que florezca la creatividad.

Abundan las historias corporativas sobre proyectos "submarinos", es decir, proyectos en los que los empleados desafían a sus jefes y, en su tiempo libre, continúan desarrollando un nuevo producto, que llegará a la superficie sólo cuando esté completamente desarrollado y listo para el mercado. Todos los gerentes deberían darle a los empleados la oportunidad de demostrar que el jefe está equivocado. Para lograr esto:

1. Permítale a los empleados invertir 15% de su tiempo en proyectos de libre elección: y que no necesiten aprobación gerencial. Algunas personas desaprovecharán este privilegio; otras trabajarán en proyectos genuinamente innovadores.
2. Suministre algunos recursos: a quienes han decidido trabajar en un proyecto. No revise cómo serán utilizados estos recursos.
3. Haga reconocimientos y premiaciones públicas: a quienes hayan desarrollado proyectos que sus jefes trataron de detener o de los cuales no ha oído nada. Celebre el éxito, sobre todo en casos en los que los empleados sigan el enfoque: "Es mejor pedir perdón luego, que pedir permiso antes".
4. Revise los proyectos que están llevando a cabo los empleados, aunque hayan sido prohibidos: y, antes de reprimirlos, determine si podrían beneficiar a la compañía.
5. Apártese del camino de sus empleados: no les haga demasiadas preguntas ni les dé consejos sobre el proyecto que estén desarrollando. Por el contrario, permítale moverse a voluntad.

### Idea 5: Identifique a la gente "contenta" y póngala a pelear

Las mejores innovaciones suelen surgir de ámbitos repletos de gente positiva y optimista, que también sabe cómo pelear por lo que creen. La argumentación y el conflicto intelectual asegurarán que cualquier cosa que surja será tan robusta y fuerte como sea posible.

Cuando todo el mundo está de acuerdo, nada nuevo está ocurriendo. En cambio, el conflicto es una buena señal de que se está luchando por imponer la mejor idea.

Desde luego que los conflictos se pueden dirimir de forma positiva o negativa. La forma positiva es cuando la gente se toma el problema personalmente, o cuando una idea es recha-

zada antes de que haya sido bien desarrollada. En cambio, para propiciar un intercambio de ideas positivo:

1. Enséñele a la gente a utilizar bromas apropiadas y de buen gusto: para aliviar las tensiones, sobre todo cuando las cosas se hayan puesto demasiado tensas.
2. Anime a la gente a no opinar sobre las nuevas ideas: hasta que no hayan sido desarrolladas en detalle.
3. Procure entrenamiento a los empleados: para que aprendan a expresar y evaluar nuevas ideas de un modo racional.
4. Consagre ciertas historias en su "salón de la fama": de personas que triunfaron a pesar de que tenían el destino en contra.
5. Fomente el uso del humor: para presentar nuevas ideas que sean muy innovadoras o excéntricas.
6. Haga lo necesario por mejorar el ánimo de su gente.
7. Asegúrese de contar con algunos empleados gruñones: estos identificarán los elementos negativos cuando el entusiasmo por una idea haya cegado a los demás empleados.

#### Idea 6: Premie por igual el éxito y el fracaso, pero castigue la inactividad

Si queremos fomentar genuinamente la innovación entre los empleados, no basta con premiar el éxito; es fundamental premiar además el fracaso, porque las nuevas lecciones aparecen en los callejones sin salida. Cada vez que una compañía intenta eliminar los fracasos, elimina además la innovación.

En términos prácticos, una organización muy creativa:

1. Celebra los fracasos inteligentes: mientras toma nota de las lecciones aprendidas.
2. Asciende a las personas cuyo nombre está ligado al fracaso: esto es señal de que están asumiendo riesgos.
3. Castiga sólo a las personas que cometen el mismo error una y otra vez: la idea es aprender de los errores no cometerlos una y otra vez.
4. Transmite el mensaje de que no actuar es un mayor pecado que hacer algo y fracasar.
5. Aprende de los errores de otras compañías o equipos: será más barato y menos doloroso que errar de primera mano.
6. Es cuidadosa con la gente que no está preparada para fracasar: posiblemente estas personas se rehusarán a actuar cuando se trate de probar nuevas cosas.
7. En vez de olvidarlos, perdona los errores: concéntrese en obtener todas las lecciones posibles.
8. Establecen como requisito para ser ascendido un alto índice de fracasos.

#### Idea 7: Asuma tareas imposibles con una actitud positiva

Por lo general, es muy difícil prever qué funcionará y qué no.

Por tanto, asuma hasta los proyectos más riesgosos, incluso los que sin duda fracasarán.

La historia está repleta de innovaciones que todo el mundo tildaba de imposibles: luz eléctrica, televisión, satélites, fotocopiadoras, máquinas de fax, notas adherentes e, incluso, la forma de la Tierra. Así que lo mejor que puede hacer una organización para aumentar sus posibilidades de innovar es enfocar cada proyecto con una actitud positiva.

El simple hecho de creer fervientemente en algo:

1. Inspirará confianza: esto propiciará un mejor desempeño en toda la organización.
2. Animará a la gente a trabajar más y mejor: justo antes de que aparezca un nuevo avance.
3. Permitirá que las personas se olviden de los "expertos" y "críticos": pues la opinión ajena será irrelevante para el triunfo o fracaso del proyecto.
4. Permitirá que todo el mundo vea los retrasos como eventos temporales en vez de como resultados.

#### Idea 8: Piense en algo impráctico y aplíquelo

Algunos de los avances más creativos de la historia han surgido de personas que estaban haciendo cosas tontas, imprácticas o ridículas. El simple hecho de contrariar supuestos ya aceptados puede comportar el surgimiento de nuevos avances.

Para ser creativo es necesario ante nada pensar de un modo diferente. Aunque esto es fácil de decir, no es tan sencillo llevarlo a la práctica. Algunos modos de estimular el pensamiento creativo son:

1. Identifique las cosas más absurdas que otras compañías de otras industrias estén haciendo: y argumente sobre por qué su compañía debería hacer algo similar.
2. Tome en cuenta las ideas más exitosas de la competencia: y argumente sobre por qué su compañía debería hacer todo lo contrario.
3. Haga una lista de las cosas más ridículas que su compañía podría hacer: y luego argumente sobre por qué estas cosas serían en realidad positivas para la empresa.
4. Desarrolle varias visiones de futuro de la compañía: y analice las ventajas y desventajas de cada una.
5. Destierre el ridículo cuando se trate de dar nuevas ideas: aun cuando dichas ideas sean ridículas o imprácticas a primera vista.
6. Llame a su equipo y diseñe el peor producto posible.

#### Idea 9: Evite a cualquiera (incluso un cliente) que sólo hable de dinero

Mientras tengamos más tiempo de pensar creativamente, mejor. Esto quiere decir que se necesita un balance: sea abierto y llame la atención de personas externas en las primeras fases de un proyecto, pero evite distracciones como tener que hablar

sobre quienes suministraron el dinero.

Evite personas de fuera cuando su equipo esté:

1. Tratando de aprender a hacer algo.
2. Tratando de desarrollar un nuevo producto.
3. Desarrollando un prototipo y tratando de que funcione.

En estos momentos críticos debemos evitar hablar con:

1. Cientes: porque siempre se sienten atraídos por lo que es común y rechazan lo desconocido.
2. Gerentes: porque se preocuparán más por ver cómo presentarle esta nueva idea a la alta gerencia que tratando de mejorarla.
3. Directores de finanzas: porque sólo se ocuparán de los aspectos monetarios del nuevo producto.

Para evitar la intervención de estas personas:

1. Dígalos directamente que se vayan: porque cuenta con poco tiempo.
2. Aprenda a ignorar las críticas: y concéntrese en la tarea creativa en cuestión.
3. Evite a los de fuera físicamente: trabaje aisladamente y en secreto.
4. Distraígalos: ofrézcales diversiones intrigantes o líneas de pensamiento interesantes.
5. Sea vago: válgase de la ambigüedad para ocultar lo que realmente está pasando.
6. Sea lo suficientemente aburrido como para que no quieran hablar más con usted: porque si usted es aburrido no será fuente de nuevas noticias.

Pero mantenga en mente que no es necesario hacerlo todo aisladamente. A veces será necesario e incluso vital contar con la presencia de los de fuera. Por ejemplo, cuando:

1. Necesitemos información de otros ámbitos.
2. Necesitemos más recursos para terminar un proyecto.
3. Estemos estancados en cierto punto.
4. Estemos mejorando un producto ya existente.
5. Estemos desarrollando un producto para un nicho en particular.
6. Estemos vendiendo una nueva idea.

#### Idea 10: Ignore todo lo que han hecho los demás

No comience un proyecto averiguando qué han hecho al respecto los demás. Esto limitará su pensamiento. Concéntrese más bien en lo que parece lógico y correcto. Revise qué han hecho en otras industrias para resolver el mismo problema y determine si puede adoptar dicha solución en su compañía.

En cierto sentido, aumentaremos nuestra posibilidad de crear un nuevo avance en la medida en que seamos más ingenuos.

Por tanto, el trabajo más creativo surge de personas que no aceptan el modo normal de hacer las cosas.

Para propiciar el trabajo creativo:

1. Contrate personas con entrenamiento formal en diversas industrias: y vea si pueden resolver de un modo original los problemas de nuestra industria.
2. Busque personas con diversas experiencias: habilidades técnicas y opiniones.
3. Busque gente brillante, creativa y dispuesta a probar cosas que otras personas ni se preocuparían en pensar.
4. Atrévase a ser diferente: contrate personas que no tengan las habilidades necesarias para cierto proyecto y vea si son capaces de resolver problemas que las personas con las habilidades correctas no han podido resolver.

#### Idea 11: Olvídense del pasado, sobre todo de los éxitos de la compañía

Olvídense de lo que la compañía ha hecho en el pasado. Por el contrario, tome en cuenta los espectaculares triunfos del mundo de los negocios. Busque inspiración a su alrededor en vez de recurrir a las soluciones que la compañía le dio a ciertos proyectos del pasado. Esto sólo se convertirá en una trampa, en la que las cualidades más valiosas se traducirán en rigidez y acabarán con la innovación.

Para evitar esto:

1. Comience una nueva compañía: con nuevo personal.
2. Establezca una nueva unidad de negocios: y anímela a ignorar desafiar y rebelarse contra la cultura existente. Permita que los viejos empleados se muden a la nueva unidad sólo si es necesario.
3. Encabece o únase a una revolución de negocios: es decir, una insurrección interna que deje de lado el modo establecido de hacer las cosas y lo reemplace por nuevas prácticas y tecnologías, y por nuevos modelos de negocio.
4. Dirija ciertas reuniones de trabajo y entrenamiento: con el objetivo expreso de hacer cambios internos.
5. Procure que la gente sea agnóstica en lo que a negocios se refiere: para que adopte lo que realmente funciona y no lo que funcionó en el pasado.
6. Contrate gente dispuesta a crear pequeños conflictos internos.
7. Asígneles constantemente a sus empleados tareas no rutinarias que los hagan sentir incómodos.
8. Desintegre y recomponga los equipos rutinariamente: para evitar que la gente se canse y se vuelva complaciente.
9. Adopte decisiones fortuitas: y vea si surgen mejores opciones a partir de las quejas.
10. Adopte un enfoque a lo Regreso al Futuro: pídale deliberadamente a los empleados que regresen a una era ya pasada, y que hagan las cosas que funcionaron bien en el

pasado. De este modo, recordarán los problemas ya olvidados y la compañía redescubrirá qué la hizo grande en un momento dado.

### Implementar ideas extrañas

#### Nueve pasos para implementar ideas extrañas:

1. A veces, lo mejor es no gerenciar: encabezar un proceso de innovación es una cuestión de pequeños toques. Los mejores líderes de las compañías creativas ayudan a sus empleados a obtener los recursos que necesitan y luego se apartan del camino.
2. La innovación no sólo supone inventar sino además, vender: a veces será necesario persuadir a los demás del valor de una nueva idea.
3. Para innovar, es necesario ser rígido y flexible a la vez: es necesario ser flexible para ver las cosas desde otro punto de vista, pero también se necesita cierto nivel de rigidez que modere el proceso creativo. La rigidez permite, además, concentrarnos en productos que sean prácticos.
4. La incomodidad es inevitable y a la vez deseable al momento de innovar: si todo el mundo está contento, entonces

no estamos propiciando innovación alguna.

5. Considere siempre las cosas como condiciones temporales: las compañías tienden a considerarlo todo como condiciones permanentes. Por el contrario, los líderes de las organizaciones creativas tratan de exasperar las incertidumbres del mercado. Sólo de este modo es posible mantener la competencia a raya.
6. Simplicidad ante todo: las complejidades acaban con la innovación porque la gente se concentra más en organizarse que en ser original. Para evitar esto, simplifíquelo todo.
7. Esté alerta frente a las desventajas de los ámbitos creativos: las organizaciones creativas son siempre lugares muy irritantes y frustrantes. Poca gente disfruta de permanecer mucho tiempo en dichos ambientes.
8. Aprenda no a fracasar con menos frecuencia sino más rápido: mientras más rápido descubramos lo que no funciona, más pronto volveremos al camino correcto.
9. Las mentes abiertas son buenas, las mentes cerradas son malas: una persona abierta a nuevas ideas será más creativa que la que ya decidió cómo son las cosas. Fomente la recepción de ideas y tome en cuenta la opinión de personas ajenas al proyecto.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** Weird Ideas that Work

**Editorial:** Free Press

**Publicado el:** octubre de 2001

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/389>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.