



ENTREVISTA | **JAY RAO, PROFESOR DE BABSON COLLEGE**

“Hay que recompensar a los empleados que asumen riesgos”

El éxito y la supervivencia de las grandes empresas dependen del espíritu emprendedor de sus empleados y directivos, según Jay Rao, profesor de Babson College.

QUIQUE RODRÍGUEZ, Barcelona

Pregunta: ¿Por qué es importante el espíritu emprendedor en las grandes corporaciones?

Respuesta: En los últimos cinco años han aparecido 1.800 empresas en la lista *Fortune 500*. Pero sólo 71 lo han hecho durante cincuenta años consecutivos. ¿Qué han hecho? La mayoría, aplicar los principios del *corporate entrepreneurship* -emprender dentro de la empresa-.

P: ¿Pueden las grandes compañías ser tan emprendedoras como las pymes?

“Las mejores ideas proceden normalmente de los empleados, no de los directivos”

R: Tienen una serie de limitaciones de las que carecen las pymes de nueva creación, sin embargo parten con otras ventajas: marca, canales de distribución, financiación, capital humano y disciplina. Las grandes corporaciones no deberían copiar a las *start up* para captar nuevas oportunidades de negocio, sino adoptar un enfoque diferente.

P: ¿Existe algún caso modelo?

R: Apple, que es la primera que se ha atrevido a coger el toro por los cuernos en la captura de música en Internet y ha logrado dos tercios del negocio de descargas musicales, comercializando setenta millones de canciones en un año de actividad. Creó el software con una pequeña compañía, un disco duro de gran capacidad con Toshiba, la pila con Sony y fabricó el dispositivo en Taiwán con otro socio. Y, lo más importante, convenció a los nueve



Jay Rao, profesor de Babson College, centro de *management* ubicado en Boston y especializado en espíritu emprendedor.

principales sellos musicales y a distribuidores independientes para que sus canciones circularan por la red. Hay que volver a definir la empresa como una entidad rápida, flexible y reconfigurándose constantemente como una red.

P: ¿Se puede desarrollar el espíritu emprendedor en la plantilla?

R: El *corporate entrepreneurship* es una disciplina que las empresas pueden enseñar a sus empleados. Se puede crear una estrategia estructurada, una política de recompensas y reconocimiento y un siste-

ma para superar las trampas y obstáculos. La mayor parte de las organizaciones fracasan porque lo intentan como mucho un par de años, pero las mejores son las que lo practican durante diez o veinte años. Algunas han muerto intentando crear la gran innovación del siglo, como Polaroid, que tras la fotografía instantánea pretendía que sus siguientes creaciones fueran igual de revolucionarias y eso era imposible. Hay que aprender de las farmacéuticas, con mucha innovación y un gran catálogo de creacio-

nes hasta alcanzar el gran producto-negocio. Por ejemplo, Edison, el inventor, lanzó mil cien patentes, pero sólo veinticuatro, el dos por ciento, fueron éxitos financieros.

P: ¿Cuál es el secreto del éxito?

R: Hay que fallar a menudo para ganar a menudo. Aprender a perder el miedo al fracaso, creando un entorno en el que las personas se atrevan a fracasar. Hay que recompensar al que corre riesgos, lo cual va en contra de la filosofía de la mayor parte de las empresas, que deberían reconsiderar los motivos por

Un ingeniero hindú en la meca de los emprendedores

Jay Rao es un ingeniero hindú que pronto se trasladó a Estados Unidos para ampliar su formación. Cursó un Máster en Matemáticas en la Universidad de Kentucky y con treinta años ya tenía el doctorado en *management* de la Anderson Graduate School of Management de la Universidad de California en Los Angeles (UCLA). A sus 39 años de edad cuenta con diez de experiencia docente, los cinco últimos como profesor titular en Babson College, centro situado cerca de Boston. Esta escuela es reconocida por su especialización en el *entrepreneurship* -espíritu emprendedor-, categoría en la que ha aparecido en primera posición en el ranking de *US News & World Report* durante los últimos once años. Babson está liderando un estudio mundial sobre el impacto de la iniciativa emprendedora en la capacidad de desarrollo de los países.

los que premian a sus empleados.

P: ¿Qué papel juega la dirección?

R: Los altos directivos deben ser modelos a emular, demostrar entusiasmo por aprender, reconocer las buenas ideas de sus colaboradores y no apropiarse de ellas, no tener miedo a violar las reglas y a adoptar una nueva filosofía. Es mejor hacer algo y pedir después perdón si te equivocas. Porque si preguntas antes, lo más seguro es que te respondan que no lo hagas. Las mejores ideas suelen proceder de los empleados, no de los directivos.

Alianza académica con Esade

No es casualidad que Jay Rao haya desarrollado la lección magistral de la Asamblea Anual de Antiguos Alumnos de Esade, dedicada íntegramente a *Emprender desde la empresa (corporate entrepreneurship)*. La escuela de negocios española tiene un acuerdo con Babson College por el que los alumnos del MBA pueden realizar un trimestre de intercambio en el centro estadounidense. Esta alianza también se ha materializado en la puesta en marcha este año del *Senior Executive Program*, curso de dirección general que se imparte en el campus madrileño de Esade y cuenta con una semana intensiva sobre los llamados *intraemprendedores* en Babson College, situado a unos veinte kilómetros de Boston. En la jornada de antiguos alumnos intervinieron también Mario Ammero, presidente del consejo de General Electric para España y Portugal, Ignasi Fonts, director general de HP Inkjet Comercial Division, Marc Duhem, vicepresidente y consejero delegado de Solvay Ibérica, y Eugenia Bieta, profesora y directora del Centro de Iniciativa Empresarial de Esade, que dedica el sesenta por ciento de su actividad a temas de *corporate entrepreneurship*.

