

El sistema de casos se ha impuesto en las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo como un método ideal para formar a los futuros directivos y estimular su espíritu crítico, su capacidad de análisis y su enfoque práctico.

Presentamos ahora en español una selección de los mejores casos de la Harvard Business School, probablemente la mejor escuela de negocios del mundo.

Destinados a ayudar a los directivos a desarrollar sus habilidades para resolver problemas y aplicar un criterio gerencial apropiado, estos casos intentan explorar las áreas más subjetivas y cruciales de la gestión empresarial.

Una breve historia ficticia plantea el dilema al que se enfrenta un directivo. Al final de cada caso se recogen los análisis y alternativas al problema planteado, escritas por reconocidos profesionales y profesores tanto de nuestro entorno próximo como norteamericanos.

Con frecuencia existe desacuerdo entre los comentaristas respecto a las soluciones propuestas. Y éste es el quid de la cuestión. Después de todo, un dilema no sería realmente un dilema si todas las partes estuvieran de acuerdo sobre el curso de la acción a seguir.

Escrita en un estilo ameno, esta colección, orientada a buscar soluciones, ayudará a los gerentes a tomar decisiones acertadas cuando encaren día a día los dilemas de la dirección. Para los lectores será una oportunidad para ejercer sus aptitudes como directivos y comparar sus juicios con los expertos.

La colección **Dilemas del management** saldrá al mercado inicialmente con tres títulos:

¿Qué hacer cuando... el cambio no da resultados?,

¿Qué hacer cuando... el mejor empleado da problemas?

¿Qué hacer cuando... el marketing se convierte en un campo de minas?

QUÉ HACER

Las empresas están formadas por individuos, personas con intereses creados. Casi todos los ejecutivos con experiencia podrían contarle alguna circunstancia, sobre todo al principio de su carrera, en la que comprendieron esta verdad con toda su crudeza. Le dirán que hacer un análisis exacto del problema les resultó difícil, pero instructivo; diseñar una solución representaba una tarea de proporciones enormes, pero era intelectualmente estimulante. La idea de que todos tenían que respaldar esa estrategia perfecta sin escatimar ningún esfuerzo era... bueno, algo que se daba por sentado. Y, con demasiada frecuencia, era esa parte la que arruinaba el proyecto. Sólo es necesario pasar por una de esas experiencias para aprender la primera lección básica sobre los cambios: deben gestionarse con mucha cautela. Es posible superar esta primera barrera con facilidad, pero la mayoría de ejecutivos necesita pasar por muchas situaciones comprometidas para dominar el complejo proceso de transformación de una organización. Llegar a ser bueno en la gestión del cambio es mucho más difícil que reconocer su importancia.



176 páginas
ISBN 84-95787-70-9
PVP 10 euros

...cuando el cambio no da RESULTADOS

Comentaristas, entre otros:

- 
Ivan Martín
Socio Director de The Boston Consulting Group
- 
Daniel Olivera
Socio-Director de M.R.C. International Training
- 
Angel Bizcarrondo
Director del Centro de Estudios Garrigues
- 
Francisco Muro
Presidente ejecutivo de la consultora Otto Walter
- 
Iván López Belmonte
Director general Adjunto de Laboratorios Farmacéuticos ROVI S.A.
- 
Luis Valdivieso
Socio fundador de Formación y Control S.A. y Profesor del Instituto de Estudios El Monte
- 
Teresa Colomer Blasco
Directora de la Unidad de Recuperación de Fallidos del Grupo BBVA
- 
Juan Carlos Cubeiro
Cofundador y codirector de Eurotalent y profesor en la Universidad de Deusto y San Pablo CEU

...un ejemplo:

Los planes de incentivos mejor trazados

Los planes retributivos de muchas empresas, si bien crean unos fuertes incentivos para alcanzar ciertos resultados, también tienen consecuencias no buscadas. Para este caso, hemos supuesto una empresa donde los empleados están más que dispuestos a “jugársela al sistema” con el fin de alcanzar las cifras requeridas por la nueva estructura de gestión por resultados. El hombre que hay detrás de los sistemas de medición cree que ya se está produciendo un cambio, pero la realidad, desde el punto de vista de los directores y sus clientes, presenta un aspecto muy diferente.

QUÉ HACER

Piense en el mejor directivo que haya conocido. ¿Alguna vez se ha preguntado por qué era tan eficaz en su tarea? Normalmente los modelos que nos inspiran se destacan del resto en un aspecto crucial: su capacidad para dirigir a las personas.

Los mejores directivos saben cómo obtener el máximo de sus equipos y cómo inspirar a sus empleados. Y, quizá lo más difícil de todo, saben cómo tratar a aquellos empleados que merecen conservar sus puestos dada su productividad personal, pero que dificultan la tarea de las personas que los rodean.

¿Dónde han aprendido esos líderes a manejar tan bien a los empleados problemáticos?

Desde luego, no en las aulas. Muchos profesores de enorme prestigio admiten simplemente que la dirección de personas —más que la gestión de cualquier otro recurso— es una ciencia inexacta. Las «respuestas correctas» casi siempre provienen de planteamientos enormemente subjetivos. Por consiguiente, la capacidad de los directivos para solucionar los problemas que afrontan sus empleados depende mucho más del desarrollo de un buen criterio personal que de modelos preestablecidos.



176 páginas
ISBN 84-95787-71-7
PVP 10 euros

...cuando el mejor empleado DA PROBLEMAS

Comentaristas, entre otros:

-  **Álex Rovira**
Socio Director de Salvetti & Llobart, una consultoría especializada en Innovación e Investigación de Mercados. Coautor de La Buena Suerte.
-  **Asunción Velasco**
Socia-Directora de CVA, empresa de comunicación
-  **Federico Cuenca-Romero**
Responsable del Departamento de Marketing y Comunicación de Creade
-  **Josep Pau Hortal**
Presidente Ejecutivo de Creade
-  **José Manuel Giménez**
Director del Master de Recursos Humanos del Instituto de Estudios El Monte
-  **Javier Regueiro Morado**
Director de Private Equity Internacional y Director de Propetary Trading en Equity de BBVA
-  **Blas Martín**
General Manager de Aceralia Perfiles Madrid
-  **Salvador Torres Barroso**
Exdirector Corporativo de Organización y Recursos Humanos del Grupo Iberdrola
-  **Jose Manuel Casado**
Socio responsable de la Services Line de Human Performance de Accenture en España
-  **Miguel Angel Rodríguez Muñoz**
Director de Consultoría de Negocio, responsable de la solución de Human Performance, de PricewaterhouseCoopers

...un ejemplo:

El arrebato de Bob

El vicepresidente de la compañía se encuentra bajo una presión considerable para producir beneficios casi inmediatos. La empresa está en medio de una depresión y los resultados no han sido satisfactorios. Llega el día en que este ejecutivo sufre un arranque instantáneo que le lleva a una confrontación con sus colegas

QUÉ HACER

¿Cuáles son esos campos plagados de minas por los que transitan los profesionales del marketing? En general se dividen en cuatro grandes terrenos: el producto, la distribución, la promoción, y el precio. El espacio por cubrir es siempre enorme. Un mal paso en cualquiera de estas áreas es capaz de eliminar los beneficios obtenidos en las otras tres. A pesar de que el marketing está pasando de ser un “arte” a convertirse cada vez más en una ciencia, los directivos tienen con frecuencia que realizar juicios de valor que son todavía tremendamente subjetivos.

Esta es la razón por la que Harvard Business Review publica tantos casos centrados en cuestiones de marketing. No se trata exclusivamente de que constituyen una lectura interesante; lo más importante es que el marketing plantea auténticos dilemas, situaciones en las que personas inteligentes llegan a enfrentarse frontalmente sobre cómo actuar, y en las que ninguna alternativa está exenta de riesgo.



192 páginas
ISBN 84-95787-72-5
PVP 11 euros

...cuando el marketing se transforma en un CAMPO DE MINAS

Comentaristas, entre otros:

-  **Enrique Larumbe**
Fundador y Director General de EUROGAP, consultora especializada en Marketing Estratégico y Operativo
-  **Fernando Natera**
Director Comunicación e Imagen PricewaterhouseCoopers
-  **Gerardo Puerto**
Director de Comercio Internacional del Banco Meridional - Grupo BBVA - y Profesor de Marketing en el Instituto de Estudios El Monte
-  **César Alonso Peña**
Jefe de Comunicación de Ibermutuamur y profesor de marketing y comercio electrónico en el Centro de Estudios Adams
-  **Miguel Angel Prado**
Profesor de Marketing de la Universidad de Salamanca
-  **Fernando Trías de Bes**
Socio Fundador Director de Salvetti & Llobart, consultoría especializada en Innovación e Investigación de Mercados. Coautor de La Buena Suerte
-  **Juan Manuel Ballesteros**
Director de Productividad de sistemas del grupo BBVA
-  **Pedro Antonio García López**
Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de Coca Cola España y Portugal

...un ejemplo:

Quando la ausencia de noticias es una buena noticia

Un niño herido a causa de un accidente relacionado con un producto de la empresa, la histeria de los medios de comunicación, y una crisis de relaciones públicas que se va complicando cada vez más. ¿Qué debe la compañía comunicar al mundo esa misma tarde y cómo pueden salvar la reputación de la empresa en los días posteriores?.



En **2006** *Dilemas del management* tratará temas como la estrategia y el trabajo en equipos con culturas y tradiciones diferentes.