

<b>ejecutivos</b>	Tirada: <b>14.300</b>	Sección: -	
Nacional	Difusión: <b>13.000</b>	Espacio (Cm_2): <b>303</b>	
Economía	Audiencia: <b>18.340</b>	Ocupación (%): <b>48%</b>	
Mensual		Valor (Ptas.): <b>241.111</b>	
		Valor (Euros): <b>1.449,11</b>	
	<b>01/10/2002</b>	Página: <b>113</b>	Imagen: <b>Si</b>

Rafael Cerezo, senior vice president y director regional para Europa de The Boston Consulting Group

## "Los directivos deben estar atentos a los estados emocionales de los empleados"

**ejecutivos.**- En "El Monstruo del Cambio", Jeanie Daniel Duck apuesta por un directivo más cercano al empleado, más emocional, pero también habla de la necesidad de que sea duro. ¿Cómo puede un directivo compatibilizar el ser comunicativo y abierto con sus trabajadores y, a la vez, exigirles disciplina y responsabilidad?

**Rafael Cerezo.**- No son incompatibles. El empleado debe asumir la disciplina y responsabilidad como algo propio y, para ello, el directivo debe hacerle partícipe de los objetivos de la empresa. Precisamente, la forma de conseguirlo es a través de una intensa comunicación, abierta y honesta. El directivo que admite que no tiene todas las respuestas, pero sí la capacidad de encontrar formas de llegar a tenerlas, involucra a sus colaboradores y consigue una mejor gestión de las personas. La comunicación personal es muy importante para ello. Hay presidentes de grandes empresas mundiales que se comunican directa y personalmente con los 500-700 principales ejecutivos de su empresa.

**ej.-** La autora del libro es vicepresidenta de The Boston Consulting Group. ¿En qué aspectos de la gestión del Grupo queda reflejada la filosofía de Jeanie, a su juicio?

**R.C.-** La filosofía de Jeanie es aplicable a todo proceso de cambio, tanto a los grandes como a los cambios que se dan en el quehacer de departamentos y oficinas de una empresa como la nuestra. Cuando emprendemos una nueva



Rafael Cerezo, senior vice president y director regional para Europa de The Boston Consulting Group.

iniciativa, en The Boston Consulting Group siempre tenemos en cuenta la curva del cambio y actuamos según las orientaciones de Jeanie. Además, nuestra declaración de principios establece el respeto al individuo como uno de sus valores fundamentales y esto exige a los directivos estar muy atentos a los estados

emocionales de los empleados en todos los órdenes: satisfacciones, temores, deseos, etc.

**ej.-** ¿Cómo definiría usted la relación existente entre los altos cargos y los empleados en The Boston Consulting Group en España?

**R.C.-** La comunicación fluida entre jerarquías caracteriza las relaciones de la organización de The Boston Consulting Group. Atraemos a los mejores individuos que, por definición, tienen múltiples opciones profesionales y, por lo tanto, grandes exigencias y expectativas. Tenemos un proceso de evaluación de 360 grados que no sólo se ciñe al desempeño profesional de cada persona sino que considera también su aportación al equipo de BCG, independientemente de su posición jerárquica. Existen además numerosos mecanismos de comunicación encaminados tanto a proporcionar información transparente sobre estrategias, planes y resultados mundiales y locales de la empresa, como a medir honestamente el grado de satisfacción de todos los empleados. Cada uno de nosotros, a todos los niveles, nos sentimos parte integrante de la empresa.