



Entrevista a **Ovidio Peñalver**, Socio Director de **ISAVIA**, consultora especializada en el desarrollo profesional y personal de ejecutivos. Entre los servicios que ofrece se encuentra la Gestión de Sentimientos Organizativos, el Diseño e Implantación de Programas de Desarrollo de Habilidades, Programas de Equilibrio y Desarrollo personal y Cursos de Formación Financiera.

**Newsletter:** Desde la Newsletter del Top Ten Management español no tenemos más remedio que comenzar preguntándole dónde radica en su opinión la calidad de gestión, y cómo andamos de esa calidad directiva en España ¿Podría destacar un aspecto en el que nuestra cultura directiva sea notablemente mejor que la de nuestro entorno, y otro en el que claramente los españoles debamos mejorar?

**Ovidio Peñalver:** Como ya han apuntado varios pensadores del Management, coincido en la necesaria distinción entre un buen gestor y un buen líder. Creo en España somos más y mejores gestores que líderes.

Si entendemos por gestión, planificar, organizar, distribuir y hacer seguimiento de tareas y proyectos, en mi opinión el directivo español lo hace bien, aunque tienda a apurar los plazos y a usar más el sentido común que herramientas y técnicas que existen para ello.

En cuanto al liderazgo, entendido como diseño y transmisión ilusionante de la visión, desarrollo y motivación de profesionales, creo que es nuestra asignatura pendiente, aunque observo en los últimos años una tendencia realmente positiva en estos aspectos.

En resumen, creo que nuestra cultura directiva destaca por el compromiso, la dedicación y las soluciones creativas, debiendo mejorar en la visión ilusionante y retante a medio plazo (sobre todo a nivel departamental), así como en la confianza y desarrollo de nuestros colaboradores.

**Newsletter:** No sé si será del todo cierto lo que se dice de las personas que, como usted, han tenido una dilatada experiencia directiva: que con frecuencia se sienten un poco solos. Si tuviera que elegir una cualidad en su equipo de colaboradores, ¿cuál sería?

**Ovidio Peñalver:** Ciertamente, en ocasiones, he sentido la necesidad de poder conversar abierta y sinceramente de situaciones tensas o difíciles por las que he pasado. No siempre es fácil hacerlo con colegas o colaboradores de la misma compañía, teniendo que acudir a amigos o a mi coach para estos temas.

Creo que, en muchos casos, seguimos teniendo un exceso de pudor y hasta vergüenza para comentar temas que nos preocupan, nos hacen dudar y que pueden ser interpretados como debilidades y poner en duda nuestra supuesta imagen pública.

En cuanto a las cualidades que más valoro en mi equipo de colaboradores son energía y apasionamiento, crítica constructiva y aprendizaje continuo, además de complementariedad, no solo en aspectos profesionales sino personales también.

**Newsletter:** *Claro que no siempre podemos elegir a los colaboradores “ideales” ni modelarnos a nuestro gusto, y no nos queda más remedio que vivir rodeados de imperfecciones. ¿Cuáles le parecen las más difíciles de conllevar?*

**Ovidio Peñalver:** Sin lugar a dudas las que tienen que ver con la actitud, como podrían ser el pasotismo, la negatividad y crítica destructiva permanente, la generación de rumores y conflictos que desemboquen en mal clima dentro del equipo, etc.

Las imperfecciones en temas técnicos y operativos son más fáciles de resolver. El problema es más complejo aunque susceptible de mejora cuando el comportamiento se deriva de emociones negativas y restrictivas, como la resignación, el resentimiento, el aburrimiento, la envidia o incluso el odio.

Es en estos aspectos, la gestión colectiva de emociones, donde tenemos un apasionante reto. De poco van a valer nuevas estrategias, objetivos, herramientas y procedimientos, si no existe una voluntad y emocionalidad adecuadas que faciliten cualquier nuevo proceso.

**Newsletter:** *Por contra, de vez en cuando descubrimos en nuestras organizaciones a una persona que nos lleva a exclamar: ¡cuídate, que tú vales mucho! En ese momento, ¿qué cualidades aprecia en esa persona que no encuentra en las demás?*

**Ovidio Peñalver:** Quizá pueda sonar a tópico, pero a mí eso me ocurre cuando veo a alguien buena persona, buena gente.

Al margen de sus competencias técnicas y su experiencia, yo aprecio esta singularidad, más bien escasa, en personas que reconocen y aprenden de sus errores, que tienden a decir y actuar conforme a lo que piensan y sienten (autenticidad), que son curiosos y quieren aprender continuamente, con iniciativa y creatividad, que gestionan bien sus compromisos (son confiables), son flexibles y respetuosos con la diferencia y, sobre todo, con buen humor y apasionados.

Estas personas son sencillas y a la vez profundas, humildes, viven en una emocionalidad de paz, serenidad y evolución. Afortunadamente tienden a contagiar a los demás (los que se dejan) Se les ve felices y disfrutando de la vida.

En fin, si conocen alguien así hagan el favor de decírmelo para intentar que se incorpore a mi equipo...

**Newsletter:** *Uno de los principales defectos que tenemos los humanos es que prometemos más de lo que damos, o decimos más de lo que hacemos. ¿No le parece curioso que nuestras organizaciones hablen tanto de misiones, visiones y valores, y que sin embargo haya cada vez más directivos que afirman sentir compromiso con determinados proyectos, pero no con su empresa?*

**Ovidio Peñalver:** Sinceramente lo entiendo, sobre todo en compañías grandes donde es difícil alinear nuestros valores y principios personales con los de un "ente" anónimo que parece no tener alma.

Cada vez es más frecuente que tras varios años de duro esfuerzo y compromiso, pases de ser un figura a ser arrinconado o incluso despedido, bien sea por cambios en la estrategia de la compañía o por que ya no estas en el "núcleo duro" que toma las decisiones.

Me parece más fácil comprometerse y entusiasmarse con un proyecto concreto o con un grupo de personas cercano. En cualquier caso creo que las grandes organizaciones pueden fomentar este compromiso, más cercano y sincero, a niveles departamentales. De aquí radica la importancia de generar visiones, misiones y valores a nivel departamental o de equipos de proyecto, que obviamente puedan estar alineados con el resto de la organización.

**Newsletter:** *¿Por qué pone tanto énfasis en la situación emocional de los equipos, así como en la ilusión y apasionamiento de los profesionales?*

**Ovidio Peñalver:** Desde mi experiencia en Recursos Humanos, mi formación humanística y mi trato directo con profesionales (a nivel personal haciendo coaching y con colectivos, dando formación y

haciendo consultoría), he llegado a la conclusión de que hay una serie de competencias llave o pre-competencias que determinan poderosamente el desempeño de profesionales y equipos. Me refiero a las competencias conversacionales y emocionales.

Qué hace un profesional, un equipo y una organización si no es diseñar productos y servicios, vender, comprar y negociar, mantener reuniones, analizar situaciones y tomar decisiones, coordinar acciones, obtener compromisos y comprometerse, etc.

Todo esto lo hacemos conversando, entre nosotros (con jefes, colegas y colaboradores), con clientes y proveedores, con agentes sociales. Si todo lo que hacemos lo hacemos conversando, parece lógico desarrollar estas competencias conversacionales (cómo pedimos, cómo nos comprometemos, qué juicios emitimos, cuál es nuestro modelo mental, cómo diseñamos nuestras conversaciones, etc.), ya que si esto lo hacemos mejor, por ende, todas nuestras actividades diarias irán mejor también.

La clave está en que todas nuestras conversaciones y actuaciones están influidas por nuestro estado de ánimo (individual y colectivo), de forma que según nos sintamos, así percibiremos las situaciones (P.ej, como un problema insalvable o como una oportunidad de aprendizaje) y así actuaremos.

Creo, por tanto, que merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo, a gestionar las emociones organizativas, con el objetivo de generar espacios emocionales más expansivos a nivel colectivo, que permitan a los profesionales sentirse mejor, aumentando la calidad y desempeño organizativos.

Por ello, desde ISAVIA hemos llegado a un acuerdo con Javier Fernandez Aguado (Socio Director de Mind Value y autor del Modelo Antropomórfico), para implantar como licenciarios en exclusiva su Modelo de "Feelings Management", que permite el diagnóstico y desarrollo de estados emocionales colectivos.

**Newsletter:** *Permítanos terminar con una pregunta un poco más ligera. Ya que "cada maestrillo tiene su librillo" y todos tenemos nuestros modelos, ¿qué personaje, real o de ficción, representa para usted la mejor ejemplificación del liderazgo?*

**Ovidio Peñalver:** Inevitablemente, sin pensarlo, me vienen personajes como Jesucristo, Martin Luther King, el Che Guevara o Churchill y hasta Superman, entre otros famosos y casi unánimemente considerados como líderes por los historiadores.

Analizándolo más despacio, me gustaría destacar la figura de Bartolomé de las Casas, fraile dominico español, cronista, teólogo y Obispo de Chiapas (México), nacido en 1484 en Sevilla.

Fue un gran defensor de los Indios, repudiando la violencia y apostando por la persuasión y el dialogo, que luchó por abolir la esclavitud y destacar las virtudes de los habitantes del Nuevo Mundo. Se enfrentó a los conquistadores españoles, considerándosele un precursor de los derechos humanos y la antropología.

Para mí un líder, es alguien que tiene clara una visión y una misión que comparte con sus seguidores (aunque no sean necesariamente muchos), que actúa desde el ejemplo y la autenticidad (es el primero que se auto lidera), con una base ética (de mejora y desarrollo de si mismo y de los demás)

Ciertamente no hay por qué ser líder toda la vida (pienso que el líder se hace, no nace), ni en todas las facetas (personal, familiar, social, etc.)

Creo en un liderazgo más anónimo, masivo y que se puede desarrollar, donde todos podemos ser líderes en algún momento de nuestras vidas (como padres, maestros, amigos, directivos, etc.)