



José Enrique García Llop, director general de Equipo Humano

“Nunca desistí de hacer las cosas de forma diferente”

“La creatividad, por definición, es un acto de rebeldía”. José Enrique García Llop (València, 1973), con Equipo Humano, inició en 2001 una aventura en un ámbito reacio a nuevas soluciones: el de los Recursos Humanos (RR.HH.) o en su lenguaje, de “gestión de personas”. Su exitosa rebeldía le ha valido a la empresa el Premio Economía 3 de Servicios Profesionales Avanzados.

Juan Antonio Gallart
Imágenes: Archivo E3
juan.gallart@economia3.info

Me dedicaba a jugar al tenis a nivel profesional. Llegó un momento en que se detuvo mi evolución y tuve que elegir entre estudiar o trabajar. Decidí estudiar Psicología y trabajé como profesor de tenis en distintas escuelas, incluida una que abrí yo mismo. Posteriormente, hice un máster en ADE y realicé unas prácticas en el Servef en selección de personal. Después obtuve una plaza en el Hospital de La Ribera, de ahí pasé a otro puesto en la UPV y, por entonces, empecé a concebir Equipo Humano”.

- Con Equipo Humano, ¿qué necesidad trataste de cubrir?

- Fundamentalmente, una necesidad personal. Las clases de tenis ya las hacía de forma creativa, con juegos diferentes. La selección de personal también intentaba hacerla

de forma singular, con dinámicas diferentes, pero aún así me aburría, era muy mecánico.

- Entonces, ¿decidiste tirarte a la piscina sin asegurarte de que hubiera agua?

- Bueno, notaba que había una serie de carencias en recursos humanos que se debían abordar desde un aspecto innovador y diferente. Como ocurre hoy con técnicas como el *outdoor training* o la selección de personal basada en lo que ahora se llama *entrevista de incidentes críticos*. Pero por entonces no había nada singular. Con 28 años empecé a hacer *team building*, compaginándolo con técnicas de selección habituales y aprendiendo por mi cuenta. A partir de ahí surgió Equipo Humano.

Por otro lado, vengo de una familia que tenía unos restaurantes gallegos. Mi padre llegó a València a los 13 años, sin ningún tipo de estudios y se formó en hostelería. Siempre se esforzó por ofrecer productos muy buenos y de una forma diferente, lo que ahora se llama creatividad, que pa-

ra él era, simplemente, servicio al cliente.

Una vez al año cogía a todo el personal de los restaurantes y se iban a hacer una excursión todos juntos. Lo que hoy se llama un *family day*, él ya lo hacía hace muchos años. Y viví esa experiencia con él. Así se mejoraban las relaciones, el compromiso con la empresa, la atención al cliente...

Si innovas, equivócate rápido

- Digamos que estudiaste Psicología con una mochila importante de conocimiento traída de casa. Pero, en los primeros tiempos, cuando te acercabas a los clientes con estas nuevas metodologías, te pondrían caras raras.

- No entendían lo que era. Nadie sabía, por ejemplo, qué era el *outdoor training*. De hecho, los dos primeros años lo pasamos muy mal porque nos adelantamos mucho al mercado. Pero tenía confianza en que todo tenía que cambiar. Nunca desistí de hacer las cosas de forma diferente ya que siempre que había hecho las cosas de forma distinta o atractivas, habían funcionado.

- No a todo el mundo que se atreve a hacer algo de forma diferente e innovadora le salen las cosas, solo conocemos las historias de los que llegan...

- No estoy del todo de acuerdo, porque yo me he equivocado muchísimas veces. Pero procuro hacerlo con un coste reducido y en un tiempo mínimo.

- “Fell fast”, como dicen en EE.UU.

- Me sigo equivocando al hacer propuestas diferenciales y creativas. En 2002,



el Centro Europeo de Empresas Innovadoras de València (CEEI) nos reconoció como la primera empresa de servicios de RR.HH. innovadora.

Desde entonces no hemos perdido el rumbo ni hemos dejado de hacer innovación en RR.HH. Otra cuestión es creer que innovación y creatividad sea un *totum revolutum*, porque no tienen nada que ver.

- ¿Qué línea les separa?

- La línea la marca el cliente. Es decir, esta empresa funciona con soluciones exclusivas para cada uno, pero hay un manual de procedimientos y procesos en los cuales se establece cómo se hace una campaña comercial, cómo se ejecuta una acción formativa... Todo tiene un procedimiento y una estandarización.

- Por tanto, Equipo Humano se basa en crear propuestas diferentes, pero ¿qué resultados se consiguen? ¿Qué huella se deja en los clientes?

- La de pelear por sus propios resultados. Si se nos plantea un reto del tipo "me gustaría mejorar la estructura de mi organi-



Soluciones TIC con lenguaje psicológico

- La gran mayoría del personal de Equipo Humano sois psicólogos y en cambio ofrecéis soluciones TIC como Talent, al que calificáis como vuestro producto estrella. Deduzco que esas soluciones proceden de la psicología. ¿Podríamos decir que tienen "alma" en comparación con otras que son, por decirlo así, más matemáticas?

- Apostamos por la digitalización desde el punto de vista del consultor de RR.HH. Hablamos el lenguaje de la evaluación del desempeño, de los planes de acción, está programado en un lenguaje que se entiende con todos los demás. En digitalización hemos hecho ya alrededor de diez *dashboard* o cuadros de mando, seleccionando los KPI que realmente generan valor para la empresa. Además son dinámicos, amigables, se pueden autogestionar y modificar, por lo que aportan la información que cada usuario desee en tiempo real. Otro proceso está enfocado a la satisfacción de los trabajadores. Estamos implantando "pulsadores de felicidad". A través de una tableta se indica cómo ha ido el día: "Un poco feliz", "muy feliz"... Se registra y se puede medir la felicidad del trabajador durante todos los días, no solo una vez al año a través de estudios de clima.

- Surge una pregunta obvia: ¿Y si el trabajador no es siempre sincero?

- Controlamos muchas variables con algoritmos. Los datos son reales porque, simplificando, aquellos que se salen de la media, el sistema es capaz de desecharlos.

zación interna", nos reunimos con el cliente y le preguntamos mucho, mucho. Después, estudiamos cómo gestionar el cambio de una forma rápida y ágil, con el objetivo primordial de mejorar los resultados. Los clientes se llevan un proyecto exclusivo para su empresa, porque previamente hemos analizado su cultura empresarial, sus valores, su misión, su visión, su forma de trabajar... Hemos ido a su empresa a ver cómo lo hace, cómo respira, a qué huele...

Estructuras líquidas

- ¿Si digo psicología empresarial estoy diciendo una barbaridad? Equipo Humano parece una empresa "psicóloga" de otras.

- Sí, con aspectos diferenciadores. Si nos piden definir los valores de una empresa, mientras que normalmente las consultoras hacen un *focus group* para discutir y

dar vueltas a esos temas, en Equipo Humano les facilitamos unos cuestionarios para que los definan ellos mismos. Después utilizamos la técnica del *open space*, sesiones de 90 minutos de trabajo en las que todo lo que se ha escrito se pasa a pósts que se sitúan en una pared y entre todos tenemos que cocrear una frase uniéndolos; así definimos la misión de la empresa, por ejemplo. Les ayuda a resituarse mejor de una forma divertida y agradable.

Al cambiar la estructura de una organización o gestionar ese cambio, si se apea al lado racional de las personas lo único que se consigue es dar más información. Si se va al lado emocional, se produce motivación, anclajes emocionales positivos que generan el cambio. Nosotros trabajamos la memoria, pero no la memoria razonada sino la emocional.

En definitiva, trabajamos sobre la rentabilidad, la competitividad, la sostenibilidad, y el talento de las empresas, a través de la estructura, creando organizaciones mucho más ágiles, flexibles, dinámicas y amigables. O sobre las personas que las componen. Nos inspiramos mucho en el filósofo Zygmunt Bauman, creador de los conceptos de "liderazgo líquido" y "vida líquida" y, así, hablamos de estructuras líquidas en personas, formación y capacitación.

- Equipo Humano es Premio ECONOMÍA 3 a Servicios Sociales Avanzados. ¿Qué significa para vosotros este reconocimiento?

-El reconocimiento a 18 años innovando en la gestión de personas y asumiendo muchos riesgos; de hecho, la innovación es asumir riesgos y darle muchas vueltas a la cabeza. Por tanto, es un orgullo. ■