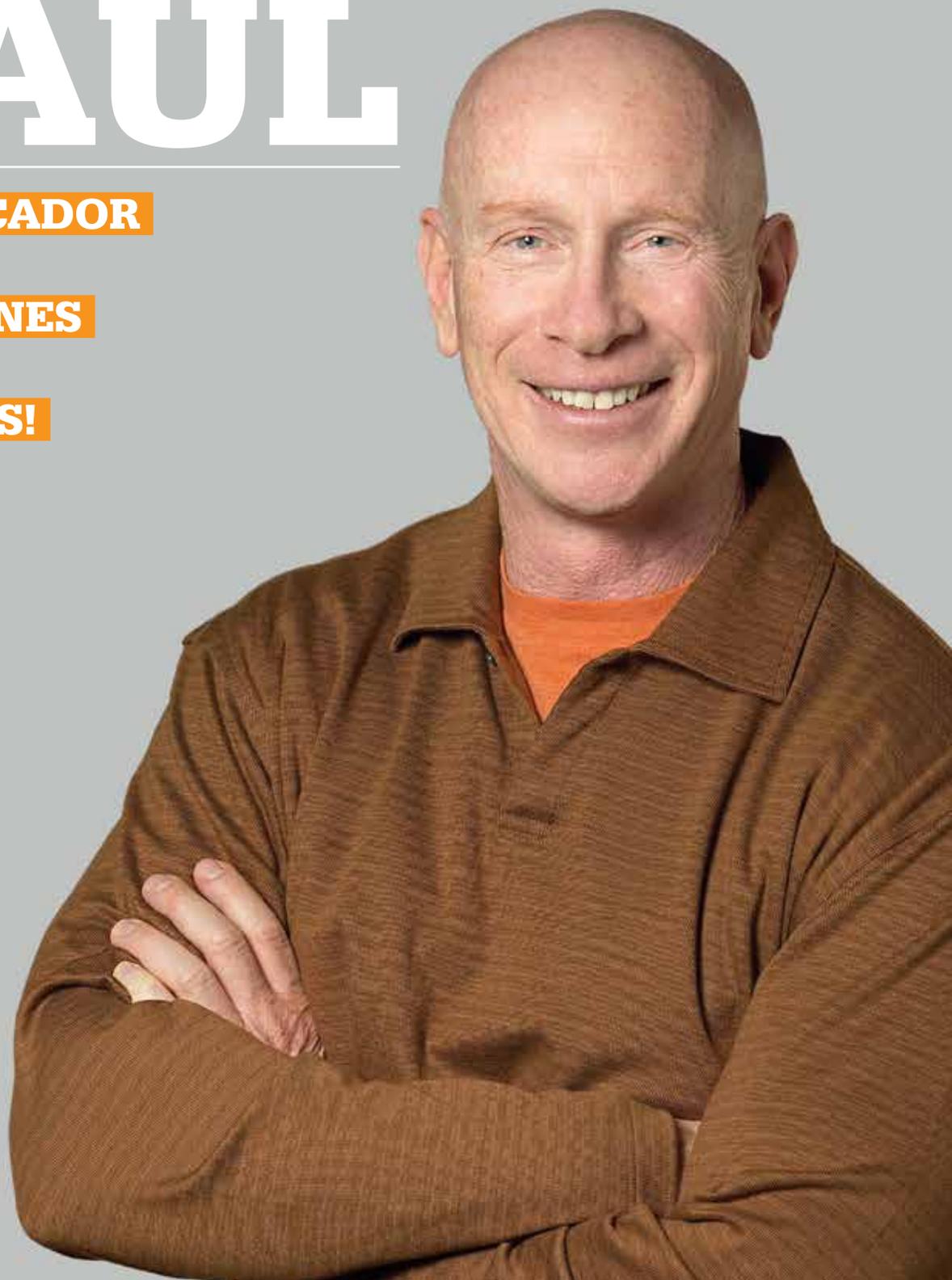


HARRY PAUL

**¡UN PESCADOR
DE LOS
CORAZONES
DE LOS
CLIENTES!**



“Harry The Fish! Guy” (Harry el Tipo de Fish!): así es como Harry Paul es conocido, tanto en los círculos profesionales y empresariales donde comparte sus conocimientos, como en las calles de San Diego, California por las cuales camina. Y no es para sorprenderse. Harry Paul no solo es coautor del best seller internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results (FISH! La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación)* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen (2002), sino que es su promotor más famoso, predicando y enseñando la filosofía FISH! a literalmente cientos de miles de personas en todo el globo.

FISH!, uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos, ha estado en las listas de best sellers de *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *Business Week* y Amazon.com. Asimismo, este libro es precursor de una exitosa serie: *FISH! Sticks*, *FISH! Tales* y *FISH! For Life*. Pero Harry, que no se duerme en sus laureles, ha publicado junto a Ross Reck *Revved (A toda marcha)* en 2006, así como *Instant Turnover* y *Destination Work* (ambos en 2009). Su más reciente libro *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best* (traducción libre *¿Quién secuestró a la excelencia? Que nos detiene para dar y ser lo mejor*), escrito junto a John Britt y Ed Jent, aparecerá próximamente. Todos sus libros muestran –muchas veces a través de simples, pero poderosas parábolas– que tanto los líderes como los empleados tienen la habilidad y la responsabilidad de crear una cultura llena de energía positiva, divertida y segura que fomente la eficiencia, la productividad y la rentabilidad, pero, sobre todo, el compromiso, la creatividad, la satisfacción personal y los valores.

Como consultor, Harry ha colaborado con empresas e instituciones como AstraZeneca, Verizon, Cigna Insurance, Pfizer, Domino's Pizza, The Gap, KPMG, General Dynamics, Marriott, Kaiser Permanente, la Cruz Roja Americana, la Marina de los EE. UU. y el FBI transmitiéndoles sus ideas de que un clima caracterizado por la diversión y por la buena actitud de todos nos hace alcanzar nuestro mejor desempeño. Como orador motivacional ha enseñado a miles de individuos alrededor del mundo que si elegimos la actitud correcta, nos divertimos, estamos presentes y le hacemos el día a alguien apoyándonos en la misión y la visión de nuestras empresas, podemos alcanzar y mantener el éxito reduciendo la rotación de empleados, creando experiencias de cliente excepcionales, aumentando la cuota de mercado y desarrollando un equipo de gente productiva, comprometida y feliz.

Sus más de 30 años de experiencia en el mundo de los negocios, lo convierten en una reconocida autoridad mundial en cultura corporativa. De hecho, Harry dice de sí mismo que tiene un Ph.D. en experiencia, habiendo trabajado en todos los aspectos de la capacitación gerencial, consultoría, ventas, distribución, desarrollo de productos y operaciones internacionales. Es un experto en los temas de motivación, servicio al cliente, productividad, compromiso de los empleados, *teambuilding* y diversión y humor en el lugar de trabajo (sí, leyó correctamente: diversión y humor en el trabajo). Veamos qué comparte Harry Paul con nosotros en esta interesante entrevista exclusiva para GESTION.

G ¿Qué es la Filosofía FISH!? ¿Por qué ha resonado en líderes y empleados alrededor del mundo entero?

La Filosofía FISH! da a las personas una mayor comprensión y las herramientas para ir al trabajo cada día y dar lo mejor de sí mismas. Esta filosofía se compone de cuatro partes:

- **Escoja su actitud:** elija traer energía, pasión y entusiasmo al trabajo cada día.
- **Juegue:** disfrute lo que esté haciendo no importa lo que sea.
- **Esté presente:** esté presente con las personas, no actúe como si quisiera estar en otro lugar. Sepa por qué razón usted va a trabajar cada día.
- **Haga felices a sus clientes:** cree “experiencias wow” para todos sus clientes, internos y externos.

La Filosofía FISH! fue “descubierta”, o más bien intuita, por los vendedores de pescado en el *World Famous Pike Place Fish Market*, una pescadería en Seattle, Washington. Estos vendedores de pescado eligen ir a trabajar todos los días para crear experiencias únicas para sus clientes y ellos mismos. Esta actitud le ha dado a la pescadería mucho éxito no solo en algunos cuantos trimestres, sino durante décadas. Es interesante que en el mismo lugar donde se encuentra este negocio hay otras tres pescaderías que venden los mismos pescados a los mismos precios. Sin embargo, Pike Place Fish Market es mucho mejor conocida y más exitosa que las demás. Las experiencias de cliente que están creando no pueden ser duplicadas por la competencia porque se componen de las acciones de cada individuo que trabaja allí. Cuando los líderes de otras organizaciones ven cómo lo hace esta pescadería, les ayuda a comprender que si un grupo de vendedores de pescado puede conseguir el éxito utilizando esta filosofía, no hay nada que puede detenerlos a ellos para hacer lo mismo y tener un éxito similar.

Un “momento de misión o visión” sucede cuando usted busca y encuentra una oportunidad para caminar la milla extra, hacer algo diferente, hacer algo más de lo que se espera de usted y crear una situación en la que un cliente diga “¡Wow!”.

G ¿Cómo puede una empresa crear una cultura dinámica, gratificadora y divertida? ¿Qué pueden hacer los líderes y gerentes para inspirar, comprometer y energizar a los empleados para que ir a trabajar sea agradable y divertido?

Los líderes deben comprender que sus empleados tienen elección. Pueden despertarse en la mañana y decir “Tengo que ir a trabajar” o decir “Hoy tengo la oportunidad de ir a trabajar”. Usted quiere que su gente elija decir “Hoy tengo la oportunidad de ir a trabajar”. Porque se convierte en su elección. Tienen sentido de propiedad y responsabilidad cuando vienen a trabajar. Los gerentes y líderes de la organización deben crear un ambiente seguro al cual las personas vengán a trabajar sabiendo que el trabajo que están haciendo es importante y que hace una diferencia. Ese es el punto en el cual el trabajo se convierte en algo gratificante e importante para los empleados y empezarán a traer lo mejor de sí mismos al trabajo todos los días.

Los líderes también deben dejar que sus empleados aporten ideas acerca de cómo hacer su trabajo. Ellos son los que están más cerca a su trabajo y saben cómo hacerlo más productivo y divertido. En el libro *FISH!* se muestra claramente que cuando las personas saben que el trabajo que están realizando es importante, disfrutan lo que están haciendo, están presentes con las personas y le alegran el día a alguien el resultado es mayor productividad y rentabilidad.

G ¿Qué pueden hacer los líderes y gerentes para aumentar la productividad y la rentabilidad? ¿Qué pueden hacer para incentivar o estimular a los empleados a dar lo mejor de sí mismos?

Cuando los empleados sienten que tienen algo de control en cómo se realiza su trabajo, se “adueñan” o toman posesión del mismo. Cuando se adueñan de su trabajo, se aseguran de dar lo mejor porque es suyo, les pertenece. Cuando la gente hace que el trabajo sea el lugar donde quiere estar, la magia sucede. La retención aumenta, las tardanzas disminuyen. Las ideas se comparten en un entorno seguro. Las personas se divierten y disfrutan lo que están haciendo mientras trabajan duro. La productividad y la rentabilidad vienen a continuación: es una ley de la naturaleza.

En cambio, cuando los empleados tienen que venir a trabajar y no disfrutan lo que están haciendo, síntomas malos comienzan a aparecer. Las tardanzas aumentan, la retención disminuye. La creatividad y el flujo de ideas se detienen, y el sentido de propiedad y la responsabilidad comienzan a desaparecer. Los clientes son los primeros en darse cuenta de esto y lo que sigue es una disminución en la productividad y rentabilidad.

G ¿Cómo pueden los líderes fomentar una cultura corporativa en la que las decisiones en todos los niveles se basen en la misión, visión y valores de la empresa?

La mejor y más fácil manera en que los líderes pueden crear una cultura única en la cual las personas traen lo mejor de sí mismas todos los días es a través de la comunicación. Comuniquen claramente la misión, visión y valores de la organización. Todos y cada uno de sus empleados deben conocerlos y saber cómo afectan las decisiones que toman. Y asegúrese que sepan que lo que hacen ayuda a lograr la misión y visión. Todo cuanto hagan o decidan debe beneficiar a la misión y visión y tener como guía a los valores de la organización. Si no están logrando hacer esto, la organización se está alejando no solo de su misión, visión y valores, sino también de sus metas. Los líderes también deben comunicar cómo alinear las misiones, visiones y valores personales con los de la organización. Una vez hayan comprendido esto, los empleados satisfarán las necesidades que son importantes para ellos mismos y estarán alineados con las de la organización.

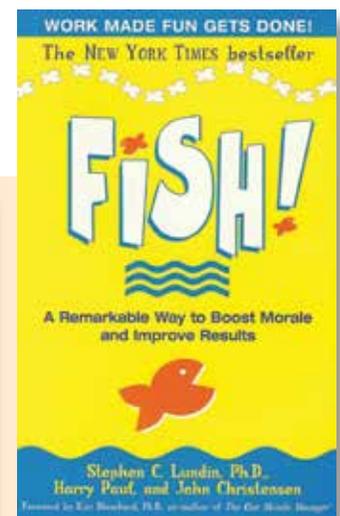
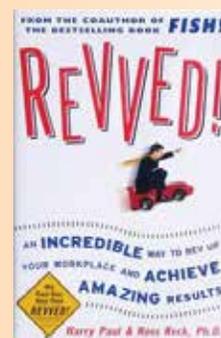
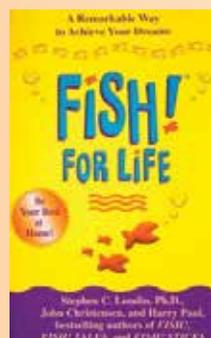
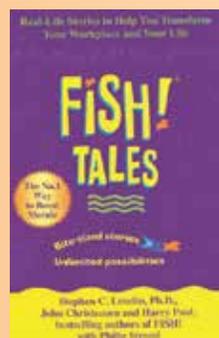
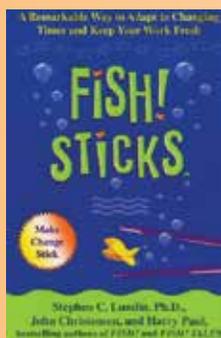
G ¿Qué son los momentos de misión o visión? ¿Cómo se pueden identificar estos momentos?

Un “momento de misión o visión” sucede cuando usted busca y encuentra una oportunidad para caminar la milla extra, hacer algo diferente, hacer algo más de lo que se espera de usted y crear una situación en la que un cliente diga “¡Wow!”. Es crear experiencias de cliente únicas y extraordinarias. Piense en lo poderoso que sería si todos en la organización hicieran eso una vez al día, y no digamos dos o más veces al día. ¿Cuántos momentos de misión y visión se crearían? Usted tiene que ser objetivo cuando esté buscando estas oportunidades; es como hacer un paseo mental en helicóptero sobre su lugar de trabajo y mirar hacia abajo buscando oportunidades para hacer algo más allá de lo esperado. Así es como usted diferencia a su organización de las demás y crea un efectivo *marketing* boca a boca.

G ¿Cuál es la importancia de que los líderes y gerentes se ganen la confianza de los empleados? ¿Cómo pueden ganarse esta confianza?

Ganarse la confianza de alguien toma mucho tiempo y apenas un momento para destruirla. Los gerentes y líderes deben entender que para ser efectivos, para que su gente venga a trabajar cada día y dé lo mejor de sí deben dirigir valiéndose de la confianza y no del miedo o temor. Los gerentes y líderes necesitan ser reales y genuinos con la gente, no hacer toda una actuación acerca de cuánto saben y de qué tan importantes son –un poco de humildad nos puede llevar muy lejos. Muestre su agradecimiento cuando la gente esté trabajando duro. Reconozca y aprecie a las personas por caminar esa milla extra. Interésese por sus empleados; esfuércese porque ellos lo conozcan a usted y usted a ellos. Y sea agradable con las personas. Está probado que la gente trabaja mucho más duro para un jefe agradable que para un patán altamente calificado.

Cuando las personas vienen a trabajar con miedo en sus pensamientos, harán solo lo justo para sobrellevar el día a día. Esto resulta en bajos niveles de compromiso por parte de sus empleados. Usted terminará con gente que se esfuerza muy poco. Muchos gerentes usan el miedo como herramienta motivacional –¡NO LO ES! Un ejemplo común de esto es cuando los gerentes constantemente usan los números de desempeño para dirigir a las personas. Usted habrá escuchado muchas veces: “Tus números son muy bajos. Parece que no vas a alcanzar tus metas de este mes”. Esto es usar el miedo como herramienta motivacional. Confíe en su gente, dele todo lo que necesitan para hacer su trabajo sacando el máximo partido a sus habilidades y los números de desempeño aparecerán por sí solos.



G **¿Por qué es tan importante tener una buena actitud? ¿Qué debemos hacer para tener la actitud correcta y mantenernos comprometidos y energizados aun si la cultura de la organización no esté ayudándonos mucho?**

Las personas con mala actitud tienen la manera de afectar negativamente a todos con los que tienen contacto. Cuando vea a alguien con una mala actitud, déjelo y no trate de cambiar su actitud porque usted terminará teniendo una mala actitud también. Sea el amo de sus propias emociones. Si una persona con mala actitud pide ayuda, la Filosofía FISH! le dará pautas y un “idioma común” para ayudarlo.

¿Se despierta usted todas las mañanas y se mira en el espejo y se dice: “Hoy voy a ser magnífico”? Es muy probable que si hace esto, usted actuará y hará las cosas magníficamente. Y si usted elige no ser magnífico, estará eligiendo ser ordinario por defecto. Hágase estas cuantas preguntas. ¿El trabajo que hago es importante? ¿Estoy haciendo una diferencia? ¿Estoy haciendo del mundo un mejor lugar? Si respondió afirmativamente a una de o a todas estas preguntas, usted definitivamente tiene que escoger ser magnífico. Para usted, su trabajo es demasiado importante para no escoger ser magnífico. Magnífico es la palabra que yo elijo ser. Escoja maravilloso, fabuloso o increíble, cualquier cosa menos ordinario.

G **¿Cómo pueden las empresas enfrentar el desafío competitivo de tener un gran servicio al cliente y crear experiencias de cliente memorables? ¿Cuál es el rol de los líderes y gerentes en esto? ¿Qué pueden hacer los empleados en el día a día?**

Tan pronto como un cliente cruza el umbral de la puerta de su empresa empieza a suceder la experiencia de cliente. Usted incluso puede tener un umbral digital si su negocio se desarrolla principalmente en línea. Reciba a sus clientes con calidez tan pronto entren, háganlos sentir especiales: ellos son la razón por la cual usted está en el negocio. Y los gerentes y líderes deben dar a sus empleados pautas y fronteras para crear experiencias de cliente memorables –no reglas. Las reglas harán que su gente diga cosas que enojarán a sus clientes casi instantáneamente. Cosas como “eso no es mi trabajo”, “no lo sé”, “no es nuestra política”, “tendré que preguntar a mi gerente”... Los clientes quieren saber que la persona que está frente a ellos tiene la habilidad y deseo de complacer sus solicitudes y hacer las cosas correctamente –inmediatamente.

Líderes y gerentes deben encomendar a sus empleados las pautas necesarias para ayudar a crear grandes experiencias de cliente, y luego confiar en que ellos harán lo correcto. Cuando usted haga esto, sus clientes

lo notarán y apreciarán. Esto también aumentará la autoestima de los empleados y los hará sentir bien acerca de sí mismos. Empleados felices son empleados productivos y empleados productivos son empleados felices. Cada cliente debe ser tratado como si fuese la persona más importante en el mundo para su organización –porque lo es.

G **¿Cuáles son las habilidades y esquemas mentales necesarios para mantener la excelencia en una organización? ¿Qué pasa en la cultura de una empresa cuando la excelencia es reemplazada por la mediocridad?**

Existen **cinco pilares** que todas las organizaciones deben tener para alcanzar y mantener la excelencia y evitar que sea reemplazada por la mediocridad. Estos pilares los planteo en mi nuevo libro *¿Quién secuestró a la excelencia?* y son los siguientes:

- **Pasión:** saber que lo que está haciendo es importante y hace una diferencia.
- **Competencia:** entrenarse continuamente en nuevas habilidades para esforzarse en ser cada vez mejor.
- **Comunicación:** comunicar claramente las ideas e informaciones y escuchar con efectividad.
- **Flexibilidad:** ser capaz de adaptarse a cualquier situación y de aceptar el cambio, viendo ese cambio como algo que está ganando, no perdiendo.
- **Responsabilidad:** apoderarse de su trabajo y tomar responsabilidad por el mismo.

Se necesitan estos cinco pilares para alcanzar y mantener la excelencia –pierda uno o más de ellos y la mediocridad empieza a meterse sigilosamente y hacerse aceptable en su organización. Muy pronto usted mismo estará aceptando la mediocridad como excelencia y sus clientes serán los primeros en darse cuenta.

G **¿Por qué es importante que la directiva y la gerencia se enfoquen tanto en la gente como en el desempeño? ¿Cómo pueden lograrlo?**

Si un gerente solo se enfoca en los números de desempeño y no en su gente, está enviando un mensaje claro de que esos números son más importantes que su gente. Las personas empiezan a sentirse prescindibles, descartables. Usted debe enfocarse tanto en su gente como en los números de desempeño. Cuide a su gente y vele por sus necesidades y ellos velarán por las necesidades de la organización. Los números se cuidarán a sí mismos. Si no lo hace, es como si jugara al tenis con su vista puesta solo en el marcador. Si hace esto, no podrá ver la pelota para pegarle. Pero si usted presta atención a pegarle a la pelota, el marcador lo reflejará positivamente.