

BENJAMÍN ZERMEÑO Z.
JUAN CARLOS PUERTA

LA AVENTURA DE LA EMPRESA

- 📍 Crea una empresa exitosa y trascendente
- 📍 Ejerce un liderazgo humanista
- 📍 Aplica una metodología eficaz para pasar de lo actual a lo deseado



**BENJAMÍN ZERMEÑO Z.
JUAN CARLOS PUERTA**

**LA
AVENTURA
DE LA
EMPRESA**



**MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI**

Índice

Prólogo.....	13
Introducción.....	15
Capítulo 1. La persona de goma.....	19
¿Por qué tenemos que ser de goma?.....	19
¿Quién jala?.....	23
El esfuerzo duele (<i>no pain, no gain</i>).....	28
Las trampas.....	31
La actitud lo es todo.....	34
Por lo tanto.....	36
Capítulo 2. El balance.....	39
El trabajo... cuesta trabajo.....	39
La inmadurez de la priorización errónea.....	42
Pinta tus rayas.....	43
El síndrome del cartero acosador.....	45
El síndrome del grillete electrónico.....	48
Lo importante es lo importante.....	49
¿Te duelen las rodillas?.....	52
Es mejor estar atento.....	57
Capítulo 3. La puerta abierta.....	59
Con fe = confianza.....	59
Y tú, ¿quién eres?.....	62
¿Quién es el culpable?.....	66
Solo te pido cinco minutos.....	68
Abrir la puerta.....	70
Capítulo 4. Si no fuéramos humanos, los lápices no tendrían borradores ..	73
Fuimos educados en el éxito.....	73
El juez.....	76
Metí la pata, ¿y qué?.....	81
¿Tropecé de nuevo con la misma piedra?.....	83
<i>Fuck up nights</i> versus <i>fuck up your night</i>	87
Darwin tenía razón.....	89
Capítulo 5. El diablo no sabe ni por diablo ni por viejo.....	91
Yo solo sé que no sé nada.....	91
El sabio y el necio.....	94
El curioso y el aburrido.....	97

Matar a la vaca	103
Una cosa es saber y otra enseñar	106
La lámpara y el reflejo	109
El diablo sabio	110
Capítulo 6. Con buenos cuates es más fácil	113
Se requiere una orquesta para interpretar a Beethoven.....	113
Dime con quién andas y te diré quién eres	115
El <i>dream team</i>	117
Empresarios anónimos	120
¿Nos casamos?	124
Amorterapia y risoterapia: receta del doctor	127
El <i>draft</i> de tu vida	129
Capítulo 7. El propósito de la empresa	131
El para qué	131
Las investigaciones.....	134
Las prácticas de las empresas visionarias.....	136
El círculo dorado	141
La experiencia	143
Por lo tanto.....	148
Capítulo 8. Una profesión imprescindible.	151
La soledad del líder	151
El escenario.....	154
Empezar por el principio	157
El filtro	161
La misericordia.....	166
El poder del líder	169
¿Delegar?	172
El equipo puede jugar mejor que tú, el prescindible.....	176
¿Por qué el liderazgo es imprescindible?.....	178
Capítulo 9. ¡Échenle ganas!.....	181
El dinero como único incentivo.....	181
El problema de la vela	184
¿Quién me sigue?.....	186
Los motivadores para los trabajos del siglo XXI	189
La ciencia de la felicidad	191
La evaluación del desempeño frente a su administración	193
Recompensas extrínsecas y reglas para emplearlas	196
La puesta en marcha	197
Finalmente, de la tradición a la ciencia	199
Capítulo 10. Inspiración y desarrollo	201
Un jefe extraordinario y trascendente.....	201
<i>Magis</i>	202
Éxitos destacados	204

La influencia positiva	208
Las fuentes de influencia para un gran desempeño	213
Nadie puede hacer un buen trabajo.....	216
La formación de un equipo de alto desempeño.....	220
De principiante a experto.....	221
Claridad, capacidad y motivación	223
Las tres habilidades, las dos conductas y la toma de decisiones	225
El liderazgo situacional	227
El proceso de diagnóstico y acuerdo	232
La puesta en práctica.....	235
¿Y qué tiene que ver conmigo?.....	236
Capítulo 11. El compromiso.....	239
Hechos	239
La investigación	241
¿Qué hacen los mejores?	244
La lealtad	248
Otras prácticas	250
Para terminar	250
Capítulo 12. Mitos y estereotipos	253
Tendemos a la generalización.....	253
¿Qué es un estereotipo?	256
Los mitos	258
Ejemplos de «todos los empresarios son unos...»	259
¿Qué hacer?	262
Una nueva forma de ver	262
Para terminar	266
Capítulo 13. Nos contamos cuentos y... ¡nos los creemos!	267
Somos seres lingüísticos	267
Estamos programados.....	277
Cuentos	279
Los modelos mentales	282
Cuando los supuestos «nos tienen»	285
Entender la naturaleza humana y el lenguaje	287
Capítulo 14. Escuchar, escuchar, escuchar.....	289
Escuchar más que hablar	289
Convertirse en comunidad.....	293
El error general de atribución.....	300
Los conflictos y la escucha	302
El aprendizaje y la escucha	306
Para terminar	307
Capítulo 15. El viaje que quieres hacer	309
El BHAG	309

El concepto del erizo	312
El poder de una visión.	315
La competencia, los clientes y la diferenciación.	318
El servicio, una buena estrategia	323
La estrategia y sus herramientas.	327
Para terminar	329
Capítulo 16. Los valores son el principio y el fin	331
La brújula	331
De la casa al trabajo	333
Es blanco o negro, no hay grises.	336
Y ahora, ¿quién podrá salvarnos?.	338
Que no paguen justos por pecadores.	342
Se necesita valor para vivir con valores	345
Capítulo 17. La gota de agua en el estanque	347
¿El malo o el héroe de la película?	347
Empieza por el principio	351
¿Que te mantenga el Gobierno?	357
Los huevos con jamón.	360
Ganar dinero es difícil, ¿donarlo es fácil?	363
Eres o no eres... No hay otra opción	365
El fin del principio.	367

Prólogo

Benjamín y Juan Carlos muestran el enorme impacto positivo que tiene la buena empresa y el buen empresario/emprendedor en la sociedad. Sobre todo, el impacto de los negocios familiares que tienen valores, objetivos claros, miembros comprometidos y liderazgo. Este libro habla mucho de liderazgo.

El empresario y el mentor dan consejos muy prácticos que sirven a cualquier persona que aspira ser un mejor ser humano y, en consecuencia, un mejor líder. No importa si te dedicas al hogar o a la empresa, si eres un estudiante, profesionalista, activista, político o maestro, este libro te va a aportar.

Teniendo al empresario/emprendedor en el centro, los autores entretienen historia, filosofía, conocimientos académicos, muchas experiencias y sabiduría para lograr un libro profundo, entretenido y muy enriquecedor.

Si te comprometes con su lectura, vas a entender qué significa «matar a la vaca» y ser «una persona de goma», por ejemplo. Vas a saber por qué es mejor ser más parecido «al puerco que a la gallina». Vas a recordar o a aprender conceptos muy enraizados en la educación jesuita como la sencillez, la importancia de cuestionar y cuestionarse, el hambre por aprender continuamente, buscar justicia, ser compasivo, tener misericordia, acompañar, confiar.

Juan Carlos, entre otras cosas, te va a invitar a que seas cuidadoso con las generalizaciones y los juicios, a que aprendas a escuchar, a pensar fuera de la caja, a cuestionar y cuestionarte, a ver las cosas de manera más objetiva.

Además, te recomienda motivar a las personas entendiendo sus talentos y te explica por qué es fundamental definir tu norte, tu propósito. Te va a enseñar a trazar un mapa para alcanzar tus objetivos, siempre anclado en tus valores.

Benjamín, entre muchas otras cosas, te comparte con ejemplos del día a día cómo ha «metido la pata» y explica lo importante que es no tener miedo a los errores y aprender de ellos. Te aconseja no glorificar tus éxitos, aprender a ser luz y no un reflejo, la importancia de ser positivo, persistente, disciplinado y siempre consciente de que el ejemplo arrastra. Habla de su principal inspiración, fuente de energía y prioridad: su esposa y sus hijas. Nos recuerda que la colaboración y el factor humano son la base del éxito, la importancia de delegar, sin soltar nunca la responsabilidad de desarrollar a las personas. Nos invita a no olvidarnos de nosotros mismos, a hacer ejercicio, cuidar la alimentación, convivir con los amigos y dedicarle también tiempo a lo que nos gusta.

He tenido la fortuna de conocer a Benjamín desde hace 25 años, es un empresario/emprendedor a quien admiro mucho y del que he aprendido como colega empresario y como amigo. Me da un enorme gusto escribir este prólogo e invitar al lector a que, con el corazón abierto, reciba este gran regalo del empresario y el mentor, Benjamín y Juan Carlos.

Juan Pablo del Valle

Presidente del Consejo de Administración de Orbia

Introducción

El éxito no es definitivo, el fracaso no es fatal;
es el coraje por seguir adelante lo que cuenta.

Winston Churchill

¿Por qué escribir este libro?

Juan Carlos Puerta y yo tenemos años de conocernos; además de ser un buen amigo, ha sido mi *coach*, así como mentor y consultor de mis empresas. Todo empezó con mi retiro en 2019. Así es, me retiré de operar el negocio que en 1980 fundó mi papá y en el que yo había trabajado desde 1996, tenía 46 años y desde 2007 había sido director de Serviacero Worthington. Juan Carlos trabajó conmigo y con mi equipo en la transición de mi salida de la empresa.

En una de las sesiones de *coaching* que realizamos en aquel entonces, Juan Carlos me recomendó escribir un libro. A su parecer, no solo había yo hecho cosas muy interesantes en mi paso por la compañía, sino que además había logrado retirarme a una edad temprana. Al principio me reí y lo tomé como broma, pero de alguna manera la idea se quedó en mi cabeza y resonaba constantemente con una terquedad que no me dejó otra opción más que levantar

el teléfono y llamar a Juan Carlos para decirle: «Sí quiero escribir el libro, pero vamos a hacerlo juntos». Así empezó esta aventura, con estos primeros párrafos.

Al inicio tuvimos muchas dudas acerca de si seríamos capaces de hacerlo. Sin embargo, nos dimos cuenta de que, a lo largo de más de 25 años de experiencia, habíamos cometido suficientes errores, vivido lecciones dolorosas, aprendido de grandes maestros, formado a grandes equipos y, ¿por qué no?, también logramos cosechar éxitos como para no escribirlo.

Después de varias conversaciones, llegamos a la conclusión de que valdría mucho la pena compartir estas experiencias para ayudar a ejecutivos, emprendedores y empresarios a conseguir éxitos en su trabajo y en su vida personal de una manera más eficiente, y sin las equivocaciones que habíamos cometido.

Confieso que nunca he sido un lector asiduo de libros de negocios, la mayoría de los que he leído sobre ese tema formaban parte del temario de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas (MBA, por sus siglas en inglés) que cursé en Harvard hace casi 25 años. A diferencia de mí, Juan Carlos ha sido un voraz lector de este tipo de libros, y su guía fue de gran ayuda para referenciar autores que nos ayudaron mucho en el proceso de escritura. En nuestras conversaciones, llegamos a la conclusión de que nuestro objetivo era escribir un texto que fuera útil y fácil de leer; uno que alguien como yo disfrutara.

Las sesiones de revisión entre los dos fueron de lo más divertidas; nos sirvieron para darnos cuenta de que aprendimos mucho al escribir nuestras experiencias, al ordenar nuestros conocimientos e investigaciones y, sobre todo, aprendimos mucho el uno del otro.

¿Qué puedes esperar?

Este libro es un recuento de las lecciones adquiridas a lo largo de nuestras carreras profesionales y de nuestra vida personal. Desde un inicio, quisimos que fuera honesto y personal, con anécdotas y aprendizajes derivados de nuestras historias y de la experiencia de haber implementado el modelo Delphos,

sistema que Juan Carlos ha utilizado en cientos de empresas para mejorar sus resultados.

Este es un texto donde mencionamos mucho el término empresario, por ello es importante decir que, cuando lo hacemos, incluimos también al emprendedor y al ejecutivo de una empresa. Cada capítulo fue escrito por alguno de nosotros, según el tema en el que nos sentíamos más cómodos.

Así que sus páginas te llevarán por un viaje que inicia colocando al empresario al centro, como persona. Te hablará de la resiliencia que debemos desarrollar, del balance que tenemos que encontrar en nuestra vida para ser más efectivos en el trabajo y fuera de él. Destaca la capacidad de tolerar los errores y cómo aprender de ellos, de por qué hay que ser curiosos y estar siempre abiertos y dispuestos a aventurarse en cosas nuevas. Aborda la importancia de escoger bien a las personas con las que quieres trabajar (tu equipo, clientes o proveedores) y convivir diariamente.

Habla de lo relevante que es establecer un propósito, primero en lo personal y después en tu empresa, que vaya más allá de las tareas diarias. Ofrece una visión de lo que es el liderazgo y sus distintos matices, de lo esencial que es el autoconocimiento, la relación con tu equipo, de su motivación y de cómo lograr el compromiso que necesitas de tus compañeros de trabajo.

También entra en los detalles del modelo Delphos para destacar la trascendencia del lenguaje y la comunicación. Aborda los mitos y estereotipos que continuamente creamos y subraya la relevancia de cuestionarlos permanentemente. Habla de la comunicación personal e interna, de qué cuento nos contamos y cómo nos lo creemos, para finalmente llegar al aspecto más significativo de la comunicación: la escucha.

A través del modelo Delphos compartimos ideas sobre la importancia de definir el viaje que quieres hacer, de la aventura que has elegido vivir y de lo sustancial que es comunicarla claramente a tu organización.

Finalmente, queremos compartirte que estamos convencidos de que las empresas no existen solo para cumplir objetivos económicos, sino que son entes sociales que tienen un impacto en su comunidad; por eso es fundamental

establecer valores claros y vivirlos día a día. Tu empresa puede (y debe) impactar de manera positiva en las comunidades donde opera, en sus colaboradores y familias; en las ciudades, estados o países donde se ubique. Recuerda que todo grano de arena cuenta para el mejoramiento de la sociedad, y debemos tenerlo claro en nuestro trabajo diario.

¿Otro libro de empresarios y negocios?

Lo sabemos: el tema está muy gastado y hay gran cantidad de literatura sobre empresarios, liderazgo, estrategia y negocios en general. Sin embargo, la mayoría de estos textos han sido escritos por personas que pueden parecer muy lejanas a nuestra realidad, ya sean grandes empresarios en países muy distintos al nuestro o académicos que tienen un enfoque técnico. Sin duda, muchos de esos títulos son de gran ayuda —hacemos referencia a varios de ellos—; pero, creemos, orgullosamente, que este libro es de empresarios para empresarios, personas como tú y como yo que vivimos en realidades similares. «Empresarios de a pie», digamos.

Esa es otra razón poderosa para escribirlo: cambiar la percepción que se tiene del empresario. Somos mejores de lo que nos han hecho creer, solo que estamos tan ocupados cuidando nuestro negocio que dejamos las relaciones públicas en manos de otros, y quizá no jugamos el papel que deberíamos ante la sociedad. Este proceso de escritura nos hizo más conscientes de nuestra función y de la responsabilidad que conlleva.

En este compendio de experiencias encontrarás al fundador, al socio, al ejecutivo, al emprendedor, al empresario, al consultor, al *coach*, al mentor, al miembro de una familia y al ser humano. A alguien como tú, involucrado en una empresa de una u otra manera.

Y si estás leyendo esto es porque te llama la aventura: ¡la aventura de la empresa!

Benjamín Zermeño Z.



#LaAventuraDeLaEmpresa

LA AVENTURA DE LA EMPRESA

Este libro es una lectura obligada para quienes dirigen una empresa o tienen el sueño de hacerlo. Ofrece mensajes claros, enriquecidos con anécdotas y consejos que nos guían a través de situaciones cotidianas. Un texto generoso que comparte experiencias para alcanzar una gestión de excelencia. Espero que disfruten su lectura tanto como yo.

César Jiménez

Presidente de Ternium México

Esta obra cuenta una valiosa experiencia empresarial, que seguro impactará en quienes ven su propia vida como su más grande e importante empresa. Es una narrativa profunda y transformadora, llena de historias de vida que se convierten en sabiduría plena. Ningún lector será el mismo después de absorber tan valioso alimento para el alma.

Román Martínez

Director de Estrategia e Impacto Institucional del Tecnológico de Monterrey

Este es un texto de consulta útil para tenerlo cerca de la acción directiva. Nos presenta la experiencia de los autores encaminada a convertir un negocio en una empresa rentable y en una institución respetable. El lector enriquecerá sus conocimientos en la materia y lo disfrutará por su estilo ameno y su lenguaje sencillo.

Jesús M. Sotomayor

Fundador de SOFTEL

¿Cómo crear una empresa exitosa y con propósito? Este libro ayuda en esa comprensión, en la búsqueda de aumentar la felicidad, fomentar un crecimiento saludable y generar valor para todos los involucrados. Explica, de manera sencilla, cómo los líderes deben inspirar y servir, priorizando el bienestar de todos por encima de las ganancias.

Juan Ángel Ortigosa

Director general de Grupo Witt

LIDeditorial
.com

ISBN: 978-607-8704-95-8



9 786078 704958