

# OPINIÓN DE NEGOCIOS

BENCHMARK  
JORGE A.  
MELÉNDEZ RUIZ



## El idiota cruel

**"Antes de hacer algo me pregunto, ¿haría esto un idiota? Y si pienso que sí entonces no lo hago".**

Una gran cita de la serie *The Office*, pronunciada por Dwight Schrute.

Por supuesto. Pero como bien advierte JB. Pritzker en su discurso de graduación en la Universidad de Northwestern: **para que este increíble pedacito de sabiduría funcione... ¡tienes que poder identificar al idiota!**

Entonces, el billonario y también gobernador de Illinois procede a dejar una pista para realizar esta chambita:

"Algunos idiotas son muy astutos, te marean con sus palabras y pueden convertirse en jefes... o hasta son elegidos presidentes.

Si quieres triunfar en este mundo debes desarrollar tu propio sistema para detectar idiotas. Aquí les va el mío.

**¿La mejor manera de identificar a un idiota?**

**Busca al que es cruel.**

Les explico el porqué. El primer pensamiento que tenemos cuando vemos a alguien que no se ve, habla, piensa, actúa, vive o ama como nosotros, está fundamentado en temor, en prejuicios o en ambos.

Esto sucede por razones evolutivas. Sobrevivimos como especie siendo suspicaces de cosas que no nos son familiares.

Y para ser amables debemos apagar ese instinto animal, forzando a nuestro cerebro a elegir un camino distinto.

**Empatía y compasión son sentimientos evolutivos de avanzada. Requieren superar mentalmente nuestros instintos**

primarios.

Todo esto contradice algo que es común en nuestra era: usar la crueldad como arma de destrucción masiva.

Ver a la crueldad como arma para ganar poder y ver a empatía y compasión como signos de debilidad. Por esto muchos poderosos usan a los más vulnerables como escalones en su camino a la cima.

Yo les vengo a decir hoy que cuando el camino de cualquiera está marcado por actos de crueldad, esa persona ha fallado la primera prueba de una sociedad de avanzada.

Esa persona nunca forzó su cerebro más allá de sus instintos primarios, por lo que su pensamiento y habilidades para resolver problemas nunca tendrán la imaginación y creatividad que les sobra a los que son amables.

En mi tiempo en los negocios y la política he encontrado por lo general que la persona más amable en un cuarto es también la más inteligente".

¡Wow, que discurso!

**Estoy muy de acuerdo, aunque con una precisión: la crueldad no implica necesariamente estupidez. O para decirlo de otra forma, no hay nada peor que un "inteligente" cruel que aparte tenga poder.**

Esos son los más dañinos de todos.

**Aquí ya les platiqué alguna vez sobre el libro "La regla de no más cabrones", de Bob Sutton, profesor de Stanford,** que explica que los cabritos son malos para la gente con la que trabajan y para las organizaciones que los emplean.

Es enfático en comentar que un cabrón exitoso lo es a pesar de su condición y no

por la misma.

Sutton asegura que los cabrones utilizan estas técnicas para repartir su veneno: insultos personales, invasión del territorio personal, contacto físico no solicitado, amenazas e intimidación verbal y no verbal, chistes sarcásticos y madreandas para insultar, correos electrónicos incendiarios, cachetadas de estatus a los de abajo, rituales de denigración pública, interrupciones agresivas, miradas enojadas y tratar a la gente como si fueran invisibles.

¿Te suena familiar alguna?

A mí me recuerdan todas las mañaneras... ja, ja, ja.

**¿Cómo lidiar con un idiota cruel? Sutton brinda 7 recomendaciones:**

1. **Espera lo mejor, prepárate para lo peor.**
2. **Desarrolla indiferencia y distancia emocional.**
3. **Busca triunfos pequeños.**
4. **Limita tu exposición.**
5. **Evidenciales.** Pero siendo inteligente.
6. **Despresuriza y reeduca.**
7. **Confróntalos.** Los "bullies" muchas veces son cobardes.

**Finalmente, 7 consejos para controlar al cabrito que todos llevamos dentro:** acepta tu pasado, no maltrates a la gente (ojo con la prepotencia), resiste iniciar como cabrito, entiendo que la crueldad es contagiosa, enfócate en el gana-gana, piensa que no eres más que otros y repite "ya tengo suficiente"... dinero, joyas, etc.

Agrego un corolario final: es más fácil ser un idiota cruel cuando se tiene poder. Si lo posees, practícate un autoexamen.

Más vale prevenir que terminar siendo un cabronazo.

EN POCAS PALABRAS...

"Los cabrones tienden a juntarse".

Bob Sutton

benchmark@reforma.com  
Twitter: @jorgemelendez

reforma.com  
/melendez

¿QUO VADIS?  
ENRIQUE DUSSEL PETERS



## ¿Límites a la política antiinflacionaria?

Los efectos internacionales de la pandemia del COVID-19 y subsecuentes impactos en la oferta y demanda global han generado por primera vez en décadas significativas rupturas en cadenas globales de valor y rápidos aumentos de precios relativos o inflación. Con la excepción de China -donde las tasas de referencia han disminuido durante 2021-2023- en la mayoría de los países -y liderados por el Departamento del Tesoro en Estados Unidos- las políticas ortodoxas antiinflacionarias se han impuesto, particularmente vía el aumento de las tasas de interés. En EU, por ejemplo, aumentaron rápidamente desde 2022 para llegar a un 5.5% hasta julio de 2023, y explícitamente para "enfriar" el crecimiento económico y particularmente los salarios. Como resultado también se han logrado rápidos efectos: en Estados Unidos, por ejemplo, el Índice de Precios al Consumidor, después de tasas superiores al 9% en junio de 2022, disminuyó en junio de 2023 al 3% y al 4.8% si se excluyen a los alimentos y energía.

México, y particularmente el Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), han seguido los pasos del Tesoro y han elevado drásticamente las tasas de interés: desde finales de 2020, en el caso de los CETES a 28 días de 4.14% en octubre de 2020 a niveles superiores al 11% desde febrero de 2023;

se trata de los máximos niveles en más de dos décadas (desde mayo de 2001). Los costos financieros de la deuda interna y externa -cuyo monto se ha mantenido relativamente constante representando el 38% del PIB al primer trimestre de 2023 (31.1% del PIB de la interna y 6.9% de la externa)- han aumentado de igual forma extraordinariamente: si durante 2011-2014 el costo financiero de la deuda externa e interna representó menos del 7% del gasto presupuestal del sector público, para los primeros cinco meses de 2023 lo hizo con el 12.8% (7.6% de la deuda interna y 5.2% de la externa) o el nivel más alto del gasto presupuestal público desde 2003; en enero y marzo de 2023, incluso, representó el 13.8%. Hasta el primer trimestre de 2023, y con base en la información de la SHCP, el costo financiero de la deuda superó el gasto programable presupuestario de cada uno de los rubros en educación, salud, inversión física, seguridad pública y desarrollo económico y representó alrededor del 20% de la clasificación funcional "desarrollo social" del sector público.

Internacionalmente y en EU las políticas implementadas durante la pandemia del COVID-19 fueron permitieron reducir el impacto en la mortalidad e infección, así como los niveles de ingreso; los niveles de desempleo se han mantenido sorprendentemente a niveles históricamente bajos y

el impacto por el momento ha sido particularmente en la disminución de la tasa de crecimiento. En el caso de México las altas tasas de interés han contribuido al control de la inflación -a la primera quincena de julio de 2023 el INEGI registró una inflación general anualizada de 4.79% y subyacente (sin incluir alimentos ni energía) de 6.76%, después de niveles cercanos al 9% a mediados de 2022- y a una significativa caída en la tasa de crecimiento de alrededor del 2.6% en 2023. A diferencia de políticas antiinflacionarias históricas en México, particularmente los salarios mínimos reales han continuado su aumento desde 2018.

Las políticas antiinflacionarias han tenido éxito en la reducción de los precios relativos y tendencias globales y en México a la baja. Sin embargo, también parecieran haber llegado a límites, tanto por sus efectos en el crecimiento como por sus repercusiones (apenas iniciales) en países y empresas deudoras. EU, China y la Unión Europea han acompañado estas políticas con masivos instrumentos comerciales y de política industrial para fomentar sus aparatos productivos y cambios estructurales en sectores específicos. ¿Será también el caso en México?

Profesor del Posgrado en Economía y Coordinador del Centro de Estudios China-México de la UNAM  
<http://dusselpeters.com>

Tienen 7.5 millones ingreso insuficiente

# Sufren hogares para sobrevivir

Planes de Gobierno no ayudan a quienes perciben menos salarios

VERÓNICA GASCÓN

A pesar de que se registró una mejora en el ingreso de los hogares del País, 7.5 millones de ellos no alcanzan a obtener los recursos suficientes para cubrir el costo de la canasta básica de una persona, señala un análisis de Acción Ciudadana Frente a la Pobreza.

El ingreso por trabajo de los dos primeros deciles es menor al costo de la canasta básica, expone.

Esto quiere decir que 7 millones 512 mil hogares (deciles I y II, los de menos recursos) tienen un ingreso laboral que no alcanza para cubrir el costo de la canasta básica de una persona.

En el análisis de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2022, el observatorio detalló que el ingreso por trabajo de los hogares del decil I es de mil 906 pesos al mes, que equivale a 63.50 pesos al día para el hogar (no por persona) y no cubre el costo de la canasta alimentaria.

El informe detalla que el costo de la canasta alimentaria urbana en diciembre de 2022 fue de 2 mil 124.70 pesos y en zonas rurales mil 630 pesos. En ambos casos es el costo de una persona.

Esta situación se presenta aunque entre 2018 y 2022 el ingreso por trabajo aumentó en mayor proporción en los hogares de menores ingresos; o sea, el decil I pasó de mil 469 a mil 906 pesos al mes de 2018 a 2022.

"Los 3 millones 512 mil hogares del decil I tienen un ingreso laboral que no alcanza ni para adquirir la canasta alimentaria de una persona", recalca el informe.

La causa principal de los menores recursos de los hogares son los bajos montos de ingresos por trabajo.

"La mitad de los hogares vive con 10 mil 272 pesos mensuales o menos por su ingreso laboral", dijo Rogelio Gómez Herмосillo, coordinador de Acción Ciudadana. Aseveró que sólo los hogares del decil X (el de mayores ingresos) tienen un ingreso promedio mayor a mil pesos al día (30 mil pesos al mes).

Según el documento, las transferencias de programas gubernamentales no ayudan a los hogares de menores ingresos a salir de su situación.

Estas transferencias representan menos de 3 por ciento del ingreso de los hogares, es decir, por cada 100 pesos de ingreso, 2.80 pesos provienen de transferencias gubernamentales.

Los programas tienen un alto nivel de exclusión, pues sólo 12 millones 829 mil hogares tienen ingresos por éstos (34 por ciento) y 24 mi-

### No alcanza

A los hogares de menores ingresos no les alcanza para la canasta básica.

**COSTO POR MES**  
(Pesos)

|                                    |       |
|------------------------------------|-------|
| Canasta alimentaria de una persona | 2,125 |
| Canasta básica                     | 4,246 |
| Canasta básica dos personas        | 8,492 |

**Ingresos mensuales por trabajo y deciles de hogares**  
(Pesos)

| DECIL | INGRESOS |
|-------|----------|
| I     | 1,906    |
| II    | 4,061    |
| III   | 5,818    |
| IV    | 7,680    |
| V     | 9,569    |
| VI    | 11,866   |
| VII   | 14,592   |
| VIII  | 17,919   |
| IX    | 23,495   |
| X     | 42,627   |

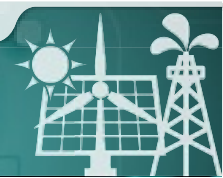
Fuente: Acción Ciudadana Frente a la Pobreza

llones 731 mil están excluidos (66 por ciento).

Entre los hogares de menor ingreso (15 millones 24 mil, de los deciles I al IV), sólo 5 millones 916 mil perciben transferencias gubernamentales, es decir, 39 por ciento de esos hogares que tienen percepciones más bajas.

HABLEMOS DE ENERGÍA

ARTURO CARRANZA  
GUERECAI



## Apuntes sobre Pemex

En 2010, Francisco Labastida Ochoa utilizó la tribuna del Senado para hablar sobre Pemex. En el contexto de la conmemoración del 72 aniversario de la expropiación petrolera, el entonces presidente de la Comisión de Energía de la Cámara Alta afirmó que la empresa estaba quebrada.

Aquellas palabras resonaron en diversos sectores de la sociedad. Venían de un político profesional y prudente, que en los años 80 había sido Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal y que en 2000 fue candidato presidencial.

En su argumentación, Labastida refirió una multiplicidad de desafíos, algunos operativos y otros que encontraban raíz en la relación entre Pemex y el Gobierno. De ellos, destacó la situación financiera y la producción de petróleo de la empresa.

Explicó que en 2009, Pemex había reportado una pérdida neta de 46 mil millones de pesos y un patrimonio negativo de 66 mil millones. Esto se explicaba por el régimen fiscal de la empresa. Sobre la producción de petróleo, dijo que había dejado de producir 800 mil barriles diarios entre 2008 y 2009, un desplome de 21.7% en un año.

cordar los esfuerzos que se hicieron para intentar revertir lo que era un diagnóstico razonablemente aceptado. También ayudan a comprender mejor la discusión actual sobre la viabilidad de Pemex.

En este sentido, debe reconocerse que los cambios legislativos de 2013-2014 le dieron a Pemex herramientas para mejorar su situación financiera y operativa. La Ley de Petróleos Mexicanos -decretada en 2014- liberó a la empresa de restricciones vinculadas a su organización y régimen presupuestario. Convertirla en Empresa Productiva del Estado permitió que explorara y produjera petróleo en asociación con terceros.

Como consecuencia, en 2016 Pemex se asoció con BHP Billiton para explotar Trion, un bloque en aguas profundas. BHP Billiton pagó 789 millones de dólares a Pemex a cambio de una participación de 60% en este bloque. Actualmente, Woodside Energy posee esta participación y ha anunciado que invertirá 4 mil 800 millones de dólares en este proyecto.

Además de Trion, en 2017 Pemex materializó asociaciones en Ogarrio y Cárdenas-Mora. En estos campos terrestres, en Tabasco, las alianzas fueron con Wintershall DEA, que pagó 50% de par-

ticipación en Ogarrio, y con Cheiron, que dio 166 millones por 50% de Cárdenas-Mora.

Al cierre de 2022, Pemex produjo 5 mil 400 barriles diarios de petróleo en Ogarrio y 5 mil 300 barriles en Cárdenas-Mora.

No fueron las únicas asociaciones. En las rondas petroleras de 2016-2017, por ejemplo, Pemex se asoció con otras petroleras para licitar y ganar contratos que representan algo del futuro de la producción de petróleo de México.

La llegada de un nuevo Gobierno en 2018, no obstante, detuvo la instrumentación de estas asociaciones. Atrás de la decisión está una visión que considera que estos mecanismos reducen las capacidades de Pemex. En función de esto se optó por los contratos de servicios (CSIEEs): esquemas en los que Pemex absorbe los riesgos financieros y operativos al momento de explorar y producir hidrocarburos.

La renuncia a las asociaciones y el uso de CSIEEs explica el anuncio de Moody's de poner en perspectiva negativa la nota de Pemex, debido a que el modelo de negocio hará que en el futuro enfrente mayores riesgos crediticios por su incapacidad para aumentar la inversión en capital y mejorar su desempeño financiero y operativo.

Lo señalado por Moody's es una crítica al camino escogido en esta administración. Después de casi 5 años de retomar los CSIEEs, se ve remota la posibilidad de que Pemex pueda cumplir con la meta de producción de 2 millones de barriles diarios de petróleo. Es, por otro lado, una invitación a retomar las asociaciones con terceros, esquemas que han permitido compartir experiencias y recursos que generan valor económico y rentabilidad para el Estado mexicano.

Experto en temas energéticos  
@Art\_Carranza