

JUAN CARLOS JOYA DÍAZ / *coordinador PAP y académico del ITESO*

Empresarios de micro y pequeñas empresas

Dos estilos de gestión de la pandemia para la conservación del empleo

A los microempresarios les llovió sobre mojado en esta pandemia. Si bien hay sectores y giros comerciales que salieron beneficiados, sabemos que a la gran mayoría esta pandemia les ha representado un reto sin precedentes.

Muchas de las empresas tuvieron que cerrar, no pudieron más. Esto ocasiona daños colaterales en las familias de los muchos empleados que se quedaron sin empleo, pero ¿qué pasó en la cabeza de los empresarios de micro y pequeñas empresas? ¿Cuáles fueron sus mayores preocupaciones? ¿Realmente su empresa estaba pensada para generar empleos?

Aunque es muy difícil dar un dictamen unívoco ante estas preguntas, podemos agrupar aquí dos grandes corrientes que observamos en el trabajo cotidiano desde la consultoría a este tipo de unidades económicas. Por un lado, aquellos empresarios que se sintieron víctimas de una situación que nos sobrepasó a todos, usaban a su empresa como caja chica para extraer de ella ganancias para cuestiones personales y, por lo tanto, no tenían reservas de capital para soportar tres meses o más sin ningún ingreso. Por otro, aquellos que pensaban a su empresa como un bien social tienen claridad de que la empresa se generó porque no pueden solos, de que es un trabajo en equipo, que cuando se generaron utilidades supieron reinvertirlas en sus negocios, además de ir generando identidad y sentido de pertenencia en sus empleados y que se toman muy en serio la filosofía de que el empleado también es un cliente, y quizá más importante, que los propios clientes, aquellos que salieron a la carga a tratar de salvar su negocio. Por supuesto, ante empresarios así los empleados responden mejor que con el primer grupo.

En los primeros había negación, no se creía que la pandemia durara tanto, tenían dificultad para entender que la cosa ya cambió y no por corto tiempo. No pudieron seguir atentos al entorno y, curiosamente, presentaron menos respuesta hacia las necesidades de sus empleados. Aquí es donde se dieron los mayores y dolorosos recortes de personal, así como los cierres.

En los segundos se destaca el cuidado de su personal. Si bien no todos han podi-



Foto: Luis Ponciano

do pasar limpios sin tener que despedir a alguien, también es cierto que han logrado estrategias de diferente orden, que ubicamos aquí como buenas prácticas para la conservación del empleo en épocas de pandemia:

- Primero: reservas de efectivo. Hoy día esto es más que necesario, no solo porque el flujo de efectivo es lo que mantiene con vida a las empresas sino porque es la sangre que hace palpitante el corazón de los trabajadores, es pensar en ese recurso pensando en las personas, pensando en los sueldos. Los empresarios que lograron esto tuvieron una respuesta de mucho compromiso de parte de sus trabajadores para sacar el barco adelante.
- Segundo: la relación con los clientes y los proveedores. Se detectó que aquellos empresarios que restablecieron y renegociaron la relación con sus clientes y proveedores desde una postura más solidaria y en equipo, en la que la empatía fue marcando el ritmo, tuvieron mayores probabilidades de conservar el empleo. Se generaron acuerdos con la filosofía ganar-ganar y no tanto el penoso funcionamiento de apalancamiento de proveedores.

- Tercero: repensar el modelo de negocio. Empresarios cuyas empresas dejaron de vender estrepitosamente aquello que vendían no tuvieron de otra que acordarse de que son creadores, que son gente que genera ideas y se pusieron a trabajar. Hubo casos icónicos como el de aquel hotelero que se puso a vender tamales, hasta la empresaria que se dedicaba a hacer eventos sociales y que terminó poniendo una empresa de sanitización de empresas con los mismos empleados. Es decir, la clave fue repensarse y no quedarse atado a su modelo de negocio. Esto hizo que los empleados tuvieran aún mayor identificación con las empresas y con sus líderes.

- Cuarto: redefinición de equipo. Los empresarios que se abrieron de par en par y hablaron con sus empleados, subiéndolos a la solución, a la creatividad, pidiéndoles ideas para permanecer, son aquellos que lograron mejores resultados.

Así pues, pensar a la empresa como un equipo de trabajo, más que como una iniciativa de una sola persona fue clave para la sobrevivencia de ejemplos muy notables en las micro y pequeñas empresas de Jalisco y México. •