

Caso de Estudio: Quesos Chispita: la necesidad de una estructura formal

Daniel Olivares es hijo de una importante familia mexicana que desde hace más de 70 años son dueños de Quesos Chispita. Se dedican al procesamiento de materias primas lácteas para producir diversos quesos, especialmente los quesos madurados.

Su empresa la inició Miguel Olivares, quien, con el paso del tiempo y debido a su edad avanzada, había comenzado a delegar las actividades a sus dos hijos. Entonces, Daniel quedó al frente de la dirección general de la planta procesadora y su hermano José quedó a cargo de la negociación y exportación del producto con clientes en la frontera norte.

Transcurriendo los primeros meses en su dirección, Daniel hizo importantes movimientos en la empresa, que la beneficiaron de forma exponencial en el ámbito económico. Como Daniel es licenciado en Administración Estratégica logró acomodar sus productos con diversos clientes de la zona, triplicando su capacidad de venta. Por otra parte, logró obtener diversas alianzas económicas con productores locales de leche, ofreciéndoles pagos de garantía seguros, además de diversos créditos para obtener maquinaria, tecnología e insumos para que sus vacas fuesen más productivas, por lo que Daniel se posicionó como el mejor cliente para la compra de su leche, por sobre sus competidores.

Al paso del tiempo, con las ganancias acumuladas, Daniel comenzó a construir una segunda planta procesadora de alimentos, la cual albergaba aún más tecnología, mayor capacidad de producción y a un costo más bajo.

No obstante, el problema comenzó a raíz de la construcción de la nueva planta, por un principio el costo de ésta fue más allá de la solvencia de pago que tenía Daniel. Esto provocó grandes descontrol en la dirección de Daniel, porque comenzó a centrarse más en las situaciones económicas de la empresa y descuidó un poco el recurso humano que hasta esa fecha había trabajado óptimamente.

Cuando Daniel estabilizó la situación económica de la empresa e intentó recobrar los controles del recurso humano, se dio cuenta que se le había salido totalmente de las manos: descubrió un gran grupo de empleados que consumían drogas ilícitas y lícitas, incluso consumían dentro de la planta. Además, le resultaba imposible establecer puntos de control de las actividades debido a la poca o nula planeación de recursos humanos, pues hasta ese momento únicamente se valía del uso de la palabra para cerrar un trato, sin definir las tareas específicas de cada puesto y que

debido a presiones de parte del jefe de producción terminaba por tomar malas decisiones en cuanto al manejo de los empleados. Tampoco fue capaz de hacer que la segunda planta funcionara, ya que no tenía claro que podría ascender a esos puestos a colaboradores de la anterior planta o anexar a nuevos colaboradores. Sumado a esto, constantemente tenía que pagar importantes sumas de dinero en liquidaciones, pues era demasiado temperamental” en sus decisiones, en otras palabras, a veces terminaba despidiendo personal y tener que liquidarlo por razones insignificantes, como el “me cae mal”, “me miró feo” o “creo que no está trabajando bien”, obviamente todos estos argumentos sin evidencia.

Debido a esta situación, Daniel decidió contratar a un profesional que llevara a cabo la planeación, desarrollo y dirección de recursos humanos: el psicólogo Héctor de la Parra. Este profesional desde el primer día llegó con motivación y diversos planes, que le enseñaron en la maestría que recién había culminado. Aunque desde el primer día Daniel le puso trabas para llevar a cabo una reunión de jefes de área para dar a conocer los planes de trabajo de Héctor, pues Daniel argumentó que “la gente no debe enterarse de todo” y “el factor sorpresa es determinante para implementar estrategias”.

Cada intervención que, por mínima que fuese, Héctor intentaba implementar, Daniel terminaba rechazándola, argumentado que era innecesaria, que no tenía futuro, que no serviría de mucho. Con el paso del tiempo, Héctor sufrió, al igual que muchos otros colaboradores de la organización, desmotivación, al sentir que su trabajo no se tomaba en cuenta, así que dejó de intentar llevar a cabo mejoras en el recurso humano.

Finalmente, Daniel terminó por despedirlo, pues argumentó que su productividad no era funcional en la empresa y que él mismo ejecutar todas sus actividades de dirección general, además de controlar al recurso humano de forma general.

Referencia:

- González Martínez, A. (2021). *Quesos Chispita: la necesidad de una estructura formal*.