



Juan Carlos Sánchez y Premium Consultores¹

Un poco de historia

Premium Consultores es una empresa de servicios profesionales dedicada principalmente a brindar asesoría en las áreas administrativas, financieras y contables a empresas medianas y grandes en Venezuela.

Su historia se remonta a principio del año 2015, cuando tres jóvenes profesionales amigos, con trayectorias brillantes en empresas transnacionales venezolanas, decidieron independizarse. Para ellos, existía una clara necesidad de asesoría gerencial integral, que escasamente las firmas consultoras que existían en el mercado lograban satisfacer.

En palabras de los propios consultores-asociados, uno de los elementos más importante para la firma es su “gente”. Ellos consideran que cuentan con un personal altamente profesional y especializado, orientado hacia la búsqueda de métodos y herramientas actualizadas que generan resultados efectivos y adecuados en el marco del concepto de calidad de servicio y atención a su razón de ser: **el cliente**. Por ello, la cultura de Premium Consultores hace especial énfasis en el trabajo en equipo, la innovación, la integridad, la dignidad y el respeto en el trato con las personas.

En este momento la organización se encuentra en pleno proceso de renovación, con el objetivo de convertirse en una de las empresas consultoras más importantes del país.

La situación

Uno de los principales retos que enfrentó el año pasado Premium Consultores, fue el fortalecimiento de la unidad de Finanzas, en particular en las áreas de Reestructuración de Deuda y Reflotamiento de Empresas en crisis. Esta tarea le fue encomendada a Arnoldo Hernández, uno de los socios directores. Para ello, Hernández contrató a Juan Carlos Sánchez, un ex-compañero de trabajo, ejecutivo de la banca, cuyo perfil y experiencia en servicios financieros encajaban perfectamente con las necesidades de la unidad: **ganar mercado**. Sánchez entró en la organización con el cargo de “Consultor Senior”, bajo la premisa de que si conseguía los resultados esperados sería promovido en un año a “director general” de Finanzas.

La forma de tratar y manejar a los clientes, la realización de negocios interrelacionados y la capacidad de responder con velocidad a los requerimientos del mercado, llevaron a Juan Carlos Sánchez a alcanzar rápidamente los resultados esperados. En efecto la unidad de finanzas pasó de un décimo lugar del mercado con un 3 por ciento de participación, al cuarto lugar con un 17 por ciento del mercado.

Sin embargo, y a pesar de los resultados extraordinarios, Sánchez tiene serias dificultades para adaptarse a la cultura organizacional de Premium Consultores. El estilo individualista, las decisiones inconsultas, su poco apego a las normas y procedimientos, y su poca disposición al trabajo en equipo dado el conocimiento y experiencia que él tiene de ese mercado, le ha generado serias dificultades con colegas y colaboradores. Para Juan

¹ Este caso es ficticio y solo pretende ilustrar situaciones habituales en la gestión de las organizaciones. El caso está inspirado en el dilema presentado por Burton, M. Diane, y Thomas J. DeLong (2000).



Carlos, estos inconvenientes son producto de los cambios que él está introduciendo en la unidad. En efecto, para eso fue contratado, según su propio pensar.

Para Arnoldo Hernández, las cosas no están tan claras, él debe tomar la decisión de promover o no a Juan Carlos, tomando como referencia los resultados de la evaluación de 360°. La decisión es sumamente complicada, las evaluaciones realizadas por parte de sus colaboradores y colegas, señalan como aspectos positivos, la clara orientación a resultados, su proactividad y dinamismo, pero también ponen de manifiesto aspectos negativos, como serias limitaciones para interrelacionarse con las personas (particularmente con colegas y colaboradores, no con los clientes), además de su poca disposición a trabajar en equipo. Específicamente, las evaluaciones hacen referencias a la poca paciencia, agresividad y poca comunicación que muestra Sánchez. Por si fuera poco, Sánchez señala en su auto-evaluación que su trabajo ha sido excelente, y que han ocurrido algunos incidentes menores con algunos pares y colaboradores, cuya causa radica en los cambios que él está tratando de instrumentar en la unidad. Sin embargo, también Sánchez reconoce que sus respuestas en algunas ocasiones probablemente no fueron las más adecuadas.

¿Qué papel juega usted en esta situación?

Usted se colocará en el papel de **Arnoldo Hernández** y por ello deberá tomar una decisión en relación con la situación planteada (promover o no a Juan Carlos Sánchez), justificando el curso de acción que llevarán a cabo. Esta decisión será presentada para su visto bueno a la Junta de Socios, siendo comunicada posteriormente a Juan Carlos Sánchez.

A continuación, se presentan algunos aspectos que podrían ser de utilidad para su decisión:

COMPETENCIAS CONSIDERADAS EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

- **Producción:** capacidad para ejecutar su trabajo canalizando adecuadamente el uso de los recursos financieros y materiales con una conciencia clara del calidad y cantidad de resultados siempre considerando costo, tiempo y desempeño en su actividad diaria.
- **Iniciativa:** capacidad para proponer espontánea y oportunamente, ideas y sugerencias útiles para la Institución. Tomar acciones para mejorar prácticas y procedimientos o que contribuyan a eliminar obstáculos que eventualmente dificultan el logro de las metas u objetivos que le son asignados.
- **Comunicación:** Considere la exactitud, claridad y oportunidad en la presentación verbal o escrita de comunicaciones y/o informes que correspondan según la naturaleza y funciones del cargo, ya sean de carácter formal o informal, esporádicas o rutinarias y su tendencia a compartir información y transmitir conocimiento.
- **Relaciones Interpersonales:** Considere la capacidad para establecer relaciones con todas aquellas personas con las cuales deba comunicarse por la naturaleza de sus funciones, a fin de lograr un clima de cooperación, comprensión y aceptación que facilite el desarrollo armónico del trabajo en equipo.
- **Manejo del Cambio:** Considere los esfuerzos dirigidos a ser un elemento impulsor de mejoras y la receptividad y flexibilidad en función de un aprovechamiento máximo de las capacidades individuales e institucionales, sobre la base de las necesidades presentes y futuras de la organización.



CARGOS EJERCIDOS POR PROFESIONALES EN PREMIUM CONSULTORES

	Descripción de los cargos	Perfil profesional requerido y responsabilidades
Consultor Senior	Por lo general indica que la persona tiene un alto nivel de responsabilidad y logros. Puede ascender a director general.	<ul style="list-style-type: none">• Domina los métodos teóricos y prácticos del trabajo financiero.• Identifica los temas más relevantes y analiza con destreza los problemas complejos para llegar a conclusiones adecuadas y creativas.• Es conocido por su capacidad analítica y sus opiniones.• Inspira el respeto y confianza de los clientes.• Comprende los objetivos y las limitaciones de los clientes, por lo que es capaz de identificar y crear oportunidades de negocio.• Es persuasivo con los clientes.• Tiene habilidades para la negociación. Se desempeña bien como supervisor de equipos y es líder en su Departamento.
Director General Unidad de Finanzas	Es el puesto de mayor jerarquía en la empresa. A veces se le denomina "socio" o Socio Director. Indica el más alto nivel de logro profesional y responsabilidad gerencial.	<ul style="list-style-type: none">• Implica tener el más alto nivel de conocimientos técnicos en el área de finanzas corporativas.• Tiene vasta experiencia para resolver problemas complicados e inesperados. Inspira respeto por su conocimiento y con una gran diversidad de personas que están dentro y fuera de la firma.• Tiene grandes habilidades para planificación y organización.• Es capaz de persuadir e influir a otros a los más altos niveles.• Los clientes tendrán absoluta confianza en él.• Lo más probable es que sea muy conocido dentro del sector y/o en su ámbito de experiencia.• Muestra su liderazgo al explicar la misión, visión, valores y estrategias con claridad, credibilidad y coherencia.• Ejerce el liderazgo a través del ejemplo.



Premium Consultores

Información Adicional

Misión

Prestar servicios de asesoría y consultoría en materia contable, financiera, administrativa, y de mercadeo a personas naturales y jurídicas con la más alta calidad en beneficio del país y la sociedad.

Visión

Competir y alcanzar el liderazgo en el mercado nacional prestando un servicio excelente, con eficiencia calidad y ética profesional hacia el desarrollo empresarial en los diferentes sectores económicos.

Valores

Ética profesional, honestidad, respeto, calidad, responsabilidad y buen servicio.

Servicios que prestan

Asesoría Fiscal y Contable

- Evaluación y análisis de impactos fiscales
- Diagnósticos Fiscales
- Planificación Fiscal
- Consultoría Fiscal
- Planeación Financiera Personal
- Diagnósticos Contables
- Operación del Proceso presentando Estados Financieros mensualmente
- Asistencia en la Preparación de Estados Financieros

Administración

- Comportamiento Gerencial
- Toma de decisiones
- Recursos Humanos
- Gestión del cambio
- Organización y Métodos

Finanzas

- Portafolios
- Reestructuración de Deuda
- Reflotamiento de empresas en crisis
- Planes de crecimiento
- Planes de viabilidad financiera