

## PROMESAS INCUMPLIDAS: CUANDO EL TALENTO SE DESLUMBRA FUERA DE LA EMPRESA

### UNFULFILLED PROMISES: WHEN TALENT IS DAZZLED OUTSIDE THE COMPANY

Amador Rivera<sup>1</sup>, José Carlos Véliz<sup>2</sup>

#### Palabras clave:

Retención de talento,  
Promoción laboral, Liderazgo estratégico,  
Desafíos organizacionales,  
Consecuencias de la pérdida de talento

#### Keywords:

Talent retention,  
Job promotion,  
Strategic leadership,  
Organizational challenges,  
Consequences of talent loss

#### Resumen

Este caso de estudio examina la experiencia de Enrique, estratega destacado en Innovación Estratégica S.A., quien se ve afectado por promesas incumplidas de ascenso. Su decisión de unirse a Horizon Strategies Ltd. tiene un impacto significativo en la empresa, destacando la importancia de retener talento clave y las consecuencias de subestimar a líderes emergentes. El caso analiza los desafíos estratégicos y organizacionales que surgen tras la partida de Enrique.

**Códigos JEL:** J24, J33

#### Abstract

This case study examines the journey of Enrique, a standout strategist at Innovación Estratégica S.A., who is affected by unfulfilled promises of promotion. His decision to join Horizon Strategies Ltd. has a significant impact on the company, underscoring the importance of retaining key talent and the consequences of underestimating emerging leaders. The case analyzes the strategic and organizational challenges that arise following Enrique's departure.

---

<sup>1</sup> CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, (Perú).  
E-mail: [amador.rivera@pucp.edu.pe](mailto:amador.rivera@pucp.edu.pe) ORCID: 0000-0002-1157-0653

<sup>2</sup> CENTRUM Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, (Perú).  
E-mail: [jcveliz@pucp.edu.pe](mailto:jcveliz@pucp.edu.pe) ORCID: 0000-0002-4035-3201

## Introducción

La Enrique, estratega magistral y líder indiscutible en la empresa Innovación Estratégica S.A., del sector tecnológico y de servicios (actualmente NexGen Visionaries Consultancy), forjó su reputación como el arquitecto detrás de grandes éxitos. Con un título en Administración de Empresas de una destacada universidad latinoamericana respaldando su pericia, Enrique no solo orquestaba estrategias, sino que también fungía como la mano derecha de Pablo, el Gerente Comercial. Pablo, graduado en Marketing de una prestigiosa universidad europea, destacaba por sus habilidades estratégicas y experiencia. No solo presentaba los logros del equipo en sesiones de directorio, sino que también aportaba una visión a largo plazo y habilidades para relacionarse con altos ejecutivos.

Dos años pasaron y Enrique dominaba todos los procesos y manejo de la empresa, pues él había mejorado e implementado varios de estos procesos estratégicos, y siempre salía al frente cuando había auditorías. En el tercer año de arduo trabajo de Enrique y su equipo de alrededor 30 colaboradores, la empresa experimentó un crecimiento exponencial, expandiéndose a nivel nacional e internacional gracias a campañas innovadoras y nuevas líneas de negocios diseñadas meticulosamente, logrando un crecimiento del 25%. Enrique no solo era capaz de trabajar horas extras con tal de conseguir los resultados, tenía tanta pasión por lo que hacía que era capaz de sacrificar algunos fines de semana en familia y los dedicaba a planificar las actividades de negocios del mes, amaba tanto su trabajo que incluso algunos miembros de su equipo lo admiraban y decían: “Con Enrique nos irá muy bien y las utilidades serán muy buenas el año que viene”.

En el cuarto año de trabajo de Enrique, siempre ávido de conocimientos, decidió ampliar sus horizontes más allá de las fronteras de su rutina diaria, pues había ahorrado un poco de dinero y tenía vacaciones acumuladas, así que, decidió completar un programa ejecutivo en la fascinante ciudad de Londres, donde conoció a varios ejecutivos con los que estudió y le

brindaron algunos consejos para desarrollarse profesionalmente.

Inmerso en las vibrantes calles de Londres, Enrique no solo perfeccionó su habilidad para hablar inglés, sino que absorbió las últimas tendencias y perspectivas del mundo empresarial global. Fue en este crisol de inspiración donde concebió conceptos innovadores que, en su visión, llevarían a NexGen Visionaries Consultancy a nuevas alturas. Estas ideas, cuidadosamente forjadas durante sus noches de reflexión en la bulliciosa ciudad, trascendían las convenciones comerciales y proponían un enfoque fresco y audaz.

De regreso en la sede de la empresa, Enrique repartió souvenirs a su equipo en la oficina y les relató lo fascinante de su viaje de estudios. Sin embargo, Pablo lo interrumpió y lo convocó a su oficina para ponerlo al corriente de los temas pendientes en su ausencia. Había una campaña comercial en marcha, y Pablo quería obtener varios puntos de vista al respecto. Enrique proporcionó su feedback sobre la campaña y aprovechó para compartir su visión sobre el futuro de la empresa con Pablo, quien acogía con entusiasmo cada una de las ideas propuestas. La energía creativa que emanaba de Enrique se fusionaba con la experiencia estratégica de Pablo, creando así una sinergia única. Juntos, visualizaban transformaciones radicales en la forma en que la empresa abordaba los desafíos y se posicionaba en el mercado.

Estas ideas no solo eran estratégicas desde el punto de vista comercial, sino que también reflejaban una comprensión profunda de las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. Enrique no solo pensaba en términos de cifras y resultados financieros; sus innovaciones aspiraban a construir una cultura organizacional más dinámica y adaptable, donde la creatividad y la agilidad fueran los pilares fundamentales.

El aire fresco de estas ideas se esparció por los pasillos de la empresa, despertando la curiosidad y la emoción entre los miembros del equipo. La visión de Enrique no solo apuntaba a crecimiento y rentabilidad, sino a la creación de un legado empresarial que trascendiera las

fronteras convencionales. La semilla de la innovación había sido plantada, y NexGen Visionaries Consultancy estaba a punto de embarcarse en una nueva travesía guiada por la visión audaz de Enrique.

### **Ahora o nunca: Enrique decide solicitar ser promovido como gerente.**

En una calurosa tarde de jueves, Enrique recordó los consejos de los ejecutivos que conoció en Londres, así que, se sentó frente a Pablo en la sala de reuniones de NexGen Visionaries Consultancy. Eran las 3:30 p.m., y el murmullo de la oficina resonaba en los pasillos, el aire estaba cargado de tensiones y expectativas pues la puerta estaba semiabierta y todo el personal había regresado de almorzar. La discusión giraba en torno a las aspiraciones de Enrique que no dudó en pedirle a Pablo que lo promuevan como gerente: "Pablo tú sabes que me he preparado duro para ser gerente, he sacrificado mi tiempo y he dado todo lo mejor para lograr este crecimiento, así que te pido de la manera más respetuosa que toques en la siguiente sesión de directorio mi promoción como gerente y se me asigne un sueldo acorde a las demás gerencias". Pablo, entre sorbos de su café, intentaba respaldar las demandas de su colega, consciente de la importancia de retener a un activo tan valioso. Sin embargo, tras el velo de cordialidad se vislumbraba un rastro de temor en los ojos de Pablo, un temor a ser reemplazado por la brillantez de Enrique.

Después de esa reunión, los días se volvieron interminables para Enrique, cada día parecía una eternidad mientras esperaba ansioso alguna señal de cambio en su estatus laboral pues ya habían pasado pasados dos meses, y todos los viernes habían sesiones de directorio, y en las tres últimas sesiones Enrique preguntó a Pablo si se había acordado su ascenso, y este último le dijo que se vieron otros temas más importantes y que tan pronto tenga noticias se las haría saber. Entre tanto, los rumores comenzaron a tejerse en la oficina, como finas hebras que se esparcían por los pasillos y rincones de trabajo.

Las tensiones entre Enrique y Pablo no pasaron desapercibidas durante los almuerzos en la pequeña cafetería se comentaba de todo respecto a este tema. Los colegas susurraban entre bocados de sándwiches y ensaladas, especulando sobre lo que realmente ocurría tras las puertas cerradas de las reuniones. "Yo creo que Pablo teme que Enrique lo desplace" otro comentario decía: "Enrique debería mirar afuera porque no lo van a dejar crecer más de lo que ya logró", se comentaba en las mesas adyacentes.

En la Gerencia General, liderada por John, llegaban sutilmente los rumores de discordia por este tema. El misterio de la falta de promoción comenzó a revelarse cuando, en una charla informal en el almuerzo, Jennifer, la Gerente de Recursos Humanos, dejó entrever que las políticas de la empresa eran claras respecto a los ascensos. Fue entonces cuando Jennifer, entre suspiros y gestos de complicidad, compartió con algunos colegas que las reglas corporativas establecían requisitos de tiempo de servicio y edad para ascender a posiciones gerenciales. Enrique puede ser muy brillante decía Jennifer, sus aportes y contribuciones pueden ser muy valiosos, pero en el directorio han dicho que es "demasiado joven" para el puesto de gerente, ya que las políticas indican que al menos debe tener 40 años para asumir tal responsabilidad, y las políticas no se van a cambiar por ahora exclamó.

A las 8 p.m. de un lunes en la última semana de noviembre, en el cuarto año de trabajo de Enrique, este recibió una llamada de una colega de oficina. Durante la conversación, su compañera le reveló todo lo que Jennifer había mencionado con respecto a su ascenso. Este descubrimiento no solo arrojó luz sobre la frustración de Enrique, sino que también destacó la falta de seguimiento por parte de Pablo. La oficina, una vez un escenario de colaboración y camaradería, en poco tiempo se transformó en un campo de batalla sutil. Las políticas internas chocaban con las aspiraciones individuales, y las relaciones laborales se volvían aún más complejas. Otros colaboradores expresaban su descontento, afirmando que bajo esas circunstancias, ascender parecía una tarea cada vez más lejana e inalcanzable.

## La partida de Enrique

En el escenario, surgió la imponente figura de Horizon Strategies Ltd., la empresa rival reconocida por su estrategia agresiva de promoción de sus servicios a través de las redes sociales. Un día, la vicepresidenta de gestión del talento humano de Horizon, cautivada por el perfil y logros de Enrique en LinkedIn, lo invitó a una reunión para discutir algunas propuestas tentadoras.

Embelesado por las ofertas de Horizon Strategies Corp., Enrique tomó una decisión audaz. Sin vacilaciones, aceptó unirse a su equipo, pero antes confrontó a Pablo en una tensa conversación. La noticia también llegó a oídos de John, el Gerente General, quien, a pesar de su empatía, consideraba el puesto de Enrique fácilmente reemplazable y confiaba en que todo estaría bien bajo la dirección de Pablo.

La oficina, sorprendentemente, organizó una fiesta de despedida para Enrique. Entre risas y buenos deseos, algunos bromearon sobre la posibilidad de que Enrique "jalara" a algunos colegas consigo. Sin embargo, la alegría de la despedida dejó paso a un futuro sombrío para NexGen Visionaries Consultancy.

Pasados tres meses, las ventas de la empresa comenzaron a deslizarse por una pendiente peligrosa. Pablo y John, a pesar de su experiencia en el sector, se encontraron en terreno desconocido. La marcha constante de Enrique dejó un vacío insustituible. La falta de actualización en las últimas tendencias y la dependencia de métodos tradicionales se volvieron evidentes. La oficina, antes vibrante y exitosa, enfrentaba una crisis que ni el estratega más experimentado podría haber anticipado. El futuro de NexGen Visionaries Consultancy, una vez prometedor, pendía de un hilo, y la pregunta persistente en la mente de todos era cómo recuperarse de este inesperado revés.

### Enrique protagonista en una nueva empresa

NexGen Visionaries Consultancy, envuelta en una bruma de incertidumbre y tensiones, contaba los días desde que la inesperada caída en

las ventas la sumió en una crisis estratégica. Los pasillos, antes bulliciosos, resonaban ahora con rumores y susurros sobre el porcentaje escalofriante de una caída del 15%, una cifra que provocaba escalofríos incluso en los más experimentados. La competencia, bajo la batuta estratégica de Enrique, se erguía triunfante en las páginas de las principales revistas de negocios, atrayendo a clientes leales que antes eran fieles a NexGen Visionaries.

Jhon, el Gerente General, con una Maestría en Administración de Empresas de una prestigiosa escuela latinoamericana, lideraba frenéticos esfuerzos para revertir la situación. Los días se convertían en semanas, y la urgencia en el aire era palpable. La empresa, alguna vez en la cúspide del éxito, ahora se tambaleaba en la cuerda floja de la supervivencia empresarial.

En ese torbellino de desafíos, Betsy, una ejecutiva de Desarrollo de Negocios graduada en Economía en Estados Unidos, se unió al equipo de Pablo. Su llegada, aunque marcada por la esperanza de un cambio positivo, no lograba ocultar la sombra que se cernía sobre la oficina.

En una sesión de directorio, se acordó la incorporación de Marcia al equipo directivo de NexGen Visionaries Consultancy. Con una amplia experiencia laboral en empresas de Europa y África, respaldada por su titulación en Dirección de Empresas de una universidad de Madrid, se destacó que su perspectiva cultural aportaría significativamente a la empresa. La partida de Enrique se convirtió en el epicentro de cuestionamientos al liderazgo actual.

Marcia, con un gesto desafiante, no titubeó al señalar los errores evidentes de una empresa líder en el mercado que, a pesar de ello, se encontraba al borde del abismo. La oficina, una vez vibrante y segura de su éxito, ahora enfrentaba una tormenta perfecta de pérdida de clientes, carencia de estrategias innovadoras y la amenaza inminente de cerrar sucursales. El futuro, antes claro y prometedor, se volvía cada vez más incierto. Un colaborador, al percatarse de que sus comisiones se redujeron, exclamó: "¿Cómo es posible que ocurran estas cosas? ¿Quién sabe si permaneceremos aquí".