

# Health

True | Memory | Mind

Diagnóstico Marca Empleadora | **Solvo**

Blueprint Estratégico **Memory**

Mayo | 2026



# Introducción

Este informe presenta los principales hallazgos, conclusiones y primeras recomendaciones del diagnóstico de marca empleadora realizado para **Solvo**.

Nuestro análisis integra **entrevistas a líderes del C-Level, Soulvers y ExSolvers de diferentes países en los que se tiene presencia, Candidatos y Observaciones Antropológicas** con el fin de contrastar la promesa de marca empleadora con la experiencia real del talento.

**Nos permitió identificar las fortalezas culturales que hoy diferencian a Solvo, así como las tensiones** organizacionales que pueden surgir cuando una cultura altamente humana enfrenta un proceso de escalamiento acelerado.

Más que evaluar la cultura en abstracto, **este diagnóstico busca ser el punto de partida para fortalecer y estructurar la marca empleadora que debe sostener el crecimiento futuro** con coherencia y consistencia.

# Contenido

1. Contexto estratégico y tesis central
2. La marca empleadora en cifras
3. ADN fundacional
4. Coherencia de marca empleadora: promesa vs experiencia
5. Employee journey: momentos de verdad
6. Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora
7. Tensiones estratégicas para la expansión
8. Riesgos estratégicos de no evolucionar
9. Roadmap estratégico: Primeras recomendaciones

# 1. Contexto estratégico y tesis central



## Contexto estratégico y tesis central

### 1.1. Por qué este informe existe

Este diagnóstico se construye desde una convicción: **la marca empleadora no es comunicación. Es la suma de decisiones, comportamientos y experiencias** que una persona vive (o escucha) en **tres momentos críticos: cuando se postula, cuando trabaja y cuando se va.**

Por eso, **este informe integra tres miradas** que rara vez se ponen en la misma mesa, y que, cuando se comparan, revelan verdades que valen oro para la sostenibilidad del negocio:

- **Soulsvers (colaboradores activos):** lo que se vive hoy, dónde se sostiene el orgullo y dónde se fractura la consistencia.
- **ExSoulsvers (quienes ya no están):** lo que se vuelve visible cuando la relación se pone a prueba; los “momentos de verdad” que más pesan en reputación y recomendación.
- **Candidatos (mercado de talento):** la promesa percibida antes de entrar, y el impacto de la experiencia de selección sobre la atracción (y el boca a boca) incluso cuando no hay aún un contrato.



## Contexto estratégico y tesis central

### 1.2. Alcance y metodología

**Este diagnóstico integra fuentes cualitativas con foco explícito en marca empleadora, cultura y experiencia del talento.** Incluye conversaciones con líderes del C-Level y entrevistas a profundidad con diferentes perfiles y de diversas geografías (32 personas): Colombia, Argentina, Honduras, México, Perú y África (Kenia). Sumado a unas visitas de análisis a 2 sedes clave.

Importante | No tratamos los hallazgos como “opiniones aisladas”. Buscamos patrones, tensiones recurrentes y puntos de quiebre; y luego los contrastamos con la intención estratégica expresada por la dirección.

### 1.3. Contexto estratégico: Solvo crece y con el crecimiento cambian las reglas

En la conversación con ambos CEO se plantea con claridad **una visión de crecimiento y expansión, y un imperativo cultural para lograrlo: sostener una cultura “muy humana” y a la vez “muy dinámica, alegre y exigente”**, evitando el riesgo de burocratización y pérdida de ritmo.



## Contexto estratégico y tesis central

A su vez, desde su perspectiva aparece un elemento estructural que define el desafío de marca empleadora: **“Solvo no opera sobre una cultura única tradicional, opera como extensión de múltiples clientes, en múltiples países, con realidades distintas. Dicho de otra forma: miles de culturas viviendo en una sola”**.

Esta condición, que es parte del modelo, tiene un efecto directo sobre la marca empleadora:

- El talento puede vivir una experiencia extraordinaria o desgastante dependiendo del entorno del cliente y de la madurez del liderazgo local.
- La consistencia no ocurre sola: requiere un sistema de gestión de experiencia, comunicación y liderazgo que “amarre” la promesa a la realidad, incluso cuando la operación está distribuida.

### 1.4. Lo que Solvo ya tiene: un diferencial real (y poco común) en su categoría

Hay hallazgos que muestran una fortaleza que no es cosmética: **Solvo es múltiples voces, como una compañía con cercanía humana, con un propósito que “cambia vidas” y con un orgullo genuino** asociado a oportunidades de crecimiento y sentido de pertenencia.



## Contexto estratégico y tesis central

En entrevistas aparecen expresiones que, traducidas al lenguaje ejecutivo, indican capital reputacional:

- **La marca se siente “humana” y la gente no se siente “un número”.**
- **La comunidad y pertenencia** son un driver de experiencia (no solo un beneficio).
- Se reconoce el **crecimiento acelerado y las oportunidades, aunque no siempre de forma homogénea por país o por rol.**

**Este diferencial es estratégico porque,** en industrias donde el talento suele percibir precarización o indiferencia, “ser humano de verdad” no es un adorno cultural: es una ventaja competitiva de atracción y retención.

### 1.5. La verdad incómoda: el diferencial se puede diluir si no se gobierna

El diagnóstico sugiere una tensión central: **Solvo tiene una promesa potente, pero depende demasiado de variables locales (líder, cuenta, país, cliente, ritmo operativo).** Esto no es un juicio moral, es un hecho organizacional típico de empresas en expansión.



## Contexto estratégico y tesis central

### Aparecen señales claras de esa tensión:

- **Comunicación interna como brecha estructural:** se percibe dificultad para “bajar” estrategia, beneficios y narrativa común a escal, y para adaptar mensajes a realidades locales.
- **Efecto “cliente-cultura”:** en varios relatos, la identidad se vive más asociada al cliente que a **Solvo**, lo que puede debilitar pertenencia transversal si no se gestiona con intención.
- **Liderazgo heterogéneo:** se reconoce cercanía en muchos casos, pero también una alta dependencia del estilo de cada líder y la necesidad de mecanismos que conecten líderes entre sí y con la estrategia.
- **Reclutamiento y experiencia de candidato como punto sensible:** se advierte que procesos poco claros o sin respuesta erosionan reputación antes de que exista vínculo contractual. **Se marca como oportunidad prioritaria.**

**La lectura ejecutiva es simple:** una marca empleadora puede “romperse” sin crisis visible, solo por acumulación de inconsistencias pequeñas. Y esa ruptura suele manifestarse tarde: cuando la rotación aumenta, el talento senior no llega o el mercado laboral deja de creer.



## Contexto estratégico y tesis central

### 1.6. Tesis central

Este informe sostiene una tesis **estratégica que acompañará todos los capítulos:**

***Solvo no necesita reinventar su marca empleadora.***

***Necesita estructurar y escalar con coherencia lo que ya la hace valiosa:*** su propósito de “nuevas oportunidades”, su humanidad y su capacidad de ejecución. El riesgo no está en lo que **Solvo** es, está en lo que podría dejar de ser cuando crece si no *diseña y gobierna su consistencia.*

En consecuencia, este diagnóstico no busca “corregir” a **Solvo:** busca proteger su esencia mientras habilita su siguiente etapa.

## 2. La marca empleadora en cifras



## La marca empleadora en cifras

## Alcance del análisis

### Distribución entrevistas

- 87% Soulvers activos
- 4% ExSoulvers
- 9% Candidatos

**Cobertura multipaís:** Colombia, México, Perú, Argentina, Honduras y África (Kenia)

### Este capítulo integra:

- Datos estadísticos
- Cruces comparativos
- Respuestas abiertas
- Evidencia multipaís

No interpreta causas.

No propone soluciones.

Ordena hechos estructurales.



La marca  
empleadora  
en cifras

## 2.1 Reputación interna

### Orgullo



**Indicador fuerte y estable.**

El orgullo declarado es mayoritariamente asociado a:

- **Cultura humana**
- **Diferencial frente a otros BPO**
- **Oportunidad de crecimiento**
- **Comunidad**

Matices identificados en respuestas abiertas:

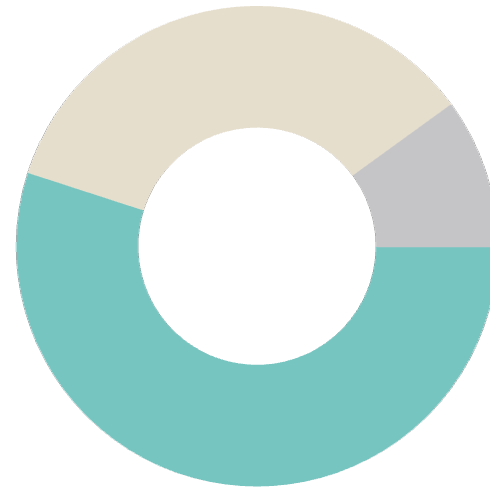
- Orgullo condicionado por estabilidad de cuenta.
- Orgullo ligado al líder directo.
- Orgullo más emocional que estratégico.



## La marca empleadora en cifras

# 2.1 Reputación interna

## Recomendación



- Sí, sin duda 55%
- Sí, con reservas 35%
- Duda o rechazo leve 10%

**Total recomendación positiva: 90%**

Las reservas se asocian principalmente a:

- Incertidumbre contractual
- Procesos poco explicados en Onboarding
- Diferencias culturales entre países



## La marca empleadora en cifras

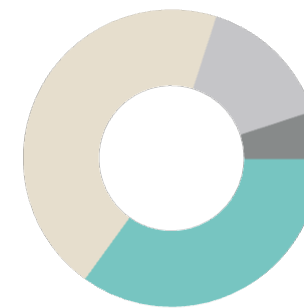
# 2.2 Coherencial cultural

## Percepción cuantitativa



- Muy coherente 26%
- Coherente en la mayoría de los casos 37%
- Parcialmente coherente 26%
- Poco coherente 11%

## Evidencia cualitativa integrada



- Selección 35%
- Onboarding 45%
- Desarrollo 15%
- Desvinculación 5%

Se expresa débilmente en: Comunidad alumni (0%)

**No se identifican** momentos culturales claros.

### Hallazgo estructural:

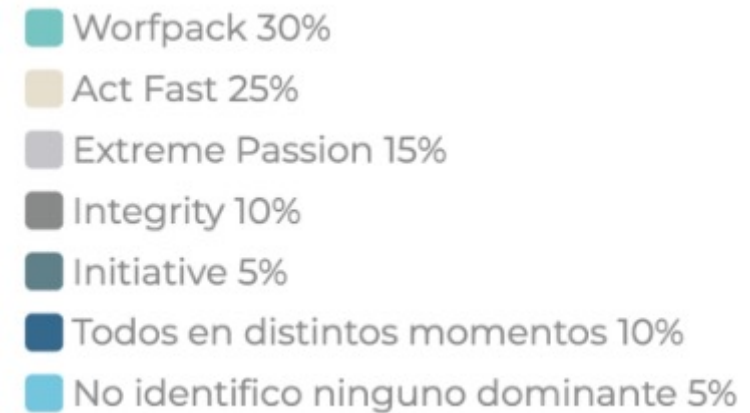
- La cultura es fuerte en entrada y experiencia activa.
- Es débil en momentos críticos de salida y transición.



## La marca empleadora en cifras

## 2.3 Valores y cultura viva

### Valor más vivo hoy



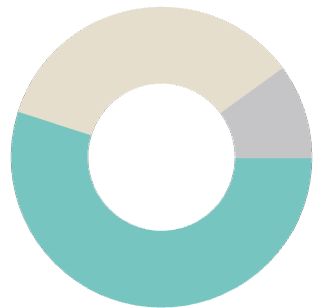
- La cultura se percibe **más conductual que conceptual.**
- **Hay vivencia de colaboración (Worfpack),** pero menor recordación de valores formales.



La marca  
empleadora  
en cifras

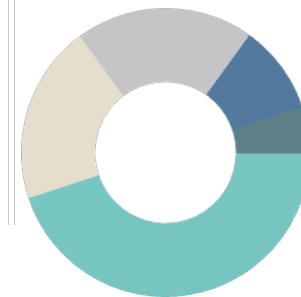
## 2.4 Liderazgo: Driver Central

### Claridad del rol del líder



- Muy claro y consistente 55%
- Claro, pero no siempre aplicado 35%
- Poco claro 10%

### Estilo predominante



- Orientado a resultados con sensibilidad por personas 45%
- Cercano, humano y accesible 20%
- Muy dependiente de cada líder 20%
- Reactivo 10%
- Operativo 5%

### Feedback



- Siempre 20%
- Frecuentemente 50%
- Ocasionalmente 25%
- Rara vez 5%

**El 20% que percibe alta dependencia individual confirma variabilidad estructural.**



## La marca empleadora en cifras

## 2.5 Experiencia general

### Experiencia en el trabajo



Excelente 40% Buena 50%  
Aceptable 10%

### Impacto positivo principal en experiencia:



Comunidad / sentido de pertenencia 35%  
Relación con cliente 15%  
Relación con Solvo 15%  
Desarrollo 15%  
Reconocimiento 10%  
Beneficios 10%

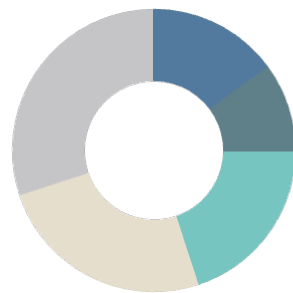
- **La experiencia laboral en Solvo es positiva** (90% la califica como excelente o buena).
- El principal driver no son los beneficios, sino el **sentido de comunidad y pertenencia**, lo que confirma que el diferencial cultural de la compañía está en la calidad de las relaciones y el liderazgo cercano.



## La marca empleadora en cifras

## 2.6 EVP y consistencia de promesa

### Claridad del EVP en atracción



- Muy clara 20%
- Clara 25%
- Medianamente clara 30%
- Poco clara 15%
- Nada clara 10%

### Consistencia promesa vs experiencia



- Totalmente consistente 35%
- Medianamente consistente 45%
- Poco consistente 15%
- Nada consistente 5%

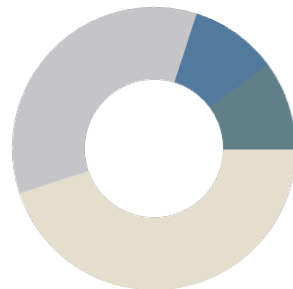
**La experiencia confirma la promesa cultural,** pero la propuesta de valor (EVP) aún no está completamente estructurada ni comunicada con claridad desde el inicio.



## La marca empleadora en cifras

# 2.7 Comunicación Interna

## Alineación comunicación - estrategia



- Totalmente alineada 0%
- Bastante alineada 45%
- Medianamente alineada 35%
- Poco alineada 10%
- Nada alineada 10%

## Utilidad Intranet



**\* 50% la considera poco o nada útil. El email es el medio de consulta principal.**

- Muy útil 10%
- Útil 20%
- Medianamente útil 20%
- Poco útil 20%
- Nada útil 30%

### Contenidos de la Intranet que generan mayor conexión

- Beneficios y bienestar: 45%
- Reconocimientos: 35%
- Oportunidades de crecimiento: 30%
- Noticias internas: 25%
- Contenidos académicos: 20%
- Contenidos culturales: 15%
- 10% ninguno

Lo que conecta es tangible (beneficios) y reconocimiento visible. **No tanto la narrativa cultural centralizada.**



## La marca empleadora en cifras

# Lo que cambiarían los entrevistados en comunicación

## Patrones recurrentes:

- Mayor transparencia en temas contractuales.
- Información anticipada (no reactiva).
- Menos generalista, más segmentada por país.
- Menos "colombiacéntrica".
- Más claridad en cierres de cuentas.
- Más visibilidad regional.
- Más reconocimiento.
- Más profesionalización visual.
- Más comunicación asincrónica estructurada.
- Procesos más claros y actualizados.

**El reclamo dominante:** claridad, anticipación y segmentación de ofertas/beneficios por País.



La marca  
empleadora  
en cifras

## 2.8 Claridad Estratégica

### Rumbo 2 a 3 años



- Muy claro 10%
- Claro 20%
- Medianamente claro 30%
- Poco claro 15%
- Nada claro | No conozco la estrategia 25%

### La estrategia no está institucionalmente apropiada



- Muy apropiada 15%
- Apropiada 35%
- Medianamente apropiada 35%
- Poco apropiada 15%

**El reto no es definir la estrategia,** sino lograr que la organización entera la entienda, la apropie y la haga realidad.

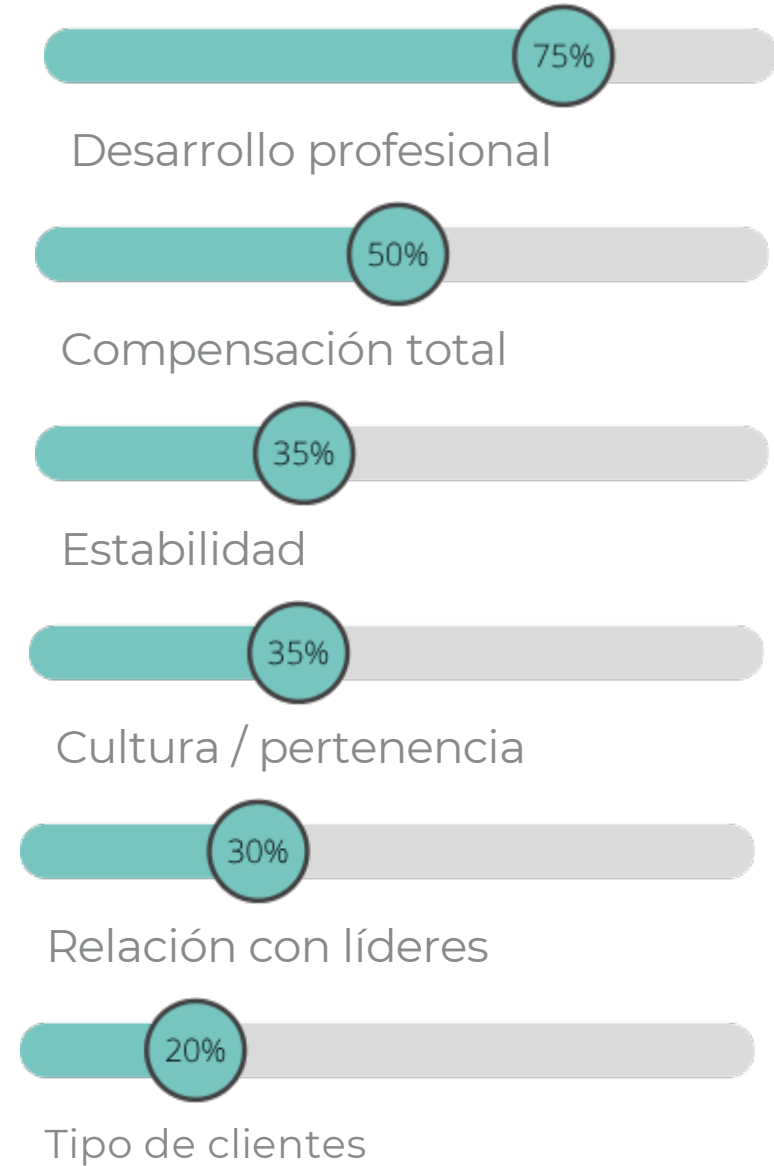


La marca  
empleadora  
en cifras

## 2.9 Permanencia: Factores de Retención

¿Qué tendría mayor peso para lograr mayores niveles de engagement?

**El principal driver de permanencia es crecimiento profesional. Luego compensación.**  
La cultura es relevante, pero no el factor dominante de retención.





La marca  
empleadora  
en cifras

## 2.10 Los 10 datos que el C-Level, no debe ignorar

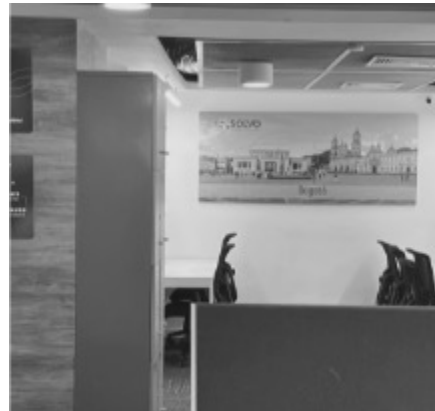
- **Orgullo 8,79/10**
- Recomendación 90%
- **37% percibe coherencia cultural parcial o baja**
- 20% percibe liderazgo dependiente del individuo
- **55% no percibe claridad fuerte del EVP**
- 0% percibe alineación total comunicación-estrategia
- **50% considera la intranet poco o nada útil**
- 40% tiene baja claridad sobre rumbo 2 - 3 años
- **75% prioriza desarrollo profesional para permanecer**
- La cultura se vive fuerte en onboarding, débil en desvinculación

# Hallazgos Clave



## Hallazgos Clave

Las cifras confirman que **Solvo** posee una base reputacional sólida y una experiencia positiva mayoritaria.



Las voces confirman que esa fortaleza depende fuertemente de:

- Liderazgo local.
- Estabilidad operativa.
- Claridad contractual.
- Integración estratégica por país.

Este capítulo deja además algo en evidencia: **la marca empleadora Solvo es fuerte en percepción, pero todavía no está completamente estructurada como sistema global coherente.**



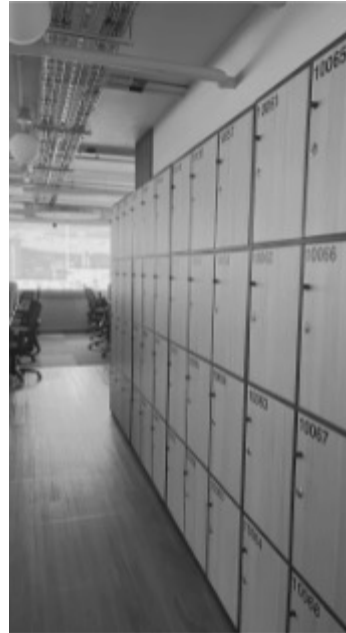


La evidencia cuantitativa confirma además:

- **Solvo** posee capital emocional alto.
- La experiencia actual es mayoritariamente positiva.
- El liderazgo es el principal estabilizador.
- La comunidad es la principal ancla emocional.



## Hallazgos Clave



**La evidencia comparada confirma que:**

- La coherencia no es homogénea.
- La comunicación no es plenamente estructural.
- La estrategia no está interiorizada globalmente.
- La marca empleadora funciona, pero no está completamente sistematizada para escala internacional.

# 3. ADN fundacional

**Lo que hizo fuerte la cultura  
y lo que hoy está en tensión  
al escalar.**

Este capítulo no evalúa resultados numéricos.  
**Analiza la lógica cultural** que explica por qué  
los números del capítulo anterior son como son.



### 3.1 El origen: cultura de fundadores, no de manual

**Solvo** no nace como una compañía diseñada desde procesos formales.

Nace como una organización construida desde:

- Velocidad.
- Cercanía.
- Relaciones.
- Mentalidad emprendedora.
- Capacidad de resolver antes que estructurar.

Esa lógica se refleja hoy en los datos:

- Orgullo alto (8,79).
- Liderazgo fuerte.
- Comunidad como principal driver emocional.
- Valor “Wolfpack” como el más vivo (30%).

ADN  
fundacional

**La cultura no fue escrita primero.**  
Fue vivida primero.





## 3.2 Los 4 pilares reales del ADN Solvo

A partir de la evidencia comparada, **el ADN operativo de Solvo se sostiene en 4 pilares** reales (más conductuales que declarativos).



### Humanidad operativa

- Trato cercano.
- Menor micro-management.
- Liderazgo accesible.

Es el diferencial más consistente frente a otros BPO.

ADN  
fundacional



### Orientación a resultados con flexibilidad

45% percibe un liderazgo orientado a resultados con sensibilidad por personas.

**Solvo no es una cultura “blanda”.** Es exigente, pero con flexibilidad relacional.



ADN  
fundacional

## Comunidad como ancla emocional

35% identifica comunidad / pertenencia como principal impacto positivo.

La pertenencia no es retórica. **Es uno de los activos más reales.**



**Espíritu emprendedor (Act Fast implícito).**

**Act Fast** es el segundo valor más percibido (25%).

**Pero aparece más como comportamiento reactivo que como sistema.**



### 3.3 Lo que el ADN explica del Capítulo 2

El ADN fundacional explica por qué:

- El orgullo es alto.
- La experiencia es positiva.
- El liderazgo es el principal estabilizador.
- La comunidad pesa más que beneficios.
- La cultura se siente fuerte en onboarding.



ADN  
fundacional



Pero también explica las tensiones actuales:

- Comunicación no institucionalizada.
- EVP poco formalizado.
- Fragmentación multipaís.
- Estrategia poco apropiada.
- Cultura fuerte en entrada, débil en salida.



ADN  
fundacional

### 3.4 El Punto de Inflexión: De Cultura Orgánica a Cultura Sistémica

Solvo hoy no enfrenta un problema de cultura débil. Enfrenta un desafío de transición.

Transición de:

Cultura Orgánica	Cultura Escalable
Liderazgo personal	Liderazgo estandarizado
Comunicación relacional	Arquitectura comunicacional
Identidad por cuenta	Identidad corporativa integrada
Cultura vivida localmente	Cultura consistente multipaís
Crecimiento por oportunidad	Crecimiento con sistema



### 3.5 Tensiones Actuales del ADN

Tensión Cultural	Manifestación Actual	Riesgo al Escalar
<b>Humanidad vs Institucionalidad</b>	<b>Cultura cercana basada en relaciones humanas.</b> Procesos críticos aún poco institucionalizados.	<b>Experiencias desiguales</b> si la cultura depende más de personas que de procesos.
<b>Velocidad vs Claridad</b>	El principio <b>Act Fast</b> impulsa ejecución rápida. La comunicación puede volverse reactiva en temas sensibles.	<b>Vacíos de claridad que pueden afectar confianza</b> y comprensión organizacional.
<b>Liderazgo fuerte vs Sistema débil</b>	<b>Liderazgo cercano y resolutivo altamente valorado.</b> Parte de la experiencia depende del líder inmediato.	Dependencia del individuo <b>en lugar de un sistema organizacional</b> replicable.
<b>Comunidad local vs Identidad global</b>	Alta pertenencia a equipos y campañas. <b>Identidad corporativa global menos consolidada.</b>	<b>Fragmentación cultural</b> a medida que la organización se expande.
<b>Espíritu emprendedor vs Formalización estratégica</b>	<b>ADN emprendedor impulsa crecimiento y adaptabilidad.</b> Claridad estratégica aún en consolidación.	<b>Interpretaciones distintas del rumbo</b> organizacional en contextos de escala.

ADN fundacional




## 4. Coherencia de marca empleadora: promesa vs experiencia



# Matriz Segmentos

Segmento	Fortaleza Cultural	Zona de Tensión	Riesgo al Escalar
<p><b>Souivers Activos</b></p> <p>La experiencia desde dentro.</p>	<p>Alto orgullo (8,79) y recomendación (90%).</p> <p>Cultura humana valorada.</p>	<p>Comunicación estratégica fragmentada y baja claridad del rumbo.</p>	<p>Desconexión entre vínculo emocional y dirección estratégica.</p>
<p><b>ExSouivers</b></p> <p>La coherencia en el momento de salida.</p>	<p>Reconocimiento general de cultura positiva.</p>	<p>Incertidumbre en procesos de salida o cambios contractuales.</p>	<p>La promesa cultural se tensiona en momentos de vulnerabilidad.</p>
<p><b>Candidatos</b></p> <p>La coherencia en el momento de atracción.</p>	<p>Reclutamiento percibido como ágil y moderno.</p>	<p>EVP poco claro o poco segmentado según perfil.</p>	<p>Diferenciación limitada en mercados especializados.</p>

Coherencia de marca empleadora




# Matriz pilares clave para lograr la coherencia

Pilar clave	Fortaleza Cultural	Zona de Tensión	Riesgo al Escalar
<b>Ciclo de Vida del Colaborador</b>	Cultura muy fuerte en onboarding, selección y desarrollo.	Baja consistencia en momentos críticos (salidas, cambios contractuales, alumni).	La cultura se vive en la entrada, pero se debilita en transiciones.
<b>Liderazgo</b>	Alta cercanía y claridad del rol del líder.	Experiencia muy dependiente del estilo individual.	Variabilidad cultural entre equipos y líderes.
<b>Expansión Internacional</b>	Alta pertenencia a nivel de equipo o cuenta.	Percepción colombiacéntrica y experiencia HR desigual por país.	Fragmentación cultural en contextos multipaís.



Coherencia de marca empleadora

heart | solvo  
Bringing You a World of Talent

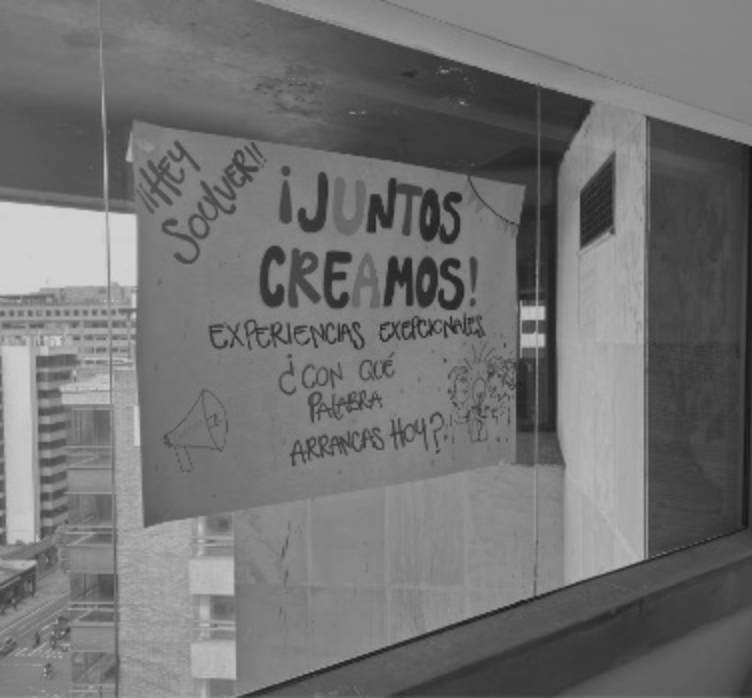


Coherencia  
de marca  
empleadora

## Zonas críticas para lograr la coherencia:

- Comunicación estratégica global
- **Elementos contractuales y de incertidumbre**
- Variabilidad del liderazgo
- **Integración cultural multipaís**
- Segmentación del EVP en atracción

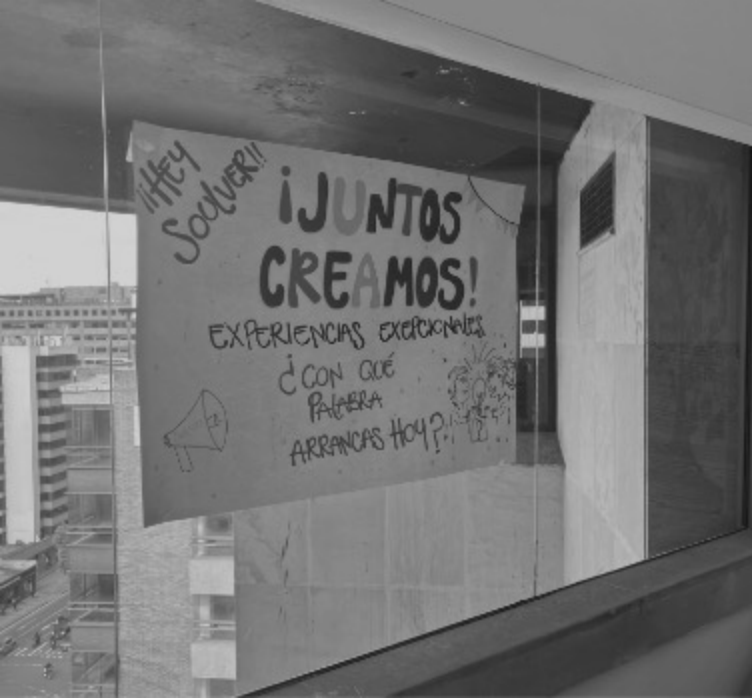
# 5. Employee journey: momentos de verdad



## Employee journey: momentos de verdad

# Atracción y Reclutamiento

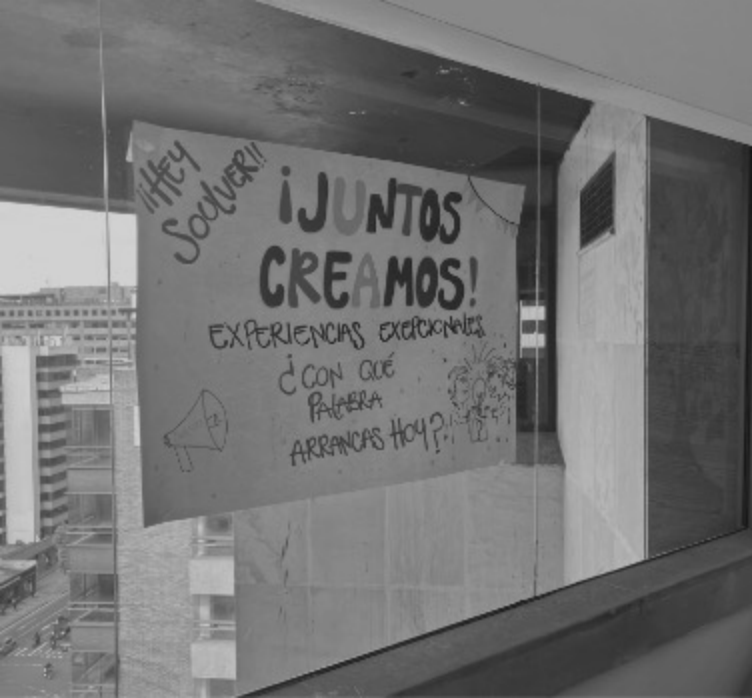
Lo que funciona	Brechas estratégicas	Momento de verdad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discurso atractivo de cultura humana.</li> <li>• Percepción de mejor ambiente que otros BPO.</li> <li>• Uso de tecnología y sensación de modernidad.</li> <li>• Diferencial en instalaciones (especialmente Colombia).</li> <li>• Oportunidad asociada a bilingüismo y crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad variable del EVP según perfil.</li> <li>• Diferenciación limitada para roles especializados.</li> <li>• Expectativas no siempre alineadas con la realidad de la cuenta.</li> <li>• Experiencias de comunicación inconsistentes.</li> <li>• Falta de segmentación por país o mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promesa genera interés, pero no siempre está formulada estratégicamente.</li> <li>• Si la expectativa no se gestiona con precisión, la brecha aparece antes de ingresar.</li> </ul>



## Employee journey: momentos de verdad

### Onboarding

Lo que funciona	Brechas estratégicas	Momento de verdad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura humana visible.</li> <li>• Bienvenida estructurada.</li> <li>• Sentido temprano de pertenencia.</li> <li>• Liderazgo cercano. Energía y entusiasmo inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensidad cultural que disminuye después del ingreso.</li> <li>• Transición rápida hacia lógica operativa de cuenta.</li> <li>• Integración desigual entre países.</li> <li>• Falta de continuidad estructurada post-onboarding.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El onboarding es el momento de mayor coherencia cultural.</li> <li>• El desafío no es empezar bien, sino sostener la experiencia en el tiempo.</li> </ul>



## Employee journey: momentos de verdad

# Desarrollo y Crecimiento

### Lo que funciona

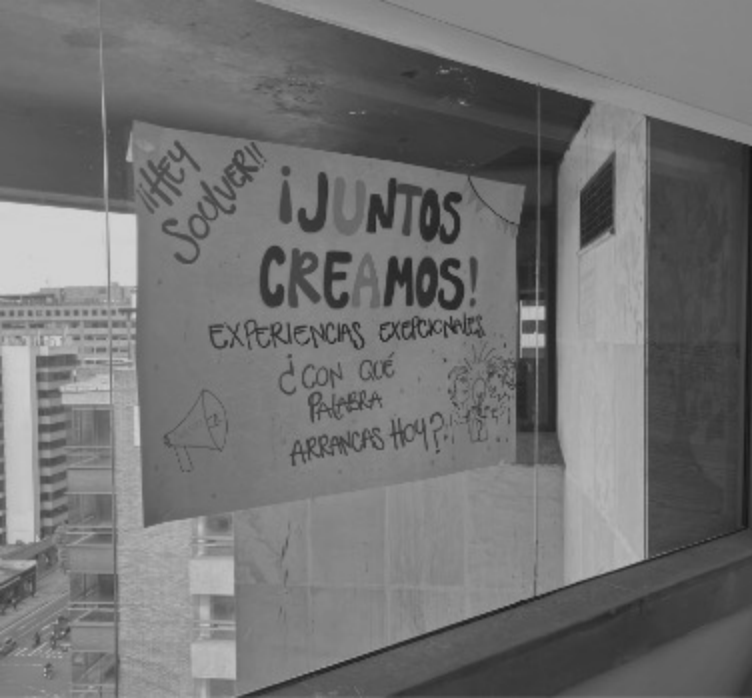
- Percepción de oportunidades reales de crecimiento.
- Movilidad interna posible.
- Desarrollo como aspiración compartida.
- Orgullo asociado al progreso profesional.

### Brechas estratégicas

- Desarrollo no siempre sistematizado.
- Falta de rutas de carrera claras.
- Sensación de estancamiento en algunos casos.
- Crecimiento dependiente de disponibilidad de cuentas.
- Diferencias por país.

### Momento de verdad

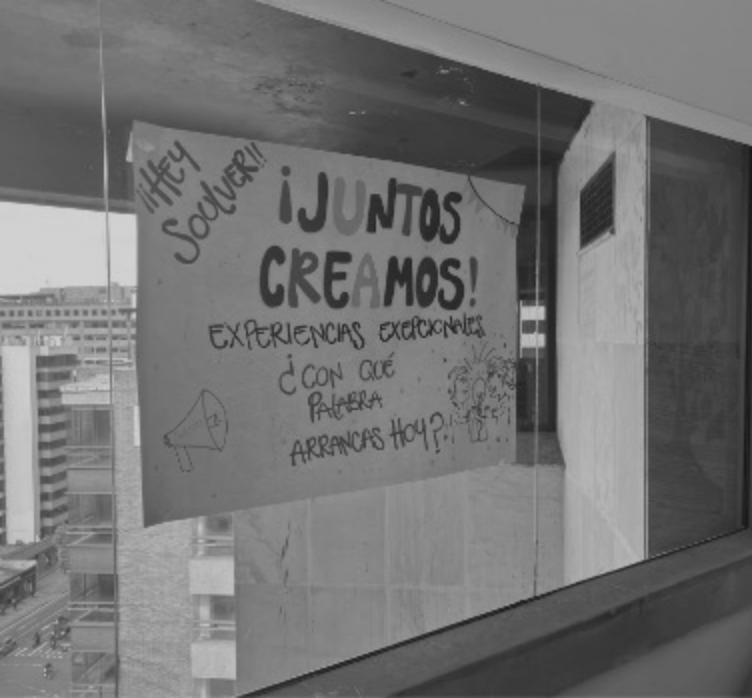
- Cuando el crecimiento se percibe posible, la experiencia es positiva.
- Cuando se percibe incierto, la promesa de la atracción empieza a erosionarse



## Employee journey: momentos de verdad

# Comunicación y Conexión

Lo que funciona	Brechas estratégicas	Momento de verdad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales múltiples (en especial el email), reuniones generales y acceso al líder directo.</li><li>• Información frecuente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de alineación total con estrategia.</li><li>• Comunicación reactiva en momentos sensibles.</li><li>• Percepción de centralización.</li><li>• Segmentación insuficiente por país.</li><li>• Intranet con bajo impacto.</li><li>• Estrategia poco interiorizada.</li><li>• Mensajes poco anticipatorios.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuando el crecimiento se percibe posible, la experiencia es positiva.</li><li>• Cuando se percibe incierto, la promesa de la atracción empieza a erosionarse</li></ul>



## Employee journey: momentos de verdad

### Engagement

Lo que funciona	Brechas estratégicas	Momento de verdad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo profesional, compensación, estabilidad, comunidad y liderazgo cercano logran mayores niveles de compromiso y permanencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expectativas salariales crecientes.</li><li>• Incertidumbre en cierres o cambios de cuenta.</li><li>• Falta de acompañamiento estructurado en momentos críticos.</li><li>• Procesos de salida que tensionan la narrativa humana.</li><li>• Alumni inexistente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La salida o la incertidumbre son el verdadero test cultural.</li><li>• Sin institucionalidad, la humanidad pierde consistencia.</li></ul>



## 6. Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## Hasta ahora sabemos que:

- La marca empleadora es fuerte en percepción.
- La experiencia es mayoritariamente positiva.
- La comunidad y el liderazgo sostienen la cultura.
- Las tensiones aparecen en estructura y coherencia.

Este capítulo responde una pregunta estratégica:

***¿Puede el liderazgo actual sostener el crecimiento internacional sin deteriorar la experiencia que hoy genera orgullo?***



## 6.1 Liderazgo Cercano vs Orientación a Resultados

### Liderazgo Humano

Cercanía  
Accesibilidad  
Trato respetuoso  
Sensibilidad humana

### Ejecución Operativa

Altas exigencias  
Clientes internacionales  
Ritmo acelerado  
Mentalidad de ejecución

Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

**Fortaleza actual:** Liderazgo orientado a resultados con sensibilidad por las personas

**Riesgo latente:** Cuando aumenta la presión operativa, la coherencia cultural depende del líder individual.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.2 Desarrollo Acelerado de Líderes

**Promoción rápida vs madurez estructural**

**Tensiones observadas**

**El crecimiento acelerado ha implicado:**

- Movilidad interna rápida.
- Líderes promovidos con alta velocidad.
- Formación muchas veces basada en experiencia más que en metodología formal.
- Experiencia muy dependiente del líder inmediato.
- Ausencia de estándar uniforme percibido.
- Gestión de momentos críticos no siempre institucionalizada.
- Necesidad de mayor alineación estratégica entre líderes multipaís.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.3 Sentido de Urgencia y Exigencia

**Act Fast como ventaja y como presión**

**El ADN de Solvo incluye:**

- Rapidez.
- Resolución inmediata.
- Mentalidad ejecutora.
- Respuesta ágil al cliente.

**Ese sentido de urgencia es competitivo, pero genera dos efectos simultáneos:**

- Cultura dinámica y emprendedora.
- Comunicación reactiva en momentos sensibles.

**Cuando la urgencia domina:**

- Se prioriza resolver antes que explicar.
- Se ejecuta antes que anticipar.
- Se comunica después que ocurre.

**Riesgo:** En un entorno de expansión internacional, la falta de anticipación puede erosionar confianza interna.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.4 Fricción Cliente–Colaborador

**El modelo BPO** como tensión estructural

**Eso genera una fricción estructural inevitable:**

- Cierre de cuentas.
- Cambios contractuales.
- Ajustes salariales.
- Reubicaciones.

**La cultura humana amortigua esa fricción. Pero no la elimina.**

En el modelo operativo de **Solvo:**

- El cliente tiene alto peso.
- La cuenta determina estabilidad.
- Las decisiones comerciales impactan directamente al colaborador.

**Punto crítico:** Cuando la cultura no está institucionalmente respaldada, la presión operativa puede percibirse como incoherencia.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.5 Cultura Humana vs Presión Operativa

### El equilibrio delicado

#### Solvo promete:

- Humanidad.
- Comunidad.
- Cercanía.
- Flexibilidad.



#### Pero opera en un entorno de:

- Métricas exigentes.
- Resultados medibles.
- Competencia internacional.
- Presión constante.

**Mientras el liderazgo logra balancear ambas fuerzas,** la experiencia se sostiene.

Cuando ese balance se rompe, **la cultura puede percibirse como retórica, como simple narrativa.**



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.6 El Riesgo de Incoherencia

**La incoherencia no aparece como contradicción explícita.**

**Aparece cuando:**

- El líder no logra equilibrar resultados y humanidad.
- La presión operativa desplaza la comunicación.
- El crecimiento supera la capacidad formativa del liderazgo.
- Las decisiones comerciales no están acompañadas por narrativa interna clara.
- Los países perciben trato desigual.

El riesgo no es cultural. **Es del sistema en el que jugamos.**



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## 6.7 ¿Está el Liderazgo Preparado para Sostener el Crecimiento?

### La evidencia indica:

- El liderazgo actual es fuerte.
- La cultura es genuinamente humana.
- La experiencia es positiva.



### Pero también indica:

- La experiencia depende demasiado del líder individual.
- La arquitectura formativa no está completamente estandarizada.
- La expansión multipaís exige mayor coherencia estructural.
- El crecimiento acelerado puede amplificar variabilidad.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## Principales aprendizajes

**Solvo** hoy no tiene un problema de liderazgo débil. Tiene un liderazgo potente en contexto de crecimiento rápido.

**La pregunta estratégica no es si el liderazgo funciona hoy.**

**Es si el sistema está diseñado para que funcione igual de bien:**

- Con el doble de países.
- Con el doble de líderes.
- Con mayor presión comercial.
- Con equipos más complejos.



Cultura y liderazgo como soporte de la marca empleadora

## Conclusión

**La marca empleadora de Solvo** está sostenida por su liderazgo.

Eso es una fortaleza. Pero también es un punto de vulnerabilidad si:

- No se institucionaliza el estándar de liderazgo.
- No se estructura mejor la gestión de momentos críticos.
- No se fortalece la arquitectura comunicacional.
- No se prepara a los líderes para entornos de mayor complejidad.

La cultura no es frágil. Pero depende de personas más que de sistema. **Y cuando una empresa escala globalmente, las culturas que dependen de personas necesitan volverse sistemas.**

# 7. Tensiones estratégicas para la expansión

# Matriz de Tensiones Estratégicas

Tensión	Fuerza actual de Solvo	Exigencia de la escala	Riesgo estratégico
<b>Humanidad vs Escala</b>	Liderazgo cercano, comunidad fuerte, trato respetuoso y bajo micro-management.	Más países, más líderes, más cuentas, mayor presión operativa y diversidad cultural.	Si la humanidad depende de relaciones personales y no de procesos, la experiencia puede volverse desigual al crecer.
<b>Cultura Global vs Tropicalización Local</b>	Cultura organizacional reconocible y sentido de pertenencia en equipos.	Diferencias de contexto por país, beneficios variables e integración internacional en desarrollo.	Si se centraliza demasiado, los países se sienten periféricos y si se descentraliza demasiado, la identidad se fragmenta.
<b>Expansión Internacional</b>	Alta pertenencia a nivel de equipo o cuenta.	Percepción colombiacéntrica y experiencia HR desigual por país.	Fragmentación cultural en contextos multipaíses.



Matriz  
Tensiones

# Matriz de Tensiones Estratégicas

Tensión	Fuerza actual de Solvo	Exigencia de la escala	Riesgo estratégico
<b>Cliente Primero vs Solver Primero</b>	El cliente sostiene el negocio y la estabilidad de las cuentas.	El Solver es el rostro de la marca empleadora y de la cultura humana.	Si el cliente siempre está primero, la cultura se tensiona. Si el Solver lo está, la competitividad se afecta.
<b>Propósito Social vs Presión por Resultados</b>	Narrativa de impacto basada en empleo digno, crecimiento y desarrollo profesional.	Metas comerciales exigentes, competencia internacional y presión por rentabilidad.	Si el propósito no se traduce en decisiones reales en momentos críticos, puede percibirse como aspiracional.
<b>Comunicación Centralizada vs Identidad por País</b>	Comunicación corporativa busca coherencia y alineación estratégica.	Necesidad de segmentación regional, mayor apropiación local y comunicación más cercana.	Si la comunicación es demasiado central, los países se desconectan; si es demasiado local, la identidad global se diluye.



Matriz Tensiones



Cultura y  
liderazgo  
como soporte  
de la marca  
empleadora

La pregunta que define el Futuro

*¿Solvo quiere ser reconocida por su cultura humana **o por una experiencia de marca empleadora donde esa humanidad sea innegociable incluso si mantiene su crecimiento?***

# 8. Riesgos estratégicos de no evolucionar



## Riesgos estratégicos de no evolucionar

**Lo que puede ocurrir si la cultura no se institucionaliza al ritmo del crecimiento.**

**Solvo** hoy posee una marca empleadora fuerte.

El riesgo no es el presente. Es la inercia.

Cuando una organización crece rápido y no evoluciona su arquitectura cultural, los efectos no son inmediatos. Son progresivos. Y acumulativos.

**Este capítulo identifica los riesgos estratégicos si no se intervienen las tensiones detectadas.**



## 8.1 Rotación Creciente (Silenciosa Antes que Explícita)

Hoy la experiencia es positiva.

Pero si:

- El desarrollo no se sistematiza.
- La claridad estratégica no mejora.
- La comunicación sigue siendo reactiva.
- Los momentos críticos no se institucionalizan.

La rotación no comenzará por descontento cultural. Comenzará por incertidumbre estructural.

Primero se irá el talento con mayor movilidad. Luego el talento clave.

El costo no será solo humano. Será operativo y reputacional.



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar



## 8.2 Pérdida de diferenciación frente a otros BPO

Hoy Solvo se diferencia por:

- **Cultura humana.**
- **Liderazgo cercano.**
- **Comunidad.**
- **Menor micro-management.**

Si esa experiencia se vuelve inconsistente por país o por líder, el diferencial se diluye.

Y cuando la humanidad deja de ser distintiva, el negocio compite únicamente por:

- Precio.
- Margen.
- Volumen.
- Velocidad.

Eso reduce ventaja competitiva sostenible.



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar



### 8.3 Desgaste de liderazgo

Hoy el liderazgo sostiene la cultura.

Pero si:

- La presión operativa aumenta.
- La expansión multiplica complejidad.
- No se estandariza formación y acompañamiento.
- No se fortalece el soporte institucional.

El liderazgo puede entrar en desgaste.

**Y cuando el liderazgo se desgasta:**

- **Aumenta la variabilidad.**
- **Se erosiona la coherencia.**
- **Se debilita la experiencia.**

**El riesgo no es falta de talento. Es sobrecarga sistémica.**



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar



## 8.4 Fragmentación cultural por país

**La expansión internacional amplifica diferencias.**

**Si no se define claramente:**

- Qué es innegociable culturalmente.
- Qué puede adaptarse localmente.
- Cómo se integra comunicación global con narrativa local.

La cultura puede evolucionar en versiones paralelas.

La fragmentación no se percibe de inmediato.

Se percibe cuando:

- Los países dejan de sentirse parte de un mismo sistema.
- La identidad corporativa se vuelve secundaria frente a la identidad de cuenta.
- La experiencia varía significativamente por geografía.

Eso debilita cohesión y reputación global.



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar



## 8.5 Marca empleadora percibida como inconsistente

La incoherencia no ocurre cuando la cultura es falsa.  
**Ocurre cuando la experiencia es desigual.**

Si:

- El EVP no se segmenta adecuadamente.
- La comunicación no se anticipa.
- Los procesos críticos no están institucionalizados.
- El liderazgo no tiene estándar uniforme.

La marca puede empezar a percibirse como variable.  
Y una marca variable no escala con confianza.



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar

## 9. Roadmap estratégico: primeras recomendaciones



Riesgos  
estratégicos  
de no  
evolucionar

Solvo enfrenta una oportunidad histórica:

***Convertir una cultura fuerte y orgánica en un sistema global coherente y escalable, para convertirse en un lugar altamente deseado para trabajar.***

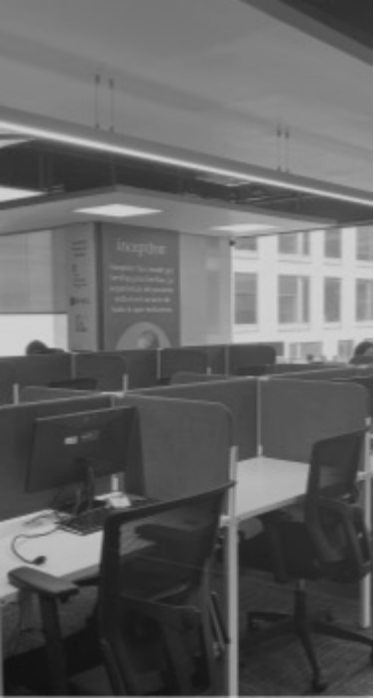
# Roadmap

Palanca estratégica	Enfoque de evolución	Acciones clave	Impacto esperado
<b>Claridad y Tropicalización del EVP</b>	Evolucionar de narrativa emocional a arquitectura estratégica de propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Segmentación del EVP por perfil (operativos, especializados, líderes, mercados internacionales).</li><li>• Adaptación contextual por país sin fragmentar identidad.</li><li>• Narrativa global clara, sintética y replicable.</li></ul>	EVP más competitivo, claro y consistente en mercados multipaís.
<b>Profesionalización del Liderazgo</b>	Pasar de liderazgo relacional a estándar institucional de liderazgo cultural.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación sistemática en soft skills y gestión de presión.</li><li>• Definición de estándares claros de liderazgo.</li><li>• Modelo explícito de equilibrio resultado-humanidad.</li></ul>	Reducción de variabilidad de experiencia entre equipos y países.
<b>Rediseño del Candidate &amp; Employee Journey</b>	Convertir momentos críticos de la experiencia en ventaja competitiva de marca empleadora.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento con expectativas claras y comunicación consistente.</li><li>• Onboarding con continuidad cultural y conexión global.</li><li>• Arquitectura de escucha y comunicación bidireccional.</li></ul>	Experiencia del talento más coherente a lo largo de todo el ciclo de vida.



## Roadmap estratégico

heart | SOLVO  
Bringing You a World of Talent



# Roadmap

Palanca estratégica	Enfoque de evolución	Acciones clave	Impacto esperado
<b>Gobernanza Cultural para la Expansión</b>	Institucionalizar la cultura para sostener crecimiento internacional.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de elementos culturales innegociables.</li><li>• Marco de coherencia global vs adaptación local.</li><li>• Arquitectura de decisiones culturales multipaís.</li></ul>	Cultura consistente a escala sin perder relevancia local.
<b>Sistema de Medición y Escucha Permanente</b>	Convertir la marca empleadora en un sistema gestionado por datos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de coherencia cultural y claridad estratégica.</li><li>• Medición de experiencia en momentos críticos del journey.</li><li>• Sistema continuo de pulso cultural y alertas tempranas.</li><li>• Niveles de atracción y fidelización.</li></ul>	Capacidad de anticipar tensiones culturales y tomar decisiones basadas en evidencia.

## Roadmap estratégico



Elaborado por **heart**<sup>®</sup> [MarcasMasHumanas.com](https://MarcasMasHumanas.com)

**HEALTH** BY HEART | ELABORADO PARA **SOLVO**