

MBA Internacional - Maestría en Administración  
Juan Sebastian Santa Vargas  
Sergio Alejandro Nova Martinez  
CESA

### **arGus el reto del vínculo.**

Oliverio González llega como todos los días a las 6:00 am a su oficina, una casa de arquitectura francesa, ubicada en el barrio Teusaquillo, un sector histórico y tradicional de la ciudad de Bogotá. Desde su oficina, Oliverio observa diariamente el amanecer que asoma por los cerros orientales de la ciudad. Ensimismado y acompañado de un café y su MacBook Pro, Oliverio pensaba cómo mantener el crecimiento de la compañía.

El 28 de marzo de 2014, el equipo comercial de Oliverio preparaba una propuesta de consultoría especializada para Ecopetrol, una de las compañías de carácter mixto, más grandes de Colombia. Aunque contaba con el recurso humano para prestar dicho servicio, su gran preocupación era que, si llegaba a ganar este gran negocio, pudiera mantener el personal para sostener la propuesta hasta su entrega final. Eran más de 18 consultores que tenían la exhaustiva tarea de valorar las propiedades intelectuales desarrolladas por Ecopetrol. Sin embargo, en su escritorio reposaba la carta de renuncia una de sus profesionales senior y parte clave para desarrollar el plan de consultoría con este cliente.

### **arGus – We Know How**

Jhony Fernando López y Oliverio González se conocieron cuando cursaban octavo semestre de Ingeniería Industrial en la Universidad Distrital de la ciudad de Bogotá. Aunque eran ampliamente diferentes, ambos compartían algo en común; la pasión por el emprendimiento. A mediados de 2005, ambos fundaron arGus Colombia, con la idea fundamental de ser un bróker que tuviera como objetivo la consecución de negocios para grandes empresas, principalmente en el sector estatal.

Su visión y su forma de estructurar negocios con un alto potencial de crecimiento, los llevó a ser reconocidos en el ámbito comercial corporativo. Su habilidad en retar las reglas de contratación los hizo ganadores de una gran reputación, debido a que 1 de cada 3 propuestas presentadas, resultaban ser ganadoras.

Con el fin de mantener su imagen, la calidad de su servicio debía mantenerse alta, para así obtener una mayor participación en más y mejores negocios. Su foco estaba en negocios de consultoría especializada, software e innovación.

Para los proyectos, se conforman equipos de trabajo de profesionales con niveles de estudios especializados o maestrías, los líderes de proyectos contaban con una amplia experiencia profesional. En algunos proyectos debían incluir en sus propuestas doctores en cuerpos de conocimiento muy específicos. Este tipo de profesionales eran exigidos por los clientes pues se confía que ellos generan un producto del servicio de mayor precisión técnica y metodológica.

En la relación entre empleados e interesados, arGus estableció el siguiente manifiesto:

“

- Hoy es otro día perfecto para inspirar a los pesimistas.
- Hoy, una vez más vamos a pensar y actuar en grande.
- Hoy no aceptamos limitaciones.
- Hoy disfrutaremos romper otra barrera.
- Hoy seremos creativos y audaces en lo simple y en lo complejo.
- Hoy haremos algo asombroso e inspirador.
- Hoy vamos a ser un ejemplo para el mundo.

Con audacia.

Con confianza.

Con optimismo implacable lo lograremos.

¡Hoy es un día arGus, hagámoslo!

“

Buscaba inspirar a sus clientes y colaboradores, generando lazos de confianza, que les hiciera eficientes dichas relaciones. Sus principios éticos no eran negociables a pesar de estar en un entorno de altas tasas de corrupción. Estos lazos de confianza generaban que más del 30% del personal (**Cifras 2015**), llevara más de 4 años en la compañía.

Durante el mismo periodo, el crecimiento de arGus tuvo un salto representativo en sus ingresos operativos de 2014 a 2015, de aproximadamente un 65% (**Anexo 1**). Esto debido principalmente a que acumulaban una experiencia distintiva en el mercado y con sus aliados estratégicos realizaba sinergias para abordar más proyectos.

### **Calidad de los servicios.**

Para el 2012, arGus contribuía en la ejecución de proyectos de sus clientes, evolucionando la idea de solo ser un bróker. Desde entonces, debió incrementar en cantidad y especialidad del personal que soportaba la operación, requería de expertos en un área técnica o investigadores en ramas de conocimiento específicas, por lo que constantemente se encontraba ante el reto de retener y mantener motivado su capital humano.

A través de los años el crecimiento de arGus Colombia fue sostenido, pasó de ser una Pyme a reportar sus estados financieros a las autoridades regulatorias del país en menos de tres años, específicamente a la Superintendencia de Sociedades de Colombia. De esta manera daban un gran paso para volverse una empresa de emisión de acciones públicas, visión de Jhonny y Oliverio.

Durante 13 años de fundación, ejecutaron más de 150 proyectos con clientes en diferentes industrias, de los cuales más del 67% contaban con más de 25 colaboradores y con satisfacción al final de cada proyecto de 8.7 en promedio, entre los diferentes clientes.

Sus servicios buscaban una transformación, eficiencia y crecimiento de las diferentes organizaciones, usando las más recientes tendencias en la industria y personal calificado con la capacidad de implementar su conocimiento en ellas.

Cada proyecto era único, la aplicación del conocimiento llevaba a retos muy diferentes entre sí, los líderes tenían la misión de cumplir los términos contractuales y mantener la satisfacción del cliente por encima del 80%.

### **Argonautas – Nuestro Recurso Humano.**

Ya que los proyectos cada día eran más exigentes y que se necesitaba de darle continuidad a su personal, para ello se creó el programa Argonautas desde el 2013, una escuela de líderes de proyectos que buscaba empoderar al personal para que excedieran la expectativa de los clientes mediante el servicio prestado y el producto entregado.

*“Un Argonauta es un embajador de nuestros principios y nuestra forma de hacer negocios, es un concepto entre lo ético y lo técnico. Es la declaración de hacer las cosas bien para nuestros compañeros y nuestros clientes”* Oliverio González.

Los servicios de software que prestaba arGus giraban alrededor de tendencias tecnológicas actuales, que cubrían múltiples requerimientos en funcionalidades completas dispuestas todas en un solo punto, lo cual permitía la reducción en costos de licenciamiento y hardware, un conocimiento exclusivo. Los desarrolladores e integradores que pudieran manipular este tipo de tecnología eran de difícil reclutamiento y retenerlos concebía un reto mayor.

En cuanto a la consultoría, además de ser de conocimiento especializado, se requería de personal con habilidades blandas, una buena comunicación con el cliente resultaba en un resultado con mayor certeza y el cliente se sentía respaldado, razón por la cual la recompra se hacía gracias a la ampliación del alcance de las consultorías.

La calidad de servicio construyó su reputación y la adquisición de nuevos clientes se obtenía gracias a las propuestas y equipos formulados y a la recomendación que hacían antiguos clientes. Para el 2016, la gerencia de arGus ya pertenecía al Foro de Presidentes 1 y su distinción era precisamente la calidad de recurso humano con el que contaba para la prestación de sus servicios.

El Foro de Presidentes es una comunidad de líderes empresariales, en la cual se busca promover el desarrollo, la integración y el crecimiento económico del país en los diferentes sectores de la economía. Está conformado por presidentes, gerentes y directivos de primera línea (Foro de Presidentes, 2019)

*“Siempre invitamos a nuestros colaboradores a que vayan más allá, a que se desafíen a ellos mismos y desafíen las reglas dentro del marco legal y normativo, en el cual desempeñamos nuestra labor. Desde la forma en la que nos ganamos nuestros negocios, hasta la forma en la que los ejecutamos, la creatividad es nuestra principal herramienta”*

Jhony Fernando López

El programa Argonautas incluía una mentoría directa por parte de los gerentes de la compañía y terceros expertos que voluntariamente participaban para formar mejores personas. Se creaban equipos de trabajo en los componentes de los proyectos en donde las personas buscaban aprender y aquellos en los que sus fortalezas se alineaban con el trabajo a realizar.

En las sesiones de mentoría participaban los líderes de los proyectos, eran espacios abiertos enfocados en exponer situaciones que necesitaban de soluciones creativas, crear un ambiente de camaradería y crear compromisos claros en la que se depositaba confianza más que un control, una dinámica centrada en las personas y no en el proceso.

### **Mercado laboral.**

Para el 2013 inicia operaciones en el desarrollo de software y en la integración de sistemas legados con tecnología de punta. Debido a su incremento en negocios paralelos de desarrollo de software y consultoría tecnológica, se ve en la obligación de aumentar su planta de personal en prácticamente un 80%. En este crecimiento, se encuentra con la dura realidad laboral de este sector en particular, en la cual, los desarrolladores de software perciben salarios altos y son muy escasos, debido a condiciones propias del sistema educativo del país.

Además, en el 2013 llegan a Colombia varias compañías dedicadas a temas de consultoría tecnológica, ofreciendo mejores beneficios y con equipos internacionales para el soporte de la operación. **(Anexo 2)**

*“Para aquel entonces se conseguían buenas oportunidades en el mercado, pero toda propuesta con conocimiento técnico especializado debía contar con personal que estuviera hasta la fase final del proyecto. Acceder a personal competente era cada vez más un asunto de oportunidad”*

Oliverio González.

De acuerdo con cifras del Ministerio TIC, para este año la industria TIC tuvo un crecimiento del 12% con respecto al año inmediatamente anterior. A pesar de este crecimiento, el déficit presentado era de 15.000 profesionales de ingeniería, debido a la falta de conocimiento y poco interés de los estudiantes de bachillerato en este tipo de carreras. Adicional a esto, los profesionales disponibles en la industria exigían pagos por encima de los 6 millones de pesos, debido a la experiencia que tenían y las diferentes ofertas laborales que existían desde diferentes industrias. **(Anexo 3)**

Tanto arGus como su competencia, contaban con la experiencia, metodologías y casos de éxito para participar en procesos de contratación, sus propuestas eran muy competitivas. Pero al final del día lo que importaba era contar con el personal que soportará la operación, quien lo tuviera y mantuviera a lo largo del proyecto era el adjudicatario.

### **Equipo a un nuevo nivel**

Para junio 2015, Jhony Fernando López estaba a cargo de más de 45 personas en 10 proyectos de consultoría. El volumen de trabajo y los tiempos de ejecución de los diferentes contratos generaban presión, uno de los mayores motivos de renuncias de sus empleados. Además, los líderes de los proyectos usaban más del 45% de su tiempo en temas administrativos.

El volumen de trabajo y la rotación de personal complicaban la situación, sobre todo en los cierres de año.

Esta situación generó que los empleados buscarán alternativas de trabajo, puesto que los beneficios económicos no compensaban el esfuerzo extra.

En noviembre de ese año, decidió crear una estrategia que permitiera a su personal sentirse más comprometido y así retener a aquellos líderes que generaban un valor mayor en los proyectos y se le dió una dinámica más amplia al programa Argonautas.

*“No entendíamos por qué si éramos de un ADN de innovación, nuestra administración del talento humano era tan clásica”*

Jhony Fernando López

arGus se la jugó por un modelo fuera de las motivaciones de mejor salario, mayores beneficios económicos como primas extralegales, auxilios adicionales o pagos extraordinarios, usando una técnica que empleó en un proyecto para el Ministerio de Educación Nacional durante el 2014 en conjunto de una de sus compañías aliadas, Wekantú Studios.

En dicho proyecto, se estableció una estrategia de gamification para los nuevos funcionarios en temas de Ética y Buen Gobierno Corporativo, el cual contiene el conjunto de políticas que orientan el actuar de sus funcionarios y se materializan en aspectos disciplinarios.

La estrategia creó un marco de reglas y beneficios que guían a los funcionarios a que opten por comportamientos deseados.

*“Logramos una estrategia divertida con la posibilidad de visibilizar logros de los funcionarios, se creó una dinámica progresiva que fue acogida rápidamente.”*

Leandra Medina - Gerente Wekantú Studios

## Un juego para retar las reglas del mercado laboral

Jhonny sabía que su primer objetivo era retener al talento con el que ya contaba y evitar una ola de despidos; reemplazar a cualquier profesional no era fácil considerando que debía compaginar con el estilo de la compañía, ganar una curva de aprendizaje del proyecto, cumplir con una formación académica y experiencia profesional. El personal era vital si quería mantener su ventaja competitiva.

El concepto del programa Argonautas era algo que debía fortalecer y crecer en todos los colaboradores de la compañía, permitía ver un horizonte de crecimiento profesional vinculado a las metas personales. La idea era mantener una actividad continua, generadora de ideas, puntual y en el marco de los recursos dispuestos para cada proyecto. arGus debía manejar balanceadamente la satisfacción del cliente con la retención de sus empleados.

Como primer acercamiento, dentro de las sesiones de coaching, se empezó a invitar a colaboradores quienes, como observadores, aprendían de los demás y también quería ser participantes activos.

Al terminar las sesiones se les preguntó sobre sus motivaciones, encontrando las siguientes similitudes:

- Querer participar en proyectos donde puedan aprender o aplicar sus fortalezas conceptuales.
- Ser guiados y poder guiar a otros.
- Ser reconocidos tras lograr un objetivo del proyecto.

Desde entonces, en arGus se buscó generar un ambiente creativo y colaborativo. A esa casa del barrio Teusaquillo se le hicieron múltiples remodelaciones para crear espacios de interacción abiertos y se instauró un ambiente de camaradería y de alta productividad.

*“La cultura de camaradería le cayó muy bien a nuestros colaboradores, siempre esperaban lo mejor del otro, el respeto se instauró y todo el mundo disponía de su tiempo para ayudarse entre sí”*

Oliverio González.

El manifiesto de arGus era incentivado por Jhonny y Oliverio a diario, permitía hacer más con menos y alentaba a ver los aspectos positivos por encima de las dificultades. Dicha precisión salía de la creatividad de los participantes en los proyectos, desafiaba su zona de confort e incrementaba el compromiso con el proyecto.

Complementariamente, la mayoría de empleados tenían más de 28 años, eran solteros y se contaba con una relación 60-40 de hombres a mujeres. Los más preparados académicamente, contaban con edades por encima de los 30 años. La mayoría de personas casadas tenían hijos y en general todos tenían compromisos financieros.

Estas características permitían categorizarlos en los siguientes cuadrantes



Los empleados competitivos eran generalmente los que contaban con menor experiencia, estaban dispuestos a demostrar su capacidad y veían cualquier tarea como un reto constante para sobresalir.

En los expresivos se encontraban los líderes o personal con mayor experiencia, dispuestos a encauzar ideas y retroalimentar a los demás. Normalmente tenían responsabilidades de madurar un diseño.

Jhonny y Oliverio crearon con los líderes de los equipos una serie de retos enmarcados en la situación actual del proyecto y el trabajo a realizar. Todos los proyectos tienen desafíos e incógnitas por resolver que eran a su vez un motivo primordial para la creatividad.

La comunicación constante con el cliente era una actividad que se debía sostener para la acumulación de puntos. Estos puntos básicos eran redimibles por ayudas, por ejemplo, escoger de cualquier otro equipo un funcionario que dedicara 2 horas para obtener consejos en cómo superar una problemática.

Este tipo de puntaje era canjeable entre equipos, pues cada líder necesitaba retener a sus compañeros para avanzar en sus asuntos y no incurrir en horas extras.

Entre los equipos se estableció la regla de mantener una reunión diaria de 15 minutos de pie en donde se comentaban los problemas en el equipo y se proponían las opciones para resolverlo, por lo anterior, a los empleados se les animaba a llegar muy puntual por la mañana.

Dentro de las actividades repetitivas también se encontraban:

- Recibidos a satisfacción por parte del cliente.
- Entregas a tiempo de productos.
- Realización de Actas
- Registro de pruebas.
- Disminución del nivel de error
- Disminución de quejas.
- Re compras.

Se plantearon puntajes de equipos y personales, distinciones por actividades regulares y por felicitaciones por parte del cliente. Todo aquello que los llevara al cumplimiento del contrato y a la satisfacción del cliente era susceptible de ser reconocido.

Se manejaba un tablero en donde se ponían a los participantes de cada proyectos y sus logros obtenidos, las buenas costumbres eran celebradas. Se propusieron estampitas para las personas con un destacado comportamiento, tales como:

- El madrugador.
- El intérprete.
- El animador.
- El analítico.
- El preciso.

Los retos constituían una serie de retos y gracias a las lecciones aprendidas en la experiencia con el MEN, semanalmente los logros eran actualizados, los ya alcanzados eran marcados y los nuevos eran asignados, cualquier equipo podía alcanzar altos puntajes sin importar su performance anterior. Tanto los nuevos retos como sus periodicidades permitían a los empleados tener la capacidad de llegar a la cima de los puntajes.

Los equipos podían realizar una estrategia de avanzar en un hito mayor sacrificando así retos intermedios, mediante entregables que permitieran un reconocimiento mayor. Tanto las personas como los equipos contaban con reconocimiento público mediante lista de líderes en puntajes.

Con las personas con mayor desempeño durante el mes se realizaba sesiones para que comentaran problemáticas de cualquier aspecto y con ello que produjeran una posible solución, esta debía conseguir el apoyo de la mayoría de sus compañeros para ser tenida en cuenta por la gerencia.

Obtener altos puntajes, desbloquear logros y superar retos traía premios que estaban alrededor de las siguientes opciones:

- Sesiones de coaching.
- Charlas con los gerentes.
- Pitch para la proposición de ideas que eran llevadas a la planeación trimestral de arGus.
- Ideación de soluciones.
- Networking con expertos.
- Talleres de conocimiento experto.
- Comidas de bienvenidas.
- Prácticas de fútbol.
- Vivenciales out office.
- Días libres.



La ideación, tenía una posterior votación y aquellas mayor cantidad eran implementadas en la compañía, para ello, el proponente debía incentivar el voto hacia las mismas.

Dentro de los cambios realizados a la casa de Teusaquillo, se adquirió una campana, la cual era tocada por los equipos tras la consecución de los retos planteados, era un símbolo de victoria.

Tanto gerentes de proyectos como líderes de equipos debían promover la retroalimentación en los participantes, aquellos puntos destacables eran retroalimentadas a Jhonny y Oliverio para que mantuvieran la estrategia de gamification vigente y balanceada en lo retos que renovaban cada semana y en los proyectos nuevos.

## Conclusiones

Para noviembre y Diciembre de 2015, arGus solo tuvo 4 cartas de renuncias.

“estos meses son los más llenos de trabajo, las entidades tienen cortes de planeación y todo se debe entregar, algo debió cambiar pues fue la menor deserción que hemos vivido”

Jhonny Lopez

La manera de selección cambió, ya no eran procesos extensos de pruebas y entrevistas, se implementó la experiencia de un día de trabajo en arGus para que tanto los equipos como el candidatos determinarán si realmente eran compatibles con la forma de trabajar y podrían agregar valor pues estaban en constante competencia.

Esta estrategia contribuye con la comunicación y alineación de los equipos de trabajo, se mantenía una retroalimentación constante del desempeño de los equipos, y entre ellos se activaban sinergias para que los proyectos tuvieran el valor esperado para los clientes.

La sensación de éxito continúa permitía mantener equipos enfocados al desempeño y enfocados al logro, uno progresivo y enmarcado en los valores del proyecto.

## Anexo 1

### Venta vs Personas

<b>Año</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Personas</b>
2005	COP \$84.000.000	5
2009	COP \$600.000.000	5
2010	COP \$850.000.000	6
2011	COP \$1.050.000.000	9
2012	COP \$1.200.000.000	9
2013	COP \$1.350.000.000	14
2014	COP \$1.500.000.000	18
2015	COP \$2.300.000.000	24

## Anexo 2

Empresas Consultoras 2013 - 2014	Principal actividad
BCG	Dedicada principalmente a temas de analítica, M&A, finanzas corporativas, operaciones y recursos humanos.
Bain y ATKearney	Empresa global con presencia en más de 40 países, con servicios de consultoría en temas de transformación digital, analítica y cambios organizacionales
Virtus Partners	Consultora con presencia en Colombia y Chile, dedicada a temas de transformación digital, estrategia, organización y excelencia operacional.
London Consulting	Empresa global de consultoría, dedicada a ofrecer soluciones en temas de planeación estratégica, tecnologías de la información y cadena de abastecimiento.
Maritum Consulting	Empresa dedicada a ofrecer servicios de estrategia en nuevos negocios, finanzas corporativas y temas de compensación por resultados.

## Anexo 3

Tabla 4.9. Número de inscritos 2010 - 2016 por Área de Conocimiento y Núcleo Básico de Conocimiento (NBC)

...Viene

Área de Conocimiento	Núcleo Básico del Conocimiento (NBC)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Ingeniería Ambiental, Sanitaria y afines	13.393	37.923	30.475	29.925	30.107	34.427	35.903
	Ingeniería Biomédica y afines	1.575	1.400	1.828	1.754	1.767	1.968	2.700
	Ingeniería Civil y afines	18.105	29.179	30.241	32.517	28.560	32.892	39.225
	Ingeniería de Minas, Metalurgia y afines	3.565	7.009	8.112	7.464	5.862	5.374	2.086
	Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines	35.318	72.004	52.930	53.643	41.998	52.319	75.713
	Ingeniería Eléctrica y afines	3.550	10.765	8.684	10.705	8.100	10.179	13.040
	Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines	18.381	33.586	30.507	20.910	18.661	19.863	21.759
	Ingeniería Industrial y afines	31.974	45.060	46.539	45.429	40.634	43.096	46.961
	Ingeniería Mecánica y afines	15.724	42.381	36.537	40.426	29.505	37.779	32.734
	Ingeniería Química y afines	5.515	13.227	9.946	11.069	5.822	7.096	7.682
	Otras Ingenierías	2.550	4.686	3.233	3.693	3.520	3.984	5.719
	Sin clasificar					581	1.361	2.202
	Total Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines	169.514	321.048	281.787	282.060	234.355	272.113	312.574

Tabla 6.4. Número de graduados 2010 - 2016 por Área de Conocimiento y Núcleo Básico de Conocimiento (NBC)

...Viene

Área de conocimiento	Núcleo Básico del Conocimiento (NBC)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
	Ingeniería Agronómica, Pecuaria y afines	741	1.071	1.124	1.041	1.187	915	898
	Ingeniería Ambiental, Sanitaria y afines	2.298	6.945	6.736	7.804	9.576	9.485	11.923
	Ingeniería Biomédica y afines	319	310	331	424	440	371	453
	Ingeniería Civil y afines	3.638	4.984	6.248	6.473	7.410	7.962	9.753
	Ingeniería de Minas, Metalurgia y afines	681	1.207	1.274	1.313	1.655	1.294	1.522
	Ingeniería de Sistemas, Telemática y afines	12.748	15.101	16.565	16.452	17.820	18.699	22.241
	Ingeniería Eléctrica y afines	1.432	1.765	2.242	2.967	3.208	3.446	4.108
	Ingeniería Electrónica, Telecomunicaciones y afines	5.298	6.569	7.173	7.064	6.593	6.527	6.989
	Ingeniería Industrial y afines	8.377	10.896	12.961	13.917	14.829	15.541	17.551
	Ingeniería Mecánica y afines	3.148	7.100	8.010	9.786	9.624	9.113	10.653
	Ingeniería Química y afines	1.206	1.799	2.272	2.090	2.073	2.185	2.217
	Otras Ingenierías	867	1.522	1.727	1.748	1.318	1.569	1.756
	Sin clasificar	0	2.051	2.144	2.718	1.391	509	739
	<b>Total Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines</b>	<b>46.040</b>	<b>66.983</b>	<b>74.850</b>	<b>80.154</b>	<b>84.305</b>	<b>84.974</b>	<b>99.054</b>