



## BANCO DE MEJORES PRÁCTICAS

### No. 2021-07-EEGSA-GUA

Fecha: 28/10/2021

Empresa: EEGSA (Grupo EPM)

País: Guatemala



Negocio eléctrico: Distribución

**Nombre de la Práctica:** RRHH. Diversidad Generacional. Gestión por proyectos formando equipos con amplia diversidad generacional.

**Descripción:** Presenta la experiencia de la empresa para gestionar la diversidad generacional. Es una práctica para fomentar el apoyo recíproco, generar vínculos, forzar la comunicación, potenciar la creatividad y promover el intercambio de ideas entre generaciones. A partir de un objetivo común y motivador, se logra controlar la competencia intergeneracional, bajar las barreras naturales e incrementar la disposición para el intercambio y aprendizaje.

**Contacto:** Adriana Lazcano Soustuyo, Gerente Talento y Desarrollo Organizacional, correo: alazcano@eegsa.net

**Aspectos destacados de la Práctica.** Las principales estrategias que se utilizan para lograr el balance generacional en la empresa son: la gestión del relevo generacional, el ingreso de talento y promoción interna con foco en diversidad generacional, el Programa Profesionales en Formación enfocado en capturar talento joven y excepcional, la gestión por Proyectos, formando equipos con amplia diversidad generacional y una cultura empresarial muy fuerte que genera y estimula la integración generacional positiva.

- Nuestra cultura genera integración generacional positiva. La calidez es uno de nuestros tres valores fundamentales. El ser humano es el centro de nuestra organización. La adaptabilidad/flexibilidad es para nosotros una competencia laboral clave. Las diferencias nos enriquecen y el respeto nos une. Ayudamos a nuestra gente a reconocer que cada uno, independiente de la generación a la que pertenece, tiene un set diferente de atributos que puede y debe aportar a la empresa. Conocernos en profundidad es la base y la clave para integrarnos. Creamos oportunidades para construir relaciones. Motivamos a nuestra gente a estrechar vínculos como individuos, y sin prejuizarse. Conocernos para aceptarnos, con nuestras similitudes y diferencias.
- Gestión personalizada del relevo generacional. Desvinculación de jubilados genera la posibilidad de promoción interna por movimientos encadenados. Se establece el reemplazo con tiempo para solape y para transferencia de competencia desde quién se jubila a su sucesor. Se promueve a jóvenes con potencial a mandos medios, se incorpora talento joven sin experiencia en último nivel jerárquico. En el proceso de reclutamiento externo se da prioridad a los estudiantes que realizaron prácticas de nivel superior con nosotros. Mayor énfasis en potencial que en experiencia previa. Se revisan y actualizan permanentemente los requisitos de experiencia en los descriptores de perfiles de cargos, para solicitar únicamente lo necesario, sin excedernos. Se cuenta con dos canteras de talento importantes: Programa Profesionales en Formación y personal temporal contratado por proyectos.



- Buscamos siempre un balance entre incorporación talento externo y promoción interna, pues esto aporta a la diversidad generacional. Mezcla saludable de procesos de selección internos, mixtos y externos. Equilibrio entre crecimiento interno (promociones) e incorporación de nuevo talento (nuevas contrataciones).
- Ingreso enfocado en capturar excelencia. Programa Profesionales en Formación. Nuestro principal “semillero” de talento es el Programa de Jóvenes Profesionales en Formación. El Programa lleva ya 7 años desde su primera edición, con promedio de 5 participantes cada año. Aplicamos un muy exigente proceso de selección. Dirigido a estudiantes universitarios con alto rendimiento académico y potencial. Alianzas estratégicas con universidades públicas y privadas del país. Pasantías de 6 meses a un año retribuidas, con tutoría directa por parte de directivos de EEGSA. 84% de los participantes del Programa se incorporan a nuestro equipo.
- Gestión por Proyectos. *diversas* generaciones se integran y trabajan en equipo, por proyectos, motivados por un objetivo común. Iniciativas de cambio, necesarias para transformar las operaciones y competir en el futuro, se gestionan como proyectos, centrados en las oportunidades y demandas del futuro. Organización dual, dos sistemas operativos conviven, jerarquía tradicional en conducción del negocio cotidiano, y redarquía en gestión de proyectos, generando una red ágil dinamizadora de los cambios. Se aplica el concepto de trabajo en “red” de profesionales, de diferentes áreas de la empresa, y deja de lado la estructura jerárquica tradicional. Es un concepto moderno para resolver de manera innovadora temas innovadores o problemas detectados por la empresa como prioritario. Equipos de proyecto multidisciplinarios y multigeneracionales para lograr constante aprendizaje y desarrollo. Espacio a la experiencia y conocimiento de veteranos en la organización y en el negocio, y a las nuevas ideas y conocimientos de los jóvenes, para favorecer el enriquecimiento mutuo.

**Beneficiarios:** todos los que integran la empresa, colaboradores mayores de edad en la organización y jóvenes que se incorporan al negocio eléctrico. La diversidad generacional enriquece los aprendizajes y estimula nuevas oportunidades de crecimiento. Los son multigeneracionales – mix de experiencia laboral y edades. Se trabaja en red y todos aportan una visión o capacidades técnicas diferentes. La gestión por proyectos desarrolla competencias claves en todo el equipo, independiente de la edad, como la autogestión, el pensamiento crítico, la resolución de conflictos, la madurez en el relacionamiento. Facilita el desarrollo de los colaboradores quienes asumen mayores responsabilidades.

**Impactos positivos:** La gestión por proyectos promueve el cambio dentro de la empresa, y se focaliza en transformar las operaciones empresariales ante los retos que plantea la transición energética y mercados competitivos. A partir de un objetivo común y motivador, los proyectos permiten controlar la competencia intergeneracional, bajar las barreras naturales e incrementar la disposición para el intercambio y aprendizaje. La gestión por proyectos dinamiza, crea flexibilidad en la forma en que combina las habilidades de nuestra gente con los desafíos externos que supone un mundo incierto y de cambios acelerados. Este modelo ofrece un camino para adaptarse a los cambios de flujos de trabajo dinámicos dedicando el mejor talento a las iniciativas que realmente importan, mientras se preparan para un futuro del trabajo que necesariamente será en red e híbrido.

La gestión por proyectos fomenta el apoyo recíproco, genera vínculos, fuerza la comunicación, potencia la creatividad, y promueve el intercambio de ideas entre generaciones. El apoyo recíproco surge de manera natural en los equipos de edades y experiencias mixtas. Movilización de talento hacia proyectos genera opciones de reemplazo temporal en negocio cotidiano e incorporación de temporales en último nivel jerárquico (cantera de talento)

**Es una Práctica innovadora.** Sí, potencia la integración generacional en un modelo de trabajo diferente, por proyectos, en el cual se aplica el concepto de “Redarquía” en contraposición a la jerarquía tradicional.

**Factores de éxito y limitaciones:** El concepto de Gestión por Proyectos, formando equipos con amplia diversidad generacional, es utilizado con frecuencia en la industria de tecnologías y sistemas de información. Se consiguen resultados de mayor calidad y extraordinarios. Aun siendo ventajoso, se recomienda cautela y desarrollo gradual en el sector eléctrico dada su cultura tradicional. Se sugiere empezar con un proyecto y estudiar evolución y resultados. La selección de sus integrantes es clave para el éxito en un proyecto “piloto”.

¿Qué pasa en el proyecto? Se identifican los proyectos estratégicos. Los colaboradores se asignan a dichos proyectos y dejan su posición en la unidad/operativa para integrarse al equipo del proyecto – por ejemplo, asignación de un año, mínimo 6 meses. El profesional que está por debajo del nivel de quien fuera asignado al proyecto, ocupa la posición de responsabilidad en la Unidad de forma temporal. Esto permite adquirir experiencia y prestigio a ambos, genera movimientos en “cadena” para dar la oportunidad a varios colaboradores de desarrollarse, facilita los planes de sucesión. Asimismo, los corrimientos en cadena generan espacio en último nivel jerárquico para contratación temporal de joven talento, que se va formando, tiene su inducción a la empresa, y luego busca incorporarse de forma permanente.

**Lecciones aprendidas:** Los proyectos están sometidos a varios cambios durante su transcurso. Estos cambios afectan al equipo de proyecto, y también a toda la organización, y requieren de una correcta administración. La gestión del cambio debe integrarse desde la concepción del proyecto, contar con especialistas en cambio con asignación permanente al proyecto resulta determinante en su éxito.

**Conclusión.** EEGSA es una empresa que apuesta a la diversidad generacional, y aplica con éxito la integración de mayores y jóvenes en los equipos de proyectos corporativos. Los resultados han demostrado que es una práctica muy beneficiosa para abordar los retos y transformaciones que se avecinan en el sector. Permite desplazamientos temporales dentro de la organización, adquirir experiencia en posiciones de responsabilidad, facilita los planes de sucesión, integra generaciones. Esta forma de trabajo en proyecto corporativos aporta a todos: empresa, colaboradores mayores, jóvenes y nuevos talentos que pueden ingresar. Para entrenar a un sucesor hay que dar la oportunidad de asumir mayores y diferentes responsabilidades, hay que someterlo a mayores retos y exigencias.

## Proyectos Corporativos

