A painting in a dark green and gold color palette. Two hands are shaking over a globe. The hand on the left is older, with visible wrinkles and veins. The hand on the right is younger, with smoother skin. The globe is cracked and has gold flakes on its surface. The background is a textured, dark green with gold highlights.

**El relevo generacional
no es un cambio de mando,
es una evolución de negocio.**



Como profesionalizar la comunicación entre las áreas técnicas y operativas

Federico Etcheverry
22 de mayo de 2026
Guadalajara, México



Breve historia

1990 - - - - - 2000

Ingeniero agrónomo



2016 - - - 2017

Master



2024 - - - - -

Ph.D.



2000 - 2001 - - - 2003 - - - 2005 - - - - - 2017 - - - - -



Experiencia corporativa

Etapla emprendedora

2019 - - - - -



Agenda

- Comunicar efectivamente
- Profesionalizar a los líderes
- Ejemplos en nuestra industria

Comunicar efectivamente



¿Qué es comunicar?



Comunicar es **transmitir señales** mediante un **código común** al **emisor** y al **receptor**

Emisor



Mensaje



Receptor

¿Qué es comunicar?

Emisor → Mensaje → Receptor

- Emisor	- mensaje	- receptor = comunicación deficiente
- Emisor	+ mensaje	+ receptor = comunicación ineficiente
- Emisor	- mensaje	+ receptor = comunicación ineficiente
- Emisor	+ mensaje	- receptor = comunicación ineficiente
+ Emisor	- mensaje	+ receptor = comunicación ineficiente
+ Emisor	+ mensaje	- receptor = comunicación ineficiente
+ Emisor	- mensaje	- receptor = comunicación ineficiente
+ Emisor	+ mensaje	+ receptor = comunicación efectiva

¿Qué es comunicar?

Comunicación ineficiente
Comunicación deficiente

Perdida de tiempo



Genera desentendimiento



Genera mala predisposición



Comunicación efectiva

Un profesional debe:

- Saber vender sus ideas
- Interpretar qué necesita el interlocutor
- Definir el objetivo y explicar cómo vamos a alcanzarlo



Receptor



Audiencia



Receptor

Debemos adaptar el mensaje al lenguaje del **receptor**



Director ≠ Personal de Campo ≠ Técnico

Receptor

Debemos adaptar el mensaje al lenguaje del **receptor**

Generación	Howe & Strauss	Population Reference Bureau	Center for Generational Kinetics
Z o Nueva Silenciosa	2000 -	1997 - 2012	1996 -
Y o Millenials	1980 - 2000	1981 - 1996	1977 - 1995
X o Thirteeners	1965 - 1979	1965 - 1980	1965 - 1976
Baby Boomers	1946 - 1964	1946 - 1964	1946 - 1964
Silenciosa o Tradicionalista	1925 - 1945	1928 - 1945	- 1945
G.I. o Silenciosa	1900 - 1924		

"Generations", Neil Howe and William Strauss (1991)

"20th-Century U.S. Generations" Elwood Carlson, *Population Bulletin* 64, no. 1 (2009)

"How Gen Z Will Change the Future of Business - and What to Do About It" Jason R. Dorsey, Denise Villa (2020)

Gen Z ≠ Gen Y ≠ Gen X ≠ Baby Boomers



Emisor

Profesionales:

- Capacidad de estudio, de lectura y de comprensión elevada
- Acostumbrados a lenguaje técnico
- Conoce en detalle el sistema métrico

Pero...

- Acostumbrado a hablar más que escuchar
- Poca capacitación en comunicación y en docencia

Código común



...o kg, ton, m³



Código común

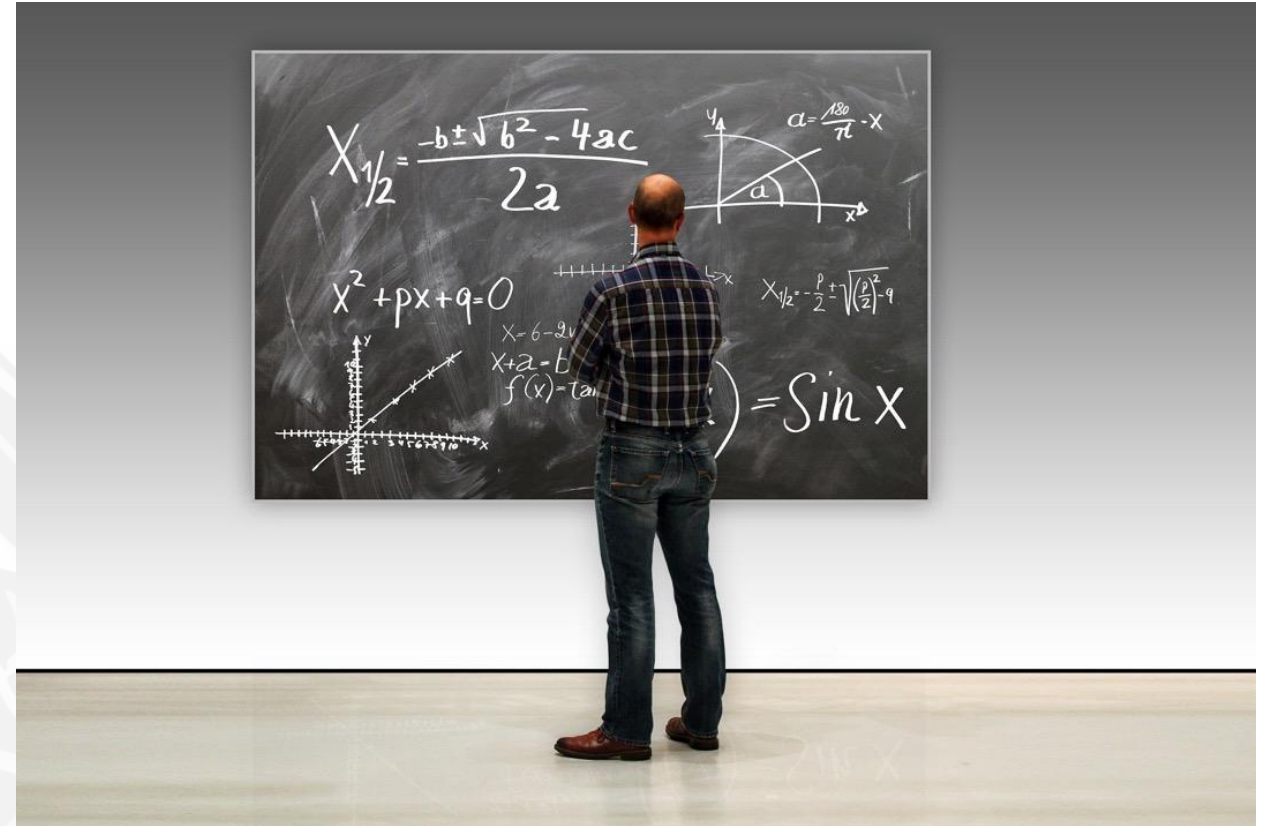
Lengua española

Explicaciones claras

Ilustraciones explicativas

Muchas imágenes reales

Videos prácticos



Profesionalizar a los líderes



¿Qué profesionalizar en un líder?

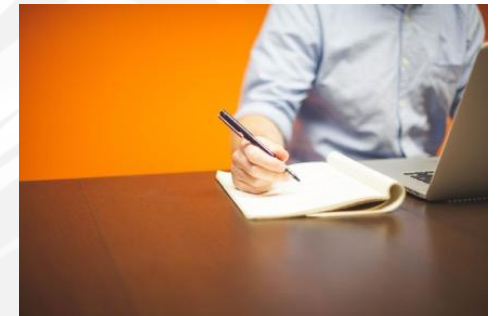
1- Presentaciones efectivas



2- Oratoria

3- Redacción

4- Retroalimentación



5- Negociación

6- Escucha activa



7- Capacitación

Lo que no se mide...

...no puede mejorarse



El 90% de la información recolectada en el mundo se realizó en los últimos 2 años

Data Analytics

Análisis de datos

Text Mining

Inteligencia artificial

Redes neuronales

Machine Learning



1- Presentaciones efectivas

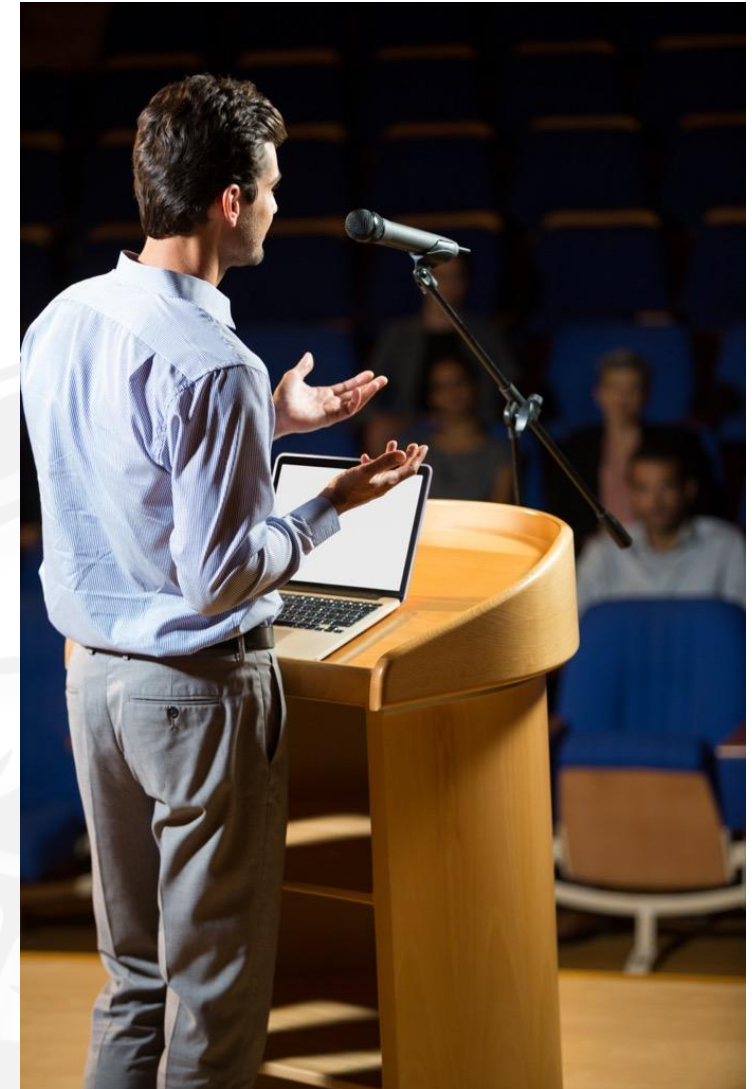
- Objetivo claro
- Temario
- Diapositivas simples
- Uso de imágenes, gráficas, ilustraciones
- Solo con el contenido que se debe mostrar



¡Ensayar!

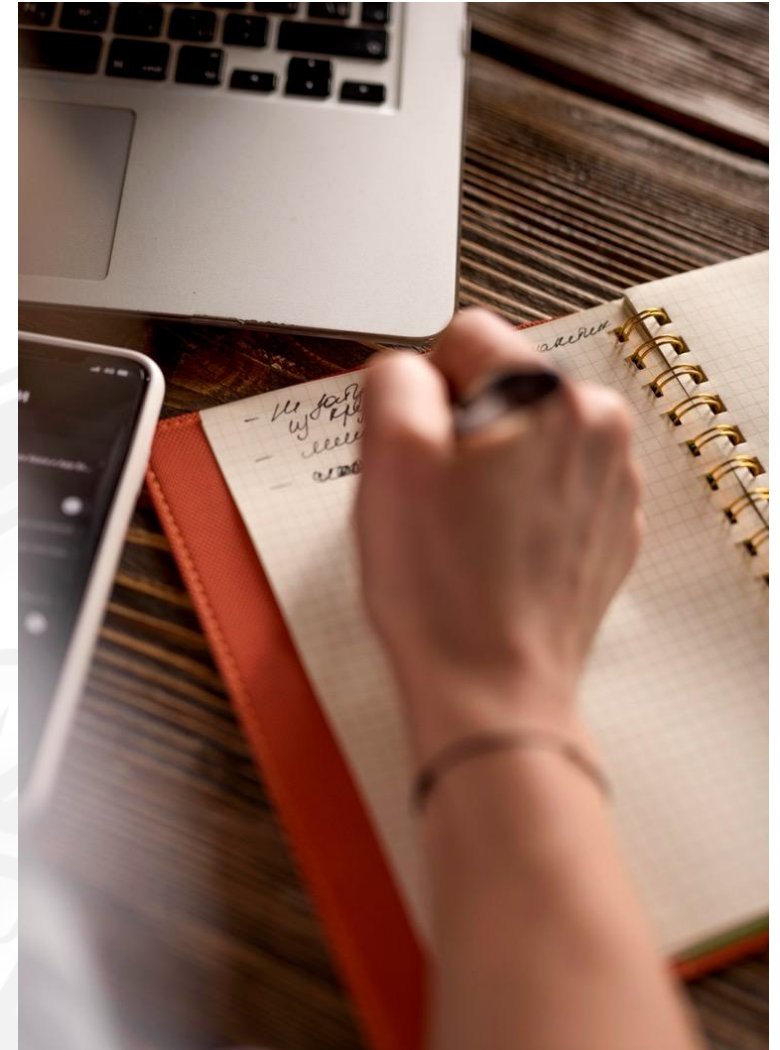
2- Oratoria

- Seguridad al hablar
- Lenguaje corporal / verbal
- Reforzar el mensaje (repetencia)
- Utilizar la fuerza del silencio
- Contacto visual con la audiencia



3- Redacción

- Frases cortas
- Uso de lenguaje claro
- Escribir y dejar madurar las ideas
- Práctica, práctica, práctica
- Uso de la IA para revisión



4- Negociación

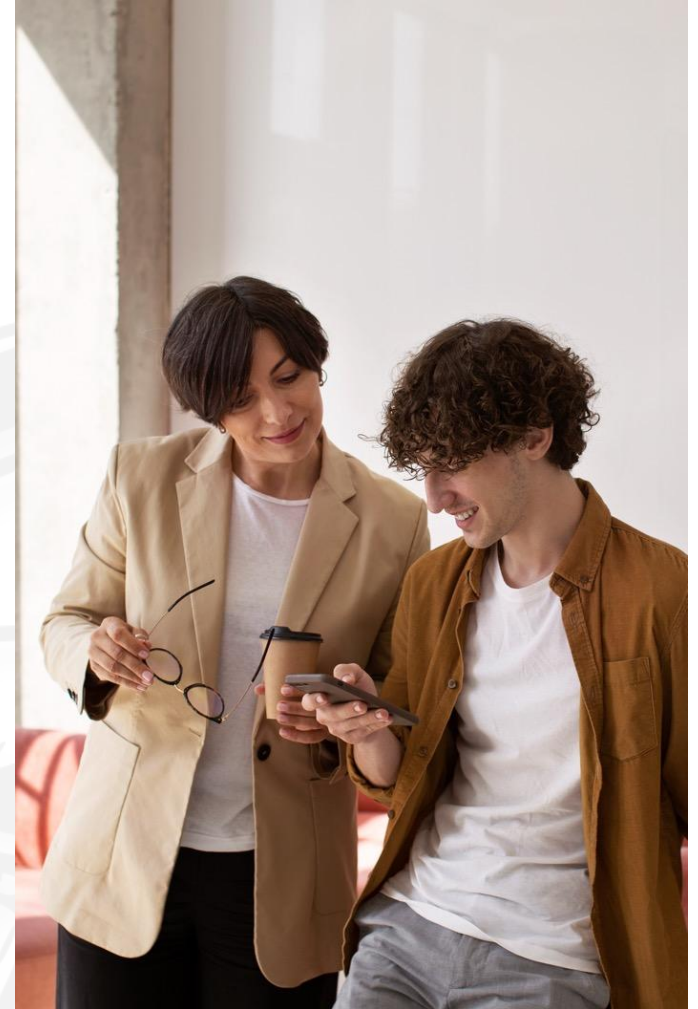
90% del éxito de una reunión es la preparación

- Definir varias metas
- Preguntas abiertas y precisas
- Escuchar, analizar reacciones
- Fundamentar
- Preguntar para ahondar en aspectos positivos de la conversación



5- Retroalimentación

- Siempre comenzar con algo positivo
- Preguntar cómo se siente
- Espíritu constructivo
- Preferentemente en privado
- Pedir retroalimentación



6- Escucha activa

- Celulares apagados
- Prestar atención no es escuchar
- Anotar dudas para no interrumpir
- Dejar pasar pensamientos paralelos
- Atención a nuestros gestos



7- Capacitación

Preparar un **Plan de capacitación**

- 1- Definir el "por qué", "qué" y a "quién" capacitar
- 2- Considerar el "dónde" y "cuándo"

Y siempre **considerar:**

- Materiales de repaso
- Evaluación
- Registro



Capacitar / Coaching

Algunas alternativas

- 1: Dar material de estudio
- 2: Explicar cómo hacerlo
- 3: Preguntar cómo lo hacen y corregir



Estilos de aprendizaje

Debemos adaptar el mensaje al estilo de aprendizaje del **receptor**



35 %



25 %

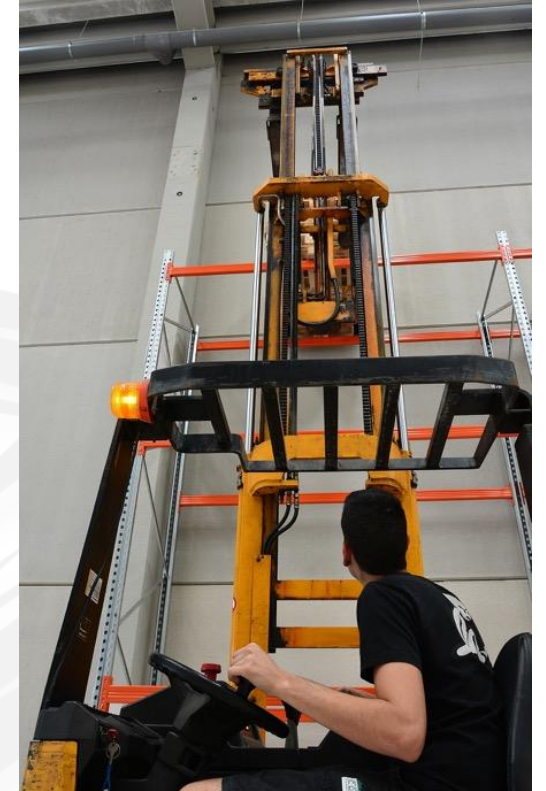


40 %

Visuales ≠ Auditivos ≠ Kinestésicos

Modelos de aprendizaje

70:20:10



Un modelo que establece que:

- El 10 % del conocimiento para realizar una tarea proviene de cursos
- Otro 20 % proviene de las conversaciones con colegas y con superiores
- El 70 % restante se relaciona con la práctica

Modelos de aprendizaje

“Otro **20 %** proviene de las conversaciones con **colegas** y con **superiores**”



¿Aplica este concepto al relevo generacional?

Ejemplos de nuestra industria



Procedimientos Operativos Estandarizados (SOP)

Limpieza de maquina mezcladora

FOR INTERNAL USE ONLY		Fecha Rev.: 24/03/2013	Número: P-PRO-04
	Limpieza de Máquina Mezcladora	Revisión: 07	Página: 1 de 13

1. OBJETIVO

El presente procedimiento define los lineamientos y los mecanismos de limpieza para mantener las máquinas mezcladoras y las embalsadoras en correcto estado de higienización.

2. ALCANCE

Todo el personal afectado al servicio de limpieza de las siguientes máquinas mezcladoras:

1. Línea EQ06 MEDICADA (Capacidad 1000 Kg)
2. Línea EQ05 NO MEDICADA (Capacidad 2000 Kg)
3. Línea EQ04 Solubles (Capacidad 250 Kg)
4. Línea EQ11 Mezclador (Capacidad 100 Kg)

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- M-QA-01 Manual de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria
- Norma ISO 9001:2008
- Norma ISO 14001:2005
- P-SHE-03 Bloqueo y Seguridad - LOTOTO
- F-SHE-12 A Permisos de Trabajo PT
- P-SHE-21 Gestión de Residuos
- P-QA-13 Procedimiento Estandarizado de Limpieza

4. DEFINICIONES

Limpieza Profunda: Es aquella que se realiza para extraer el producto que ha quedado adherido en la superficie interna del mezclador. En esta operación el operario deberá ingresar al mezclador.

Limpieza de Remanente: Es aquella que se realiza para extraer el remanente de la última batchada. En esta operación no se permite el ingreso del operario al mezclador.

Residuo: Se entiende por residuo cualquier objeto, sustancia o elemento en forma sólida, semisólida, líquida o gaseosa, que no tiene valor de uso directo y que es descartada por quien lo genera. Siendo un desecho cualquier residuo que tiene un valor por su potencial de reusa y basura aquel que no lo tiene.

Residuo Especial: Es aquel que por sus características infecciosas, tóxicas, explosivas, corrosivas, inflamables, volátiles, combustibles, radioactivas o reactivas puede deteriorar la calidad ambiental hasta niveles que causen riesgo a la salud humana. También son residuos especiales aquellos que sin serlo en su forma original se transforman por procesos naturales en residuos especiales. Asimismo, se consideran residuos especiales, los envases, empaques y embalajes que hayan estado en contacto con ellos; los lodos, cenizas y similares.

SEP: Sistema de Extracción de Polvos

5. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del CoSHE asegurar el correcto cumplimiento de este procedimiento. También son responsables el Jefe de Planta y el Supervisor de Planta, quienes deben coordinar, verificar y realizar el seguimiento estricto del cumplimiento de todos los pasos de este procedimiento.

6. DESARROLLO

DOCUMENTO CONTROLADO, si se color verde

P-PRO-04 Limpieza de Máquina Mezcladora - Rev 07			
Virginia Herrera SHE & QA Officer Aprobó	Virginia Herrera SHE & QA Officer Revisó	Norberto Fernandez Jefe de Planta Aprobó	Bethany emerson 10/05/08

Procedimientos Operativos Estandarizados (SOP)

Revisión por la dirección

FOR INTERNAL USE ONLY		Fecha Rev.:	Número:
REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		13/12/12	P-008-02
		Revisión:	Página: 1 de 3
		05	

1. OBJETIVO
Asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia de los Sistemas de Gestión implementados, el cumplimiento de los requisitos legales y de otros requisitos suscritos por la empresa.

2. ALCANCE
Es aplicable al Sistema de Gestión SHE y al Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad Alimentaria de DSM Nutritional Products Argentina S.A.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- Manual M-QA-01 "Manual de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria".
- Procedimiento P-QA-12 "Desviaciones"
- Norma ISO 9001 "Sistemas de Gestión de la Calidad"

4. DEFINICIONES

- Dirección:** Integrada por el Feed Manager y el Land Lord.
- Representante de la Dirección:** se define al Resp. de Calidad como el Representante de la Dirección.
- KPI (Key Performance Indicator):** Indicadores claves de Gestión.

5. RESPONSABILIDADES

- La Dirección es responsable de:
 - La conducción de las actividades de revisión.
 - Proveer los recursos necesarios para la realización de las mismas y de las acciones derivadas de ellas.
- El representante de la Dirección es responsable de:
 - Coordinar las revisiones.
 - Mantener actualizados los indicadores que le competen.
 - Recolectar la información de entrada necesaria proveniente de otros sectores.
 - Procesar los datos derivados de las revisiones.
 - Realizar el seguimiento de las acciones propuestas e informar el estado de las mismas a la Dirección.
- Todos los sectores son responsables de proveer en tiempo y forma la información de entrada de su sector.

6. DESARROLLO

6.1. Alcance
La revisión abarca todos los elementos del Sistema de Gestión SHE y del Sistema de Gestión de la Calidad y Seguridad Alimentaria.
Las revisiones se pueden realizar evaluando ambos Sistemas de Gestión o en forma separada.

DOCUMENTO CONTROLADO, si es color verde

P-008-02 Revisión por la Dirección - Rev 05			
Visita Herrera SHE & QA Officer Redactó	Visita Herrera SHE & QA Officer Revisó	José María Hernández Feed Manager Aprobó	Primera emisión: 17/09/12

Compra de materias primas

Maiz vs micro ingredientes



FOR INTERNAL USE ONLY	Selección y Evaluación de Proveedores	Fecha Rev.1 24/03/2012	Número: P-CO-02
		Revisión: 01	Página: 1 de 5

1. OBJETIVO

Establecer los aspectos que deben ser considerados para la correcta selección, evaluación, reevaluación, y calificación de proveedores de materias primas, insumos y servicios involucrados directa e indirectamente con la Calidad de los productos fabricados por DSM Nutritional Products Argentina S.A. como así también con la Seguridad y Salud de los empleados, los productos y el Medio Ambiente.

2. ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todos los Contratistas y Proveedores que brindan servicio a DSM Nutritional Products S.A.

3. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

- N-QA-01 Manual de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria
- Norma ISO 9001:2008
- Norma ISO 9000:2005
- Manual SHE
- Manual de Manufactura y Calidad
- Requerimiento Global 16.1.3: Aprobación de la calidad de proveedores de materias primas de terceros.
- Requerimiento Global 16.1.4: Plan de Calidad y Monitoreo de Materias Primas de terceros.

4. DEFINICIONES

- **Contratista:** Es la persona física o jurídica que, a raíz de un requerimiento de compra o contrato con la Empresa, presta a la misma determinado servicio o serie de servicios, sin tener en la misma una relación de dependencia.
- **Proveedor:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario o conveniente para un fin a la Empresa. Quedan incluidas bajo este concepto las empresas de transporte.

5. RESPONSABILIDADES

Feed Manager - Account Manager: son responsables de solicitar a compras el desarrollo de una nueva materia prima, comunicando al Responsable de Calidad esta necesidad.

Responsable de Calidad:

- ✓ es responsable junto con el Responsable de Compras de homologar al nuevo proveedor y al nuevo insumo,
- ✓ analizar la conformidad de la documentación de la nueva materia prima y enviar la muestra al laboratorio externo para su análisis;
- ✓ crear especificación interna, en caso de que no exista;
- ✓ aprobar los proveedores, evaluando la documentación recibida (formularios, inscripciones, etc) y los resultados del análisis de laboratorio.
- ✓ clasificar a los proveedores junto con compras;
- ✓ emitir, controlar y distribuir la lista de proveedores y productos aprobados

DOCUMENTO CONTROLADO, al ser color verde

P-CO-02 Selección y Evaluación de Proveedores - Rev 01

Luis Corrales Regional Buyer Items Revisó	Virginia P. Herrera SHE & QA Officer Aprobó	Luis Corrales Regional Buyer Items Aprobó	Próxima emisión: 11/06/2012
---	---	---	--------------------------------



Compra de materias primas

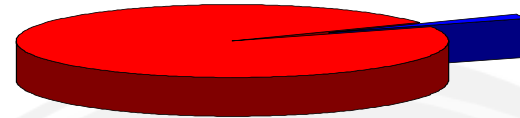


Compra de materias primas

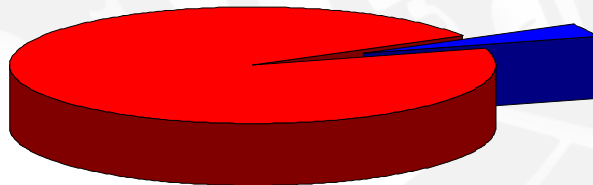
60 % de los ingredientes del alimento



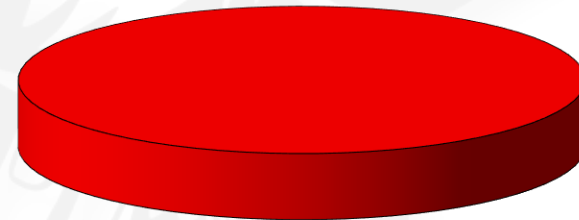
2 % costo promedio del alimento



3.5 % del peso promedio del alimento



100% efecto en funciones metabólicas



Una ponencia no es una capacitación



Capacitar

Facilitar material de estudio,...

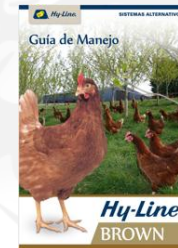
Sistemas tipo niple

Con los sistemas de bebederos tipo niple, a medida que las aves crecen se debe ir aumentando gradualmente el ángulo que forma el dorso o lomo de los animales respecto a la línea de bebedero; desde los 45 grados que se calibraron a partir del tercer día de crianza, hasta alcanzar unos 75 a 85 grados.

Cuando la altura de la línea es la correcta, los pollos mantienen su cabeza en alto, se estiran ligeramente para alcanzar el niple, pero sin esfuerzo y manteniendo sus patas sobre la cama en todo momento.

Cuando la línea está demasiado alta, los pollos deben prácticamente saltar para alcanzar el niple y – debido al sobreesfuerzo que esto les provoca- muchos desisten de beber.

Cuando la línea está demasiado baja, los pollos necesitan bajar la cabeza para accionar el niple o –incluso- beben sentados; y esto afecta al correcto avance del agua dentro del tracto gastrointestinal.



...¿es la mejor opción?

Capacitaciones Virtuales

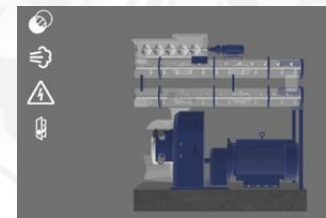
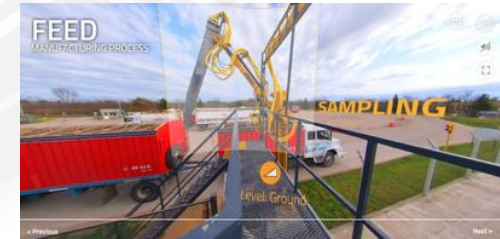
Es una tendencia cada vez más presente, pero...

¡No todo lo virtual funciona!

Un pdf o video disponible en un portal de capacitación por si solo no es un buen método de aprendizaje.

Seleccionar opciones de calidad:

- Materiales interactivos
- Modelos 3D / RV / 360





Agradezco la participación!