# CONSTRUCCIÓN DE ENTORNOS LABORALES *SALUDABLES*

## PARA LA PROMOCIÓN DEL CUIDADO Y EL BIENESTAR EN EMPRESAS FAMILIARES



Editorial
Universidad de Nariño

êditorial
Universidad de **Nariño**

# CONSTRUCCIÓN DE
# ENTORNOS LABORALES *SALUDABLES*

PARA LA PROMOCIÓN DEL CUIDADO Y
EL BIENESTAR EN EMPRESAS FAMILIARES

# CONSTRUCCIÓN DE ENTORNOS LABORALES *SALUDABLES*

## PARA LA PROMOCIÓN DEL CUIDADO Y EL BIENESTAR EN EMPRESAS FAMILIARES

êditorial
Universidad de **Nariño**

Construcción de entornos laborales saludables: para la promoción del cuidado y el bienestar en empresas familiares / Sonia Maritza Matabanchoy Tulcan ... [y otros]—1ª. Ed.—San Juan de Pasto: Editorial Universidad de Nariño, 2026.

167 páginas: ilustraciones, gráficas, tablas.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN: 978-628-7933-10-1 Impreso
ISBN: 978-628-7933-12-5 Digital

1. Psicología de la salud ocupacional 2. Psicología organizacional 3. Ambiente psicosocial del trabajo 4. Entornos laborales saludables 5. Empresas sector avícola—San Juan de Pasto (Nariño, Colombia) 6. Promoción de la salud mental—Trabajadores 7. Estilos de vida saludables 8. Empresa y comunidad. I. Matabanchoy Tulcan, Sonia Maritza II. Bastidas Jurado, Claudia Fernanda III. Matabajoy Montilla, Jeraldine IV. Dorado Martínez, Álvaro V. Ramírez Enríquez, Ivanna Isabella VI. Portilla Realpe, Christian David VII. Rodríguez Pabón, David Alejandro VIII. Delgado Delgado, Lina María IX. Pinza Naspiran, Luz Elena X. Ortega Leyton, Richard Oswaldo XI. Erazo Burgos, Estephania XII. Cruz Caicedo, Angy Daniela XIII. Nasmuta Granja, Valenthinna XIV. Pantoja Chamorro, Ivania Lorena XV. Carlosama Taim al, Sindy Nayeli XVI. Zambrano Ruales, Ana Karina.

158.786158 C758 – SCDD-Ed. 22

Universidad de Nariño FUNDADA EN 1904 | Universidad de Nariño ACREDITADA EN ALTA CALIDAD RESOLUCIÓN MEN 000227 - 5 ENERO 11 DE 2023 | SECCIÓN DE BIBLIOTECA

**Construcción de entornos laborales saludables para la promoción del cuidado y el bienestar en empresas familiares.**

© Editorial Universidad de Nariño

© Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan, Claudia Fernanda Bastidas Jurado, Jeraldine Matabajoy Montilla, Álvaro Dorado Martínez, Ivanna Isabella Ramírez Enríquez, Christian David Portilla Realpe, David Alejandro Rodríguez Pabón, Lina María Delgado Delgado, Luz Elena Pinza Naspiran, Richard Oswaldo Ortega Leyton, Estephania Erazo Burgos, Angy Daniela Cruz Caicedo, Valenthinna Nasmuta Granja, Ivania Lorena Pantoja Chamorro, Sindy Nayeli Carlosama Taimal, Ana Karina Zambrano Ruales.

**ISBN Digital:** 978-628-7933-12-5
**ISBN Impreso:** 978-628-7933-10-1
**DOI:** https://doi.org/10.22267/lib.udn.083

**Corrección de estilo:** Ricardo Erazo Mera
**Diseño y diagramación:** Angie Gabriela Ordoñez
Ilustraciones realizadas con inteligencia artificial mediante OpenAI ChatGPT

**Fecha de publicación:** Septiembre 2026
San Juan de Pasto - Nariño - Colombia

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier
medio o cualquier propósito, sin la autorización
escrita de sus Autores o de la Editorial Universidad de Nariño

# Agradecimientos

A la Vicerrectoría de investigación e interacción social de la Universidad de Nariño, al Programa de Psicología de la Universidad de Nariño, a las empresas que nos permitieron conocer sus historias, y a sus trabajadores y trabajadoras, quienes con su talento aportan en la construcción de región.

# Tabla de contenido

Introducción ..... 11

**Capítulo 1. Gestión de lo humano en pymes familiares del suroccidente colombiano** ..... 14
**Autores:** *Ivanna Isabella Ramírez Enríquez / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*
Resumen ..... 15
Introducción ..... 16
Metodología ..... 17
Consideraciones Éticas ..... 18
Resultados ..... 18
Cultura Organizacional ..... 19
Familia ..... 19
Procesos humanos en las organizaciones ..... 20
Procesos de talento humano ..... 21
Proyecciones ..... 21
Discusión ..... 22
Conclusiones ..... 24

**Capítulo 2. Fortalecimiento de conocimientos y prácticas en autocuidado en los trabajadores de una empresa del sector avícola de Nariño a través de la implementación del programa de Pausas activas desde la estrategia de Ergolideres** ..... 27
**Autores:** *Angy Daniela Cruz Caicedo / Sindy Nayeli Carlosama Taimal / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*
Resumen ..... 28
Introducción ..... 29
Metodología ..... 33
Definición de la intervención ..... 34
Capacitación en SST ..... 34
Pausas Activas ..... 34
Estrategia de Autocuidado y Bienestar (Basada en el Modelo de Creencias en Salud) ..... 35
Primeros Auxilios Psicológicos (PAP) ..... 35
Consideraciones éticas ..... 36
Resultados ..... 36

Susceptibilidad percibida ..... 36
Gravedad percibida ..... 37
Beneficios percibidos ..... 38
Barreras percibidas ..... 39
Claves para la acción ..... 40
Autoeficacia ..... 40
Discusión ..... 41
Conclusiones ..... 42
Referencias ..... 43

**Capítulo 3. Factores de riesgo psicosocial en trabajadores de nivel operativo en una planta de beneficio en el sector avícola ..... 47**
**Autores:** *Richard Oswaldo Ortega Leyton / Ivania Lorena Pantoja Chamorro / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan / Claudia Fernanda Bastidas Jurado.*
Resumen ..... 48
Introducción ..... 49
Metodología ..... 54
Participantes: Población, Muestra y Muestreo ..... 55
Instrumento ..... 55
Variables ..... 56
Procedimiento ..... 56
Aspectos Éticos ..... 57
Resultados ..... 57
Discusión ..... 69
Conclusiones ..... 71

**Capítulo 4. Diseño e implementación de un programa de estilos de vida saludable sobre conciliación de la vida laboral y familiar, y la gestión del tiempo en colaboradores del área administrativa del sector avícola de Nariño ..... 78**
**Autores:** *Estephania Erazo Burgos / Valenthinna Nasmuta Granja / Jeraldine Matabajoy Montilla / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*
Resumen ..... 79
Introducción ..... 80
Metodología ..... 86
Aspectos éticos ..... 87
Resultados ..... 87

Gestión del tiempo ..... 88
Equilibrio familia-trabajo ..... 89
Discusión ..... 91
Conclusiones ..... 93
Referencias ..... 95

**Capítulo 5. Percepciones de responsabilidad social y responsabilidad ambiental en colaboradores del nivel administrativo y táctico de una empresa familiar del sector avícola ..... 100**
**Autores:** *Ana Karina Zambrano Ruales / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan / Álvaro Dorado Martínez.*
Resumen ..... 101
Introducción ..... 102
Metodología ..... 110
Consideraciones éticas ..... 110
Resultados ..... 111
Responsabilidad social ..... 111
Responsabilidad ambiental ..... 114
Discusión ..... 115
Conclusiones ..... 118
Referencias ..... 119

**Capítulo 6. Percepción de bienestar laboral en trabajadores y trabajadoras de una empresa avícola familiar ..... 122**
**Autores:** *Christian David Portilla Realpe / David Alejandro Rodríguez Pabón / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*
Resumen ..... 123
Introducción ..... 124
Metodología ..... 128
Consideraciones éticas ..... 129
Resultados ..... 129
Discusión ..... 133
Conclusión ..... 135
Referencias ..... 136

**Capítulo 7. Percepciones sobre el relevo generacional en un grupo de directivos de una empresa familiar del sector avícola en Pasto- Nariño ..... 140**

**Autores:** *Lina María Delgado Delgado / Luz Elena Pinza Naspiran / Jeraldine Matabajoy Montilla / Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*

Resumen ..... 141
Introducción ..... 142
Metodología ..... 145
Resultados ..... 147
Discusión ..... 152
Conclusiones ..... 154
Referencias ..... 155

Conclusiones y Sugerencias Generales ..... 160

# Introducción

La construcción de entornos laborales saludables para la promoción del cuidado y el bienestar en empresas familiares, es uno de los productos desarrollados en el marco del proyecto de investigación docente financiado por la Vicerrectoría de Investigación e Interacción social de la Universidad de Nariño, el cual se desarrolló a lo largo de dos años de trabajo. Este proceso fue desarrollado por docentes y estudiantes investigadores del grupo psicología y salud del programa de psicología.

El texto se inspira en el trabajo diario de empleadores y trabajadores de empresas de carácter familiar que aportan a la región en la generación de empleo digno y la construcción de tejido social.

Es en este contexto donde el paradigma universidad región nos convoca, desde la academia, a continuar reconociendo y comprendiendo los procesos que cada organización desarrolla, lo cual implica el escuchar las voces de los actores y actrices que, día a día, a través de su experiencia en el ejercicio de hacer empresa, enriquecen nuestro aprendizaje, generando además el compromiso de contribuir, desde nuestros saberes y experiencias en la Psicología, al fortalecimiento y transformación del mundo del trabajo.

Los aportes aquí consignados se desarrollan desde la mirada de la Psicología organizacional y del trabajo y la Psicología de la Salud Ocupacional, por cuanto nos permiten reconocer la importancia de identificar cómo se desarrollan y gestionan los procesos del área de talento humano, con el fin de aportar en la creación de ambientes de trabajo seguros y saludables que aporten al desarrollo de las habilidades de las personas, el cuidado de su salud física y mental.

El proceso de las diferentes investigaciones contempladas en el libro son el producto derivado de la pregunta ¿Cómo construir un entorno laboral saludable en una empresa familiar del sector Avícola? La respuesta a este interrogante orienta su propósito a la construcción de un entono laboral saludable. Metodológicamente algunas investigaciones se desarrollan desde el enfoque metodológico cuantitativo y otras cualitativas.

En relación con los aspectos éticos, se enmarca en los lineamientos de la Ley 1090 del 2006, la cual contiene el manual deontológico y bioético del ejercicio de la Psicología en Colombia.

El libro, en su primer capítulo, permite visualizar la forma cómo se realiza la gestión de lo humano en las pymes familiares; además, nos presenta un panorama general que se visualiza en diferentes sectores de la región.

Los capítulos siguientes, centran su análisis en el sector avícola. La investigación expone las distintas formas de abordar el concepto de talento humano y describe el desarrollo de diversos procesos relacionados con su gestión y fortalecimiento. Asimismo, pone en evidencia la relevancia del rol del psicólogo o la psicóloga en la implementación, consolidación y sostenimiento de estos procesos, los cuales, con el tiempo, se estructuran formalmente como un área estratégica dentro de las organizaciones.

El segundo capítulo describe la primera avenida en la construcción de entornos laborales saludables, propuestos por la Organización Mundial de la Salud, el cual esta enfocado en brindar herramientas que permitan favorecer los ambientes físicos, con el desarrollo de programas que incluyan las prácticas de pausas activas y proceso que involucren etapas de sensibilización a los y las trabajadores de la organización. Sumado a esto un proceso de formación de lideres en temas relacionados con la salud laboral y autocuidado, los cuales posteriormente se denominarán ergolíderes, los cuales será vigías de la implementación de estrategias que aporten a la salud física y mental de los trabajadores, así como también a la prevención de enfermedades laborales.

El tercer capítulo describe la segunda avenida en la construcción de los entornos laborales saludables propuestos por la Organización Mundial de la Salud, relacionado con el ambiente psicosocial del trabajo que describe tanto los factores de riesgo psicosocial individual, intralaborales y extralaborales a los que se exponen los trabajadores, lo que demanda desarrollar procesos de promoción de la salud mental continuos que logren identificar aquellos factores de riesgos en los cuales es necesario el desarrollo de estrategias de prevención.

El cuarto capítulo desarrolla la tercera avenida en la construcción de los entornos laborales saludables, denominada recursos personales en el trabajo, para la cual se diseñó e implementó un programa de estilos de vida saludables, específicamente enfocado en la conciliación trabajo, familia y gestión del tiempo.

El quinto capítulo cierra la construcción de los entornos laborales con la cuarta avenida, relacionada con la participación de la empresa con la comunidad; para este caso se lo abordó desde las percepciones tanto de responsabilidad social empresarial como responsabilidad social ambiental, la cual permitió identificar acciones importantes y retos para el trabajo ético y responsable de este sector empresarial con la comunidad.

Los dos últimos capítulos de este libro corresponden a la propuesta del equipo investigador para aportar a la consolidación de una organización saludables, a través de dos procesos necesarios en una empresa familiar, como lo son el bienestar y el relevo generacional, considerados como soportes en la continuidad organizacional.

Por su parte, el capítulo sexto hace referencia a la percepción de bienestar laboral en trabajadores y trabajadoras, como parte de un proceso permanente, desarrollado por acciones cotidianas que la empresa hace para aportar en el cuidado y bienestar del trabajador y su familia.

El séptimo capítulo considera las percepciones del relevo generacional y lo visualiza como un proceso de transición del liderazgo, que aporta en la continuidad y funcionamiento de la empresa a largo plazo, que, para el caso del estudio, implica retos y procesos de planeación y organización.

Finalmente, se espera que este texto genere reflexiones y aportes a directivos, trabajadores y trabajadoras de las pequeñas empresas de carácter familiar, estudiantes y docentes interesados en profundizar en estrategias que aporten a la consolidación de organizaciones más saludables y más humanas.

# Capítulo 1.

## Gestión de lo humano en pymes familiares del suroccidente colombiano



*Ivanna Isabella Ramírez Enríquez*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan.*

## Resumen

Las Pymes familiares en Colombia y otros países latinoamericanos desempeñan un papel fundamental en la creación de empleo y el desarrollo económico, y porque además tienen características y desafíos únicos, tales como la dinámica familiar, que influye en la toma de decisiones, la gestión, la sucesión y la planificación a largo plazo. Esta investigación identificó aspectos de la gestión de lo humano en pymes familiares y, con base en ello, buscó categorías relacionadas con cultura organizacional y gestión del talento humano, hecho que le permitió obtener la descripción de las implicaciones que estos dos aspectos tienen en el desarrollo organizacional; además, posibilitó interpretar las narrativas de ocho pymes de diferentes sectores económicos, asociadas en pymes familiares, cuyos participantes fueron trabajadores familiares y no familiares. Como resultado de la investigación se logró evidenciar importantes categorías como: la cultura organizacional, procesos humanos en las organizaciones, familia y gestión del talento humano.

**Palabras clave:** recursos humanos, psicología, organizacional, comportamiento organizacional.

## Abstract

Family businesses in Colombia and other Latin American countries play a fundamental role in job creation and economic development, without neglecting the fact that these companies have unique characteristics and challenges such as family dynamics that influence decision making, management, succession and long-term planning. This research identified aspects of human management in family businesses and searched for categories related to organizational culture and human talent management, obtaining the description of the implications that these two aspects have on organizational development and interpreting the associated narratives in the family businesses that were taken for this study in which 8 companies from different economic sectors participated; the participants were family and non-family workers. As a result of the research, important results were obtained in categories such as: organizational culture, human processes in organizations, family and human talent management.

**Keywords:** human resources, psychology, organizations, organizational behavior.

## Introducción

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas se definen de acuerdo con Monsalve y Larrea (2020) como:

> Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales, de servicios, rurales. Se clasifican de acuerdo al número de empleados y el valor de sus activos totales, representando el 99,5 % del parque empresarial nacional. (p.6)

Dado su tamaño y el papel clave que desempeñan, estas empresas son fundamentales para el desarrollo del país, además, el panorama empresarial en Colombia, está compuesto en su mayoría por pymes. De lo anteriormente mencionado, se deriva la existencia de las Pymes Familiares, las cuales según Matabanchoy et al. (2024).

> Suelen originarse cuando un fundador, en su juventud, emprende un negocio con la expectativa de abordar las necesidades del contexto y las demandas de los clientes. El estilo de gestión en estas empresas tiende a reflejar la experiencia y valores del fundador. A medida que se suceden las generaciones, se observa una transición hacia gerentes que conservan aspectos clave del legado fundacional, pero que también pueden contar con una mayor cualificación académica. Los cargos en estas organizaciones a menudo son ocupados por familiares o personas cercanas a la familia, y la cultura organizacional está profundamente arraigada en lazos familiares y relaciones afectivas que configuran la estructura de la empresa. (p.3)

Los estudios sobre pymes familiares han mostrado que estas empresas tienen características y desafíos únicos, distintos a los de las empresas no familiares, debido a la dinámica familiar que influye en la

toma de decisiones, gestión y planificación a largo plazo. En este contexto, la gestión del talento humano es clave, pues considera a las personas como talentos con potencial de desarrollo, no solo como recursos. Esta gestión es indispensable para el éxito y la continuidad de las pymes familiares, ya que ayudan a identificar y formar sucesores, mejorar la productividad, motivación, capacitación y rendimiento del personal. Sin embargo, existe poca investigación específica sobre la gestión del talento humano en pymes familiares, ya que la mayoría de los estudios se enfocan en pymes no familiares, lo que dificulta la aplicación de hallazgos en este tipo de Pymes.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general de la presente investigación fue comprender la gestión de lo humano en pymes familiares, para ello se identificaron aspectos relacionados con la cultura organizacional y gestión del talento humano, donde se describieron las implicaciones de la cultura y los procesos de gestión del talento humano en el desarrollo organizacional y, finalmente, se interpretaron las narrativas en relación con el desarrollo humano en pymes familiares.

A partir del conocimiento de este panorama, esta investigación puede generar beneficios tanto a los participantes como a la empresa; en el ámbito nacional y regional, realizando aportes importantes a la ciencia y a la disciplina implicada; adicional a ello, se puede decir que genera un impacto en red o en cadena, ya que esta experiencia busca favorecer a otras pymes nacionales.

## Metodología

El estudio se enmarca en un paradigma cualitativo con un enfoque fenomenológico, ya que permite comprender el desarrollo humano en pymes familiares, a partir de las percepciones e interpretaciones de los participantes. Utiliza un método inductivo, que va de conceptos particulares a generalizaciones, lo cual facilita una relación directa con la realidad de los sujetos.

La unidad de análisis incluyó a ocho pymes de diversos sectores, con participantes familiares y no familiares. La recolección de datos se

realizó mediante entrevistas semiestructuradas organizadas en cinco categorías inductivas. Para el análisis, se empleó el análisis fenomenológico interpretativo, y la información se categorizó en una matriz que permite detallar las categorías emergentes de los datos.

### *Consideraciones Éticas*

La investigación fue considerada sin riesgo, conforme con los criterios establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia (1993); además, se tuvo en cuenta las disposiciones éticas contempladas en la Ley 1090 de 2006, que contiene los lineamientos del ejercicio de la psicología en Colombia, a través del código deontológico y bioético de la profesión. También se garantizó la confidencialidad de la información recolectada, el anonimato de la organización participante y se obtuvo el consentimiento informado, lo cual asegura una participación voluntaria y respeta los principios de privacidad, autonomía y dignidad.

## Resultados

El análisis de la información se estructuró a partir de cinco categorías inductivas: cultura organizacional, familia, procesos humanos en las organizaciones, procesos de talento humano y proyecciones. A partir de estas, emergieron 24 subcategorías deductivas que abarcan aspectos clave como historia, fundadores, héroes, estructura organizacional, misión, visión, sucesión, gestión emocional, conflicto, liderazgo, convivencia, motivación, selección, capacitación, clima laboral, salud, fortalezas, amenazas, entre otros. Este enfoque permitió construir un marco conceptual sólido para comprender las dinámicas internas de las pymes familiares.

Se destaca que los hallazgos obtenidos son aplicables a otras pymes del mismo sector, ya que las realidades enfrentadas por las empresas familiares del suroccidente colombiano reflejan problemáticas comunes en contextos similares. La metodología cualitativa utilizada facilitó una comprensión profunda de la gestión humana en este tipo de organizaciones, lo que permitió extrapolar los resultados a otros entornos

empresariales. De este modo, las categorías y subcategorías identificadas ofrecen un referente útil para el diseño de estrategias efectivas de gestión del talento humano en mercados emergentes, al otorgar a los resultados una validez que va más allá del caso específico estudiado.

### *Cultura Organizacional*

Los participantes destacaron que su experiencia dentro de la empresa ha favorecido su crecimiento personal y profesional, gracias a la oportunidad de adquirir conocimientos de forma continua, lo cual permitió una evolución satisfactoria y el desarrollo del plan carrera. Asimismo, se identificó que la creación de la pyme respondió a la necesidad de sus fundadores, de garantizar estabilidad económica para sus familias. Esta necesidad impulsó un emprendimiento familiar, que posteriormente, integró colaboradores externos con conocimientos especializados. En cuanto a la estructura organizacional, se evidenció una jerarquía en la que el fundador asume múltiples funciones, por ser la familia fundadora la encargada de tomar las decisiones clave.

Finalmente, los entrevistados, tanto familiares como no familiares, coincidieron en una visión de crecimiento, centrada en la expansión de mercado y el fortalecimiento de sucursales. Este objetivo común refleja un alto sentido de pertenencia e identificación con los valores de la empresa.

### *Familia*

Las entrevistas revelaron que la familia desempeña un papel central en las empresas familiares del suroccidente colombiano, hecho que promueve la continuidad del legado empresarial, mediante el compromiso y participación activa, lo cual fortalece la cohesión, la confianza y una cultura organizacional basada en valores como la humildad, sencillez, perseverancia, compromiso, disciplina y responsabilidad compartida. Estos elementos favorecen el trabajo en equipo como eje clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

Los participantes también coincidieron en destacar el carácter paternalista de estas empresas, lo cual favorece un ambiente de apoyo emocional que incrementa el sentido de pertenencia, la lealtad, la

motivación y la satisfacción laboral. Además, se reconoció el valor del esfuerzo y la dedicación invertidos en el desarrollo de la pyme, en cuanto beneficia tanto a familiares como a colaboradores externos.

Desde la perspectiva de los miembros familiares, su pertenencia genera un mayor compromiso con la continuidad del negocio y la mejora constante de los procesos. En contraste, se percibe que los colaboradores externos requieren estímulos adicionales para desarrollar un nivel similar de identificación con la organización.

En relación con el relevo generacional, se evidenció una situación compleja: algunos posibles sucesores no desean asumir la dirección de la empresa, debido al reconocimiento de los sacrificios físicos, emocionales y sociales realizados por los fundadores, lo que genera cierta resistencia a continuar con ese modelo. Esto ha llevado a plantear la posibilidad de no restringir la sucesión únicamente a familiares, sino también considerar a colaboradores con trayectoria, que compartan la visión de crecimiento de la pyme.

### *Procesos humanos en las organizaciones*

Los conflictos entre miembros de la familia pueden afectar gravemente la dinámica de las empresas familiares, al generar desconfianza tanto dentro del núcleo familiar como en el personal externo, lo que repercute en la moral del talento humano. Ante esto, los participantes familiares destacaron la importancia de separar los problemas familiares de los organizacionales, ya que distinguir entre ambos admite una gestión adecuada de los conflictos y favorece una convivencia saludable en los ámbitos personal y profesional.

También se evidenció que existe una diferencia en la forma en que se expresan emociones y opiniones frente a familiares en comparación con personas externas, debido al temor de ser juzgados, o bien que los desacuerdos laborales se trasladan al entorno familiar. Esto se relaciona con el reconocimiento de cómo los aspectos personales influyen en el desempeño laboral, y subraya la importancia de una comunicación asertiva, especialmente, en quienes ocupan cargos de liderazgo.

Además, los participantes coincidieron en que condiciones de trabajo justas, acordes con el esfuerzo realizado, fomentan un mayor compromiso por parte de los colaboradores. Asimismo, valoran la implementación de actividades extralaborales que promuevan la salud mental y el bienestar general del equipo.

### *Procesos de talento humano*

En los inicios de las pymes familiares, el proceso de selección de personal se basaba en la inclusión de familiares o personas cercanas con disposición para trabajar, sin exigir formación académica específica. Con el tiempo, y a raíz de la experiencia acumulada y la aparición de nuevas normativas, las familias fundadoras reconocieron la importancia de realizar procesos de selección más estructurados, guiados por perfiles de cargo y gestionados por profesionales. A la par, el proceso de inducción ha evolucionado hacia una mayor formalización, con formatos definidos y seguimiento continuo. En el caso de familiares vinculados, se hace énfasis en la diferenciación de roles laborales y el cumplimiento imparcial de las normas organizacionales.

Por otro lado, uno de los participantes manifestó que la alta rotación de personal dificulta la medición precisa del clima laboral, porque ello afecta la confiabilidad de las evaluaciones. En cuanto a la evaluación del desempeño, los participantes no familiares señalaron que esta se realiza de manera informal, casi siempre a cargo de los dueños de la empresa. Cuando se detectan deficiencias en el rendimiento, se llevan a cabo reuniones en las que se proporciona retroalimentación y se establecen compromisos de mejora, sin que ello implique seguir un proceso estructurado.

### *Proyecciones*

Del análisis de las respuestas de los participantes se identificaron retos clave que enfrentan las empresas familiares; uno de los más importantes es la conservación y continuidad generacional de la pyme. Para asegurar su permanencia en el tiempo, los participantes destacaron la necesidad de implementar estrategias de sucesión que permitan una transición adecuada del liderazgo, así como una gestión eficaz del

talento humano y de los procesos internos. Esto incluye garantizar que los colaboradores cuenten con una visión clara y conocimientos sólidos acerca del funcionamiento de la empresa, en particular, si se proyecta una expansión hacia nuevas sucursales; y otro desafío abordado respondió a cómo facilitar el acceso al conocimiento y los recursos a microempresarios sin formación académica, lo cual requiere el desarrollo de programas de capacitación y asesoría adaptados a sus contextos y necesidades.

## Discusión

Los hallazgos indican que la cultura organizacional es un factor clave en el éxito y crecimiento de las empresas familiares, debido a que destaca la apertura al desarrollo personal y profesional, la implementación de planes de carrera y una evolución constante. La cohesión cultural se refuerza a través de valores y creencias compartidas que guían la toma de decisiones y la resolución de problemas. La motivación inicial de los fundadores -organizarse para asegurar estabilidad económica familiar- no solo impulsó la creación del negocio, sino también la posterior incorporación de colaboradores externos con conocimientos especializados. Este origen y la historia de esfuerzo familiar fortalecen la identidad cultural de la pyme. En comparación con las empresas no familiares, las pymes familiares se caracterizan por una conexión emocional con el negocio, derivada de aprendizajes prácticos y experiencias observadas, lo que les otorga una perspectiva única, mayor adaptabilidad y una gestión más flexible ante los cambios del mercado. Mientras las no familiares tienden a estructuras más formales, las familiares destacan por integrar relaciones personales y aprendizajes vivenciales en sus procesos de gestión.

La influencia de la familia en las pymes familiares es fundamental, ya que la participación y compromiso de sus miembros a lo largo de generaciones contribuyen a la continuidad y preservación del legado empresarial. El papel paternalista que ejerce la familia genera un impacto positivo en la lealtad y satisfacción de los colaboradores, aunque los empleados externos suelen requerir incentivos adicionales para identificarse con la organización. Además, la familia ofrece una plata-

forma para el desarrollo del liderazgo, aporta flexibilidad, adaptabilidad y facilita una comunicación más fluida. No obstante, es necesario profesionalizar la gestión y establecer estructuras de gobernanza que equilibren los intereses familiares y comerciales, sin perder de vista valores esenciales como la confianza, cohesión, humildad, perseverancia, compromiso y responsabilidad conjunta, que fomentan el trabajo en equipo y el logro de objetivos.

De la misma forma, es crucial diferenciar los conflictos familiares de los laborales, para así mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo. Esta claridad en la identificación y abordaje de los problemas permite proteger tanto las relaciones personales como profesionales, para salvaguardar el bienestar del talento humano y asegurar la continuidad y éxito de la pyme. En este sentido, los miembros familiares deben ser capaces de separar sus emociones personales de sus responsabilidades profesionales.

Las pymes familiares enfrentan desafíos clave como la continuidad generacional, la sucesión, la expansión y el apoyo a microempresarios sin formación académica, que requieren visión estratégica y compromiso. En ese sentido se observó una evolución en la gestión del talento humano, al pasar de selección basada en lazos familiares a procesos orientados a competencias, porque mejora la contratación de personal calificado.

Aunque la profesionalización en selección y capacitación ha avanzado, aún es necesario estandarizar los procesos de inducción para asegurar formación homogénea. Además, un buen clima laboral y la inclusión de todas las voces en la pyme son vitales para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

En las pymes del suroccidente colombiano, la cultura organizacional se basa en la confianza, construida mediante la interacción diaria, el apoyo mutuo y la comunicación abierta. Incluso, se destaca la necesidad de implementar programas de formación en gestión de conflictos para que los colaboradores puedan expresar emociones y opiniones, resolver disputas de manera constructiva y fortalecer las relaciones de confianza. Respecto a la sucesión, la planificación y preparación adecuadas son

esenciales para garantizar la continuidad empresarial, ya que enfatiza la importancia de involucrar a la familia desde el inicio y fomentar el interés genuino de los futuros líderes, en especial, cuando algunos sucesores no están dispuestos o preparados para asumir el liderazgo.

Para lograr un crecimiento sostenible, las empresas familiares deben equilibrar tradición e innovación, fomentar una cultura de respeto, colaboración y manejar eficazmente los conflictos.

Algunos candidatos a la sucesión pueden no estar dispuestos a asumir el liderazgo debido a los sacrificios y desafíos que implica gestionar una pyme, por lo que se propone considerar también a colaboradores comprometidos y capacitados, previa evaluación objetiva de sus capacidades, sin sesgos familiares. De hecho, los factores externos como cambios económicos, políticos y la competencia afectan la dinámica familiar, la cultura organizacional y la toma de decisiones, generan incertidumbre y estrés, que pueden influir en la comunicación interna. Sin embargo, estos factores también representan oportunidades para la innovación y el crecimiento. Por ello, es fundamental que las pymes familiares desarrollen estrategias de adaptación y resiliencia que les permitan enfrentar estos retos, mantener su competitividad y tomar decisiones informadas para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en un entorno cambiante.

## Conclusiones

Este estudio hace un aporte significativo a la gestión de pymes familiares en economías emergentes, las cuales enfrentan desafíos únicos que requieren enfoques estratégicos adaptados. Se destaca la evolución hacia la profesionalización en selección y capacitación, y se enfoca en competencias y habilidades, lo cual fortalece el talento humano y crea ventajas competitivas. Más aún, la atención al clima laboral y la inclusión de todas las voces aseguran la continuidad organizacional. La formación en gestión de conflictos y la planificación adecuada de la sucesión son esenciales para fortalecer la resiliencia y el crecimiento sostenible en estos contextos.

El estudio ofrece una base sólida para equilibrar tradición e innovación, promover una cultura de respeto y colaboración, y manejar los conflictos constructivamente, al establecer un marco integral para la mejora continua. La cultura organizacional basada en confianza, respeto y colaboración se revela como un valor fundamental para afrontar los cambios en entornos dinámicos y contribuir al éxito de las pymes familiares en mercados emergentes

Este estudio aporta recomendaciones prácticas para que las pymes familiares en economías emergentes se adapten y crezcan en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Se sugiere que futuras investigaciones exploren los factores externos que afectan a estas empresas, como el entorno económico, político, regulaciones, competencia local e internacional, y tendencias globales, para desarrollar estrategias efectivas de adaptación y supervivencia. También, se recomienda analizar cómo aprovechar oportunidades emergentes como la digitalización, internacionalización y colaboración intersectorial para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

Del mismo modo, el estudio destaca la necesidad de estandarizar y formalizar los procesos de inducción y capacitación, tanto para miembros familiares como externos. Estos procesos son clave para garantizar la transmisión consistente de información y habilidades, promover la equidad y la igualdad de oportunidades, y fomentar un ambiente laboral inclusivo y colaborativo. La formalización también contribuye a reducir conflictos relacionados con percepciones de favoritismo o nepotismo, al establecer criterios claros y transparentes para selección y formación del personal.

## Referencias

Congreso de la República (2006). Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Diario Oficial No. 46.383. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205

Matabanchoy Tulcán, S., Betancourt Zambrano, S. y Calderón Hernández, G. (2024). Calidad de vida laboral en empresas familiares del sector avícola colombiano. Desarrollo Gerencial, 16(1), 1-25. https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6622

Ministerio de Salud de Colombia (1993). Resolución 8430 de 1993. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Monsalve Barragán, Y. C. y Larrea David, L. (2020). Estado del arte de las pymes de alojamiento y hospedaje en Colombia. https://doi.org/10.2139/ssrn.3642886

# Capítulo 2.

## Fortalecimiento de conocimientos y prácticas en autocuidado en los trabajadores de una empresa del sector avícola de Nariño a través de la implementación del programa de Pausas activas desde la estrategia de Ergolideres




*Angy Daniela Cruz Caicedo*
*Sindy Nayeli Carlosama Taimal*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*

## Resumen

El presente capítulo describe una intervención orientada al fortalecimiento del autocuidado en trabajadores del sector avícola, mediante la implementación de un programa de pausas activas, apoyado con la estrategia de Ergolíderes. La estrategia se desarrolló en una empresa del sector avícola, ubicada en la ciudad de Pasto, Nariño, Colombia, y se fundamentó desde el Modelo de Creencias en Salud, el cual permitió abordar aspectos claves como la percepción del riesgo, la gravedad, los beneficios y barreras percibidas, así como la autoeficacia a la que ellos están expuestos con frecuencia. Se adoptó el enfoque cualitativo de tipo investigación-acción, con la participación activa de los trabajadores y el acompañamiento del área de seguridad y salud en el trabajo, lo que posibilitó la comprensión y apropiación del autocuidado, así como una alta receptividad hacia las pausas activas como estrategia de prevención y autocuidado. Cabe mencionar que la figura del ergolíder logró posicionarse como un referente positivo dentro del equipo de trabajo, debido a que motivó a sus compañeros y facilitó el cambio en los hábitos y conductas saludables. Al mismo tiempo, esta experiencia demostró que para que los programas de promoción de la salud en el entorno laboral se mantengan en el tiempo, es necesario incluir la participación activa y comprometida de los colaboradores en sus lugares de trabajo.

**Palabras claves español:** Pausas activas, Autocuidado, Sector Avícola y Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar Laboral.

## Abstract

This chapter describes an intervention aimed at strengthening selfcare among poultry workers through the implementation of an active break program supported by the ergo-leader strategy. The initiative was carried in a company in the poultry sector, located in Pasto, Nariño (Colombia), and was based on the Health Belief Model, which addressed key aspects such as risk perception, perceived severity, benefits and barriers, as well as self-efficacy factors to which workers are constantly exposed. A qualitative action-research approach was adopted, involving the active participation of workers and support from the Occupational Health and

Safety Department. The intervention led to a clear understanding and appropriation of self-care practices, along with high receptivity to active breaks as a preventive and self-care strategy. Notably, the ergoleader emerged as a positive role model within the team, motivating colleagues and facilitating changes in healthy habits and behaviors. This experience demonstrates that for workplace health promotion programs to be sustainable over time, it is essential to ensure the active and committed participation of employees within their work environments.

**Keywords:** active breaks, self-care, poultry sector, occupational health and safety, workplace well-being

## Introducción

Todo trabajador merece un entorno laboral saludable que contribuya a la prevención de accidentes en el lugar de trabajo. Bajo esta perspectiva se encuentra la salud laboral, entendiéndose, como el estado o circunstancias de seguridad física, mental y social en que se encuentran los trabajadores en sus puestos de trabajo la cual tiene la finalidad de minimizar o eliminar el riesgo de sufrir accidentes o enfermedades relacionados con el trabajo. Es decir, la salud laboral se preocupa por la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo. (Matabanchoy, 2012).

En este mismo sentido, para Salanova et al. (2014), La Seguridad y Salud en el trabajo aplica los principios para mejorar la calidad de vida laboral y promover la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores, protegiendo a estos de las condiciones de trabajo que puedan desencadenar situaciones adversas, accidentes y enfermedades profesionales, proporcionando condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas, y estimulantes para los trabajadores. (Matabanchoy, 2012).

Es importante destacar que, aunque existen normas y leyes orientadas a promover y mantener la salud laboral, prevenir enfermedades y accidentes de trabajo, los reportes se siguen presentando convirtiéndose en un problema de salud pública a nivel mundial, de acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (OIT, 2023), cerca de tres millones de trabajadores mueren cada año debido a accidentes y enfermedades

relacionadas con el trabajo. Según el informe de la OIT (2023) el sector agrícola, la construcción, la industria manufacturera son los sectores más peligrosos, representando el 63 % de todas las lesiones profesionales mortales. Es decir, una de cada tres lesiones laborales mortales en todo el mundo se produce en los trabajadores agrícolas. Por ello la OIT (2023) *hace un llamamiento en favor de entornos de trabajo más seguros y saludables* (párr. 4).

Por tanto, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS, 2014) refiere que una de las herramientas centrales para mejorar en forma continua las condiciones de salud y seguridad en el trabajo es el desarrollo y la consolidación de una cultura de la prevención que supone el compromiso de la sociedad, de las organizaciones y de los individuos con la salud y la seguridad, lo que se manifiesta en un conjunto de valores, actitudes, percepciones, conocimientos y prácticas de orden individual y colectivo.

Por su parte la *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA, 2015), destaca que una forma de cuidar la salud y el bienestar del trabajador en el lugar de trabajo es conocer y fortalecer la práctica de autocuidado a través de las pausas activas. Es por eso por lo que en la implementación del sistema de promoción y prevención se incluye el programa de pausas activas que surgen como una forma de cuidar al trabajador bajo una cultura de autocuidado, lograr que se recupere del esfuerzo y, a la vez, como una medida de prevención como respuesta al aumento de las diferentes enfermedades laborales asociadas a factores ocupacionales como son las actividades repetitivas y de fuerza. Su práctica es fundamental, especialmente en el procesamiento avícola, donde las condiciones de trabajo requieren esfuerzos físicos constantes, repetitivos y una exposición prolongada.

En el sector avícola, además de los riesgos químicos, biológicos, físicos y psicosociales, también se encuentran los biomecánicos que pueden generar impactos significativos en la salud de los trabajadores. Según la OSHA (2015), las tareas en esta industria exigen movimientos repetitivos, aplicación de fuerza, posturas estáticas incómodas y, en muchos casos, exposición a temperaturas frías. En definitiva, la exposición a riesgos biomecánicos y combinación de malas posturas prolongadas puede

deteriorar la calidad de vida de los trabajadores, ya que incrementa la posibilidad de desarrollar problemas de salud, especialmente trastornos musculoesqueléticos (OSHA, 2015). Estas afecciones representan una de las principales causas de absentismo e incapacidad laboral en el mundo, afectando no solo la salud del trabajador, sino también el ámbito económico, debido al aumento de gastos médicos y la disminución en el rendimiento laboral. Igual, esta situación puede afectar las relaciones interpersonales, incluso, hasta impactar negativamente la calidad de vida de los trabajadores.

Así también, el *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH, 2014) evidencia que los trabajadores de plantas avícolas presentan un porcentaje elevado de síndrome del túnel carpiano en comparación con aquellos que realizan trabajos menos exigentes. En especial, los colaboradores que desempeñan tareas como cortar, eviscerar y lavar presentan una tasa más alta de este síndrome debido a la constante exposición a movimientos repetitivos.

Frente a lo anterior resulta de gran importancia optimizar las intervenciones en salud laboral. En estudios realizados por Peláez & Aguirre (2010) se han identificado falencias en el manejo de las condiciones laborales en el sector avícola. Se estima que, en la última década, las empresas del sector han reportado un promedio de veintiséis enfermedades laborales anuales, siendo el año 2008 el de mayor incidencia, con cuarenta y dos casos registrados (Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA], 2015).

En la investigación de Barbosa & Hernández (2020), *Condiciones biomecánicas de los trabajadores de una granja avícola del Valle del Cauca en 2018-2019*, tuvo como objetivo identificar las principales causas de los riesgos biomecánicos que afectan la salud de los colaboradores en una granja del sector avícola, y destaca la importancia de la prevención y el autocuidado. Este estudio, de carácter descriptivo y cuantitativo, identificó que los trabajadores estaban expuestos a posturas prolongadas, esfuerzo físico excesivo y movimientos repetitivos, lo que aumentaba el riesgo de lesiones. Uno de los hallazgos clave fue la ausencia de pausas activas dentro de la jornada laboral, y resaltó la importancia de fomentar

el autocuidado entre los colaboradores mediante la implementación de pausas activas antes, durante y después de la jornada laboral. Como resultado, se propuso capacitar a los trabajadores en autocuidado e implementar programas que reduzcan el absentismo laboral, mejoren la productividad y garanticen condiciones laborales seguras y saludables.

En igual sentido, la investigación de Matuz & Monzón (2017), *Determinación de las condiciones inseguras en el ambiente de trabajo para prevención de factores de riesgos y accidentes en las áreas operativas en la empresa semiindustrial Granja Avícola La Reyna en el departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2016,* tuvo como objetivo analizar las condiciones laborales de los trabajadores y su relación con los riesgos ocupacionales presentes en el entorno. Este estudio recurrió a una metodología descriptiva y cualitativa, y evidenció que las largas jornadas laborales, la falta de pausas activas y la ausencia de capacitaciones en autocuidado contribuyen al desgaste físico y mental del personal. Uno de los hallazgos más relevantes fue la necesidad de mejorar las condiciones ergonómicas en los espacios de trabajo, así como la implementación de pausas activas para reducir la fatiga y el riesgo de lesiones musculoesqueléticas. Al respecto, recomendó la adopción de programas de bienestar laboral que fomenten el autocuidado y la seguridad en el trabajo, lo que contribuiría a disminuir el absentismo y la falta de motivación, además de mejorar la productividad y garantizar un entorno laboral adecuado.

Desde esta perspectiva es importante comprender que la prevención de riesgos laborales no solo depende de las condiciones físicas del entorno, también precisa de la implementación de programas de autocuidado, que sumado a la actitud de los trabajadores, juega un papel clave en la prevención de lesiones y enfermedades laborales, ya que muchos accidentes ocurren debido a la falta de cumplimiento de los procedimientos, el exceso de confianza, la negligencia o la omisión de normas de seguridad. En este contexto, la presente investigación busca responder a la pregunta: ¿Cómo fortalecer conocimientos y prácticas en autocuidado en los trabajadores de una empresa del sector avícola desde la implementación del programa de Pausas activas y la estrategia de Ergolíderes?

El estudio se enfoca en la implementación de una cultura de autocuidado a través de un programa de pausas activas en una empresa del sector avícola, ubicada en la ciudad de Pasto, y toma como referente conceptual, el Modelo de Creencias en Salud, el cual busca que los trabajadores reconozcan los peligros e incidentes a los que están expuestos, identifiquen los beneficios de adoptar prácticas preventivas e implementen conductas de autocuidado en pro de su bienestar laboral.

El objetivo, fortalecer conocimientos y prácticas en autocuidado en los trabajadores de una empresa del sector avícola desde la implementación del programa de Pausas activas y la estrategia de Ergolíderes, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

## Metodología

La investigación cuenta con un paradigma metodológico cualitativo, lo que facilita la descripción de las condiciones reales de la población estudiada, incluyendo tanto la base teórica del fenómeno a investigar como los datos obtenidos mediante la interacción directa con la comunidad organizacional. Además, se fundamenta en el paradigma epistemológico Crítico-Social, el cual tiene como objetivo promover las transformaciones sociales, dando respuesta a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros (Alvarado & García, 2008). También se sustenta en los principios de la Investigación Acción que, de acuerdo con Yuni et al. (2005), se basa en una postura que reconoce el valor intrínseco del conocimiento generado desde la propia práctica y de las maneras personales de interpretar la realidad, al permitir que los propios actores se comprometan en procesos de cambio personal y organizacional. Por ello, la Investigación Acción permitirá que los participantes tomen un rol activo y comprometido con su cuidado y bienestar, que conduzca a identificar y transformar prácticas no saludables dentro del lugar de trabajo. Esto permitirá mejorar la comprensión y transformación de su realidad, en relación con el autocuidado. En cuanto a la población foco de estudio, se contó con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa del sector avícola, mayores de 18 años, de sexo masculino y femenino, los cuales decidieron aceptar el proceso de formación y

capacitación como ergo líderes, uno por centro de trabajo. La selección de participantes se realizó con criterios de accesibilidad y voluntariedad, y se tuvo en cuenta la disponibilidad de espacios con los participantes para favorecer el proceso de interacción y conocer las percepciones que ellos tienen frente a los riesgos a los que están expuestos en su respectiva área de trabajo.

Para el desarrollo metodológico se realizó, en primer lugar, una fase de acercamiento y familiarización con la alta gerencia, con el fin de analizar la importancia de los programas de salud y bienestar laboral. Posterior a ello, se llevó a cabo la organización participativa del proceso, en conjunto con el área de SST y actores clave. En esta etapa, se identificaron y jerarquizaron necesidades, con la finalidad de implementar un programa de pausas activas.

### *Definición de la intervención*

Aprobada la propuesta, la coordinadora de SST realizó encuentros con los trabajadores para sensibilizarlos acerca del autocuidado en el trabajo, e incluyó la relevancia de las pausas activas. Continuó con la formación de ergo líderes en pausas activas, previa selección de un grupo de trabajadores para capacitarlos desde el Modelo de Creencias en Salud.

### *Capacitación en SST*

Se llevó a cabo una inducción referida al sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) para que los trabajadores conocieran y aplicaran medidas de prevención de accidentes y enfermedades laborales. Se abordaron temas como políticas de SST, uso de Equipos de Protección Personal [EPP], procedimientos de emergencia y notificación de incidentes.

### *Pausas Activas*

Se explicó la importancia de las pausas físicas y cognitivas en el trabajo. Se realizaron ejercicios prácticos con los trabajadores y se entregó el "Manual de Pausas Activas" del Programa de Psicología 2021 como material de apoyo.

## *Estrategia de Autocuidado y Bienestar (Basada en el Modelo de Creencias en Salud)*

Luego, se compartieron estos hallazgos en una exposición grupal.

**Fase 1. Susceptibilidad Percibida**

Se realizó la actividad "Caja de riesgos", en la cual los trabajadores, organizados por plantas, identificaron y reflexionaron acerca de los peligros laborales a los que están expuestos.

**Fase 2. Gravedad Percibida**

Se presentó un cortometraje de un accidente laboral con consecuencias fatales ("Historias de impacto") para sensibilizarlos en la importancia del uso del EPP. Después, los trabajadores compartieron reflexiones y experiencias personales.

**Fase 3. Beneficios percibidos**

Se entregaron materiales de dibujo y escritura para que los trabajadores dedicarán un mensaje a una persona significativa, relacionando el cuidado en el trabajo con el bienestar familiar.

**Fase 4. Barreras Percibidas**

Se entregó una fruta con una nota donde cada trabajador escribió los obstáculos que dificultan la aplicación de prácticas de autocuidado en su labor diaria.

## *Primeros Auxilios Psicológicos (PAP)*

Se brindó una introducción conceptual de los PAP y su importancia en el entorno laboral. Luego, los trabajadores fueron organizados en binas y se les entregó casos prácticos para que se ejercitaran en cómo responder ante situaciones que requieran apoyo emocional.

### *Consideraciones éticas*

La intervención de fortalecimiento de conocimientos y prácticas en autocuidado en los trabajadores de una empresa del sector avícola, se realizó conforme con la Ley 1090 de 2006 y la Resolución 8430 de 1993, normas que garantizan el respeto por la autonomía, confidencialidad, responsabilidad y beneficencia en el ejercicio profesional.

Antes de iniciar el proceso, a cada colaborador se le entregó un consentimiento informado que fue leído y explicado en su totalidad. En él se detalló la participación voluntaria, los objetivos de la intervención y el derecho a desistir en cualquier momento. Asimismo, se indicó que algunas actividades serían grabadas con fines académicos; por último, se mencionó que este debía ser firmado por cada colaborador, como constancia de su comprensión y aceptación.

Es importante señalar que la información recogida durante el proceso de intervención fue tratada de manera anónima, para de esa forma garantizar la confidencialidad y el respeto por los trabajadores.

## Resultados

Los resultados obtenidos ofrecen una mirada integral del impacto de una cultura de autocuidado en el ámbito productivo, así como de las condiciones organizacionales que potencian o dificultan su consolidación. A continuación, se presentan los principales hallazgos derivados de la experiencia del taller, organizados en torno a las dimensiones clave del Modelo de Creencias en Salud y el grado de apropiación de las pausas activas como práctica cotidiana.

### *Susceptibilidad percibida*

Respecto de la percepción subjetiva que tienen los trabajadores sobre la probabilidad de experimentar un accidente laboral o contraer una enfermedad dentro del lugar de trabajo, se realizó la actividad “caja de riesgos”, y se pudo encontrar que hay un reconocimiento del riesgo dado que los participantes evidenciaron una conciencia activa de estar

expuestos a múltiples peligros durante la jornada laboral, entre los cuales explicitaron accidentes mecánicos, "el otro compañero también está utilizando audífonos y está en maquinaria. Podemos perder la concentración en lo que estamos enfocados y lastimarse" (comunicación personal, participante 1, 13 de diciembre, 2024); lesiones físicas graves por el inadecuado uso de equipos de protección personal, "En la planta de beneficio está otro riesgo, él está utilizando guantes de plástico, pero los que se deben utilizar deben ser metálicos para evitar el corte de las manos" (comunicación personal, participante 2, 13 de diciembre, 2024). Incluso, los trabajadores no solo reconocen los riesgos, sino que relacionan directamente prácticas específicas con consecuencias potenciales, frente a lo anterior está el siguiente caso: "Le falta el tapabocas. Y como él trabaja en aves, pues los olores le pueden generar alguna enfermedad" (comunicación personal, participante 3, 13 de diciembre, 2024). Esto indica que los trabajadores internalizan que sus propias conductas y decisiones pueden afectar su salud, fortaleciendo con ello la percepción de vulnerabilidad frente a las enfermedades respiratorias por el inadecuado uso de tapabocas. También se detectó que hay una preocupación por el entorno inmediato como generador de riesgo, dado que los participantes asocian su susceptibilidad no sólo a su comportamiento individual, sino también a las condiciones estructurales del lugar de trabajo, "Por eso es importante que haya señalización, para evitar caídas" (comunicación personal, participante 4, 13 de diciembre, 2024).

Este tipo de percepciones recalcan que los trabajadores reconocen con claridad los riesgos a los que están expuestos, los relacionan con sus prácticas cotidianas, y perciben que pueden enfermarse o lesionarse si no adoptan medidas preventivas. Este hallazgo es un indicador favorable para el diseño e implementación de estrategias de autocuidado, ya que la percepción de riesgo es un paso clave para motivar la acción preventiva, según el Modelo de Creencias en Salud.

### *Gravedad percibida*

La gravedad percibida se refiere a cómo los trabajadores valoran la seriedad de las consecuencias que puede tener una enfermedad o accidente en el entorno laboral. Durante la intervención "Historias de

impacto" los trabajadores reconocieron que un accidente laboral no solo afecta su salud física, sino también su papel dentro del entorno familiar y su responsabilidad como sustentos: "Esa es una situación de alto impacto lo que me lleva a pensar es, ¿a quién la hubiera dejado desamparado? Si yo hubiera muerto... En mi caso, yo soy papá" (comunicación personal, participante 6, 13 de diciembre, 2024). Este relato refleja cómo el miedo a una posible pérdida o incapacidad no se reduce al daño físico inmediato, sino que se proyecta en preocupaciones futuras y, sobre todo, a la ausencia en el hogar y la continuidad del sustento familiar: "Uno, a veces en el trabajo lo reemplazan, por eso es bueno tener en cuenta que aún nos esperan en la casa los hijos, los papás" (comunicación personal, participante 9, 13 de diciembre, 2024). En este sentido, cuanto mayor sea la percepción de gravedad, mayor será la disposición del individuo a adoptar comportamientos preventivos y estrategias de autocuidado. Esta reflexión también se vio reforzada en las discusiones grupales, porque permitió que se reconociera la importancia de pensar antes de actuar frente a situaciones de riesgo, en donde los colaboradores refieren "Los accidentes ocurren en el momento en el que uno menos piensa... tratar de evitarlos, pensar bien antes de actuar" (comunicación personal, participante 6, 13 de diciembre, 2024). Con lo anterior evidencia una alta conciencia de los riesgos laborales y también muestra cómo las experiencias personales movilizan el deseo de proteger la propia vida y la de quienes dependen de ella.

### *Beneficios percibidos*

Son las creencias que los colaboradores tienen acerca de la efectividad y el buen uso de medidas de seguridad; es decir, si los trabajadores ven efectividad, reducirán los riesgos laborales, estarán más motivados a seguir cuidando de la salud física y mental. El objetivo de esta actividad fue resaltar y motivar a los colaboradores acerca de la importancia de adoptar prácticas seguras en su lugar de trabajo. Entre los hallazgos de los participantes, se percibe que el autocuidado no solo los protege a ellos, sino que tiene un efecto en el área familiar. Cuidarse es visto como una forma de garantizar presencia, apoyo y responsabilidad con sus seres queridos, lo que aumenta el valor subjetivo del beneficio. Expresiones como: "Tener salud para compartir con mi familia" (comunicación personal, participante 7, 13 de diciembre, 2024), y "Porque en

mi caso tengo mi familia que me espera y, tengo que cuidar mi integridad" (comunicación personal, participante 6, 13 de diciembre, 2024). Otros participantes no solo mencionan la salud física, sino también el impacto emocional y actitudinal del autocuidado, lo cual sugiere que la salud es vista desde una mirada de ausencia de enfermedad, pero también el logro de equilibrio emocional, tranquilidad mental y una actitud positiva en el entorno laboral y familiar. En cambio, expresiones como: "Dormir lo justo, comer sano" (comunicación personal, participante 10, 13 de diciembre, 2024), Indican que los trabajadores asocian el autocuidado con prácticas simples, diarias y accesibles, lo que facilita su adopción y refuerza su percepción de eficacia. Esto es relevante porque las creencias referidas a la facilidad de implementación de una conducta aumentan la probabilidad de su mantenimiento en el tiempo. Finalmente, en frases como: "Estabilidad laboral óptima y de utilidad" (comunicación personal, participante 8, 13 de diciembre, 2024) y "Poder realizar nuestras labores de la mejor manera posible y con toda la actitud" (comunicación personal, participante 6, 13 de diciembre, 2024). Igual, los colaboradores reconocen que cuidarse les permite sostener su empleo y desempeñar sus funciones de manera eficiente, lo cual es percibido como un beneficio prioritario, ya que se le reconoce como una herramienta de productividad y continuidad laboral.

### *Barreras percibidas*

Los trabajadores identifican diversos obstáculos que dificultan poner en práctica los hábitos de autocuidado en el entorno laboral. Durante el proceso de intervención, figuran las siguientes limitantes: "La carga laboral no me da tiempo para ejercitarme y lo necesito bastante" (comunicación personal, participante 11, 13 de diciembre, 2024). También se evidenció cómo ciertas actitudes personales influyen en el descuido del autocuidado: "Ser muy confiado o dejar todo para lo último y tener que andar en apuros" (comunicación personal, participante 13, 13 de diciembre, 2024). El contexto laboral también fue señalado como una barrera, en especial, por el agotamiento que generan las dinámicas cambiantes "El estrés del trabajo, las horas extenuantes, cambios drásticos de horarios" (comunicación personal, participante 6, 13 de diciembre, 2024). También se mencionó que muchas veces el autocuidado queda

pospuesto por otras prioridades: "Nos descuidamos a nosotros mismos y no le damos importancia a cosas importantes como es el cuido de sí mismo" (comunicación personal, participante 13, 13 de diciembre, 2024). Las situaciones mencionadas corroboran lo expuesto en diversos estudios como el de Fajardo Zapata et al. (2019), con trabajadores de la industria metalmecánica en Bogotá, al señalar que el estrés, la sobrecarga de tareas y la escasa conciencia organizacional sobre el autocuidado son factores que limitan la adopción de comportamientos preventivos. En este sentido, identificar estas barreras no solo permite comprender por qué muchas veces no se aplican las conductas de cuidado conocidas, sino también orientar estrategias realistas al entorno laboral.

### *Claves para la acción*

Para el desarrollo de esta fase se le pidió a cada uno de los colaboradores realizar un afiche para un ser querido, actividad que tenía como objetivo sensibilizar y movilizar a los colaboradores por medio de recordatorios o empujones, tendiente a generar que ellos mismos tomen las medidas adecuadas para su autocuidado. Esto resulta importante, dado que los trabajadores conciben el bienestar personal desde una perspectiva individualista, pero también la proyectan hacia su núcleo familiar; evidencia que se manifiesta en: "Tener autocuidado y mirar qué repercusiones tiene esto para mí y para mis seres queridos" (comunicación personal, participante 14, 13 de diciembre, 2024).

### *Autoeficacia*

Los colaboradores tienen la confianza y la capacidad para seguir adecuadamente las medidas de autocuidado dentro del lugar de trabajo. En esta fase en conjunto con ARL, se les brindó el conocimiento por medio de ejercicios prácticos a los colaboradores y líderes, respecto a las pausas activas en desarrollo de la jornada laboral, desde una cultura de autocuidado. El objetivo era empoderar a los Ergolíderes para que puedan aplicar prácticas del buen manejo de la seguridad y salud en el trabajo. Como capacidad instalada se brindó un Manual de Pausas Activas realizado por los estudiantes de Psicología Organizacional II de la Universidad de Nariño, el cual fue apropiado de acuerdo con la identidad

visual de la empresa del sector avícola, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con la organización, y el de fortalecer el compromiso que la organización tiene con el cuidado de la salud laboral de sus colaboradores.

## Discusión

Los hallazgos obtenidos en la intervención en la empresa del sector avícola muestran que el Modelo de Creencias en Salud resulta útil para comprender mejor cómo piensan y actúan los colaboradores frente al autocuidado, y cómo este modelo puede ayudar a fomentar hábitos más saludables dentro del entorno laboral. Este modelo permitió identificar cómo las creencias individuales influyen en la adopción de prácticas preventivas, como las pausas activas. (Padilla, et al, 2018).

En primer lugar, se evidenció que los colaboradores perciben con claridad los riesgos a los que están expuestos en su entorno laboral, lo que refleja una alta susceptibilidad frente a posibles accidentes o enfermedades; lo anterior respalda lo planteado por Fajardo Zapata et al. (2019), quienes afirman que cuando las personas son conscientes del peligro o riesgos están más dispuestas a tomar medidas preventivas, y con ello los colaboradores identificaron situaciones concretas como el riesgo de accidentes mecánicos, la exposición a agentes biológicos y el uso inadecuado de EPP, lo cual evidencia una actitud atenta frente al riesgo y una disposición favorable para adoptar prácticas de autocuidado. Así también, la gravedad percibida fue claramente expresada durante las actividades de intervención, porque los trabajadores reconocieron que un accidente laboral no solo impacta su salud física, sino también sus roles familiares y sociales. Esto se alinea con lo planteado por Fajardo Zapata et al. (2019), quienes refieren que reconocer el impacto emocional y social del riesgo laboral puede impulsar cambios en la conducta preventiva.

En cuanto a los beneficios percibidos, se encontró que los trabajadores valoran positivamente los beneficios del autocuidado. Identificaron que adoptar pausas activas mejora su bienestar físico, y que también les permite mantener un equilibrio emocional, mejorar su rendimiento

laboral y, sobre todo, garantizar su presencia en el hogar. Esta visión integral es consistente con lo planteado por Salanova et al. (2014), quienes destacan que promover la salud en el trabajo mejora no solo la calidad de vida, sino también la productividad y la motivación de los empleados.

También se identificaron diversas barreras que dificultan la incorporación sostenida de las pausas activas en la jornada laboral. Estas se relacionan tanto con factores organizacionales, como la sobrecarga de trabajo, el estrés operativo, la falta de tiempo y la baja priorización del autocuidado dentro de las dinámicas institucionales, como con aspectos personales y culturales que afectan la motivación para cuidarse, aun cuando existe conciencia sobre los riesgos a los que se está expuesto (Quiñones, et al, 2022). Por tanto, se requiere un mayor compromiso organizacional para crear condiciones estructurales que favorezcan dichas prácticas, en favor de superar la dependencia exclusiva de la motivación individual.

## Conclusiones

La implementación del programa de pausas activas en una empresa del sector avícola, basado en el Modelo de Creencias en Salud, permitió fortalecer de manera significativa las prácticas de autocuidado en los trabajadores. Esto se reflejó en una mayor conciencia sobre los riesgos laborales, el reconocimiento de su propia vulnerabilidad y la valoración del impacto que estos riesgos pueden tener en su salud física, emocional y en su entorno familiar, lo cual favoreció la adopción de conductas preventivas (Padilla et al., 2018).

El fortalecimiento de la autoeficacia a través de la figura de Ergolíderes resultó ser un factor clave para empoderar a los colaboradores de la empresa del sector avícola como agentes de cambio. Con ello la entrega del Manual de Pausas Activas y la participación activa de los colaboradores en su aplicación fortalecerá el sentido de pertenencia y su capacidad para implementar estrategias de bienestar en su entorno laboral. Esto se alinea con Matabanchoy (2012), quien plantea que la salud laboral no solo depende de las condiciones físicas, sino también del nivel de apropiación del trabajador sobre sus propias prácticas de cuidado.

## Referencias


Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-criticó: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Carcas. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3070760.pdf

Barbosa, C. y Hernández, R. (2020). Condiciones biomecánicas de los trabajadores de una granja avícola del Valle del Cauca en el 2018-2019. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*. https://repository.uniminuto.edu/items/b1b18a70-3a5b-4c51-8722-f81971c17a6d

Fajardo Zapata, Á., Hernández Niño, J. F., González Valencia, Y. L., Hernández, H. A. y Torres Pérez, M. L. (2019). Percepción del riesgo mediante sus atributos psicosociales en trabajadores de la industria metalmecánica en Bogotá, D.C (Colombia). *Revista Nova publicación científica En Ciencias biomédicas, 17*(31), 79-86. https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/nova/article/view/3624

Federación de Aseguradores Colombianos [FASECOLDA]. (2015). Estadísticas del ramo. http://www.fasecolda.com/index.php/ramos/riesgos-laborales/estadisticas-del-ramo/

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2022). *Methodology de la investigation* (6ª ed.). McGraw-Hill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Ley 1090 de 2006. (6 de septiembre). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial No. 46.383. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html

Matabanchoy, S. M. (2012). Salud en el trabajo. *Revista Universidad y Salud, 15*(1), 87–102. http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v14n1/v14n1a08.pdf

Matuz López, J. A. y Monzón Rodríguez, J. S. (2017). *Determinación de las condiciones inseguras en el ambiente de trabajo para prevención de factores de riesgos y accidentes en las áreas operativas en la empresa semi industrial Granja Avícola La Reyna en el departamento de Matagalpa, durante el II semestre del año 2016* [Tesis de grado, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua]. Repositorio Institucional UNAN-Managua. https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4328/1/5790.pdf

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [MTEySS]; Ministerio de Educación; Instituto Nacional de Educación Tecnológica; Oficina de País de la OIT para la Argentina. (2014). Salud y seguridad en el trabajo (SST): Aportes para una cultura de la prevención (1.ª ed., p. 17). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf

National Institute for Occupational Safety and Health [NIOSH]. (2014). *Health hazard evaluation report: Evaluation of carpal tunnel syndrome and other musculoskeletal disorders among employees at a poultry processing plant* (Report No. 2012-0125-3204). Centers for Disease Control and Prevention. https://www.cdc.gov/niosh/hhe/reports/pdfs/2012-0125-3204.pdf

Occupational Safety and Health Administration [OSHA]. (2015). Prevention of musculoskeletal injuries in poultry processing. U.S. *Department of Labour*. https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3749Spanish.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). Seguridad y salud en el trabajo. http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). Seguridad y salud en el centro del trabajo Informe de gestión. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). Seguridad y salud en el trabajo Informe de gestión. https://www.ilo.org/es/resource/news/casi-3-millones-de-personas-mueren-por-accidentes-y-enfermedades#:~:text=en%20el%20Trabajo-,Casi%203%20millones%20de%20personas%20mueren%20por%20accidentes%20y%20enfermedades,sufrieron%20lesiones%20laborales%20no%20mortales.

Padilla, S. L., Villamizar, D. J. y Mogollón, O. M. (2018). El trabajador universitario y su salud mental desde el modelo de creencias. *Revista Ciencia y Cuidado, 15*(2), 127–139. https://doi.org/10.22463/17949831.1690

Peláez, L. T., & Aguirre, N. (2010). *Evaluación del programa de salud ocupacional para la comercializadora avícola "Max Pollo Ltda." de la Tebaida Quindío* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/81af8aa4-b632-4d28-8640-c7b95a7342d4/content

Quiñones, D. Y., Beltrán, K. D. y Matabanchoy, S. M. (2022). Factores de riesgo psicosocial en trabajadores de una empresa del sector eléctrico en el Pacífico colombiano. Revista Colombiana de Salud Ocupacional. https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.1.2022.7898 revistas.unilibre.edu.co+7revistas.unilibre.edu.co+7r

Resolución 8430 de 1993. (1993, 4 de octubre). Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. Ministerio de Salud de Colombia. Diario Oficial No. 41.148. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Salanova, M., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. Papeles del Psicólogo, 35(1), 22–30. https://es.scribd.com/document/708526203/Salanova-Martinez-y-Llorens-2014-UNA-MIRADA-MAS-POSITIVA-A-LA-SALUD-OCUPACIONAL-en-tiempos-de-crisis?utm_source=chatgpt.com

Yuni, J. y Urbano, C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela: Investigación etnográfica. Investigación Acción. 3era edición. Argentina: Barajas.* Editorial Brujas. https://es.scribd.com/document/471735662/Jose-yuni-Mapas-de-herramientas-para-la-escuela-pdf

# Capítulo 3.

## Factores de riesgo psicosocial en trabajadores de nivel operativo en una planta de beneficio en el sector avícola



*Richard Oswaldo Ortega Leyton*
*Ivania Lorena Pantoja Chamorro*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*
*Claudia Fernanda Bastidas Jurado*

## Resumen

Los factores psicosociales asociados al entorno laboral son determinantes en la salud y el bienestar de los trabajadores. Sin embargo, su abordaje en contextos específicos, como el sector avícola, continúa siendo limitado. Por esta razón, se propuso identificar los factores de riesgo psicosocial en trabajadores de nivel operativo de una planta de beneficio avícola en Nariño, Colombia. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, y la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social de Colombia se aplicó a 16 colaboradores. Los resultados evidenciaron niveles muy altos de riesgo psicosocial en dominios intralaborales, especialmente, en las demandas del trabajo, así como en dimensiones extralaborales relacionadas con condiciones de vivienda y entorno familiar, y el 63 % de los trabajadores presentó niveles muy altos de estrés. Estos hallazgos destacan la necesidad de implementar estrategias integrales de prevención y promoción del bienestar laboral en el sector.

**Palabras clave**: Factores psicosociales, Riesgo psicosocial, Planta de beneficio, Sector avícola.

## Abstract

Psychosocial factors associated with the work environment are determinants in the health and well-being of workers. However, their approach in specific contexts, such as the poultry sector, continues to be limited. For this reason, it was proposed to identify psychosocial risk factors in workers at the operative level of a poultry processing plant in Nariño, Colombia. The study was developed under a quantitative, descriptive approach, applying the Battery of Instruments for the Evaluation of Psychosocial Risk Factors of the Colombian Ministry of Social Protection to 16 collaborators. The results showed very high levels of psychosocial risk in intralaboral domains, especially in the demands of the job, as well as in extralaboral dimensions related to housing conditions and family environment. Likewise, 63% of the workers presented

very high levels of stress. These findings highlight the need to implement comprehensive strategies for the prevention and promotion of occupational well-being in the sector.

**Key words:** Psychosocial factors, Psychosocial risk, Processing plant, Poultry sector.

## Introducción

Los factores psicosociales según el comité mixto OIT/OMS (1986), se describen como las condiciones presentes en una situación laboral que están directamente relacionadas con la organización del trabajo, su contenido y su realización. Estas condiciones pueden influir en la salud física, mental y social de los trabajadores, sin embargo, este concepto ha sido enriquecido por diversos autores e investigadores; Villalobos & Gloria (2004) amplían la perspectiva al señalar que los factores psicosociales incluyen condiciones individuales, del entorno extralaboral o del entorno laboral que, en determinadas circunstancias de intensidad y tiempo de exposición, pueden generar efectos negativos para el trabajador, la organización y el grupo de trabajo, lo cual da paso a los factores de riesgo psicosocial.

El Ministerio de la Protección Social de Colombia (2010) ha aportado de manera significativa a la conceptualización de los factores de riesgo psicosocial, al definirlas como aspectos intralaborales, extralaborales o individuales que, a través de percepciones y experiencias, afectan la salud y el desempeño de las personas.

En los últimos años, el estudio de los factores psicosociales en el trabajo ha cobrado relevancia en sectores industriales, como el avícola, en el que las condiciones laborales pueden generar riesgos para la salud y el bienestar de los trabajadores. Comprender estos factores es esencial para diseñar estrategias preventivas y de control efectivas. Según Mohammed et al. (2018), en plantas de beneficio avícola se encuentran múltiples condiciones que pueden potenciar la presencia de factores de riesgo psicosocial. Entre estas se encuentran algunas como la exposición a temperaturas extremas, la ejecución de movimientos rápidos

y repetitivos durante extensos periodos de pie, y el manejo continuo de herramientas cortopunzantes. En cuanto a exigencias laborales, se destacan el ritmo acelerado de la línea de producción, la realización constante de tareas de precisión con cierta presión temporal, la exposición sostenida a elevados niveles de ruido y la necesidad de mantener un alto grado de atención. Así, los hallazgos señalan la existencia de ciertas dificultades en la comunicación con los jefes directos, lo que puede limitar la retroalimentación oportuna y obstaculizar los procesos de mejora en su desempeño. También se identifican dificultades en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, lo que puede generar un impacto en el entorno laboral (Cardona Álvarez & Olarte Velásquez, 2021).

Entonces, es de importancia la prevención de riesgos laborales, considerando factores de riesgo psicosociales y biológicos, como también la integración de la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en las organizaciones (Rodríguez Rojas & Molano Velandia, 2012).

Además del impacto en la salud individual, se evidencia cómo los factores de riesgo psicosocial pueden afectar la dinámica organizacional, generando aumento del absentismo laboral, debido a problemas de salud asociados al estrés y las condiciones de trabajo, alta rotación de personal, ya que los trabajadores pueden optar por abandonar el empleo en busca de mejores condiciones laborales, baja productividad, como resultado del agotamiento y la falta de motivación, mayor tasa de accidentes laborales, vinculada a la fatiga y la carga excesiva de trabajo, así mismo deterioro del clima organizacional, lo que puede afectar la cooperación entre trabajadores y la satisfacción laboral (Feria Galbán, 2018).

Teniendo presente el contexto ya mencionado, uno de los aportes más significativos en cuanto a la evaluación de los riesgos psicosociales es el realizado por el Ministerio de la Protección Social de Colombia, con el diseño de la Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial [BIEFRP]. Esta herramienta permite medir diversos factores de riesgo psicosocial a través de cuestionarios que evalúan la carga laboral, el control sobre el trabajo y las relaciones interpersonales, identificando riesgos que podrían afectar la salud mental y física de

los trabajadores. Gracias a estos datos concretos sobre las condiciones laborales, las organizaciones pueden tomar decisiones informadas. (Ministerio de Protección Social, 2010).

Sin embargo, la evaluación de los riesgos psicosociales es solo el primer paso dentro de un proceso integral para promover la salud laboral. A partir de estos diagnósticos, se deben diseñar propuestas de intervención dirigidas a prevenir o mitigar los efectos negativos asociados a estos riesgos en contextos organizacionales específicos, como las empresas del sector avícola. Esto implica combinar la evaluación periódica de factores psicosociales con acciones concretas, tales como la implementación de pausas activas y rotación de tareas para reducir la fatiga física y mental, la capacitación en gestión del tiempo y estrés, así como mejoras en las condiciones ambientales de trabajo (ventilación, control de temperatura), y en la organización de los turnos laborales para optimizar el descanso y bienestar de los trabajadores. Estas medidas contribuyen a fortalecer el bienestar psicosocial, mejorar la productividad y disminuir el ausentismo en un sector caracterizado por demandas variables y condiciones laborales exigentes. (Matabanchoy-Salazar & Díaz-Bambula, 2021).

Por otra parte, se recomienda implementar programas de bienestar laboral que fomenten la salud mental y física, fortalecer la comunicación entre empleados y empleadores, desarrollar un liderazgo participativo que favorezca el apoyo social y la motivación, y establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para mejorar el compromiso laboral (Gómez Rojas et al., 2014).

Lo expuesto permite establecer que es notable que, el nivel de riesgo psicosocial en trabajadores del sector avícola, ha representado un tema de interés para diversas áreas profesionales y por tanto para diversos países, muestra de ello es la revisión sistemática desarrollada por Harmse et al. (2016) quienes condensaron en su trabajo *The Impact of Physical and Ergonomic Hazards on Poultry Abattoir Processing Workers: A Review,* serie de estudios que logró evidenciar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores de las plantas de sacrificio de las empresas avícolas: ruido, vibración, frío, repetición de la tarea y las dificultades ergonómicas las

cuales afectan considerablemente el bienestar físico y psicológico de los trabajadores, por cuanto disminuyen su rendimiento y eficacia, además de afectar su relación con el trabajo; otro planteamiento importante es el de Espín et al. (2019) cuyo propósito es determinar la prevalencia de los factores de riesgo psicosocial que, mediante un cuestionario para la medición del riesgo psicosocial aplicado a 395 trabajadores de la empresa *Avesca Avícola Ecuatoriana C.A.* da cuenta de que alrededor del 70 % de los trabajadores presentaba un nivel de riesgo bajo, y una de las causas principales de los niveles de riesgo medio y alto hacía referencia al acoso laboral.

En el ámbito nacional se ha evidenciado el abordaje de los factores de riesgo psicosocial en empresas del área avícola, al contribuir al reconocimiento de la importancia del sector en Colombia y, con ello, la relevancia de la salud, el bienestar y el cuidado del trabajador. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Serrano (2010) el cual tiene como objetivo "Describir los factores de riesgos psicosociales en los trabajadores en el área de incubación de la compañía Avícola santandereana *Pimpollo S.A.* en la planta de Incubación" (p. 14). Este estudio empleó el cuestionario para evaluación de los factores de riesgo psicosocial en 38 trabajadores del área operativa y 3 pertenecientes al área administrativa y de supervisión; se concluyó que en las condiciones del grupo y la tarea existe un nivel de riesgo alto; en cuanto a las características del ambiente de trabajo, de la organización, y las condiciones externas de trabajo, al igual que las características individuales de los trabajadores, se evidencio un nivel de riesgo medio; con ello se da cuenta de una influencia significativa de estos factores en la elevada tasa de accidentalidad y absentismo laboral de la empresa. En el trabajo de Remolina (2023) "Analizar la influencia de los factores de riesgo psicosocial en la rotación de personal en una empresa del sector avícola en la ciudad de Bucaramanga" (p. 14), utilizó tanto entrevistas como la BIEFRP en 78 colaboradores de los diferentes centros de trabajo de la organización en donde se evidenció un nivel de riesgo medio en los tres cuestionarios aplicados, al establecer una relación directa entre el nivel de riesgo y la elevada tasa de rotación del personal.

En Nariño, a diferencia del contexto Colombiano e internacional, la revisión realizada presenta límites al abordar los factores de riesgo psicosocial en el sector avícola; sin embargo, una muestra del avance del estudio de estos, es el trabajo de Flórez & Torres (2012) *Efectos de un programa de promoción y prevención sobre riesgos psicosociales y satisfacción laboral en los trabajadores de la planta Daza de la empresa POFRESCOL LTDA.*, en el cual se aplicó la BIFRPS a 28 trabajadores operarios de la empresa. Este estudio permitió conocer cómo a pesar del elevado nivel de riesgo psicosocial evidenciado en los colaboradores, se logró una transformación significativa a través de la implementación de programas de prevención y promoción, lo que invita una vez más a continuar trabajando en el diseño de planes y estrategias encaminadas al mejoramiento de variables que influyen en el aumento del nivel de riesgo psicosocial, a lo cual se suma la identificación de factores protectores beneficiosos para este proceso.

En concordancia con lo anterior, a pesar de la creciente atención hacia los riesgos psicosociales en Colombia, existe una notable escasez de estudios específicos que aborden esta problemática dentro del contexto avícola en Nariño. La literatura existente tiende a centrarse en otros sectores económicos o regiones del país (Beltrán López et al., 2022). Esta falta de información específica limita la capacidad para implementar intervenciones adecuadas y efectivas que puedan mitigar los riesgos que se identifiquen para el presente estudio, ¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial presentes en trabajadores de nivel operativo en una planta de beneficio en el sector avícola en Nariño?

Por tanto, es imperativo determinar los factores de riesgo psicosocial en trabajadores del sector avícola de Nariño, debido a emplea a miles de trabajadores en labores operativas, y porque representa un impacto económico significativo en la región, y en el país en el que un desafío significativo para la gestión organizacional es la exposición a riesgos psicosociales. Dicho esto, investigaciones previas en Colombia han evidenciado que la falta de sistemas de monitoreo psicosocial y la ausencia de retroalimentación laboral agravan estos riesgos (Vargas-Velasco et al., 2022).

Con base en lo ya mencionado, este estudio permitirá identificar factores específicos en el contexto avícola nariñense, donde la combinación de demandas productivas y condiciones socioeconómicas locales podría exacerbar vulnerabilidades; así, los resultados aportan evidencia para diseñar políticas de salud ocupacional adaptadas a las necesidades de la región. Además, el uso de instrumentos validados, como la BIEFRP permitirá estandarizar la evaluación de riesgos en este sector, facilitando comparaciones con estudios nacionales e internacionales (Obando et al., 2015; Vargas-Velasco et al., 2022; Salamanca Velandia et al., 2019).

En resumen, el presente estudio podría contribuir al limitado bagaje de información encontrada acerca de los riesgos psicosociales a los que se enfrenta el sector avícola en la región, haciendo especial énfasis en la relevancia de medir e intervenir esta variable en el sector, lo cual no solo representa un beneficio individual en cuanto a la calidad de vida laboral de los colaboradores, sino que también aporta al crecimiento de cada organización, al alcanzar objetivos indispensables para el desarrollo de la región y enriquecer el marco teórico-práctico de los riesgos psicosociales en sectores productivos colombianos, hecho que se alinea con los objetivos de desarrollo sostenible en salud y trabajo digno.

## Metodología

El presente trabajo parte de un enfoque empírico-analítico, puesto que su propósito es conocer de manera objetiva los fenómenos naturales y sociales, ya que parte de una perspectiva fundamentada en los hechos reales, privilegiando el conocimiento científico desde la medición, experimentación y cuantificación (Cifuentes Gil, 2011). El paradigma es cuantitativo, porque recoge y analiza los datos obtenidos de las variables de forma que se puedan contabilizar y generalizar (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002). Además, el tipo de estudio es descriptivo por lo que busca detallar situaciones, costumbres, actitudes, fenómenos y eventos, conociendo objetos, procesos y personas que permita no solo recolectar datos, sino también identificar y predecir las relaciones entre dos o más variables (Gómez-Delgado & Villalobos-Galvis, 2014).

## *Participantes: Población, Muestra y Muestreo*

El estudio indaga acerca de los Factores de riesgo Psicosocial en una empresa del sector avícola de la ciudad de Pasto, Nariño, suroccidente colombiano, en la cual operan diversos sectores con la intención de generar un proceso de producción circular. Teniendo en cuenta que se considera como muestra la toma de un subgrupo que se espera sea un reflejo leal del conjunto llamado población (Hernández Sampieri, 2014). Se aborda la planta de beneficio de la organización en donde se contó con la participación de 16 colaboradores en el nivel operativo entre 24 y 60 años con vinculación laboral mayor a seis meses.

## *Instrumento*

Para efectos del presente estudio se empleó la Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral) y el cuestionario de estrés, dirigidos en su elaboración por la doctora Gloria Elena Villalobos Fajardo, desarrollada, estandarizada, y adaptada por el Ministerio de Protección Social y la Universidad Javeriana, la cual tiene como objetivo 'Identificar y evaluar los factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral en población laboralmente activa' (Ministerio de la Protección Social, 2010, p. 17). Este instrumento cuenta con un apartado de recolección de datos sociodemográficos y ocupacionales, además de tres cuestionarios usados para evaluar dos constructos principales (el riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral) sumado a su cuestionario de evaluación del estrés, cada uno de ellos se divide en diversos dominios y estos en dimensiones, y cada cuestionario cuenta con un número delimitado de preguntas y una manera diferente de evaluación y análisis de los datos recolectados, lo cual se expone de manera detallada en la tabla 1 (Ministerio de la Protección Social, 2010).

Los ítems, dimensiones y dominios son calificados de forma que se interpreta que, a mayor puntaje obtenido, mayor es el riesgo psicosocial y el estrés percibido; la calificación se lleva a cabo teniendo en cuenta cinco pasos esenciales: 1. calificación de los ítems; 2. obtención de los puntajes brutos; 3. transformación de los puntajes brutos; 4. comparación de los puntajes transformados con las tablas de baremos;5. Interpretación del nivel de riesgo (Ministerio de la Protección Social, 2010).

## *Variables*

**Factores Psicosociales**
**Factores de riesgo Psicosocial**
***Factores de riesgo Psicosocial intralaboral***
***Factores de riesgo Psicosocial extralaboral***
***Factores de riesgo Psicosocial estrés***

## *Procedimiento*

Inicia con el acercamiento a la organización y a las diversas zonas con las que esta cuenta, posteriormente tras recoger información y realizar una contextualización apropiada de la organización, se evidencia que el lugar con una alta probabilidad de riesgo psicosocial es la planta de beneficio, la cual se toma como muestra para el presente estudio. A continuación, se realiza la planificación del encuentro, la cual tuvo en cuenta las sugerencias del área de talento humano de la empresa; luego se acordó fecha y hora de la aplicación del instrumento con la finalidad de no generar interrupciones en las labores cotidianas de los trabajadores.

Una vez el equipo tuvo contacto con los colaboradores en la planta de beneficio se procede a realizar una presentación del objetivo y la importancia del proceso que se llevará a cabo; con posterioridad se explica en detalle el paso a paso de la aplicación del instrumento, los hallazgos que los resultados pueden evidenciar en cuanto a calidad de vida laboral y las responsabilidades éticas a las que debe responder el equipo investigador. Se enfatiza en la disponibilidad de los miembros investigadores para responder a inquietudes, y apoyar a quienes presenten algún tipo de dificultad en la comprensión o diligenciamiento de cada uno de los cuestionarios.

Antes de comenzar con la aplicación del instrumento se propone la realización de una actividad lúdica con la finalidad de generar un acercamiento satisfactorio con los trabajadores para darle prioridad a la comodidad de ellos, lo cual facilita lograr conocer las perspectivas de su trabajo. Acto seguido, se realiza la lectura y firma del consentimiento informado, y la aplicación del instrumento, de manera que cada colaborador pueda seguir la lectura de los ítems y cuente con un tiempo moderado de respuesta; al finalizar, se realizó la revisión de los ítems sin

responder o con doble marcación, con el propósito de aclarar con cada uno de los participantes la respuesta, que refleje su concepción frente a la afirmación propuesta por el instrumento.

### *Aspectos Éticos*

El equipo de Psicólogos inmersos en este estudio rigieron su actuar apoyados en la Ley 1090 de 2006, la cual prevé el buen actuar dentro de la disciplina; por ello, se llevó a cabo la aplicación de la Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral) y el cuestionario de evaluación de estrés, según los criterios incluidos en el manual de aplicación de uso libre y conservando la originalidad del instrumento para obtener los respectivos resultados de manera idónea; así, la dirección del procedimiento se llevó a cabo por un psicólogo con posgrado en salud ocupacional, con licencia vigente de prestación de servicios en psicología ocupacional; también se tuvo en cuenta la obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de los participantes en el desarrollo del estudio y al final, se resaltó el uso del consentimiento informado (Anexo 1) y libre, en el cual suministró información clara, completa e inteligible de forma escrita acerca de los objetivos del estudio, la importancia y procedimiento de la aplicación del instrumento, una vez se les explicó este documento, se lo dejó a disposición de los colaboradores para que aceptaran su participación en el presente estudio.

## Resultados

Los siguientes son los resultados de la evaluación de factores de riesgo psicosocial en trabajadores de nivel operativo en una planta de beneficio del sector avícola en el departamento de Nariño. De manera inicial se dan a conocer algunos aspectos sociodemográficos generales de los 16 colaboradores partícipes del presente estudio, luego los datos obtenidos en los ámbitos intralaboral, extralaboral y estrés evaluados con la Batería de factores de riesgo psicosocial.

De los 16 colaboradores el 37 % es personal femenino y el 63 % masculino (ver figura 1), lo cual se representa en 6 y 10 personas, respectivamente (ver tabla 1).

**Figura 1**. *Distribución de la población por sexo*

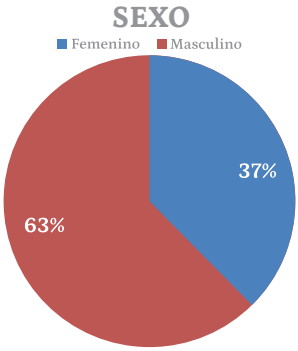



**Tabla 1.** *Distribución de la población por sexo*

| Sexo | N° colaboradores |
|---|---|
| Femenino | 6 |
| Masculino | 10 |

Las edades de los participantes se calcularon a partir del dato de año de nacimiento, lo que permitió establecer un rango de entre 24 y 60 años. Como se demuestra en la figura 2, las edades son variadas y no existe una tendencia hacia un grupo etario específico (ver tabla 2)

**Figura 2.** *Distribución de la población por edad.*

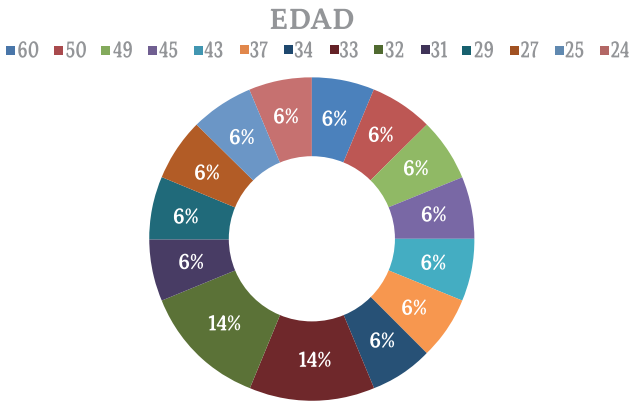


**Tabla 2.** *Distribución de la población por edad.*

| Edad | N° colaboradores |
|---|---|
| 60 | 1 |
| 50 | 1 |
| 49 | 1 |
| 45 | 1 |
| 43 | 1 |
| 37 | 1 |
| 34 | 1 |
| 33 | 2 |
| 32 | 2 |
| 31 | 1 |
| 29 | 1 |
| 27 | 1 |
| 25 | 1 |
| 24 | 1 |

En cuanto al estado civil predominante entre los colaboradores se determina que un 70 % son solteros/as, en unión libre y separados/as 12 % cada uno, y casados/as corresponde a un 6 %, esta información se detalla en la figura 3 y tabla 3 a continuación.

**Figura 3.** *Distribución de la población por estado civil.*

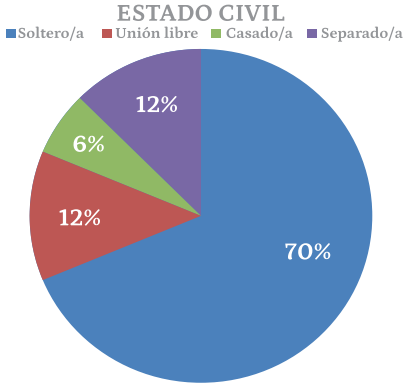


**Tabla 3**. *Distribución de la población por estado civil.*

| Estado civil | N° colaboradores |
|---|---|
| Soltero/a | 11 |
| Unión libre | 2 |
| Casado/a | 1 |
| Separado/a | 2 |

El nivel de escolaridad del 57 % de los colaboradores oscila entre primaria incompleta y bachillerato incompleto, seguido de técnico / tecnológico completo con un 19 %, en la figura 4 se exponen los porcentajes mencionados y en la tabla 4 se muestran con mayor detalle. Los datos corresponden con el contexto en que la planta de beneficio desarrolla sus labores, puesto que, al ser una zona rural, el acceso a la educación es limitado.

**Figura 4**. *Distribución de la población por nivel de escolaridad.*

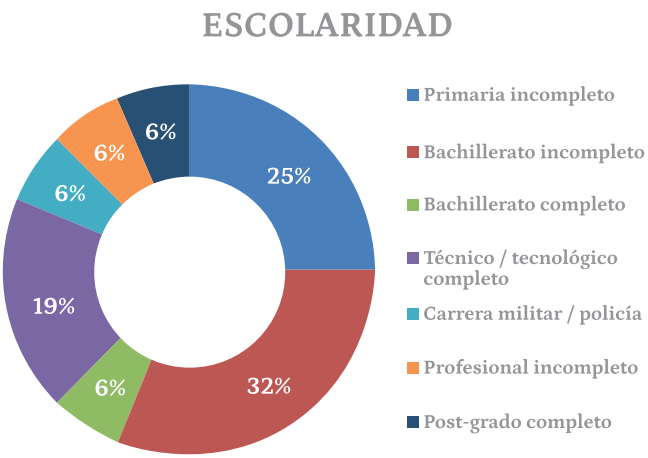


**Tabla 4.** *Distribución de la población por nivel de escolaridad.*

| Escolaridad | N° colaboradores |
|---|---|
| Primaria incompleta | 4 |
| Bachillerato incompleto | 5 |
| Bachillerato completo | 1 |
| Técnico / tecnológico completo | 3 |
| Carrera militar / policía | 1 |
| Profesional incompleto | 1 |
| Posgrado completo | 1 |

En cuanto al tipo de vivienda referido por los colaboradores, un 56 % habita vivienda familiar, un 25 % en arriendo y un 19 % posee vivienda propia; cabe resaltar que el 100 % de los participantes se enmarcaron dentro de un estrato 1, y el número de personas de quienes los colaboradores se hacen cargo, oscila entre 0 a 7, esta información se presenta de manera mas detallada en la figura 5 y la tabla 5.

**Figura 5.** *Distribución de la población por vivienda.*

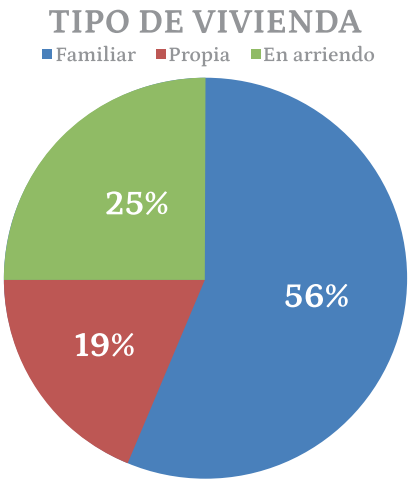


**Tabla 5.** *Distribución de la población por vivienda.*

| Tipo de vivienda | N° colaboradores |
|---|---|
| Familiar | 9 |
| Propia | 3 |
| En arriendo | 4 |

El 100 % de los colaboradores habitan el mismo municipio y hacen parte de la planta de beneficio de una empresa del sector avícola nariñense, desarrollando labores de su cargo actual desde su vinculación a la empresa; por ello, la figura 6 y la tabla 6 presentan la distribución de la antigüedad de los colaboradores en la empresa y el cargo que desempeñan: el 88 % está vinculado desde hace 2 años, el 6 % 3 años y el 6 % 8 años.

**Figura 6.** *Distribución de la población por años de antigüedad en la empresa y el cargo actual.*

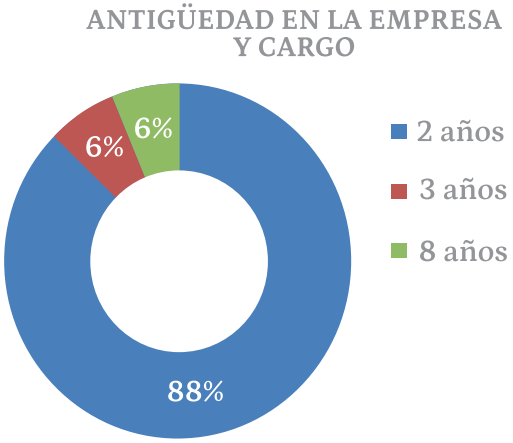


**Tabla 6.** Distribución de la población por años de antigüedad en la empresa y el cargo actual

| Antigüedad en la empresa y cargo | N° colaboradores |
|---|---|
| 2 años | 14 |
| 3 años | 1 |
| 8 años | 1 |

También el 100 % de los colaboradores cuenta con tipo de contrato a término indefinido y salario fijo.

A partir de la siguiente sección se dan a conocer los resultados de la Batería para la evaluación de factores de riesgo psicosocial (intralaboral y extralaboral) y el cuestionario de estrés; para ello se tendrá en cuenta la tabla 7, la cual detalla los niveles de riesgo catalogados dentro del instrumento relacionados con un color, para facilitar una mayor comprensión de las gráficas posteriores.

**Tabla 7.** *Escala para valoración de nivel de riesgo psicosocial.*

| Nivel de riesgo | Definición | Escala de color |
|---|---|---|
| Riesgo muy alto | Nivel de riesgo con amplia posibilidad de asociarse a respuestas muy altas de estrés, por lo que se requiere intervención inmediata en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica | |
| Riesgo alto | Nivel de riesgo que tiene una importante posibilidad de asociación con respuestas de estrés alto y, por tanto, se requiere intervención en el marco de un sistema de vigilancia epidemiológica. | |
| Riesgo medio | Nivel de riesgo en el que se esperaría una respuesta de estrés moderada por lo que ameritan observación y acciones sistemáticas de intervención para prevenir efectos perjudiciales en la salud. | |

| Nivel de riesgo | Definición | Escala de color |
|---|---|---|
| Riesgo bajo | No se espera que estén relacionados con síntomas o respuestas de estrés significativas por lo que serán objeto de acciones o programas de intervención, a fin de mantenerlos en los niveles de riesgo más bajos posibles. | |
| Sin riesgo o riesgo despreciable | Ausencia de riesgo o riesgo tan bajo que no amerita desarrollar actividades de intervención, por lo que serán objeto de acciones o programas de promoción. | |

*Nota*. Tomado de Remolina (2023).

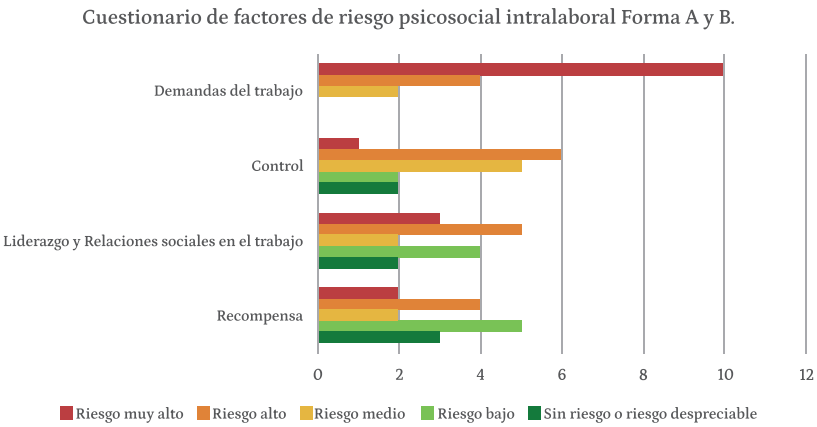
Se destaca que, en cuanto al cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral, se desarrolló la aplicación de la forma A y B de acuerdo con los roles de jefatura y operario, sin embargo, para el presente análisis se dan a conocer conclusiones por dominios, para evitar discriminar los resultados por forma (A/B), en atención al ejercicio de confidencialidad.

Los datos obtenidos resaltan como factor psicosocial protector de la empresa el dominio de *Recompensa*, que incluye las dimensiones de recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza, el reconocimiento y la compensación, puesto que al menos el 50 % de los colaboradores presentan un nivel de riesgo psicosocial bajo o despreciable, lo cual se puede relacionar con el tipo de contrato con el que cuentan, que es a término indefinido y con un salario fijo. En algunos casos esta dimensión se cataloga como un factor de riesgo, por lo que es imprescindible generar un plan de intervención inmediato que permita vislumbrar diferentes formas de recompensar la labor de los trabajadores.

El dominio con mayor nivel de riesgo psicosocial es el denominado *Demandas del trabajo*, el cual incluye las dimensiones de demandas cuantitativas, demandas de carga mental, demandas emocionales, exigencias de responsabilidad del cargo, demandas ambientales, de esfuerzo físico y las demandas de la jornada de trabajo. Según lo evidenciado, el 100 % de los colaboradores registran un nivel de riesgo medio, alto o muy alto,

ubicándose el mayor porcentaje en el nivel de riesgo muy alto con un 63 %,lo que puede relacionarse con el esfuerzo tanto físico, mental y emocional que requiere la labor sumada a la sobrecarga laboral y extensas jornadas de trabajo, que requieren un abordaje inmediato. La información referida se evidencia a continuación en la figura 7.

**Figura 7.** *Distribución de la población de acuerdo con el nivel de riesgo psicosocial por dominios (intralaboral).*




A pesar de encontrar factores psicosociales predominantes, en cuanto a riesgo y protección, es importante prestar especial atención a cada uno de los dominios y dimensiones evaluadas, puesto que todos presentan un porcentaje de riesgo en el nivel muy alto, e incluso uno con ausencia de niveles de riesgo bajo, sin riesgo o despreciable.

Enseguida, en la figura 8 se representa la totalidad del cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral forma A y B, y en la tabla número 8 se presenta la distribución de niveles por porcentajes.

**Figura 8.** *Distribución total de la población de acuerdo con el nivel de riesgo psicosocial (intralaboral).*

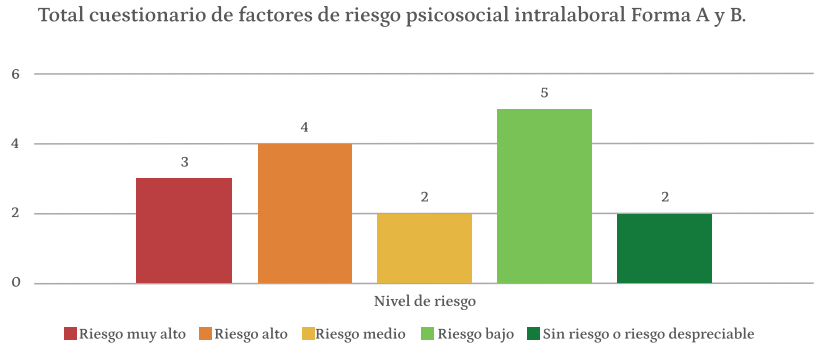



**Tabla 8.** *Distribución porcentual de colaboradores según nivel de riesgo psicosocial intralaboral.*

| Nivel de riesgo | % colaboradores |
|---|---|
| Muy alto | 19 % |
| Alto | 25 % |
| Medio | 12 % |
| Bajo | 32 % |
| Despreciable | 12 % |

En cuanto a los factores de riesgo psicosocial extralaboral, según la Batería de factores de riesgo psicosocial, como se muestra en la figura 9 y tabla 9, se demostró que al menos el 63 % de los colaboradores presentan un nivel de riesgo muy alto, específicamente, en dimensiones como características de la vivienda y de su entorno e influencia del entorno extralaboral en el trabajo, lo cual se puede relacionar con condiciones de vivienda precarias y situaciones de la vida familiar o personal del trabajador que afectan su bienestar, rendimiento o sus relaciones con otras personas en el trabajo. De esta manera es vital poder implementar planes de intervención que permitan la vinculación empresa-familia-colaborador.

**Figura 9.** *Distribución total de la población de acuerdo con el nivel de riesgo psicosocial (extralaboral).*

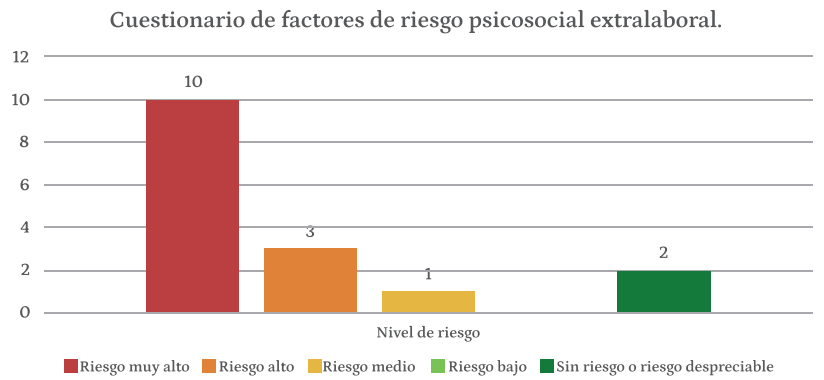



**Tabla 9.** *Distribución porcentual de colaboradores según nivel de riesgo psicosocial extralaboral.*

| Nivel de riesgo | % colaboradores |
|---|---|
| Muy alto | 63 % |
| Alto | 19 % |
| Medio | 6 % |
| Bajo | 0 % |
| Despreciable | 12 % |

En la figura 10 se muestran los datos obtenidos tras la aplicación del cuestionario para la evaluación del estrés, dan a conocer que el 63 % de los colaboradores presentan un nivel de riesgo muy alto, seguido de los niveles alto, medio y bajo cada uno con 12 % (ver tabla 10).

El nivel elevado de estrés es el resultado de los factores de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral previamente revisados, lo cual puede desencadenar múltiples enfermedades, llevando al absentismo laboral, alta rotación de personal, baja productividad, falta de motivación, mayor tasa de accidentes laborales, lo cual afectan directamente la satisfacción laboral, he allí un punto de especial atención para el abordajee intervención oportuna de cada aspecto identificado con un nivel

de riesgo elevado y el desarrollo de estrategias de promoción en los niveles bajo y sin riesgo/despreciable.

**Figura 10.** *Distribución total de la población de acuerdo con el nivel de riesgo psicosocial (Cuestionario de estrés).*

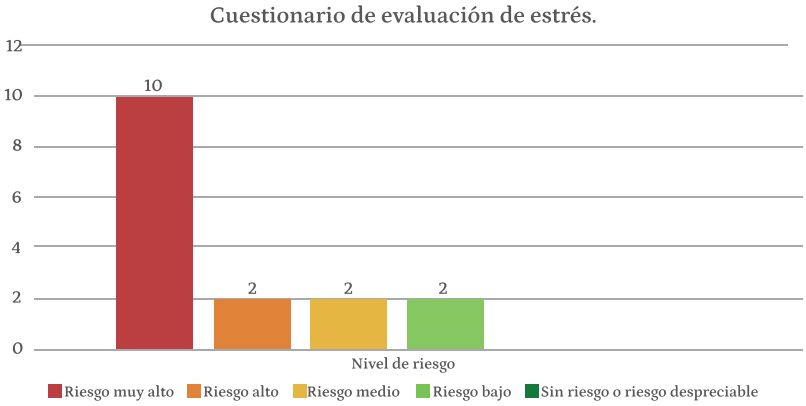



**Tabla 10.** *Distribución porcentual de colaboradores según nivel de riesgo en el cuestionario de evaluación de estrés.*

| Nivel de riesgo | % colaboradores |
|---|---|
| Muy alto | 63 % |
| Alto | 12 % |
| Medio | 12 % |
| Bajo | 12 % |
| Despreciable | 0 % |

## Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio acerca de los factores de riesgo psicosocial en trabajadores de nivel operativo en una planta de beneficio del sector avícola de Nariño, Colombia, revelan aspectos cruciales de las condiciones laborales que afectan tanto la salud física como psicológica de los colaboradores. El estrés laboral y los factores psicosociales no son fenómenos aislados, sino que están profundamente influenciados por las dinámicas organizacionales, las condiciones laborales y los factores externos que afectan la vida de los empleados. Como lo evidenció este estudio, las demandas laborales (tanto físicas como mentales) juegan un papel relevante en la génesis del estrés, lo cual está vinculado con el agotamiento y la fatiga extrema.

Un hallazgo destacable es que el dominio de "Demandas del trabajo" mostró los niveles más altos de riesgo psicosocial, con un 63 % de los colaboradores clasificados en el nivel de riesgo muy alto. Esto puede atribuirse a la sobrecarga laboral, la carga mental y las extensas jornadas laborales. La alta exigencia física y emocional en tareas repetitivas, además de la presión temporal y la falta de control en el trabajo, son factores que agravan el riesgo psicosocial. Este panorama coincide con investigaciones previas que evidencian la relación entre estos factores y el estrés laboral, como lo documenta Gómez Rojas et al. (2014), quienes señalan cómo los factores psicosociales pueden desencadenar síntomas de estrés y afectaciones en la salud física y mental. Además, Maslach et al. (2021), en su trabajo referido al síndrome de burnout, indican que las demandas excesivas y el control limitado en las tareas asignadas son factores primarios que conducen al desgaste emocional y físico, lo que concuerda con los resultados.

La falta de control en el trabajo y la alta responsabilidad que asumen los empleados dentro de los procesos productivos son factores adicionales que intensifican los niveles de estrés. Esto se alinea con estudios recientes que documentan cómo la autonomía laboral y la claridad de rol son determinantes clave para mitigar el estrés laboral. Según Maslach et al. (2021), los trabajadores con altos niveles de control sobre sus tareas y responsabilidades tienden a experimentar menos agotamiento

y mayor satisfacción laboral. Es por ello que la gestión participativa y la delegación de responsabilidades son elementos cruciales para reducir el riesgo psicosocial en ambientes laborales de alta presión.

Por otro lado, el dominio de "Recompensa", que incluye el reconocimiento y la compensación, emergió como un factor protector, con un 50 % de los trabajadores que reportaron niveles bajos o despreciables de riesgo. Este hallazgo podría estar relacionado con el tipo de contrato a término indefinido y el salario fijo que perciben los trabajadores, lo cual contribuye a una percepción de estabilidad laboral (Serrano, 2010). Sin embargo, la falta de reconocimiento adecuado se percibió como un factor de riesgo en algunos casos. Guillermo (¿?) (2024) también ha señalado que los sistemas de reconocimiento laboral efectivos son herramientas poderosas para reducir la rotación de personal y aumentar el compromiso organizacional, por cuanto tiene en cuenta que las recompensas no solo deben ser económicas, sino también emocionales, tales como elogios públicos, incentivos por metas alcanzadas y la oportunidad de desarrollo profesional.

El riesgo extralaboral también fue significativo, especialmente, en áreas relacionadas con el entorno familiar y la situación económica de los trabajadores, lo que refleja cómo los factores externos impactan directamente en el bienestar emocional y físico de los empleados. La vivienda precaria y las dificultades de transporte contribuyen a un riesgo muy alto en un 63 % de los participantes, lo que coincide con estudios previos que han relacionado el entorno social y familiar con el rendimiento laboral (Vargas-Velasco et al., 2022). Por su parte, Acevedo (2019) subraya cómo las malas condiciones de vida en el hogar aumentan significativamente los niveles de estrés, lo que a su vez impacta en el rendimiento y bienestar en el trabajo.

Finalmente, los resultados de este estudio muestran que un 63 % de los trabajadores reportaron niveles muy altos de estrés, lo que confirma que los factores de riesgo psicosocial tanto intralaborales como extralaborales están estrechamente vinculados con el agotamiento emocional y físico, tal como lo señalan otros autores en la literatura (Feria, 2018; Toro et al., 2010). Este nivel elevado de estrés puede desencadenar

múltiples efectos adversos, como el absentismo laboral y la rotación de personal, problemas comunes en sectores de alta demanda laboral Arenas Ortiz y Andrade Jaramillo (2013). Greenhaus & Beutell (2022) también demuestran que los factores extralaborales tienen un impacto directo en el bienestar de los trabajadores, en tanto afectan su capacidad para afrontar el estrés en el trabajo.

## Conclusiones

Los resultados de este estudio subrayan la urgente necesidad de gestionar los riesgos psicosociales en el sector avícola, especialmente, en las plantas de beneficio donde las exigencias laborales son elevadas y las condiciones de trabajo tienden a ser muy demandantes. La sobrecarga de trabajo, las altas demandas emocionales y la falta de control en los procesos son factores determinantes del riesgo psicosocial que requieren atención inmediata. Es imperativo implementar estrategias de prevención que aborden no solo los factores intralaborales, sino también los factores extralaborales que afectan el bienestar de los trabajadores.

En el aspecto intralaboral, se recomienda una intervención inmediata en la gestión de las demandas laborales, mediante la promoción de pausas activas y rotación de tareas para reducir la fatiga mental y física. Además, el control de las condiciones de trabajo, como la temperatura, el ruido y la ergonomía, puede ser mejorado para minimizar el impacto negativo de estos factores en la salud de los empleados. Según Kabat-Zinn (2013), los programas que integran la salud emocional, el bienestar social y las condiciones laborales tienen un impacto positivo en la reducción del estrés y la productividad laboral.

El dominio de recompensa debe fortalecerse mediante la implementación de sistemas de reconocimiento y compensación adecuados, que aseguren que los trabajadores reciban una retroalimentación constante y justa por su desempeño. Este enfoque puede contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción laboral, aspectos que son clave para reducir la rotación de personal y aumentar el compromiso con la organización (Serrano, 2010).

En el aspecto extralaboral, las organizaciones podrían considerar políticas que apoyen a los trabajadores en áreas como la vivienda y el bienestar familiar. Programas de apoyo social que integren a la familia en el proceso laboral pueden contribuir a mejorar las condiciones de vida y reducir los niveles de estrés asociado a factores externos. La creación de alianzas con organizaciones comunitarias o programas de apoyo psicológico podría ser una forma efectiva de intervenir este punto.

Aunado a esto, dado que el estrés elevado se ha identificado como un problema significativo, se deben implementar programas de manejo del estrés y salud mental ocupacional. El diseño e implementación de programas de bienestar integral que aborden tanto los factores de riesgo psicosocial intralaborales como extralaborales serán fundamentales para mejorar la calidad de vida laboral y la salud organizacional. Estos programas no solo beneficiarán a los empleados de manera individual, sino que también contribuirán al crecimiento sostenible de la organización y la productividad a largo plazo.

## Referencias


Acevedo Pinto, M. K. (2019). *Riesgo psicosocial y síntomas psicológicos y psicosomáticos en trabajadores del sector agroindustrial en Santander* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/94b2e624-84c9-402a-94b2-5dd340a18876

Arenas Ortiz, F. y Andrade Jaramillo, V. (2013). Factores de riesgo psicosocial en una industria alimenticia de la ciudad de Cali. *Pensamiento Psicológico, 11*(1), 99-113. http://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/487

Beltrán López, K. D., Matabanchoy, S. M. y Quiñones Torres, D.Y. (2022). *Factores de riesgo psicosocial en trabajadores de una empresa del sector eléctrico en el Pacífico colombiano. Revista Colombiana de Salud Ocupacional.* https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/7898

Cardona Álvarez, J. C. y Olarte Velásquez, E. L. (2021). *Riesgo psicosocial en planta de alimentos en el sector operativo* [Trabajo de investigación, Corporación Universitaria Unitec]. Repositorio Institucional Unitec. https://repositorio.unitec.edu.co/handle/20.500.12962/2050

Cifuentes Gil, R. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. *Novedades educativas Noveduc.* http://files.coordinacion-de-investigaciones.webnode.com.co/200000021-47c0549bf3/Enfoque%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf

Congreso de la República de Colombia. (2006). *Ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología y se dicta el Código Deontológico y Bioético.* https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=21240

Espín López, J. E., Herrán Peñafiel, J. W., Albán Pérez, G. G., Sarabia López, L. E. y Raza Caicedo, Á. F. (2019). Factores de riesgo psicosocial en una empresa avícola del cantón Mejía. *PIENSO en Latinoamérica, 2*(6), octubre–diciembre. https://www.piensoenlatinoamerica.org/storage/pdf-articles/1625538892-3%20Art%C3%ADculo%20original.pdf

Feria Galbán, K. K. (2018). Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano. *Lex Social: Revista De Derechos Sociales, 8*(1), 174–205. https://www.upo.es/revistas/index.php/lex_social/article/view/2921

Flórez, D. y Torres, L. (2012). *Efectos de un programa de promoción y prevención sobre riesgos psicosociales y satisfacción laboral en los trabajadores de la planta Daza de la empresa POFRESCOL LTDA* [Tesis de pregrado, Universidad de Nariño]. https://sired.udenar.edu.co/2722/1/85763.pdf

Gómez Rojas, P., Hernández Guerrero, J. y Méndez Campos, M. D. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Ciencia & trabajo, 16*(49), 9-16. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100003

Gómez-Delgado, Y. A. y Villalobos-Galvis, F. H. (2014). Competencias para la formulación de un proyecto de Investigación. Guía metodológica del proyecto INVESTIC para docentes investigadores. *Editorial Universidad de Nariño.* https://psicologiaysalud.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2016/02/Competencias-para-la-formulacion-de-un-proyecto-de-investigacion.pdf

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (2022). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. https://doi.org/10.5465/amr.2022.0914

Guillermo, T. (2024). Los programas de bienestar organizacional, su impacto en la felicidad laboral y organizacional. *Ciencia, Economía y Negocios, 8*(1), 5-14. https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/3288/3847

Harmse, J., Engelbrecht, J. & Bekker, J. (2016). The Impact of Physical and Ergonomic Hazards on Poultry Abattoir Processing Workers: A Review. *International journal of evironmetal research and public health 13*(197). https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/26861374/

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6a ed). Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Kabat-Zinn, J. (2013). *Mindfulness para principiantes* (D. González, Trad.). Editorial Kairós. (Obra original publicada en 2012). https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2020/10/Mindfulness-para-Principiantes.pdf

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2021). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matabanchoy-Salazar, J. M. y Díaz-Bambula, F. (2021). Riesgos laborales en trabajadores latinoamericanos del sector agrícola: Una revisión sistemática. *Universidad Y Salud, 23*(Suppl 1), 337–350. https://revistas.udenar.edu.co/index.php/usalud/article/view/6375

Mesias, L. (2013). *Factores de riesgos psicosocial intralaborales que afectan la percepción sobre el clima laboral en los trabajadores del Banco Caja Social Pasto.* [Tesis de pregrado, Universidad de Nariño]. https://sired.udenar.edu.co/1102/1/85993.pdf

Ministerio de la Protección Social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial.* El Ministerio. https://fondoriesgoslaborales.gov.co/wp-content/uploads/2018/10/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf

Mohammed, H. H., Rizk, S. M., & Ebied, E. M. (2018). Occupational health hazards as perceived by poultry processing slaughterhouse workers. *Medical Journal of Cairo University, 86*(3), 1129–1138. http://www.medicaljournalofcairouniversity.net

Obando, N., Hernández, J. L. y Rodríguez, N. (2015). Identificación de factores de riesgo asociados a fatiga en personal de enfermería en una clínica del sector privado de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Universidad del Rosario*. https://repository.urosario.edu.co/items/fa6e0e98-8c76-4a75-87c4-dd765a0dd2a3

Organización Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud [OIT/OMS]. (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Informe del Comité Mixto OIT/OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión, Ginebra 18-24 de septiembre de 1984* (Serie Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo, núm.56). Oficina Internacional del Trabajo. https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf

Pita Fernández, S. y Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cadaten primaria, 9*, 76-78. http://homepage.cem.itesm.mx/amaya.arribas/diferenciascualti-cuant.pdf

Remolina Delgado, L. (2023). *Análisis de la influencia de los factores de riesgo psicosocial en la rotación de personal en una empresa del sector avícola en la ciudad de Bucaramanga* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UNIMINUTO. https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/4a9cf871-21a6-4686-9d3a-312e639b5eb8/content

Rodríguez Rojas, Y. L. y Molano Velandia, J. H. (2012). Adaptación de una herramienta para la evaluación de la gestión de la salud y seguridad en el trabajo. *El Hombre y la Máquina,* (40), 7-21. https://www.redalyc.org/pdf/478/47826850002.pdf

Salamanca Velandia, S. R., Pérez Torres, J. M., Infante Alvarado, A. F. y Olarte Ardila, Y. Y. (2019). Análisis de los factores de riesgo psicosocial a nivel nacional e internacional. *Revista TEMAS, III*(13), 39–45.) https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7169071

Serrano, J. (2010). Factores psicosociales que inciden en la accidentalidad y absentismo laboral en la planta de incubación de una empresa avícola de Bucaramanga. *Unab.edu.co.* http://hdl.handle.net/20.500.12749/18365

Toro, F., Londoño, M. E., Sanín, A. y Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 29*(2), 95-137. http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/106

Vargas-Velasco, Y. P., Vasquez-Barrera, L. V.., Quino-Ávila, A. C., Arias-Condia , D. L. y Avella-Tejedor, E. A. (2022). Instrumentos de evaluación del riesgo psicosocial en trabajadores de diferentes sectores laborales. Revisión narrativa descriptiva. *Revista Investigación En Salud Universidad de Boyacá, 9*(1), 115–132. https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/rs/article/view/735

Villalobos F. y Gloria H. (2004). Vigilancia epidemiológica de los factores psicosociales: aproximación conceptual y valorativa [Epidemiological surveillance of psychosocial factors, conceptual and valuating approachs]. *Ciencia & Trabajo, 6*(14), 197-201. https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/lil-420807

# Capítulo 4.

## Diseño e implementación de un programa de estilos de vida saludable sobre conciliación de la vida laboral y familiar, y la gestión del tiempo en colaboradores del área administrativa del sector avícola de Nariño




*Estephania Erazo Burgos*
*Valenthinna Nasmuta Granja*
*Jeraldine Matabajoy Montilla*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*

## Resumen

Las empresas familiares del sector avícola en Nariño desempeñan un rol clave en la economía regional, sin embargo, se han identificado dificultades significativas en los estilos de vida de los colaboradores, ante todo en hábitos como la gestión del tiempo y la conciliación entre la vida laboral y familiar, aspectos que impactan directamente en el bienestar y desempeño de los colaboradores. Frente a esta situación, el presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un programa de intervención desde la psicología organizacional que facilite la conciliación entre la vida laboral y familiar y la gestión del tiempo en un grupo de 16 colaboradores del área administrativa de una empresa familiar del sector avícola en Nariño. El estudio se desarrolló bajo un paradigma crítico social, enfoque cualitativo, y con un diseño de investigación-acción. Los resultados evidenciaron una apropiación activa por parte de los participantes, quienes lograron adquirir herramientas para la organización y planificación del tiempo y establecer límites más claros entre sus ámbitos laborales y familiares, para así favorecer el bienestar individual y la eficiencia en el trabajo. La intervención permitió brindar herramientas útiles para el fortalecimiento de hábitos y la promoción de entornos laborales más saludables.

**Palabras clave:** Estilos de vida saludables, programa de intervención, conciliación familia-trabajo, gestión del tiempo, sector avícola, empresa familiar.

## Abstract

Family businesses in the poultry sector in Nariño play a key role in the regional economy, however, significant difficulties have been identified in the lifestyles of employees, specifically in habits such as time management and work-life balance, aspects that directly impact the welfare and performance of employees. In view of this situation, the objective of this study was to design and implement an intervention program from organizational psychology that facilitates the reconciliation between work and family life and time management in a group of 16 collaborators of the administrative area of a family business in the poultry sector in Nariño. The study was developed under a social-critical paradigm, qualitative approach, and with an action-research design.

The results showed an active appropriation by the participants, who were able to acquire tools for the organization and planning of time and to establish clearer limits between their work and family environments, thus favoring individual well-being and work efficiency. The intervention provided useful tools for strengthening habits and promoting healthier work environments.

**Key words:** Healthy lifestyles, work-life balance, intervention program, time management, poultry sector, family business.

## Introducción

Las empresas familiares son definidas como una organización de propiedad familiar, (Romero, 2006). La importancia de las empresas familiares, según Quejada y Ávila (2016), radica en el gran impacto que generan en la creación de empleo y en la mejora de la economía, destacándose sus fortalezas como el elevado compromiso, dedicación y la transmisión en el tiempo de valores y conocimientos.

Dentro del sector agropecuario, las empresas familiares desempeñan un papel fundamental, siendo responsables de muchos de los logros alcanzados en esta área (Dangond, 2024). Este sector, también conocido como primario, incluye actividades como la agricultura, ganadería y avicultura, caracterizadas por la obtención directa de recursos naturales (Banco de la República, 2021).

En particular, el subsector avícola, centrado en la cría y producción de aves de corral, ha mostrado un crecimiento sostenido en la economía colombiana (Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI], 2019). En el contexto de Nariño, el sector avícola se encuentra compuesto en su mayoría por empresas familiares, convirtiéndose en un pilar fundamental de la economía de la región (Matabanchoy et al., 2024), por lo cual se considera relevante fomentar en este sector entornos que contribuyan salud y bienestar para mantener en un estado saludable a la fuerza de trabajo, evitando así contratiempos laborales (Dolan et al., 2007).

Según Salas (2016), la calidad de vida no solo viene dada por el hecho de tener vida, sino que es necesario contar con un buen estado de salud a nivel físico y mental. Por lo anterior, el autor refiere que las condiciones sociales y personales facilitan el mantenimiento de una vida con adecuados estilos de vida saludables. De esta manera, a partir de la aplicación de la Batería de Riesgo Psicosocial del Ministerio de Protección Social (2010) en los colaboradores de la empresa del sector avícola nariñense, en la cual se desarrolló la investigación, se identifica la necesidad de intervención en estilos de vida.

Por ende, la familia y el trabajo son dos dimensiones que poseen gran importancia en la vida de las personas, por ser factores importantes que influyen en la salud mental y el bienestar de los trabajadores. En los últimos tiempos, esta relación se ha tornado conflictiva, debido a los distintos ritmos que se requiere en cada rol, llevando a plantear como incompatibles los horarios requeridos para el desempeño en estas dimensiones (Guerrero, 2003); la discrepancia antes mencionada posee una relación bidireccional entre ambos roles, es decir, que los conflictos pueden estar presentes en cualquiera de los dos ámbitos.

El conflicto entre la vida laboral y familiar puede manifestarse en dos direcciones: las demandas y compromisos del trabajo afectan las dinámicas familiares, lo que se conoce como Conflicto Trabajo-Familia (*Work-Family Conflict* [WFC] por sus siglas en inglés), o las responsabilidades con la familia interfieren con las obligaciones laborales, denominado Conflicto Familia-Trabajo (*Family-Work Conflict* [FWC]) (Recuero y Segovia, 2021). Como mencionan Kuśnierz et al. (2022), estas tensiones bidireccionales no solo impactan en el cumplimiento de los roles individuales, sino que también puede llegar a desencadenar afecciones en la salud, como estrés, ansiedad o depresión.

Uno de los principales determinantes para la predicción del riesgo de conflicto entre trabajo y familia es la frontera temporal, es decir, la delimitación y gestión de los periodos de tiempo tanto para las obligaciones del trabajo como para las dinámicas familiares (Clark, 2000), así pues, la gestión inadecuada del tiempo se convierte en uno de los factores que consecuentemente lleva a la presencia de este conflicto.

Sahito y Vaisanen (2017) destacan que la gestión del tiempo es una habilidad fundamental en la vida laboral, ya que impacta de forma directa en la eficiencia y productividad de los colaboradores. Sin embargo, esta habilidad no se reduce únicamente a este contexto, puesto que gestionar el tiempo de manera efectiva es una habilidad transversal en la vida cotidiana. (Islam et al., 2021). En este sentido, Baños-Chaparro (2020) señala que el tiempo es un recurso constante y continuo que permea todas las áreas de la vida del ser humano, por lo que su correcta gestión permite alcanzar metas en los diferentes ámbitos vitales y fomentar un equilibrio saludable.

Para gestionar el tiempo de manera eficiente, se requiere desarrollar habilidades como la delimitación de necesidades, establecimiento de metas, priorización de tareas, planificación y delegación (Sahito y Vaisanen, 2017), así como también el uso de herramientas y estrategias, tales como registros de actividades pendientes, uso de horarios, uso de libretas (Macan, 1994). Abdelrahman (2022) menciona que estas habilidades no solo permiten el cumplimiento de objetivos laborales, sino que también disminuyen la procrastinación y el estrés asociado a la sobrecarga de funciones. Estas habilidades son muy relevantes en contextos de alta exigencia, como el sector avícola, donde los trabajadores deben cumplir con metas productivas sin descuidar sus responsabilidades familiares.

Es oportuno mencionar que la dificultad para gestionar el tiempo y equilibrar el trabajo y la familia no solo tiene un impacto individual, sino que también puede llegar a afectar la productividad y sostenibilidad de las organizaciones. Álvarez & Guerra (2020) subrayan que este tipo de conflictos deben ser considerados como un riesgo psicosocial relevante, ya que repercute en la productividad de la empresa, debido a que los niveles de satisfacción, competitividad y compromiso de los colaboradores disminuyen. Por ende, se considera importante que las organizaciones implementen estrategias que le permitan a sus colaboradores gestionar adecuadamente su tiempo y, con ello, fortalecer el equilibrio familiar-trabajo. Recalcando que este tipo de investigaciones no solo aportan al bienestar individual del trabajador, sino también al desarrollo de entornos laborales más saludables, en línea con el modelo propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010).

Según este enfoque, la creación de ambientes que fomenten la conciliación trabajo-familia y la gestión adecuada del tiempo es esencial para reducir riesgos psicosociales y prevenir trastornos como el Síndrome de Burnout (Recuero & Segovia, 2021). Por su parte Fleetwood (2007) refiere que la flexibilidad y la autonomía son elementos clave para lograr un equilibrio efectivo entre estas dos dimensiones; por esta razón, permitir que los trabajadores tengan mayor control de su tiempo y sus responsabilidades no solo mejora su bienestar personal, sino que también aumenta su motivación y productividad.

En el contexto del sector avícola en Nariño, las características culturales, económicas y sociales de la región agravan los desafíos relacionados con la conciliación trabajo-familia. Las empresas familiares, que predominan en este sector, suelen operar con dinámicas que exigen un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, lo que intensifica los conflictos entre roles. Guerrero (2003), en su revisión teórica, menciona que estas tensiones no solo afectan a los trabajadores en el plano individual, sino que también pueden repercutir en la cohesión familiar. Por tanto, considera que estas intervenciones organizacionales que aborden este tipo de problemáticas resultan innovadoras y necesarias.

Existen algunas investigaciones que respaldan la importancia de trabajar en la conciliación trabajo-familia y la gestión del tiempo. El Centro Internacional para la Empresa Privada [CIPE] y la Universidad EAFIT (2023) realizaron un estudio en el que se recopilaron estrategias implementadas en el sector privado, tanto del orden nacional como internacional, para favorecer la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Dicho estudio identificó nueve estrategias clave que han permitido mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fortalecer la cultura organizacional, entre las que se destacan: el teletrabajo, la flexibilidad horaria, las licencias extendidas de maternidad y paternidad, programas de bienestar y formación, y la implementación de políticas organizacionales que institucionalizan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

A su vez, Pérez (2021) encontró en un estudio realizado en México que existe una relación negativa entre la conciliación familia-trabajo y los síntomas de ausencia de salud mental; por ello, la capacidad de conciliar el área familiar con la laboral genera mayores niveles de salud mental, lo que disminuye la sintomatología somática como ansiedad, insomnio, disfunción social y depresión severa.

Por su parte, Jiménez et al. (2020) analizaron la relación entre equilibrio trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida en el trabajo, mediante un estudio aplicado a 124 trabajadores del sector salud público en Chile. Utilizaron el Cuestionario CTF para evaluar la interferencia bidireccional entre roles laborales y familiares; ello les permitió observar una relación inversa entre conflicto trabajo-familia y satisfacción laboral. Es decir, menores niveles de tensión entre ambas esferas se asociaron con mayor satisfacción en el trabajo. Los datos sugieren que la capacidad de gestionar demandas familiares mientras se cumplen responsabilidades laborales incrementa el bienestar profesional. Esto manifiesta la relevancia de promover estrategias que integren ambos ámbitos, ya que una adecuada conciliación no solo beneficia al trabajador, sino que también fortalece el rendimiento organizacional, al alinear metas personales e institucionales (Jiménez et al., 2020).

De manera similar, Gómez et al. (2015), en una investigación desarrollada en Bogotá, evidenciaron que el conflicto familia-trabajo se asocia con una mayor tensión laboral y síndrome del burnout, problemática que se presenta con mayor frecuencia cuando se percibe al trabajo como un impedimento para atender las necesidades familiares. En esta investigación se destaca la necesidad de brindar mayor interés en la relación trabajo-familia, debido a un mayor conflicto presentado en esta dinámica. Además, se presenta la necesidad de realizar acciones orientadas a la promoción y prevención por parte de las organizaciones con la finalidad de disminuir la interferencia negativa de las condiciones laborales en la vida familiar. Aunado a lo anterior, Melo & Martínez (2019), en un estudio con 48 trabajadores en Popayán, exploraron la interacción entre trabajo-familia y calidad de vida laboral CVL. Aplicaron el Cuestionario Swing y el Cuestionario Internacional de CVL, y los resultados revelaron que las experiencias positivas o negativas en el ámbito laboral inciden directamente en el familiar, y viceversa.

En cuanto a la gestión del tiempo, Harahsheh (2019), en un estudio realizado en Jordania, demostró que la aplicación de las habilidades de gestión del tiempo como planificación, utilización de recursos, organización y la priorización influyen positivamente en el rendimiento de los colaboradores, asimismo, reconoce la importancia de equilibrar el trabajo con el tiempo libre, el descanso y la atención a la salud tanto física como mental. A partir de esto, se destaca el papel de la gestión del tiempo no únicamente en la maximización de la productividad en la organización sino también en el bienestar general del ser humano.

Llanos & Martínez (2018), menciona que la separación tradicional entre vida familiar y laboral se ha desvanecido debido a cambios sociales y laborales. Este estudio realizado con 483 trabajadores mexicanos demostró que una gestión efectiva del tiempo, que incluye dedicar más horas a la familia y al ejercicio, fomenta transferencias emocionales positivas. Incluso encontró que las transferencias emocionales positivas y negativas entre trabajo y familia se correlacionan, lo que confirma que las experiencias en un rol influyen en el otro. Esto destaca la importancia de una gestión del tiempo consciente para equilibrar el bienestar laboral y familiar, así como optimizar la distribución de las actividades diarias.

En la misma línea, Delgado & Morán (2024), al evidenciar una correlación positiva entre la gestión del tiempo y el desempeño laboral, recomiendan la ejecución de programas de intervención, por medio de capacitaciones y actividades, encaminados al fortalecimiento de las habilidades de la gestión del tiempo. En Colombia, Flórez & Mesa (2020) se enfocaron en establecer un plan de intervención para la gestión del tiempo de los colaboradores de la empresa Autopistas del café, en Dosquebradas, Risaralda, a través del cual lograron crear conciencia del valor del tiempo como recurso vital y potenciar las habilidades de comunicación, planificación, coordinación de tareas y actividades, delegación y seguimiento.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo diseñar e implementar un programa de intervención desde la psicología organizacional que facilite la conciliación de la vida laboral y familiar, y la gestión del tiempo en un grupo de 16 colaboradores del área administrativa

de una empresa familiar del sector avícola en Nariño, con el fin de generar un valor agregado de investigación al tema de estudio regional.

## Metodología

La investigación se desarrolló desde el paradigma epistemológico crítico-social, con enfoque cualitativo de tipo investigación-acción, porque permite la participación activa de los trabajadores administrativos de una empresa familiar del sector Avícola en la ciudad de Pasto. El objeto de estudio se definió con base en los intereses y necesidades expresadas por los propios participantes (Gómez & Villalobos, 2014).

Se utilizó como unidad de análisis a un grupo de colaboradores del área administrativa, y como técnicas principales se emplearon la revisión documental con bases de datos académicas como *Google* Académico, entrevista semiestructurada y talleres participativos, herramientas que facilitaron la validación continua del proceso con los participantes.

El procedimiento se estructuró en tres fases. En la fase de planificación se realizó una familiarización con el contexto organizacional, a través de revisión documental y diálogo con actores clave de la empresa (psicólogos, personal de talento humano y seguridad y salud en el trabajo), lo cual permitió obtener un diagnóstico participativo, que evidenció la necesidad de promover entornos laborales saludables prioritarios, mediante el fortalecimiento de estilos de vida como la conciliación familia-trabajo y la gestión del tiempo.

Con base en ello, la fase de acción comprendió el diseño e implementación de protocolos para las sesiones de sensibilización, psicoeducación e intervención, manteniendo una retroalimentación constante con la empresa para adaptar los contenidos. En la fase de evaluación, se sistematizó la información mediante matrices de análisis en *Excel*, lo que permitió la categorización y clasificación de la información obtenida.

## *Aspectos éticos*

La presente investigación se desarrolló conforme con lo dispuesto en la Ley 1090 del 2006, que regula el ejercicio ético de la Psicología en Colombia, y a la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, la cual establece las directrices científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos. De esta manera, se garantizó el respeto por los principios éticos de beneficencia y no maleficencia, al considerar que el estudio fue clasificado con riesgo mínimo, según lo estipulado en el Artículo 11 (Ministerio de Salud, 1993), debido a que se trató de un programa de intervención orientado al fortalecimiento de hábitos saludables en los participantes.

De igual manera, se aseguró el respeto por el principio de autonomía, mediante un proceso de información clara, suficiente y comprensible de los objetivos, procedimientos, posibles beneficios y riesgos del estudio. A partir de ello, los participantes otorgaron su consentimiento informado de manera libre y voluntaria, una vez informados de su derecho a retirarse en cualquier momento, sin que esto generara consecuencias negativas para ellos.

## Resultados

El presente proyecto tuvo como fin diseñar e implementar un programa de intervención que facilite la conciliación de la vida laboral y familiar, y la gestión del tiempo en los colaboradores del área administrativa de una empresa del sector avícola en la ciudad de Pasto. Por tanto, se realizó el proceso de sensibilización y psicoeducación con el propósito de que los participantes fortalecieran sus conocimientos frente a la gestión del tiempo y al equilibrio familia-trabajo, así como la identificación de riesgos y prácticas protectoras frente a los mismos. En la fase de intervención se generaron protocolos para desplegar talleres participativos divididos en sesiones para fortalecer los hábitos mencionados. Cabe aclarar que las intervenciones se realizaron en horarios que coincidieron con las actividades laborales de los participantes. Los siguientes son los resultados por cada hábito intervenido.

*Gestión del tiempo*

En la fase de sensibilización y psicoeducación se encontró que, si bien algunos participantes expresan realizar acciones, entre ellos, como la del Participante 3, "tener cronograma de actividades" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024), o el Participante 10, "Tengo un plan de trabajo con fechas de entrega" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024), estas prácticas son menos frecuentes en comparación con los comportamientos que afectan negativamente el bienestar de los colaboradores, como el comentado por el Participante 10, "me estreso fácil cuando se me acumula el trabajo" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024) y el Participante 6, "no anoto todas mis tareas y compromisos laborales" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024), que reflejan una dificultad para implementar una planificación efectiva del tiempo.

A partir de ello, se diseñaron dos protocolos de intervención basados en los lineamientos brindados por el Ministerio de Protección Social (2016) y Abdelrahman (2022), los cuales refieren que la gestión eficaz del tiempo, requiere desarrollar habilidades de establecimiento de metas, priorización, planificación y delegación de tareas, flexibilidad y adaptabilidad. Además, se incorporaron herramientas prácticas de gestión del tiempo como el método 1-3-5, la matriz de Eisenhower (Seiwert (1992), el planificador semanal y la técnica 2M (Allen, 2001).

Durante la primera sesión con una duración de dos horas, la cual tuvo como objetivo brindar herramientas que permitan la identificación y priorización de tareas, participó el 68.7 % de los colaboradores, quienes reconocieron que gran parte de su tiempo se destina al trabajo, lo que limita el espacio para actividades personales y familiares; como lo expresó el Participante 8, "caí en cuenta que el tiempo laboral consume gran parte de mi día" (comunicación personal, 17 de marzo de 2025). A través del método 1-3-5 y la matriz de Eisenhower, se logró diferenciar tareas por su urgencia e importancia, reconociendo, como señaló el Participante 11, que "debemos organizar las tareas prioritarias y cumplir con su desarrollo" (comunicación personal, 17 de marzo de 2025). Durante esta sesión fue posible evidenciar un 100% de satisfacción de los colaboradores con las actividades realizadas.

En la segunda sesión, participó el 56.2 % de los colaboradores, quienes manifestaron una satisfacción del 100 % por las actividades desarrolladas. En esta, se reforzó la planificación semanal y se introdujeron estrategias como la regla 8-8-8 y la técnica 2M, la cual se destacó por su utilidad para evitar la procrastinación, tal como lo indicó el Participante 1, "esta regla es de gran utilidad, dado que suelo procrastinar tareas que podrían resolverse rápidamente como sacar la basura o tender la cama" (comunicación personal, 31 de marzo de 2025). Estas herramientas facilitaron compromisos orientados a una gestión más consciente del tiempo, como el de Participante 8, "seguir trabajando en hacer las cosas a tiempo" (comunicación personal, 31 de marzo de 2025), y el de Participante 3, "revisar y programar mis tareas diarias de manera más consciente" (comunicación personal, 31 de marzo de 2025).

*Equilibrio familia-trabajo*

Algunos participantes de la primera fase de sensibilización y psicoeducación mencionaron realizar acciones favorables, como el Participante 10, "respetar mis tiempos de descanso" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024); sin embargo, se identificó mayor frecuencia en conductas de riesgo, entre las cuales se expresaron comentarios como el de Participante 3, "pensar en el trabajo cuando se encuentran en familia" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024), y la del Participante 2, "contestar mensajes y el celular en momentos que no corresponden a lo laboral" (comunicación personal, 11 de diciembre de 2024), lo que evidencia dificultad para establecer límites entre la vida familiar y laboral.

En concordancia con lo expuesto, se diseñaron dos protocolos de talleres participativos basados en la teoría de Clark (2000), quien plantea que la conciliación entre la vida laboral y familiar se logra a través del establecimiento de límites o fronteras en tres dimensiones: temporal, física y psicológica. Así, el primer protocolo tuvo como objetivo el reconocimiento de espacios físicos para cada esfera, mientras que el segundo buscó brindar herramientas para establecer la frontera psicológica entre el trabajo y la familia.

La primera sesión, enfocada en la frontera física, fue abordada con el 75 % de los participantes, de los cuales el 100 % manifestó estar satisfecho con las actividades realizadas. A partir de este espacio, los participantes lograron identificar con claridad cómo las exigencias laborales pueden incidir en sus espacios personales, tal como expresó Participante 1, "responder mensajes laborales en fines de semana" (comunicación personal, 28 de abril de 2025). Las actividades también les permitieron establecer acciones para definir sus límites, el Participante 6 menciona, "no recibir llamadas de la familia en la oficina" (comunicación personal, 28 de abril de 2025), y el Participante 5, "no contestar mensajes ni llamadas los domingos" (comunicación personal, 28 de abril de 2025).

La sesión enfocada en la frontera psicológica se desarrolló con el 50 % de los colaboradores participantes, de los cuales el 100 % también manifestó satisfacción con las actividades abordadas. En esta sesión, se brindaron herramientas desde la comunicación asertiva y la creación de estrategias de transición, reconociendo la importancia de estas prácticas. Como señaló el Participante 3, "es importante pensar para poder comunicar bien el mensaje que se quiera dar" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025), y el Participante 5, "es posible informar cualquier situación problema a mi jefe siempre y cuando la comunicación se base en el respeto" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025). Frente al diseño de estrategias para delimitar el cambio de rol entre trabajo y familia, surgieron acciones significativas como las del Participante 2, "yo dejo mi bolso de trabajo... en la sala... al llegar me desconecto del trabajo dejándolo allí" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025), y las del Participante 5, "cambiarse de ropa al llegar a la casa" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025), son acciones que evidencian una apropiación activa de los aprendizajes y el establecimiento de límites saludables en su cotidianidad.

Al consolidar los hallazgos del programa denominado Activa tu bienestar, se manifestó una transformación significativa en las prácticas cotidianas de los colaboradores, quienes no solo comprendieron herramientas para mejorar su productividad, sino que también reconocieron su valor para el bienestar personal y familiar. Como expresó el

Participante 5, "Aprendí que organizar las actividades de acuerdo con un plan estratégico es beneficioso para realizar más actividades que tal vez postergaba con regularidad" (comunicación personal, 17 de marzo de 2025), mientras que el Participante 9 destacó, que "organizar mi cuarto en la mañana me organiza mejor los tiempos, todo fluye mejor" (comunicación personal, 17 de marzo de 2025); esto evidencia la relación entre el orden y la eficiencia. En cuanto al equilibrio familia-trabajo, se fortaleció la conciencia respecto de la necesidad de establecer límites claros, como lo indicó el Participante 5, "Aprendí que debo dedicar tiempo a mi familia sin interrumpir con lo laboral" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025), y el Participante 1, "no usar tiempo de mi familia para el trabajo o tiempo del trabajo para solucionar temas familiares" (comunicación personal, 19 de mayo de 2025).

Dichos testimonios reflejan un cambio de perspectiva hacia una gestión más consciente del tiempo y el establecimiento de límites entre la vida laboral y familiar, por ende, una valoración positiva del programa, el cual generó un impacto favorable en los estilos de vida de los trabajadores, al promover entornos laborales más saludables y equilibrados, desde la responsabilidad de la empresa y del autocuidado y la autonomía de cada colaborador.

## Discusión

Los resultados del programa revelaron mejoras en los estilos de vida saludables de gestión del tiempo y equilibrio familia trabajo en los trabajadores administrativos. En primer lugar, en cuanto a la gestión del tiempo, estudios previos, como el de Flórez & Mesa (2020), han demostrado que optimizar la organización del tiempo se asocia con mayor productividad y menor estrés percibido. En adición, Sahito y Vaisanen (2017) señalan que la gestión del tiempo impacta no solo la eficiencia laboral, sino también el bienestar personal y social del trabajador.

En la misma línea, Reverón (2015) señala que el uso de herramientas como los planificadores y la matriz Eisenhower, permiten aumentar la eficiencia y adquirir competencias relacionadas con la gestión de tiempo de los colaboradores; en la intervención se evidencia que el uso

de herramientas prácticas, facilitó la adquisición de las habilidades de priorización, planificación y delegación de tareas. Harahsheh (2019) refuerza esta perspectiva al expresar que la implementación de estrategias de gestión del tiempo mejora tanto el rendimiento de los colaboradores como su calidad de vida. Por tanto, los resultados de la intervención apoyan la idea de que facilitar y fortalecer estrategias de planificación no solo promueve disminución de la procrastinación y el uso frecuente de recursos de planificación permiten incrementar la productividad individual y reducir de manera significativa los niveles de estrés.

Por otra parte, en lo relacionado con el equilibrio familia-trabajo, al identificar en la fase inicial que los participantes presentaban dificultades para establecer límites entre la vida laboral y familiar, se evidenció un conflicto claro entre ambos roles. Esta situación, según lo expuesto por Jiménez et al. (2020), puede tener consecuencias como la disminución de la satisfacción laboral; en cambio, Gómez et al. (2015) advierten que dicho conflicto incrementa la tensión y el riesgo de desarrollar síndrome de burnout. En este contexto, la identificación temprana del conflicto permitió fundamentar la necesidad de una intervención orientada a fortalecer las fronteras entre ambas esferas, tomando como base la teoría de Clark (2000), con el propósito de prevenir las implicaciones negativas señaladas en los estudios.

El diseño de los talleres participativos desarrollados durante la fase de intervención se alinea con lo planteado por el CIPE y la Universidad EAFIT (2023), que resaltan la efectividad de estrategias centradas en programas de bienestar y formación para abordar el conflicto entre la vida familiar y laboral, puesto que generan beneficios tanto personales como organizacionales. En esa línea, los resultados obtenidos tras la implementación de los talleres mostraron que los participantes lograron identificar y aplicar herramientas concretas para delimitar sus roles, como establecer límites físicos, temporales y psicológicos. Se espera que, en concordancia con lo propuesto por Pérez (2021), el fortalecimiento de la conciliación entre lo laboral y lo familiar contribuya positivamente al bienestar psicológico y a la salud mental de los participantes.

En general, los participantes lograron reflexionar frente a su capacidad para planificar y priorizar actividades, reflejado en verbalizaciones que refieren una mayor percepción de control en la propia agenda laboral, menor sensación de presión por plazos de entregas y desconexión fuera de los horarios laborales. Los hallazgos coinciden con lo planteado por la OMS (2010), en cuanto a riesgos psicosociales en el trabajo, al señalar que las cargas excesivas y la falta de control en el horario o la cantidad de trabajo incrementan las respuestas negativas en los colaboradores como el estrés. En este sentido, la mejora observada en la gestión del tiempo y equilibrio familia-trabajo a partir de las intervenciones realizadas es coherente con la recomendación dada, orientada hacia el fomento de la flexibilidad y autonomía en los horarios de cada colaborador, reconociendo la importancia de la organización individual.

## Conclusiones

En la gestión del tiempo de los colaboradores, la intervención permitió identificar sus principales dificultades en la organización de actividades laborales, al lograr integrar herramientas prácticas que fortalecieron la planificación y priorización de tareas. Igual, contribuyó a una mayor percepción de control de su jornada y a una disminución en los niveles de estrés, lo cual refleja que el desarrollo de habilidades de gestión del tiempo puede actuar como factor protector frente a riesgos psicosociales en entornos organizacionales.

En cuanto a equilibrio familia-trabajo, la implementación del programa no solo permitió que los participantes reconocieran sus dificultades para establecer límites entre ambas esferas, sino también que adoptaran herramientas concretas para delimitar sus roles familiares y laborales, lo cual se espera que impacte tanto en su bienestar personal como en su desempeño organizacional.

En general, el programa facilitó la adquisición de conocimientos y habilidades prácticas, también promovió un cambio significativo en la conciencia y en las conductas cotidianas de los colaboradores. La alta satisfacción reportada y los compromisos asumidos reflejan una apropiación activa de los colaboradores en su proceso, al evidenciar que este

tipo de estrategias organizacionales son efectivas para fomentar entornos laborales más saludables y equilibrados.

Esta investigación resalta un tópico novedoso en la región y, a su vez, propone que las empresas faciliten de manera continua la implementación de programas que refuercen los estilos de vida saludables, ya que su sostenimiento en el tiempo depende en gran parte del compromiso institucional con el bienestar de sus trabajadores. La promoción constante de estos programas impacta de forma directa en el rendimiento laboral, al favorecer la eficiencia, reducir el ausentismo y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

## Referencias


Abdelrahman, R. (2022, november). *Time management*. [Diapositivas de PowerPoint]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/365582508_DrAbdelrahman-_Time_management

Allen, D. (2001). *Getting things done.* Libros Piatkus. https://www.researchgate.net/publication/318494444_Getting_Things_Done_The_Art_of_Stress-free_Productivity

Álvarez, A. y Guerra, J. (2020). El conflicto trabajo-familia: riesgo psicosocial para la salud laboral de los trabajadores. *Revista Páginas,* (92), 47 - 64. https://revistas.ucp.edu.co/index.php/paginas/article/view/1977

Banco de la República. (2021, 13 de julio). *Sector Real.* https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sector_real#Sector_primario_o_agropecuario

Baños-Chaparro, J. (2020). Gestión del tiempo académico en estudiantes de psicología: un estudio comparativo. *Yachay Revista Científico Cultural, 9*(1). 543-547. https://doi.org/10.36881/yachay.v9i01.221

Centro Internacional para la Empresa Privada [CIPE] y Universidad EAFIT. (2023). *Estrategias para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en el sector privado nacional e internacional.* https://euagenda.eu/publications/estrategias-para-la-conciliacin-de-la-vida-laboral-personal-y-familiar-en-el-sector-privado-nacional-e-internacional

Clark, S. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747-770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Dangond, I. (2024, 11 de febrero). Empresas familiares. *El Espectador.* https://www.elespectador.com/opinion/columnistas/indalecio-dangond-b-/empresas-familiares/?utm_source=chatgpt.com#google_vignette

Delgado, Y. y Moran, J. (2024). *Gestión del tiempo y desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa comercial e industrial en Lima, 2023.* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/6095bc20-c371-4226-862e-1784b3e2a21e

Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos cómo atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempos de transformación* (3ra ed.). Mc Graw Hill. https://acortar.link/aF0L6

Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI]. (2019). Estadísticas público en general. Consumo per cápita pollo. https://fenavi.org/estadisticas/consumo-per-capita-mundo-pollo/

Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management, 18*(3), 387–400. https://doi.org/10.1080/09585190601167441

Flórez, M. y Mesa, D. (2020). *Plan de intervención para la gestión del tiempo de los colaboradores de la empresa Autopistas del café, Dosquebradas Risaralda año 2020.* [Seminario Especialización, Universidad Católica de Pereira]. https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/b9d3a3df-d5c7-46bb-88a7-3f8b20453b5c/content

Gómez, A. y Villalobos, F. (2014). *Competencias para la formulación de un proyecto de investigación: Guía metodológica del proyecto INVESTIC para docentes investigadores.* Editorial Universidad de Nariño. https://psicologiaysalud.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2024/06/Competencias-para-la-formulacion-de-un-proyecto-de-investigacion.pdf

Gómez, V., Perilla, L. y Hermosa, A. (2015). Moderación de la relación entre tensión laboral y malestar de profesores universitarios: papel del conflicto y la facilitación entre el trabajo y la familia. *Revista Colombiana de Psicología, 24*(1), 185-201. https://doi.org/10.15446/rcp.v24n1.42081

Guerrero, J. (2003). Los roles no laborales y el estrés en el trabajo. *Revista Colombiana de Psicología,* (12), 73-84. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401207

Harahsheh, F. (2019). The effects of time management strategies on employee's performance efficiency: Evidence from Jordanian firms. *Management Science Letters, 9*(10), 1669-1674. https://www.growingscience.com/msl/Vol9/msl_2019_134.pdf

Islam, R., Ali, Y. y Mohammad, N. (2021). Gestión del tiempo para un mejor desempeño laboral: un análisis desde la perspectiva de Al-Wasatiyyah. *Asian Academy of Management Journal, 26*(1), 171–196. https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.7

Jiménez, A., Bravo, C. y Toledo, B. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica,* (23), 67-85. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9053303

Kuśnierz, C., Rogowska, A. M., Chilicka, K., Pavlova, I. & Ochnik, D. (2022). Associations of Work-Family Conflict with Family-Specific, Work-Specific, and Well-Being-Related Variables in a Sample of Polish and Ukrainian Adults during the Second Wave of the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *International journal of environmental research and public health, 19*(17), 1-20. https://doi.org/10.3390/ijerph191710954

Ley 1090 del 2006. (2006, 6 de septiembre). Congreso de la República. Diario oficial No. 46383. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205

Llanos, L. y Martínez, L. (2019). La distribución del tiempo en las actividades de los trabajadores se relaciona con el balance trabajo-familia. *Revista Gestión Y Estrategia,* (55), 43-61. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2019n55/Llanos

Macan, T. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 381-391. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381

Matabanchoy, S., Betancourth, S. y Calderón, G. (2024). Calidad de vida laboral en empresas familiares del sector avícola colombiano. *Desarrollo Gerencial, 16*(1). 1-25. https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6622

Melo, J. y Martinez, A. (2019). *Relación trabajo-familia y la calidad de vida laboral en los trabajadores de la fundación Salvando Sueños de Popayán* [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/5606

Ministerio de Protección Social. (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. https://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/publicaciones/estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf

Ministerio de Protección Social. (2016). *Protocolo de acciones de promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en el entorno laboral.* https://actualisalud.com/wp-content/uploads/2019/07/Protocolo-General-Prevenci%C3%B3n-Factores-de-Riesgo-Psicosocial.pdf

Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud.* https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: Contextualización, prácticas y literatura de apoyo.* Editorial Organización Mundial de la Salud. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Pérez, S. (2021). Conciliación familia-trabajo y su relación con la salud mental y el apoyo social desde una perspectiva de género. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8*(1), 1-20. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2568

Quejada, R. y Ávila, Jorge. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158. https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.155S

Recuero, L. y Segovia, A. (2021). Work-family conflict, coping strategies and bournout: a gender and couple analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(1), 21-28. https://doi.org/10.5093/jwop2021a5

Reverón, N. (2015). *La gestión del tiempo* [Grado en Administración y Dirección de Empresas]. Universidad de La Laguna. https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1329/LA%20GESTION%20DEL%20TIEMPO.pdf

Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (57), 131–142. https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378

Sahito, Z. y Vaisanen, P. (2017). Effect of time management on the job satisfaction and motivation of teacher educators: a narrative analysis. *International Journal of Higher Education, 6*(12), 213-224. https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n2p213

Salas, J. (2016). Estilos de vida saludables: un derecho fundamental en la vida del ser humano. *Revista Latinoamericana De Derechos Humanos, 26*(2), 37-51. https://doi.org/10.15359/rldh.26-2.2

Seiwert, L. (1992). *Su tiempo es dinero: Cómo planificar su trabajo y poner en práctica sus planes. Madrid: Thomson-Paraninfo*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=141408

# Capítulo 5.

## Percepciones de responsabilidad social y responsabilidad ambiental en colaboradores del nivel administrativo y táctico de una empresa familiar del sector avícola




*Ana Karina Zambrano Ruales*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*
*Álvaro Dorado Martínez*

## Resumen

La responsabilidad social y ambiental ha cobrado gran relevancia en el contexto empresarial desde hace algunos años. Este capítulo aborda la percepción de responsabilidad social y ambiental de las empresas del sector avícola, así como las diversas acciones que se realizan para dar respuesta a estos ámbitos, en los que se identifican fortalezas en aspectos que son objetivo de mejora constante, propio de una empresa familiar en crecimiento. Esto con el fin de dar cumplimiento no solo a los intereses personales de los inversionistas, sino también a las necesidades de la sociedad y el medio ambiente. Para ello, se desarrolla esta investigación cualitativa, que permite conocer e interpretar la perspectiva y experiencias del personal directivo y táctico de la empresa frente a la responsabilidad empresarial, la cual forja gran parte de la imagen corporativa de la organización.

**Palabras clave:** Pyme, responsabilidad social, responsabilidad ambiental, avícola, empresa familiar.

## Abstract

Social and environmental responsibility has gained significant relevance in the business context for several years. This chapter addresses the perception of social and environmental responsibility among companies in the poultry sector, as well as the various actions taken to address these areas. Strengths and areas targeted for continuous improvement are identified as a characteristic of a growing family business. This is done with the goal of fulfilling not only the personal interests of investors but also the needs of society and the environment. To this end, this qualitative research was conducted, which allows us to understand and interpret the perspectives and experiences of the company's management and tactical staff regarding corporate responsibility, which largely shapes the organization's corporate image.

**Key words:** Pyme, social responsibility, environmental responsibility, poultry, family business.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) representan un sector determinante para la economía del país, ya que son generadores de empleo y precursores del desarrollo de la comunidad donde se encuentran ubicados, mejorando la calidad de vida de los colombianos (Quintero, 2018).

Iavarone (2012) define las pequeñas empresas como aquellas que cuentan con menos de 20 trabajadores, y las medianas, como aquellas que tienen entre 20 y 500 empleados a su cargo, es relevante mencionar que no existe una definición universal sobre las PYME, puesto que estás están sujetas al sector económico al que pertenecen.

Este tipo de empresas se caracteriza porque su desarrollo se basa en integrar elementos de propiedad, familia y empresa, los mismos que son fundamentales para promover el éxito o fracaso de la empresa, teniendo en cuenta, por supuesto, el tipo de gestión que esta tenga y el nivel de integración entre los elementos mencionados, esto permite que cada empresa de este tipo tenga características particulares que la hacen un ente único, por ende, su desempeño y posicionamiento en el mercado dependerá del interés y compromiso que tengan sus integrantes hacia el crecimiento interno de la organización, así como también hacia el impacto que se evidencia en la sociedad y su entorno inmediato (Rueda & Rueda, 2019).

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario han comprendido que su crecimiento y consolidación dependen, en gran medida, del bienestar de las personas que las conforman. En este sentido, la promoción de un entorno laboral saludable se ha convertido en un elemento clave dentro de su gestión organizacional. De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010), un entorno laboral saludable es aquel en el que empleadores y trabajadores colaboran en un proceso de mejora continua para garantizar la salud, seguridad y bienestar de los empleados, al tiempo que se promueve la sostenibilidad del ambiente de trabajo. Para ello, la OMS establece cuatro dimensiones fundamentales: el entorno físico del trabajo, el entorno psicosocial, los recursos personales de salud dentro del espacio laboral

y la participación de la empresa en la comunidad. Esta investigación se enfatiza en esta última dimensión, dado que la relación entre la empresa y la comunidad juega un papel determinante en la percepción de responsabilidad social y ambiental. Comprender cómo se desarrolla esta interacción permite identificar los efectos que las actividades empresariales generan en el entorno y, a su vez, evaluar las prácticas implementadas para mitigar impactos negativos y fortalecer el compromiso organizacional con la sociedad y el medioambiente.

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas del sector agropecuario, en aras de fortalecer su imagen empresarial y brindar servicios de calidad, ha comprendido que las personas que conforman la organización representan un papel valioso a la hora de cumplir objetivos y consolidarse como una entidad estable y próspera. En este sentido, a lo largo del tiempo se han expuesto diversas alternativas que aportan al desarrollo de actividades que preserven y generen salud y bienestar para sus colaboradores, lo que actualmente se denomina un entorno laboral saludable, que de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2010), es definido como "aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo" (pág. 15). Para ello, la OMS destaca cuatro ejes de intervención, el entorno físico del trabajo, entorno psicosocial del trabajo, recursos personales de salud en el espacio de trabajo y participación de la empresa en la comunidad, este último eje es uno de los focos de presente investigación, puesto que la relación entre la empresa y la comunidad juega un papel crucial en la percepción de la responsabilidad social y ambiental. De esa forma, se busca entender de qué manera se da la relación empresa-comunidad y cómo se desarrollan los diferentes aspectos que interfieren en sus actividades, dado que las empresas se establecen en comunidades, afectan y son afectadas por las mismas, de igual forma ocurre con los colaboradores que las integran.

La participación de la empresa en la comunidad comprende el conjunto de actividades, conocimientos y recursos que la organización aporta tanto a su entorno inmediato como al contexto global (OMS, 2010). En este marco de interacción permanente entre empresa y

comunidad, resulta pertinente reconocer la responsabilidad que las organizaciones asumen al establecerse en un determinado contexto. Dicha responsabilidad no se limita únicamente al compromiso con sus colaboradores, sino que también se extiende al entorno que las rodea, incluyendo las dimensiones social y ambiental. En consecuencia, para los fines de la presente investigación, estas dimensiones serán abordadas bajo los conceptos de responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

El centro colombiano de responsabilidad empresarial define la responsabilidad social como la capacidad que tiene una empresa o entidad para dar respuesta a los diferentes efectos e implicaciones de sus acciones en la población con la que se relaciona; es decir, que las organizaciones deben ser socialmente responsables en la medida en que sus actividades estén orientadas no solo a la satisfacción y cumplimiento de las necesidades y expectativas de quienes se benefician de su actividad comercial, sino también a que entre sus prioridades se encuentre el cuidado y la preservación del entorno, esta capacidad de respuesta se refleja en la habilidad para el desarrollo de una buena gestión empresarial partiendo desde los diferentes escenarios de actuación de la organización como el normativo, operacional, económico, social y ambiental. La responsabilidad social empresarial entiende que el crecimiento económico y productividad se asocian con el compromiso de mejorar la calidad de vida de las personas, y su entorno y el trabajo conjunto con instituciones políticas democráticas que garanticen el cumplimiento de los derechos de la sociedad (Abreu & Badii, 2007).

Desde esta misma lógica se explica la responsabilidad ambiental adquirida por las organizaciones, las cuales no solo deben guiar su accionar y toma de decisiones con miras a un incremento en la producción y reconocimiento en el mercado, dando respuesta a las necesidades de sus accionistas, sino también contribuir al cuidado y preservación del medio ambiente, es decir, que las acciones realizadas se establezcan bajo el marco de protección y reducción de impacto para el entorno más próximo y también para el entorno global, logrando de esta manera que su actividad económica sea sostenible en términos ambientales (Trujillo & Vélez, 2010).

En esta línea, la responsabilidad ambiental incluye el compromiso de cumplimiento de normas e implementación de modelos de producción más limpios y responsables con la preservación del entorno, pero también el compromiso estratégico de consolidar estas prácticas a largo plazo y garantizar la sostenibilidad de la empresa.

Partiendo del concepto de sostenibilidad, como la relación entre los sistemas ecológicos y económicos que permite el progreso de la vida humana y la sociedad, se ha tratado de adoptar un modelo amigable con el medio ambiente en el proceso de desarrollo económico, que busque un equilibrio entre la sociedad y el medio ambiente; en este sentido, las empresas en sus diferentes sectores han optado por hacer una revisión interna a sus actividades comerciales y plantear y ejecutar alternativas en sus prácticas de producción que preserven el entorno inmediato y los grupos de interés que les rodean, cuidando tanto el entorno natural como también el social, de manera que se convierten en empresas competitivas y perdurables en el mercado, al lograr un posicionamiento y un valor agregado a su organización. Justo Troyano (2019), desde una perspectiva internacional acerca de responsabilidad social estudiada en cinco PYME de Chajarí, Argentina, destaca que puede ser abordada desde tres enfoques: el económico, social y medioambiental.

Desde un enfoque social, las prácticas desarrolladas en las PYME de la localidad de Chajarí se enfocan en realizar acciones que contribuyan con tiempo y recursos para generar condiciones que permitan la expansión del sentido y cultura empresarial, al igual que el desarrollo de las comunidades, mediante la realización de actividades como la compra de productos locales, seguridad en el entorno laboral, beneficios e incentivos complementarios a los trabajadores, salarios acordes y estabilidad laboral; sin embargo, los directivos de estas empresas reconocen que el campo de acción continúa siendo muy limitado, aunque asumen el compromiso de expandirlo y contribuir a mejorar la calidad de vida de los grupos de interés.

Desde un enfoque medioambiental, las empresas reconocen que no realizan acciones enfocadas a la preservación del medio ambiente, pasan por alto acciones como el control para el ahorro de agua, de energía

y la manipulación de residuos, lo que evidencia que no existe un compromiso de cuidado hacia el entorno natural.

Siguiendo esta línea de análisis del sector avícola, el estudio realizado por Espinoza (2021) se encontró con el gerente/socios, colaboradores, proveedores y clientes de la Asociación Avícola Zambrano-Espinoza en Cantón de Balsas en Ecuador, con el objetivo de determinar el nivel de responsabilidad social, mediante la aplicación del instrumento del Pacto Mundial, que le posibilitó encontrar un nivel bajo en las secciones de medio ambiente lo que refleja la necesidad de incluir medidas para el control de desechos, ahorro energético, generación de olores, ruidos y basuras, y un nivel medio en las secciones de derechos humanos y laborales, que evidencia la necesidad de perfeccionar o complementar procesos que aporten al bienestar de los colaboradores. Este trabajo también concluye que todas las empresas deben considerar adoptar y aplicar un modelo de Responsabilidad Social en su área de gestión, que no debe ser considerado un gasto, sino es una inversión que incrementa el prestigio de la empresa, sinónimo de profesionalismo, confianza y seguridad hacia sus grupos de interés.

En la revisión nacional realizada en el sector avícola se encontró que uno de los factores que está inmerso en la responsabilidad social corresponde al servicio de calidad brindado al cliente, y a la acogida que el producto recibe en el mercado, lo que hace que la empresa sea catalogada como sostenible y ecoamigable, lo que hace más atractiva para los compradores, como lo demuestra Barrios et al. (2019) quienes realizaron un estudio con 388 personas en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de determinar si la intención de compra del consumidor se ve influenciada por el interés de la empresa avícola en realizar o no actividades encaminadas a preservar y cuidar el medioambiente. En los resultados se encontró que la población muestra una postura positiva y receptiva frente al cuidado del medioambiente, al mencionar que prefieren comprar un producto avícola si la empresa practica el cuidado del medioambiente. A raíz de esto, las PYMES se enfocan en dar a conocer aquello que están realizando en pro del medioambiente; un ejemplo de ello es la Incubadora Santander, que presentó una planta de energía renovable la cual adaptó su funcionamiento a partir de la gallinaza,

también la empresa Distraves, que invirtió gran cantidad de dinero para recuperar el río Lato, el cual había sido contaminado por desechos provenientes de la empresa.

Desde esta misma lógica en empresas avícolas, se realizan constantes acciones para que los procesos productivos se realicen basados en prácticas limpias y sustentables, tal como lo refiere y demuestra Varón (2022) en su estudio con una empresa avícola en Cundinamarca, en la que se buscaba apoyar la gestión ambiental empresarial desde la aplicación del Programa de Producción Más Limpia. Los resultados del estudio refieren que un punto relevante es el compromiso e interés de la alta gerencia en impulsar el desarrollo e implementación de las buenas prácticas, y que para ese fin es indispensable contar con un fuerte respaldo de la dirección superior de la empresa, ya que eso permitirá sentar un precedente y una guía para el accionar de la empresa. También que se debe contar con el personal idóneo y capacitado que apoye el replanteamiento de las actividades o las alternativas de producción que no afecten los intereses de los empresarios y que contribuyan al cuidado del medioambiente, el establecimiento de objetivos realistas e indicadores de cumplimiento que faciliten implementar un plan de intervención más sólido y estructurado para ser puesto en práctica.

Continuando con las acciones realizadas en el marco de la responsabilidad social y ambiental, en la revisión realizada en el sector avícola de Nariño, Guacales & Pinchao (2023) llevaron a cabo un estudio para la identificación de alternativas de logística verde, a ser implementadas en tres avícolas del departamento, en aras de reducir al mínimo el impacto ecológico de los procesos, entre las alternativas identificadas están:

Tratamiento de residuos: Mera et al. (2019), citado en Guacales y Pinchao (2023), sugiere que es posible producir biodiésel a partir de la grasa de pollo, que podría ser utilizado en cualquier motor de combustión diesel, una mezcla normalizada de diesel comercial.

Producción verde: implementar una estrategia de definición y monitoreo constante del consumo de recursos para optimizar su manipulación y establecer metas de consumo diarias.

Para el control de gases contaminantes propone el empleo de biofiltros, los cuales no requieren gran inversión y son eficientes en su función, se construyen con cáscaras de huevo, carbón activado de coco y piedra pómez, son introducidos en recipientes cilíndricos y deben ser distribuidos por el lugar.

El desarrollo de esta investigación se centra en una empresa familiar de mediana escala que realizan su producción en el sector avícola, la cría tradicional de aves en entornos rurales y de pequeña magnitud aún se concibe como una alternativa para el sustento de las comunidades rurales, ya que además de permitir generar ingresos adicionales, también se ha convertido en una fuente importante de alimentos nutritivos y de calidad. No obstante, este sector productivo también genera un considerable impacto ambiental, debido a la emisión de gases de efecto invernadero, la contaminación del agua y del suelo por los residuos orgánicos, los cuales, al no ser manipulados de manera adecuada, se convierten en un gran factor de polución. Además, el uso intensivo de recursos naturales como el agua y la energía es significativo (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2024; Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FOA], 2018).

A pesar de la importante fuente económica y alimentaria que representa en el sector avícola, la empresa objeto de estudio carece de una política oficial que fundamente las acciones enfocadas en responsabilidad social y ambiental. Esto no es resultado de una aparente falta de interés para su consolidación, sino que hace parte de su naturaleza como empresa familiar de mediana escala que está en el proceso de reconocer la importancia de estos procesos, tanto para su crecimiento empresarial como para el beneficio de su entorno inmediato. De aquí surge la motivación y relevancia de esta investigación, creada para generar un mayor acercamiento a estas perspectivas y contribuir a su formación.

Desde esta perspectiva, el presente capítulo busca conocer ¿cuál es la percepción que tiene el nivel directivo y el nivel táctico en relación con la responsabilidad social y ambiental de la empresa en el sector avícola? Igual, para tener un panorama más amplio es importante comprender

¿cuál es la percepción que tiene el nivel directivo y el nivel táctico de cómo la empresa afecta a la comunidad?

La producción y expansión de las empresas avícolas ha presentado un incremento constante desde hace más de una década, consolidándose como uno de los sectores más productivos y de mayor participación en la economía nacional y regional (Jaimes et al, 2010) en este camino de crecimiento empresarial se han perfeccionado y complementado procesos de producción que reflejen la competitividad de la empresa y la calidad del servicio que ofrece; de esta manera cumple con los intereses de los inversionistas y también genera una buena percepción del consumidor. Además, a lo largo del tiempo, las industrias al igual que las PYME, poseen mayor compromiso hacia el entorno más próximo de donde estén establecidas; en consecuencia, desean ser consideradas responsables ambiental y socialmente, con el ánimo de generar una percepción positiva hacia los consumidores de su producto o sus grupos de interés.

Es así como las empresas del sector avícola han revisado las acciones que pueden implementar en pro del medioambiente y su conservación, como también las acciones que pueden realizar para aportar a la sociedad y al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su bienestar; para esto es importante conocer la perspectiva de la empresa desde la responsabilidad social y ambiental, para luego identificar las prácticas que cumplan con este parámetro, teniendo en cuenta que cualquier empresa es capaz de realizar prácticas de responsabilidad social y ambiental independientemente de su tamaño, actividad o forma jurídica, todo esto ayuda a fortalecer la imagen corporativa dentro del sector productivo, garantizando de esta manera la sostenibilidad y el desarrollo socioeconómico a nivel regional y nacional (Mendoza et al, 2024).

El desarrollo de esta investigación contiene como principal objetivo comprender la percepción que tiene el nivel directivo y el nivel táctico en relación con la responsabilidad social y ambiental de la empresa en el sector avícola.

Para tal fin, este estudio tiene el propósito identificar el concepto de responsabilidad social que tiene el nivel directivo, nivel táctico y operativo de una empresa del sector avícola, así como identificar el concepto

de responsabilidad ambiental que tiene el nivel directivo y nivel táctico de una empresa del sector avícola, pero también busca describir las acciones que la empresa avícola desarrolla respecto de la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental. Cierra con el propósito de reconocer fortalezas y oportunidades de mejora en relación con las acciones realizadas respecto de la responsabilidad social y ambiental.

## Metodología

Tomando como base los objetivos ya planteados, la presente investigación se ha planteado desde un paradigma epistemológico histórico-hermenéutico, puesto que se fundamenta en la descripción detallada del objeto de estudio, como paradigma metodológico se usa una perspectiva cualitativa, ya que se busca comprender los puntos de vista de los participantes dentro de su entorno, al tomar en cuenta que todo lo referido por estas personas será útil para profundizar aún más en la situación orientada a identificar aspectos significativos, relevantes y conscientes que brindan las personas para comprender la problemática, y se estructura como un tipo de estudio fenomenológico, ya que la base del estudio es la comprensión de las experiencias propias de los participantes. En cuanto a la unidad de análisis y de trabajo, está conformada por trabajadores del nivel directivo, táctico y operativo de una empresa familiar del sector Avícola de la ciudad de Pasto, seleccionados previamente mediante un muestreo por conveniencia. Por su parte, como técnicas de recolección de información se realizan entrevistas individuales semiestructuradas que brindan mayor cercanía a la realidad abordada.

A partir de los datos recolectados en los procesos de entrevista, se hará el vaciado y triangulación de la información por fuente, la cual será sistematizada en una matriz que permita un abordaje y comprensión profunda de las perspectivas encontradas en contraste con la teoría que respalda el estudio.

## Consideraciones éticas

La presente investigación se desarrolló conforme lo establecido en la Ley 1090 de 2006, que regula el ejercicio ético de la Psicología en Colombia, y a la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, la

cual establece las directrices científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud con seres humanos. De esta manera, en todo el proceso se garantizó el respeto por los principios éticos de beneficencia y no maleficencia, por lo cual el estudio se clasificado con riesgo mínimo, según lo estipulado en el Artículo 11 (Ministerio de Salud, 1993), debido a que se trató de conocer las perspectivas personales frente a la responsabilidad social y responsabilidad ambiental adelantada en la empresa.

De esa manera, se aseguró el respeto por el principio de autonomía, mediante un proceso de información clara, suficiente y comprensible de los objetivos, posibles beneficios y riesgos del estudio. A partir de ello, los participantes otorgaron su consentimiento, informado de manera libre y voluntaria, con la claridad de que les asistía el derecho a retirarse en cualquier momento, sin que esto generará consecuencias a ellos.

## Resultados

Teniendo en cuenta el objetivo planteado en este estudio, centrado en conocer el concepto de responsabilidad social y ambiental que adquirió una empresa, desde la perspectiva de los colaboradores del nivel directivo y táctico, fue posible identificar lo siguiente:

### *Responsabilidad social*

Los participantes señalan que la responsabilidad social de una empresa es un concepto amplio que abarca aspectos sociales internos de la organización relacionados con: interacción y ambiente laboral, en referencia con las dinámicas desarrolladas en el quehacer diario y el manejo de los roles en el lugar de trabajo *"lo importante es el compromiso con todos los compañeros de trabajo, sentido de pertenencia y comunicación"* (P. Mosquera, comunicación personal, 05 de junio, 2025); asimismo, se destacan acciones orientadas a la inclusión social "con el tema de la inclusión del personal, como madres cabezas de familia, personas con algunas discapacidades, personas con temas que son desplazados por la violencia" (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025). Otro aspecto relevante es el tipo de contratación de personal y los beneficios que esto implica, así como el compromiso del actuar ético con sus

operarios, "el impacto que generamos en los municipios donde tenemos presencia es brindar una formalidad, tener a los trabajadores afiliados a salud, pensión, empleo fijo, dando un impacto positivo" (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025); "en términos generales la empresa adquiere una obligación o responsabilidad con las personas que va a contratar tanto ética como de operación" (G. Montano, comunicación personal, 30 de mayo, 2025). Se menciona, además, el cuidado al medioambiente como parte de su responsabilidad social, en concreto, lo que respecta a la reducción de la contaminación "todo lo que tiene que ver con el tema del cuidado del medioambiente, todo lo que tiene que ver con lo que nosotros como empresa hacemos para aportar a la no-contaminación" (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025). A partir de lo expuesto, es posible identificar que el enfoque de la empresa en cuanto a responsabilidad social está fuertemente vinculado con el actuar ético y profesional hacia su personal, así como con factores medioambientales que buscan brindar un aporte positivo a la sociedad.

> Por otro lado, se identifican acciones comunitarias como parte de su compromiso social, tales como la generación de empleo para la comunidad más cercana y la realización de obras sociales que, si bien no se estructuran como proyectos formales, surgen como iniciativa de los directivos y propietarios, hecho que refleja los valores personales y la esencia de la empresa familiar.

La empresa realiza aportes principalmente en el mes de diciembre, dirigidos a las comunidades cercanas a las granjas donde desarrolla sus actividades. Estos apoyos suelen ser solicitados por líderes o miembros de la comunidad y se materializan a través de contribuciones económicas o en especie. En particular, durante la época de novenas navideñas se brindan donaciones destinadas a actividades comunitarias orientadas a los niños, tales como la entrega de pequeños obsequios. (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025).

"Yo creo que va con el pensamiento de los dueños, pues son unas personas muy sencillas, muy humildes que vienen del campo, y pues creo que esa es su forma de contribuir" (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025). Además, dada la ubicación rural de sus plantas

de producción y la necesidad de mejorar el acceso vial, la empresa ha impulsado el mantenimiento de vías terciarias como una iniciativa de beneficio colectivo, con recursos propios.

> A través de las intervenciones en las vías terciarias. La empresa ayuda con sus recursos económicos, aporta su dinero, su maquinaria y su personal, su capital humano, para mejorar el tema de las vías para favorecer el transporte de los animales, pero a su vez favorece el transporte de las personas cercanas a donde viven ahí, en la zona rural, donde están las granjas. (G. Montano, comunicación personal, 30 de mayo, 2025).

Es de destacar que como empresa familiar en crecimiento, han establecido como meta la oferta de productos de calidad a precios asequibles, previa consideración de las condiciones sociales y económicas de su entorno, como parte de su compromiso con el consumidor.

> En el tema comercial las acciones que uno puede mejorar es poder llegar al consumidor final con un precio que sea asequible, que no inflemos precios que dificultan la comercialización, y que al consumidor final se le va a dificultar adquirir. (G. Montano, comunicación personal, 30 de mayo, 2025).

En síntesis, se evidencia que el concepto de responsabilidad social es un término que continúa en proceso de construcción dentro de la empresa, pues cuenta con múltiples perspectivas y definiciones, aunque, la tendencia principal observada es su asociación con el impacto ambiental, pero el componente social y sus implicaciones es poco considerado, además, se han propuesto acciones que mitiguen el impacto causado y mejore la relación con la comunidad, que aún no están estandarizadas y, por tanto, limitan su accionar.

### *Responsabilidad ambiental*

En cuanto a responsabilidad ambiental, se identifican perspectivas más definidas por parte de los participantes, se reconocen conceptos clave relacionados con el cuidado del entorno ambiental "hace referencia al cuidado que debemos tener con nuestro entorno, para evitar que causemos daños o impactos negativos al ambiente, con alguna actividad que estemos realizando" (F. Valenzuela, comunicación personal, 12 de junio, 2025), como empresa familiar en crecimiento, que hace parte del sector avícola (agropecuario), los colaboradores reconocen el impacto derivado de su actividad productiva, y señalan problemáticas asociadas a la contaminación generada por olores, residuos orgánicos y subproductos.

> Hay una contaminación por los olores que emana la crianza del pollo, hay una contaminación por los productos o los subproductos que salen dentro de nuestra planta de sacrificio, como la sangre, la tripa, la pluma y estos generan unos olores bastante fuertes. (A. Bolaños, comunicación personal, 26 de mayo, 2025).

Estas situaciones han generado conflictos con las comunidades aledañas, no obstante, la empresa ha implementado diversas estrategias para mitigar los efectos negativos en el medioambiente, como el uso de composteras para la producción de abonos y el control de malos olores, moscas y demás plagas. Del mismo modo estableció convenios con empresas encargadas para el manejo adecuado de residuos.

Incluso, abordó la educación ambiental como necesidad prioritaria en su entorno, herramienta clave para avanzar hacia la construcción de la sostenibilidad ambiental de una empresa, también cuenta con el personal capacitado acorde con las demandas de la empresa y sus procesos, que le permita suplir las necesidades emergentes, tendientes a perfeccionar día a día la producción y comercialización de los productos.

> Creería que hay muchas falencias en temas de información, en temas de educación ambiental, hay que trabajar en ello, es necesario buscar profesionales que nos ayuden

> a orientar a los de la comunidad y a la empresa como tal, para que entendamos la importancia de seguir trabajando en estos temas, debemos comprometernos más y meternos de lleno para que nuestra empresa tenga ese valor agregado de que no solo producimos, sino que estamos siendo conscientes y responsables a nivel ambiental. (G. Montano, comunicación personal, 30 de mayo, 2025).

## Discusión

Los resultados obtenidos reflejan una percepción particular que merece ser interpretada desde distintas perspectivas. En un primer momento se identifica que los términos de r*esponsabilidad social y responsabilidad ambiental empresarial* aún están en construcción. Los colaboradores de la empresa evidencian elementos conceptuales que continúan siendo ambiguos para ambas categorías, lo que dificulta diferenciarlas con claridad, en particular, la responsabilidad social es comprendida como una categoría amplia, compuesta por múltiples factores que interfieren en su definición y aplicación entre ellos su relación directa con las repercusiones en el medioambiente, como principal elemento diferencial.

En cuanto a esta última categoría, desde la lógica de una empresa familiar se ha optado por expresar la responsabilidad social desde una práctica no formalizada, es decir, en la empresa se identifican acciones puntuales orientadas al bienestar de los trabajadores y la comunidad, que surgen desde los valores personales de los propietarios. Esta iniciativa se refleja en acciones como la creación de entornos laborales saludables, la inclusión de personas vulnerables y contribuciones monetarias de manera voluntaria a la comunidad más cercana, generación de empleo y mantenimiento de vías terciarias para beneficio colectivo. Tal como lo señalan Rueda & Rueda (2019), estas prácticas representan la esencia ética de la empresa, aunque no se encuentren estandarizadas ni institucionalizadas, característica común de una empresa familiar en crecimiento.

Entre las fortalezas identificadas en la empresa, se destaca la cercanía con la comunidad y la disposición del personal para recibir

sugerencias y críticas constructivas, en especial, aquellas relacionadas con la comunicación y el apoyo hacia el entorno social más próximo, pues reconoce la importancia de mantener un ambiente social favorable y una imagen corporativa positiva ante la población. En cuanto a los aspectos por mejorar, la empresa reconoce la necesidad de consolidar y fortalecer de manera constante la relación empresa-comunidad, así como de incrementar la implementación de obras sociales o el desarrollo de estrategias que generen un beneficio común.

Situación similar ocurre con la responsabilidad ambiental: su definición dentro de la empresa está vinculada al impacto negativo que genera el proceso de producción y comercialización de la materia prima, así como a la responsabilidad directa de la empresa en el cuidado del medioambiente y del entorno más próximo. En este caso, se ven implicadas las granjas donde realiza la crianza de los pollos, lugares que producen fuertes olores derivados de la gallinaza y otros desechos, así como la planta de sacrificio, donde se desechan elementos como las plumas, vísceras y sangre, los cuales pueden generar contaminación si no se manipulan adecuadamente.

Desde esta perspectiva, la empresa reconoce que su responsabilidad ambiental está en proceso de consolidación, a través de la implementación de estrategias orientadas a reducir los impactos negativos en el medioambiente. Entre esas estrategias se destaca la incorporación de composteras, elementos utilizados para transformar los residuos orgánicos en abono natural, lo que permite ejercer un mayor control en el manejo de los residuos y la generación de olores. Adicional a esto, se obtienen insumos útiles para la producción agrícola que pueden ser comercializados. También se ha incorporado el tratamiento de aguas residuales mediante filtros especializados, con el propósito de eliminar los elementos contaminantes generados durante el proceso productivo, y así permitir que el agua siga su curso causando el menor impacto posible.

Si bien se reconoce que la empresa está en procesos de mejora continua con el objetivo de reducir de manera significativa el posible impacto negativo generado en el entorno, persisten vacíos de información clave para la preservación ambiental y el manejo adecuado de residuos.

Como lo menciona Troyano (2019) es fundamental la búsqueda de alternativas sostenibles que no alteren la calidad del producto, pero que minimicen o eliminen la contaminación ambiental, sin embargo, esta búsqueda se ve limitada por el carácter familiar de la empresa, porque a pesar del cumplimiento de normativas y de los seguimientos institucionales, persisten dificultades en la estandarización de procesos y en la incorporación de personal calificado. Se reconoce el esfuerzo por atender las exigencias emergentes, pero es necesario avanzar hacia la consolidación de planes sostenibles a largo plazo, que trasciendan el cumplimiento comercial y se traduzcan en un compromiso social y ambiental estructurado y aterrizado en su empresa.

El desarrollo de la investigación permitió identificar fortalezas, tales como el compromiso en acciones comunitarias voluntarias, una conciencia ambiental básica y la generación de una imagen positiva del orden local; asimismo, se identifican aspectos de mejora reconocidos por los propios participantes, como la necesidad de diseñar una política interna, responsabilidad social y ambiental, capacitar al personal en temas ambientales, establecer indicadores y mecanismos de evaluación que permitan valorar el impacto de sus acciones y formalizar las buenas prácticas en procesos empresariales consolidados.

El estudio refleja el potencial transformador de las empresas familiares cuando logran integrar aspectos éticos, normativos y procesos sostenibles en los contextos donde operan.

## Conclusiones

Las empresas familiares se caracterizan por encontrarse en proceso de crecimiento y transformación constante. En este contexto, su compromiso y responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente también evoluciona de manera progresiva. Resulta fundamental que estas empresas desarrollen procesos efectivos para identificar necesidades del entorno, que permita adaptar sus dinámicas internas, optimizar procesos y avanzar hacia modelos empresariales más sostenibles y perdurables en el tiempo, que promuevan una cultura organizacional ecoamigable y socialmente inclusiva.

Las empresas familiares han comenzado a implementar diversas iniciativas, tanto en sus procesos productivos como en el ámbito social, las cuales representan un paso importante hacia el fortalecimiento de su responsabilidad empresarial. Estas acciones, además de ser motivadoras, reflejan una intención genuina de transformación. No obstante, muchas de estas iniciativas aún no han sido estandarizadas ni institucionalizadas, lo que dificulta su consolidación y limita la capacidad de adaptación de la empresa a modelos sostenibles desde una perspectiva ambiental y social.

Tanto el personal directivo como el táctico reconocen con claridad las fortalezas existentes y los aspectos que requieren mejorar dentro de la empresa familiar en relación con la responsabilidad social y ambiental. Este reconocimiento evidencia un nivel de conciencia empresarial que resulta clave para impulsar procesos de cambio. De la misma forma, se valora la importancia de mantener y fortalecer la construcción colectiva de prácticas sostenibles, entendiendo que el compromiso compartido es fundamental para contribuir de forma efectiva al cuidado del entorno social y ambiental.

## Referencias


Abreu, J, L. y Badii, M. (2007). Análisis del concepto de responsabilidad social empresarial (Analysis of the corporate social responsibility concept). *Mexico: Daena: lnternational Journal of Good Conscience, 2*(1), 54-70. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Abreu-29/publication/228819301_Analisis_del_concepto_de_responsabilidad_social_empresarial_Analysis_of_the_corporate_social_responsibility_concept/links/58eeae0eaca2724f0a28b466/Analisis-del-concepto-de-responsabilidad-social-empresarial-Analysis-of-the-corporate-social-responsibility-concept.pdf

Barrios Castiblanco, K, D., Castro Mantilla, L, J. y Méndez Márquez, V, M. (2019). Influencia de las prácticas de responsabilidad ambiental empresarial de las empresas avícolas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana en la intención de compra de los consumidores. https://hal.science/hal-02411582/

Espinoza Valle, H, P. (2021). *Propuesta de un Modelo de gestión de responsabilidad social para la Asociación Avícola Zambrano-Espinoza del cantón Balsas año 20202021* https://dspace.utpl.edu.ec/visorHub/?handle=20.500.11962_28446

Guacales Delgado, A. y Pinchao Linarez, V, E. (2023). Caracterización De Las Alternativas De Logística Verde En La Cadena De Suministro De La Industria Avícola De Nariño, Orientadas A Mejorar La Competitividad Año 2022. https://core.ac.uk/download/pdf/596384593.pdf

Iavarone, P, G. (2012). Costos por órdenes de producción: su aplicación a la industria panificadora. *Provincia de Mendoza-Argentina.* https://ddhh.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5230/iavaronitrabajodeinvestigacion.pdf

Jaimes-Olaya, J, A., Gómez Ramírez, A, P., Álvarez Espejo, D, C, M., Soler Tovar, D., Romero Prada, J, R. y Villamil Jiménez, L, C. (2010). Las enfermedades infecciosas y su importancia en el sector avícola. *Revista de Medicina Veterinaria,* (20), 49-61. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-93542010000200005&lng=en&tlng=es.

Ley 1090 del 2006. (2006, 6 de septiembre). Congreso de la República. Diario oficial No. 46383. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205

Mendoza Bazantes, C, C., Naranjo Robayo, H, A. y Paguay Ushca, L, E. (2024). *La responsabilidad social empresarial y su incidencia en el desarrollo sostenible en el sector avícola de la ciudad de Riobamba.* Universidad Nacional de Chimborazo. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13906

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. (2024). *Producción y productos avícolas.* https://www.fao.org/poultry-production-products/production/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2018). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2018. La migración, la agricultura y el desarrollo rural.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. http://www.fao.org/3/I9549ES/i9549es.pdf

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2010). Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf

Quintero Reartiga, J, S. (2018). Las PYMES en Colombia y las Barreras para su Desarrollo y Perdurabilidad. https://repository.unimilitar.000000000000000000000000000000000000edu.co/server/api/core/bitstreams/8b3a4c8a-bc0a-485f-a4d5-4e0ed5942156/content

Resolución 8430 de 1993. (1993, 4 de octubre). Ministerio de Salud. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Rueda, J. y Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina, 20*(20), 8-28. https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/10.30554l%C3%BAmina.20.3260.2019/5333

Troyano, C. (2019). Prácticas de responsabilidad social empresarial de Pymes en la ciudad de Chajarí. https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/1f89ec7e-fb2a-4c70-b827-943dba110548/content

Trujillo, M, y Vélez, R. (2010). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial. *Revista Universidad Y Empresa, 8*(10), 291–308. https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/938

Varon, J. (2022). Apoyo técnico a la gestión ambiental empresarial desde la producción limpia y buenas prácticas: estudio de caso Empresa Avícola de Cundinamarca. https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/17a06262-ba39-4389-b5f3-68292edf5f8e/content

# Capítulo 6.

## Percepción de bienestar laboral en trabajadores y trabajadoras de una empresa avícola familiar




*Christian David Portilla Realpe*
*David Alejandro Rodríguez Pabón*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*

## Resumen

Objetivo: La investigación tuvo como objetivo conocer la concepción de Bienestar Laboral desde la percepción de los trabajadores de una empresa familiar. Método: Este es un estudio epistemológico histórico-hermenéutico, paradigma metodológico cualitativo y tipo de investigación etnográfica. Para el desarrollo de la investigación se empleó la técnica de grupos focales. Resultados: En general se comprendió al bienestar laboral como un proceso que no se reduce a condiciones materiales o beneficios individuales, sino como una experiencia multidimensional que integra el cuidado físico, el reconocimiento emocional, el bienestar psicológico y el equilibrio entre trabajo y vida personal. Discusión y conclusiones: Este estudio permitió una comprensión del bienestar laboral desde la experiencia directa de los trabajadores de una avícola.

**Palabras clave:** Bienestar laboral, trabajadores, percepción, comprensión.

## Abstract

Objective: The objective of the research was to know the conception of Labor Welfare from the perception of the workers of a family business. Method: This is a historical-hermeneutic epistemological study, qualitative methodological paradigm and ethnographic type of research. The focus group technique was used for the development of the research. Results: In general, labor well-being was understood as a process that is not reduced to material conditions or individual benefits, but as a multidimensional experience that integrates physical care, emotional recognition, psychological well-being and work-life balance. Discussion and conclusions: This study provided an understanding of occupational well-being from the direct experience of workers in a poultry farm.

**Key words:** Well-being at work, workers, perception, understanding.

## Introducción

En el concepto de bienestar laboral se considera el aspecto físico de la organización y la experiencia subjetiva del trabajador (Calvo Hernández, 2023; Cruz Velazco, 2018). Las condiciones objetivas como funciones, normas, procedimientos, reglas, horarios, salarios, jornadas, oportunidades de crecimiento, seguridad en el trabajo, contenido del puesto, tiempo libre, entre otros aspectos, impactan directamente en la persona (Calderón Hernández et al. 2003; Saldaña Orozco et al. 2020; Calvo Hernández, 2023). En relación con lo subjetivo, se incluyen las percepciones y vivencias del trabajador dentro y fuera del lugar de trabajo; Salazar-Estrada et al. (2014) junto con Fonseca Herrera & Cruz Torres (2019), reconocen que estos aspectos no solo están condicionados por el entorno de las condiciones objetivas, sino que también están configuradas por la percepción del trabajador e impactan en el desarrollo del trabajo y en los resultados obtenidos.

En el país, las empresas avícolas representan un pilar económico significativo, enfrentando desafíos asociados con la intensidad laboral, la rotación de personal y los riesgos psicosociales (Remolina Delgado, 2023). Por otro lado, como lo afirma Muñoz-Muñoz et al. (2020) las empresas familiares representan un porcentaje considerable del tejido empresarial del país. Además, estas presentan dinámicas únicas que pueden impactar tanto positiva como negativamente el bienestar de sus colaboradores (Bermeo y Mera, 2017; Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI], 2021).

Castellanos Díaz y García Vargas (2022) analizaron los factores de peligro psicosocial que afectan a los trabajadores en tareas donde presentan efectos perjudiciales para la salud mental como el mantenimiento de bandas y recortadoras en una empresa avícola de Bucaramanga, estos trabajos tienen las características de ser tareas exhaustivas, llevar una carga mental alta y ser actividades monótonas. A su vez, Barbosa Orrego & Hernández Gil (2020) evaluaron en una empresa avícola del Valle del Cauca las condiciones biomecánicas de los y las trabajadores, en las que se evidenció que permanecer largo tiempo realizando movimientos repetitivos y de fuerza, ritmo de trabajo impuesto y posturas forzadas

mantenidas son causantes de esfuerzos estáticos en diversos músculos produciendo trastornos musculoesqueléticos; además, condiciones precarias como salarios bajos y largas jornadas de trabajo, afectan de forma directa la salud física y mental de los trabajadores.

Mientras tanto, Cortés Arcila & Orejuela Gómez (2021) exploraron la relación entre los roles familiares y laborales de una empresa familiar ubicada en el Eje Cafetero. Identificaron que los vínculos emocionales entre miembros de la organización pueden ser tanto una fortaleza como una fuente de conflicto; puesto que algunas emprendedoras trabajaban hasta diecinueve horas como amas de casa y como trabajadoras. Al mismo tiempo, este estudio destaca la importancia de promover un ambiente organizacional saludable, basado en la comunicación abierta y la delimitación de responsabilidades.

Por su parte, Lizarazo & Ruiz (2019), investigaron la relación entre clima laboral y compromiso en una empresa avícola en el municipio de Girón, Santander, y en él resaltan como las dinámicas de trabajo colectivo y valores compartidos fortalecen el sentido de pertenencia entre los trabajadores. Los autores recomiendan incorporar prácticas de gestión profesional que promuevan valores familiares como el respeto y la unidad, con el fin de evitar la generación de conflictos internos. Además, las organizaciones deben concentrar sus esfuerzos en mejorar las condiciones de sus trabajadores y así lograr que se sientan más comprometidos con la empresa.

En el departamento de Nariño y su capital Pasto, Matabanchoy-Tulcán et al. (2024) analizaron la influencia de las empresas familiares avícolas en la economía rural de Nariño, y en él subrayan que estos negocios, al estar dirigidos por familias locales, tienden a generar un fuerte sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores. No obstante, la falta de una gestión profesionalizada en muchas de estas empresas puede provocar conflictos internos y desigualdades en la distribución de beneficios; ante ello, los autores recomiendan fomentar la capacitación en liderazgo y gestión organizacional para optimizar las dinámicas laborales y promover un ambiente de trabajo más equitativo. Por su parte, Solarte Solarte et al. (2020) realizaron un estudio acerca

del impacto del trabajo colaborativo en el bienestar laboral en empresas ubicadas en Pasto. Los resultados mostraron que los valores comunitarios, como la solidaridad y la cooperación, fortalecen el sentido de pertenencia y motivación de los trabajadores, aunque la poca inversión en infraestructura y equipos adecuados para la realización del trabajo genera desgaste físico y emocional.

En ese igual sentido, Hortúa-López, (2023) encontraron que los trabajadores valoran significativamente los vínculos cercanos con los propietarios, lo que genera un clima de confianza y reciprocidad. A propósito, Escobar Restrepo, (2024) investigaron las condiciones de trabajo en una empresa de producción avícola, en la cual encontraron que los trabajadores enfrentan desafíos asociados con largas jornadas, salarios bajos y tareas repetitivas. Estos tres factores generan impactos negativos en la salud física y mental de los colaboradores, ya que les reduce su percepción de bienestar. Además, las condiciones de trabajo están relacionadas con las cargas y demandas del puesto, así como el tipo de contrato que influyen en la actitud y aptitud del colaborador y condicionan su desempeño, al punto que puede desencadenar consecuencias en el plano personal y organizacional. Algunos autores plantean que el ambiente de trabajo está "emparentado con la satisfacción de la persona y el funcionamiento de la organización, el equilibrio trabajo-familia, el mejoramiento continuo y la cultura" (Restrepo y López, 2023).

Lo anterior da cuenta de que, a pesar de los avances encontrados en investigaciones nacionales y locales, todavía persiste un vacío de conocimiento relacionado con las comprensiones de los trabajadores acerca de sus percepciones acerca del bienestar laboral en su empresa, particularmente en el ámbito local de Pasto y el departamento de Nariño. Esta oportunidad de explorar se vuelve aún más evidente si se considera las características propias de las empresas avícolas, como su dependencia de tareas repetitivas, las altas exigencias físicas y mentales, y su impacto en el bienestar integral de los trabajadores (Castellanos Díaz & García Vargas, 2022). Así también, se recalca que, tal como manifiesta Matabanchoy Tulcán (2012), en este contexto regional las dinámicas laborales están influenciadas por factores culturales, sociales y económicos propios de la región, lo que exige un análisis contextualizado, así

pues, las empresas avícolas y familiares en Nariño no solo son generadoras de empleo, sino también agentes de cohesión social en una región caracterizada por su diversidad y retos económicos.

En concreto, existen múltiples estudios que tocan el tema de bienestar de los trabajadores, especialmente en sectores de alta exigencia como el avícola (Barbosa Orrego & Hernández Gil, 2020). Estas investigaciones permiten comprender las necesidades subjetivas de los trabajadores para implementar medidas preventivas con apoyo psicológico y capacitaciones contextualizadas dirigidas a cada empresa (Castellanos Díaz & García Vargas, 2022). Estas comprensiones permiten destacar la importancia de la promoción de un clima organizacional saludable, delimitación de roles, relaciones y actividades, todo bajo un análisis particular (Cortés Arcila Castellanos Díaz & García Vargas Orejuela Gómez, 2021; Solarte Solarte et al. 2020). Además, los resultados permiten realizar propuestas de políticas laborales inclusivas tales como programas de incentivos, subsidios para educación y transporte e inversión en infraestructura adecuada (Lizarazo & Ruiz, 2019).

En el contexto particular de la avícola, de un encuentro inicial con la psicóloga de talento humano, se identificó que la empresa entiende el bienestar laboral como una "satisfacción" y una "experiencia positiva" brindada a cada uno de los trabajadores en relación con las condiciones laborales; destaca el desempeño, la pertenencia y la autonomía de cada colaborador. Los horarios de trabajo afectan de manera negativa en la calidad de vida, debido a que estos poseen menos tiempo para desarrollar actividades extracurriculares, como lo es el tiempo en familia y el ocio. Otro aspecto problemático abordado por la empresa es el "sentir", referido al reconocimiento del trabajador. La problemática "trabajo-familia", pueden verse afectadas por las dinámicas familiares y viceversa; son otro desafío. El "estrés laboral" desarrollado en las jornadas de trabajo, es una problemática, puesto que genera afectación en la calidad de vida, por la prolongación de situaciones estresantes de alta duración e intensidad, las cuales generan problemas de salud, pérdida de motivación laboral, etc.; se identifica la necesidad de desarrollar y fortalecer estrategias positivas de identificación y afrontamiento en los diversos componentes de la empresa (físico o mental).

En resumen, la calidad de vida laboral juega un papel fundamental en la avícola; por esta razón, la organización trabaja en la toma de conciencia de eventos que forman parte del cuidado, y fortalece la cohesión de la empresa. Por último, se concluye que las dimensiones de bienestar laboral dentro de la empresa son las condiciones de trabajo: el sentir de los trabajadores, el manejo del estrés y la relación trabajo familia. Teniendo en cuenta lo anterior, y con el fin de integrar, formalizar y encauzar la presente investigación, se parte de la pregunta: ¿Cuál es la percepción de bienestar laboral de los trabajadores de una empresa avícola en Nariño?

## Metodología

El paradigma cualitativo permitió captar los significados de los trabajadores, a través de un análisis profundo de sus experiencias (Tamayo, 2004); en concordancia, el paradigma histórico-hermenéutico buscó interpretar estos relatos dentro de un contexto histórico y social, (Gallego, 2009). Así, el enfoque cualitativo reunió las percepciones de los colaboradores, mientras que el histórico-hermenéutico interpretó esas percepciones en su contexto, comprendiendo la relación entre los trabajadores y su bienestar laboral.

Los participantes de la investigación fueron las y los trabajadores de la avícola. El criterio de inclusión fue el de que los trabajadores contarán con mínimo seis (6) meses de antigüedad laboral en la empresa, que se encontraran activos al momento de la recolección de datos y fueran mayores de edad. El principal requisito fue la firma del consentimiento informado; se destaca, que se mencionó e informó acerca de los detalles de confidencialidad de la información suministrada, la autonomía y se dio a conocer los detalles del estudio.

La técnica utilizada fue el grupo focal, para recolectar la información relevante de las experiencias, actitudes y comprensiones del trabajador acerca del bienestar laboral; después se realizó una triangulación por fuente, teniendo en cuenta cada área y lugar donde se recogió la información.

Esta investigación se basó en las experiencias, conceptos, percepciones, imaginarios, actitudes, opiniones, sentimientos, emociones, valores,

apreciaciones desde el sentido común, de nuestros participantes en cuanto al bienestar laboral, recogidos a través de grupos focales, el análisis se dividió así: primero, familiarización con los datos que se transcribieron y leyeron; segundo, generación de códigos iniciales y significado; se tuvo en cuenta la triangulación por fuente obtenida de cada área y lugar; a continuación se buscó temas con base en el objetivo previsto; enseguida se desarrolló una recodificación, teniendo en cuenta los patrones resultantes de la triangulación por fuente. Luego se definió los temas; se estableció "lo esencial" y se elaboraron las jerarquías (temas/subtemas) como, "bienestar físico, reconocimiento emocional, bienestar psicológico, equilibrio trabajo-vida personal"; estas categorías ayudaron a identificar y analizar los posteriores resultados inductivos y deductivos.

### *Consideraciones éticas*

El estudio estuvo fundamentado a parir de principios éticos y morales del código Deontológico y bioético del Psicólogo en Colombia, Ley 1090 del 2006 y la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud, en apego al respeto por la dignidad, bienestar y protección del participante, y se les informó debidamente el objetivo del estudio, la confidencialidad, voluntariedad y anonimato de los colaboradores.

## Resultados

Cabe resaltar que el bienestar laboral se entendió como un proceso que no se reduce a condiciones materiales o beneficios aislados, sino a una experiencia multidimensional que abarca el cuidado físico, el reconocimiento emocional, la estabilidad mental y el equilibrio entre el trabajo y vida personal.

Respecto al cuidado físico, el participante 1 de la granja 1 manifiesta: "Uno termina con los pies destrozados, porque esas botas ya no sirven y no nos cambian a tiempo" (comunicación personal, 14 de abril de 2025), y el participante 2 de la granja 1 asegura: "Uno carga bultos, anda mojado, y el cuerpo al final lo siente" (comunicación personal, 14 de abril de 2025). Al relacionar esto con lo anterior, en la planta 1, el participante 1 dice: "Nos dan la misma ropa para todo el año, y eso no aguanta ni tres meses" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); el participante 2

de la planta 1 corrobora: "Estas botas están rotas, y toca amarrarlas con cabuya, porque no dan nuevas" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); el participante 3 de la planta 1 manifiesta: "Me clavé la mano y trabajé todo el día así (...) ya pasó una semana y todavía me duele" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); el participante 4 de la planta 1 dice: "Me golpeé duro la cabeza, y no me quedó de otra más que sobarme, al otro día ya fui al hospital" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); el participante 5 de la planta 1 asegura: "El maestro prendió el motor, yo estaba limpiando ahí, y me cogió" (comunicación personal, 14 de abril de 2025). El participante 1 de la planta 2 comunica: "Hay zonas muy calientes y otras frías, y uno pasa de una a otra todo el día; eso lo enferma a uno" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); de igual manera, en labores de almacenamiento: el participante 1 reafirma: "Uno está muchas horas manejando o en frío, y eso lo va enfermando sin que nadie lo vea" (comunicación personal, 16 de abril de 2025). Del área de conducción de la empresa: el participante 1 expresa: "Uno pasa ocho o diez horas sentado y sin descansar, eso le daña la espalda" (comunicación personal, 16 de abril de 2025); el participante 2 del área de conducción complementa: "Nos dicen que hagamos pausas activas, pero si nos detenemos a hacerlas se atrasa el pedido" (comunicación personal, 16 de abril de 2025). En contraste, en la granja 2: el participante 1 afirma: "es lo normal ¿no?, uno a veces se enferma, en cualquier trabajo, o aunque no esté trabajando pasa lo mismo" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); el participante 2 de la granja 2 afirma: "No hemos tenido problemas con la ropa, estamos bien (...) la nueva dotación llega el mes que viene" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); por su parte el participante 3 de la granja 2 añade: "En otros trabajos es peor, yo fui obrero, y allá cada quien mira por sí mismo" (comunicación personal, 15 de abril de 2025).

En cambio, el bienestar emocional fue conceptualizado como la sensación o experiencia de sentirse valorados y respetados; en la granja 2 el participante 1 refiere: "Si uno se equivoca, ahí sí lo llaman, pero si hace algo bien, nadie dice nada" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); en la planta 2 el participante 1 expresa: "A veces el problema no es lo que uno hace, sino cómo se lo dicen; eso baja el ánimo" (comunicación personal, 15 de abril de 2025), el participante 2 de la planta 2 aclara: "A veces no es el trabajo, es el tono con el que le hablan a uno, eso

lo amarga" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); en la granja 1 el participante 3 declara: "Aquí, uno vale más por lo que hace mal que por lo que hace bien; lo bueno nadie lo menciona" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); y en la planta 2 el participante 3 afirma: "Uno trabaja duro, pero ni un 'buen trabajo' le dicen" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); del área de conducción el participante 1 menciona: "Lo único que uno quiere a veces es que lo traten como persona, no como una máquina" (comunicación personal, 16 de abril de 2025).

En cuanto al bienestar psicológico, este lo asocian con la presencia o ausencia de orientaciones claras, acompañamiento y retroalimentación ante errores, aprendizajes, oportunidades. En la planta 2 el participante 2 expresa: "Cuando hay muchos errores seguidos, uno empieza a sentirse incapaz" (comunicación personal, 15 de abril de 2025). En la granja 1, el participante 3 añade: "Uno no sabe si está haciendo las cosas bien, porque nadie le dice nada" (comunicación personal, 14 de abril de 2025), y el participante 2 de la granja 1 complementa: "A veces uno no sabe si lo están evaluando o acusando, y eso lo pone a uno nervioso todo el día" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); el participante 1 sostiene: "No siempre sale (el pollo) como se hace el pedido; uno hace lo posible por cumplir, pero a veces no se da, y eso lo estresa a uno" (comunicación personal, 14 de abril de 2025). Desde la planta 1, el participante 1 dice: "Uno siente que no puede equivocarse nunca, porque lo regañan delante de todos" (comunicación personal, 14 de abril de 2025), y desde el grupo de conductores, el participante 2 manifiesta: "Uno termina el día con la cabeza dando vueltas, sin saber si lo hizo bien o mal" (comunicación personal, 16 de abril de 2025). En la granja 2, el participante 1 asevera: "Todo el pollo no sale igual, por más que uno se esfuerce, a veces sale mal" (comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Respecto del equilibrio entre vida laboral y personal, en la granja 1 el participante 1 dice: "Cuando hay recepción de pollitos, eso es una locura, ni comer alcanza uno" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); mientras que el participante 2 de la granja 2 explica: "Se llega a la casa cansado, nomás para dormir, ni con la mujer se habla" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); de manera similar, en la planta 2 el participante 1 reafirma: "Uno entra a las seis y no sabe a qué hora sale; a veces la familia ni lo ve a uno" (comunicación personal, 15 de abril de 2025);

incluso el participante 3 de la planta 1 agrega: "Uno llega rendido, y al otro día otra vez; así no hay vida" (comunicación personal, 15 de abril de 2025). El participante 2 del grupo de conductores asegura: "Trabajo para darle a mi familia, pero no tengo tiempo para verla" (comunicación personal, 16 de abril de 2025); y el participante 1 del grupo de conductores complementa: "Hay intromisiones del trabajo fuera del horario laboral" (comunicación personal, 16 de abril de 2025). En la granja 2, el participante 2 afirma: "Cuando llega el pollo bebé, uno ni duerme pensando en cómo estará el pollo" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); el participante 1 de la granja 1 expone: "Se sale del trabajo para seguir pensando en el trabajo" (comunicación personal, 14 de abril de 2025). El participante 2 del grupo de conductores reafirma: "Mi horario es de 24/7, a cualquier hora llaman y uno debe ir" (comunicación personal, 16 de abril de 2025); mientras que en la planta 1, el participante 2 dice: "Hay veces que falta mucho trabajo, y no hay descanso, ni en la casa" (comunicación personal, 14 de abril de 2025).

Un punto crítico resulta la ausencia prolongada de días de descanso, especialmente entre galponeros. En la granja 2 el participante 1 comparte: "Desde que llega el pollo bebé tenemos que estar más de 49 días cuidándolos sin descanso" (comunicación personal, 15 de abril de 2025); y en la granja 1 el participante 2 complementa: "No tenemos ni un solo día para distraernos o salir, eso a veces cansa" (comunicación personal, 14 de abril de 2025). En relación con la ausencia de descanso adecuado, se resaltan los efectos del trabajo nocturno entre conductores y trabajadores de almacenamiento, quienes manifiestan situaciones peligrosas como: el participante 1 de labores de almacenamiento refiere: "Dormir en el día no es lo mismo que en la noche, eso a la larga cansa" (comunicación personal, 16 de abril de 2025); el participante 2 del grupo de conductores advierte: "He tenido micro sueños transportando por no descansar bien" (comunicación personal, 16 de abril de 2025); y el participante 2 del grupo de conductores reitera: "En las mañanas es que hacen las actividades, uno a veces tiene que hacer cosas y no puede dormir" (comunicación personal, 16 de abril de 2025).

No obstante, desde los conductores y trabajadores de las plantas de concentrado, se hallaron aspectos positivos relacionados a la flexibilidad, el participante 3 de la planta 1 expone: "Pedí una cita y no me la

dejaron perder" (comunicación personal, 14 de abril de 2025); y el participante 1 de la planta 2 considera: "Para todo lo de la salud siempre me han dado permiso" (comunicación personal, 15 de abril de 2025).

## Discusión

En los resultados del trabajo se encontró cuatro grandes dimensiones: bienestar físico, emocional, psicológico y equilibrio entre la vida laboral y personal, lo cual coincide con investigaciones de Saldaña Orozco et al. (2020) y Cruz Velazco (2018), quienes mencionan un enfoque más integral que considera tanto los aspectos estructurales como las experiencias subjetivas de los trabajadores.

El bienestar físico fue entendido como medidas y espacios que les ayudan a mantener su salud física (dotación de ropa, botas, etc.), así mismo, una adecuada gestión en seguridad y salud en el trabajo, esto se alude en lo mencionado por el participante 2 de la granja 1 (comunicación personal, 14 de abril de 2025): "Uno carga bultos, anda mojado, y el cuerpo al final lo siente", o en lo expuesto por el participante 1 del área de conducción de la empresa (comunicación personal, 16 de abril de 2025): "Uno pasa ocho o diez horas sentado y sin descansar, eso le daña la espalda". Uno de los aspectos más reiterativos fue la afectación generada por los horarios prolongados: "Trabajo para darle a mi familia, pero no tengo tiempo para verla" (participante 2, área de conducción, comunicación personal, 16 de abril de 2025), "Ni comer alcanza uno" (participante 1, granja 1, comunicación personal, 14 de abril de 2025), o "Ni con la mujer se habla" (participante 2, granja 2, comunicación personal, 15 de abril de 2025). Para Solarte et al. (2020), la problemática entre trabajo, familia y tiempo personal tiene un impacto directo en la percepción de calidad de vida, al aumentar el riesgo de agotamiento físico y mental. Las propuestas surgidas fueron: ampliar los equipos de trabajo, establecer turnos estables, anticipar la programación de horarios y garantizar los días de descanso.

Por otra parte, el bienestar emocional, en línea con Lizarazo & Ruíz (2019) y Cortés Arcila & Orejuela Gómez (2021), se basó en ser tratado con dignidad, respeto y consideración, así mismo en desarrollar una buena

relación con sus compañeros de trabajo y ser validado y felicitado, tal como lo refleja el participante 3 de la planta 2 (comunicación personal, 15 de abril de 2025): "Uno trabaja duro, pero ni un 'buen trabajo' le dicen" o en lo expuesto por el participante 2 de la planta 2 (comunicación personal, 15 de abril de 2025): "A veces no es el trabajo, es el tono con el que le hablan a uno, eso lo amarga". Los trabajadores rescatan formas de protección emocional como el compañerismo y el humor colectivo, así lo declara el participante 4 de la planta 1 (comunicación personal, 15 de abril de 2025): "Nos reímos, molestamos, eso ayuda a que uno no enloquezca". Las propuestas se enfocaron hacia la transformación de la cultura organizacional, referentes a tratos más cordiales, formación en comunicación asertiva y espacios de escucha emocional.

En tanto, el bienestar psicológico fue reconocido como una experiencia de orientación y contención interna. Esta dimensión se asocia con tener claridad en los procesos, confianza en las decisiones y acompañamiento ante los errores. En la granja 1, el participante 3 (comunicación personal, 14 de abril de 2025) comunica: "Uno no sabe si está haciendo las cosas bien, porque nadie le dice nada", y el participante 5 de la planta 1 (comunicación personal, 14 de abril de 2025) asegura: "Uno se llena de ansiedad cuando no sabe si el trabajo va a seguir". Castellanos Díaz & García Vargas (2022) subrayan que el bienestar subjetivo se ve deteriorado cuando el trabajador no percibe justicia o reciprocidad en el trato recibido por parte de la organización. Como propuestas, los trabajadores proponen la inclusión de profesionales en salud mental, talleres psicoeducativos, espacios grupales para compartir sus vivencias y problemáticas dentro del trabajo.

El componente equilibrio entre vida laboral y personal, en concordancia con lo mencionado por Ramírez-Angel & Riaño-Casallas (2022), la presencia en la dificultad en los horarios y nivel de permanencia en el trabajo genera un malestar constante en los trabajadores, y es uno de los puntos más referidos e importantes en casi todas las sedes, globalizado en el comentario del participante 1 de la planta 2 (comunicación personal, 15 de abril de 2025): "Uno entra a las seis y no sabe a qué hora sale; a veces la familia ni lo ve a uno". Además, las intromisiones del trabajo fuera del horario laboral es un punto de constante estrés y de afectación física y mental, puesto que no da lugar a un descanso adecuado (Mata-

banchoy-Tulcán et al. 2024). En el mismo sentido, Herrera Cubides et al. (2021) identificaron que el desequilibrio entre vida personal y laboral al no lograr una adecuada gestión y toma de decisiones, referentes a los límites en tareas y tiempos invertidos, es otra causa de desgaste, tal como lo enunciado por el participante 1 de la granja 1 (comunicación personal, 14 de abril de 2025): "Se sale del trabajo para seguir pensando en el trabajo".

En resumen, como señala Cruz Velazco (2018), el significado de bienestar laboral está íntimamente ligado a las trayectorias vitales de los trabajadores, al deseo de brindar bienestar a sus familias y al crecimiento personal. Entre las recomendaciones más comunes está mejorar los aspectos organizacionales de la empresa, sobre todo, en seguridad y salud en el trabajo, capacitación socioemocional y líneas de comunicación directas respecto de las solicitudes. Así mismo, se recomienda aumentar los espacios de diálogo entre trabajadores, jefes directos y contar con la presencia de gerencia para toma de decisiones o gestión de solicitudes (Bedoya Gómez et al., 2017; Castañeda Herrera et al., 2017).

## Conclusión

Es de destacar que el bienestar laboral para los trabajadores consiste en preservar su integridad personal, con una adecuada infraestructura, dotaciones y equipos apropiados; además, una oportuna gestión relacionada con seguridad y salud en el trabajo; sentirse cómodos en las relaciones interpersonales con sus colegas y superiores, tener en claro las funciones y tareas a desarrollar, y contar con horarios oportunos que no invadan su vida personal. Por otro lado, esta investigación visibiliza una brecha importante en el conocimiento local acerca del bienestar laboral en empresas familiares y del sector avícola, en especial, en regiones periféricas como Nariño. Por tanto, futuras investigaciones podrían ampliar esta línea de trabajo, al incorporar comparaciones interempresariales, metodologías participativas con enfoque de género y estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de intervenciones organizacionales en el mediano y largo plazo.

## Referencias


Andrade-Navia, J. M., Ramírez-Plazas, E., y Rueda-Ramírez, H. (2019). El alcance de las prácticas de dirección en la vida de los colaboradores: la relación entre la percepción de justicia y el conflicto trabajo-familia en las organizaciones del sur colombiano. Revista Escuela de Administración de Negocios, (87), 27–41. https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2442

Barbosa Orrego, C. E. y Hernández Gil, R. D. (2020). Condiciones biomecánicas de los trabajadores de una granja avícola del Valle del Cauca en el 2018–2019 (Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Repositorio Institucional UNIMINUTO. https://hdl.handle.net/10656/11361

Bedoya Gómez, M. A., Posada Isaza, D., Quintero Gutiérrez, M. C., y Zea Quintero, J. D. (2017). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex, 8*(12), 1-9. https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326978

Bermeo, C. y Mera, P. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. Revista Publicando, 4(12) (2), 506–531. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/721

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M. y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, 16(25). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452

Calvo Hernández, S. (2023). Bienestar laboral: análisis de los factores psicosociales y su impacto sobre las personas y organizaciones [Trabajo de grado, Universidad Pública de Navarra]. https://academica-e.unavarra.es/server/api/core/bitstreams/cdd01fba-54ca-4cc0-9338-5528fc57ec38/content

Castañeda Herrera, Y., Betancur, J., Salazar Jiménez, N. L. y Mora Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones.

*Revista Electrónica Psyconex, 9*(14), 1–13. https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547

Castellanos Díaz, D. J. y García Vargas, D. D. (2022). Factores de éxito que genera el proceso de gestión de la seguridad basada en comportamientos en una empresa del sector avícola de la ciudad de Bucaramanga [Tesis de pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander]. http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10781

Cortés Arcila, M. C. y Orejuela Gómez, J. J. (2021). La conciliación trabajo-familia en un grupo de mujeres líderes emprendedoras del Eje Cafetero [Artículo]. Psicoespacios, 15(27), 1–17. https://doi.org/10.25057/21452776.1422

Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Revista científica Pensamiento y Gestión, (45). https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/10617

Escobar Restrepo, F. (2024). Condiciones de trabajo y su impacto en la salud física y psicosocial de los trabajadores del sector agropecuario. Revista de Ciencia Agropecuaria, 5(1), 45–60. https://www.redalyc.org/journal/141/14179345006/14179345006.pdf

Federación Nacional de Avicultores de Colombia [FENAVI]. (2021). Documento avícola No. 20: Tendencias de talento humano 2021. https://fenavi.org/wp-content/uploads/2021/12/Documento-Avicola-20-Tendencias-Talento-Humano-2021.pdf

Fonseca Herrera, J. M. G. y Cruz Torres, C. E. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *Revista CES Psicología, 12*(2), 126–140. https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9

Gallego, J. (2009). El conocimiento pedagógico fundamentado en una epistemología de los sistemas complejos y una metodología hermenéutica. *Magistro, 3*(6), 13–25. https://doi.org/10.15332/s2011-8643.2009.0006.01

Herrera Cubides, P, Diaz Amaya, Y. y Martínez Gutiérrez, M. (2021). *Análisis de los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - Personal en la UEN 414 en CGR durante la pandemia.* Universidad ECCI. https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/1322

Hortúa-López, L. C. (2023). La avicultura de traspatio en Boyacá: su aporte a la seguridad alimentaria de las familias campesinas y a la diversidad de las aves. [Tesis doctoral]. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Repositorio Institucional. https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/f862d855-6c4c-45c8-ad75-d6693aa3935b

Ley 1090 de 2006. (2006, 6 de septiembre). Diario oficial No 46.383. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html

Lizarazo, S. I. y Ruíz, L. M. (2019). Relación entre clima laboral y engagement en una empresa del sector avícola del municipio de Girón. http://hdl.handle.net/20.500.11912/8360

Matabanchoy Tulcán, S. M. (2012). Salud en el trabajo. *Revista Universidad y Salud, 14*(1), 87–102. http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v14n1/v14n1a08.pdf

Matabanchoy-Tulcán, S., Betancourt-Zambrano, S. y Calderón-Hernández, G. (2024). Calidad de vida laboral en empresas familiares del sector avícola colombiano. *Desarrollo Gerencial, 16*(1), 1–25. https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6622

Muñoz-Muñoz, D., Matabanchoy-Tulcán, S. y Guevara-Canchala, T. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Revista Tendencias, 21*(1), 197–220. https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133

Ramírez-Angel, L. M. y Riaño-Casallas, M. I. (2022). Equilibrio trabajo-vida y su relación con la salud mental en trabajadores de diferentes profesiones: una revisión sistemática. Revista Escuela de Administración de Negocios, (92). https://doi.org/10.21158/01208160.n92.2022.3335

Remolina Delgado, L. (2023). Análisis de la influencia de los factores de riesgo psicosocial en la rotación de personal en una empresa del sector avícola en la ciudad de Bucaramanga [Tesis de especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio UNIMINUTO. https://repository.uniminuto.edu/items/b49f1071-3d13-4b3d-bb9f-bac9319de1e5

Resolución 8430 de 1993. (1993, 4 de octubre). Diario Oficial No. 41.076. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Restrepo, E. F. E. y López, A. M. (2023). Violencia, condiciones de trabajo y efectos colaterales en empresas colombianas. Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad, 13(21). https://doi.org/10.33571/teuken.v13n21a5

Salazar-Estrada, J. G., Aranda Beltrán, C., Pando-Moreno, M. y Ruvalcaba Romero, N. A. (2014). La percepción del trabajador de la industria manufacturera con relación a su bienestar y el sentido de coherencia. *Salud Uninorte, 30*(1), 10–22. https://www.researchgate.net/publication/264052564_La_percepcion_del_trabajador_de_la_industria_manufacturera_con_relacion_a_su_bienestar_y_el_sentido_de_coherencia

Saldaña Orozco, C., Polo-Vargas, J. D., Gutiérrez-Carvajal, O. I., & Madrigal Torres, B. E. (2020). Bienestar psicológico, estrés y factores psicosociales en trabajadores de instituciones gubernamentales de Jalisco-México. *Revista De Ciencias Sociales, 26*(1), 25–37. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31308

Solarte Solarte, C. M., Solarte Solarte, M. L. y Barahona Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración, 65*(1), 1–25. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725

# Capítulo 7.

## Percepciones sobre el relevo generacional en un grupo de directivos de una empresa familiar del sector avícola en Pasto- Nariño




*Lina María Delgado Delgado*
*Luz Elena Pinza Naspiran*
*Jeraldine Matabajoy Montilla*
*Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan*

## Resumen

El relevo generacional se denomina un proceso de transición del liderazgo empresarial de una generación a otra dentro de la familia, lo que permite la continuidad y funcionamiento a largo plazo. Sin embargo, este proceso representa un periodo complejo respecto a la toma de decisiones para las empresas familiares (EF), ya que una de las principales causas de terminación y cierre de las empresas están asociadas a los procesos de sucesión y continuidad en la dirección organizacional. Puesto que este es considerado como uno de los momentos más críticos de la EF. A su vez, se ha encontrado que uno de los mayores desafíos del relevo son las percepciones y actitudes de los fundadores y directivos hacia este proceso, al generar insuficiencias en las estrategias adecuadas para la transferencia generacional, Así lo confirma una encuesta realizada en Colombia por *Price Water House Coopers* ([PwC], 2019) en la cual cerca de 60 % de las EF no cuentan con un plan de sucesión. Ante este escenario, se realizó una investigación con enfoque cualitativo de tipo fenomenológico, con el objetivo de conocer las percepciones de los trabajadores en su rol de directivos familiares y directivos no familiares de una empresa del sector avícola, respecto del proceso de relevo generacional. Los resultados revelaron una discrepancia de percepciones entre los directivos familiares y no familiares: para los primeros, el relevo no representa un proceso prioritario; en cambio, los directivos no familiares lo perciben como un aspecto que requiere atención inmediata y oportuna. Esta divergencia permite comprender porque existe la ausencia de planes formales y estructurados de relevo dentro de la empresa, lo cual evidencia la necesidad de gestar procesos de sensibilización, psicoeducación y formación, en un inicio en el área directiva como principales agentes de acción para el desarrollo efectivo de planes de relevo generacional.

**Palabras clave:** Relevo generacional, Empresa Familiar, Directivos.

## Abstract

Generational change is defined as a process of transitioning business leadership from one generation to another within the family, allowing for long-term continuity and operation. However, this process

represents a complex period in terms of decision-making for family businesses (FBs), as generational change is one of the main causes of business termination and closure, as it is considered one of the most critical moments in the FB. At the same time, it has been found that one of the greatest challenges of generational change is the perceptions and attitudes of founders and managers toward this process, leading to inadequacies in appropriate strategies for generational transfer. Therefore, it is estimated that in Colombia, nearly 60% of FBs do not have a succession plan (PwC, 2019). Given this scenario, a qualitative, phenomenological study was conducted to understand the perceptions of workers in their roles as family managers and non-family managers in a poultry company regarding the generationa change process. The results revealed a discrepancy in perceptions between family and non-family managers: for the former, generational change is not a priority process, while non-family managers perceive it as an issue requiring immediate and timely attention. This divergence sheds light on the lack of formal and structured change plans within the company. This highlights the need to develop awareness-raising, psychoeducational, and training processes, initially in the management department, as the main agents of action for the effective development of generational change plans.

**Keywords:** Generational Change, Family Business, Management

## Introducción

Las empresas familiares (EF) constituyen una de las formas más antiguas de organización en el ámbito empresarial, siendo consideradas como fundamentales dentro de la economía, puesto que contribuyen a la generación de empleo, riqueza e innovación a nivel mundial (Mera & Bermeo, 2017). Además de ello, en Colombia las empresas familiares representan cerca del 70 % del panorama empresarial (Moreno Soucarre, 2017).

En cuanto a su definición, entre los autores no se logra establecer un consenso de conceptualización; una de las definiciones es la propuesta brindada por Bernal Herrera & Gutiérrez Vázquez (2021), quienes resaltan que las EF son organizaciones que se encargan de comercializar

bienes o servicios, las cuales pueden ser fundadas y organizadas por miembros de una familia, porque tienen el control y la participación en la práctica diaria. Por otro lado, Gallo (2004), señala que la EF es aquella en donde una o más familias poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa, y mediante la transferencia a la siguiente generación garantiza la continuidad de la empresa. Tras la búsqueda en la literatura se reconoce que estas organizaciones comparten ciertos elementos esenciales que pueden englobar lo que es una EF, dentro de las que se incluye: el porcentaje de capital controlado por una familia, la participación activa de la familia propietaria en roles ejecutivos, la intención de preservar el involucramiento familiar en la empresa, la cantidad de generaciones implicadas en su gestión y el número de familias que influyen en la dirección o la propiedad de la organización (Molina Parra et al., 2016).

Dentro de las EF se presentan desafíos singulares y determinantes, como lo es el relevo generacional, el cual para Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro (2009) lo denomina como el relevo del liderazgo empresarial del dueño al sucesor, el cual en la mayoría de los casos es algún familiar, sin embargo, también puede ser un externo. Por su parte, para Nandi et al. (2019) lo considera como un proceso de transición del liderazgo de las funciones de la dirección de una empresa, de una generación a otra dentro la familia, al asegurar la continuidad y funcionamiento a largo plazo de la misma. Dicho proceso de acuerdo con Burgoa et al. (2013) representa un periodo difícil de decisión para los antecesores, quienes su empresa familiar representa una gran parte de su vida social, profesional y personal, debido a que la falta de miembros familiares capacitados o interesados en ocupar posiciones directivas puede llevar al cierre de la empresa, además, estos retos no solo ponen en riesgo la sostenibilidad del negocio, sino que también tienen un profundo impacto social, ya que provocan la pérdida de empleo y alteran la estabilidad económica y social de las comunidades en las que estas empresas desarrollan sus actividades (Neubauer & Lank, 2016).

Quejada & Ávila (2016) señala que una de las principales causas de terminación y cierre de las empresas es el relevo generacional, puesto que este es considerado como uno de los momentos más críticos de la EF, es más, de cada 100 empresas familiares 34 logran llegar a la

segunda generación y solo el 30 % logra llegar a la tercera generación (García-Tenorio & Pérez Rodríguez, 2009).

Con base ese precedente se desarrolló una revisión documental; en el ámbito internacional existe una investigación llevada a cabo en India, en la cual se determinó que solo el 15 % de las empresas poseen un plan de relevo (Nandi et al., 2019); en España, cerca del 68 % de las EF carecen de estos planes (Global Corporation Center [GCC], 2017). Por otro lado, un estudio realizado en Brasil en una empresa familiar determinó que una de las principales causas por las cuales se decidió vender la empresa a un tercero fue porque no había un plan de sucesiones y no pudieron llegar a un acuerdo entre los herederos (Oliveira Dias et al., 2015). Ello destaca la importancia de que se trabaje el relevo generacional, puesto que los estudios valorados evidencian una escasa implementación de los planes de sucesión en compañías, lo que supone un elevado riesgo de las EF en términos de continuidad y sostenibilidad. En Colombia, el 60 % de las EF no cuentan con un plan de sucesión, además el 12 % cuenta con un plan, pero no estructurado y solo el 22 % tiene un plan de sucesión sólido (PwC, 2019). Lo mencionado refleja una posible insuficiencia de estrategias adecuadas para la transferencia generacional.

En el entorno regional no se encontró investigaciones de esta naturaleza, lo cual pone de manifiesto la necesidad de investigar en el departamento y, con ello, destacar la oportunidad del aporte investigativo, la novedad del tema en cuestión y su importancia.

En el contexto de la presente problemática, Santamaría Freire & Pico (2015), afirman que uno de los mayores desafíos radica en las percepciones y actitudes de los fundadores y directivos hacia este proceso. En la misma línea, un informe desarrollado por PWC (2022) estima que el 43 % de los fundadores reconocen tener incertidumbre sobre las capacidades de las siguientes generaciones al mando de sus empresas, lo que aplaza la planificación de la sucesión. Los estudios citados evidencian como las percepciones de los fundadores pueden convertirse en barreras o llevar a situaciones adversas como, por ejemplo, la pérdida de talentos, desmotivación de los predecesores, y en algunos casos la venta precipitada de la empresa; Así mismo se ha encontrado que una gran

parte de los fundadores no están dispuesto a dejar la empresa e incluso no han llegado a pensar en dicho proceso (Pianca & Ferreira, 2017), lo cual puede deberse a que el fundador presente temor de perder el poder y una resistencia ante el cambio (González-Soriano & Navas-Bayona, 2017). Por ende, resulta indispensable la elaboración un diagnóstico que permita identificar perspectivas y transformar las diferencias en oportunidades, además de manejar los miedos e incertidumbres de manera proactiva, ya que una comprensión profunda de cómo los directivos están percibiendo y viviendo dicho proceso podría equilibrar las emociones, intereses y proyecciones a largo plazo, convirtiéndose en una piedra angular para el diseño y construcción de plan de relevo contextualizado y exitoso. Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las percepciones de las personas que se encuentran en el nivel directivo de una empresa familiar del sector avícola respecto del proceso de relevo generacional?

Para dar respuesta a esta pregunta, se pretende conocer las percepciones de los trabajadores en su rol de directivos familiares y directivos no familiares de una empresa del sector avícola respecto del proceso de relevo generacional. Para ello, se identifica el significado que los participantes atribuyen al relevo generacional mediante la conceptualización, expectativas y emociones que tienen de dicho proceso. Una vez reconocidas, se describen las estrategias que han contemplado para gestionar el relevo generacional, es decir las acciones o posibles planes previstos hasta el momento. Después se interpretan las proyecciones, oportunidades y retos que trae el relevo generacional, con el fin de proporcionar una comprensión profunda y detallada del proceso, igual permite sugerir los principales elementos para un plan de intervención integral.

## Metodología

La investigación se enmarca desde un enfoque metodológico cualitativo, paradigma epistemológico histórico hermenéutico, con un estudio de tipo fenomenológico, el cual destaca la importancia de conocer y comprender un fenómeno a través de las experiencias vividas y las percepciones subjetivas de los individuos (Sanguino, 2020). La unidad de análisis y trabajo la constituyen los directivos familiares y no familiares de una empresa del sector avícola en la ciudad de Pasto, Nariño.

Como técnica para la recogida de la información se usó la entrevista a profundidad, que se define como una entrevista cualitativa, en la que el tema de estudio se compone de la vida, vivencias, pensamientos, valores y estructura simbólica del entrevistado del aquí y ahora (Sierra Caballero, 2019). De modo que implica construir de manera gradual y detallada la experiencia del otro (Robles, 2011).

En cuanto al procedimiento, se realizó un protocolo de entrevista a profundidad, se procedió con la ejecución y firma del consentimiento informado, una vez realizada, se dio paso al análisis de información de tipo inductivo, el cual se basó en la transcripción de las entrevistas grabadas, para continuar con la categorización a través de la elaboración de matrices en las que se identificó las unidades de significado, que se agruparon en categorías temáticas con el objetivo de develar los patrones y temas emergentes. Respecto de la validación de información se empleó la triangulación por fuente, ya que permite comparar las respuestas de los participantes directivos familiares con otras fuentes de datos, como los testimonios de los directivos no familiares, para la verificación en la consistencia de los temas identificados. Al cierre, se desarrolló una descripción fenomenológica detallada, centrada en la síntesis de los hallazgos, con el objetivo de concluir con una reflexión del proceso y los resultados, proponiendo recomendaciones y futuras líneas de estudio.

### *Aspectos éticos*

La presente investigación consideró los diferentes aspectos éticos con base en lo expuesto en la Ley 1090 del 2006, como marco normativo en el cual se encuentra el manual deontológico y bioético del ejercicio de la Psicología en Colombia; dentro de este apartado ético, se destacan los principio éticos fundamentales, como el de beneficencia, no maleficencia, justicia, autonomía e integridad, además se considera lo dispuesto en la Resolución 8430 de 1993, por medio de la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas en el desarrollo de la investigación y en la que también se reflejan las disposiciones generales para el desarrollo de la actividad investigativa en salud en el marco de mantener la salud, integridad, derechos y bienestar de los participantes.

De acuerdo con las disposiciones del Artículo 11 de la resolución 8430 de 1993 se categoriza como una investigación sin riesgo, puesto que no se realiza intervención ni modificación psicológica intencionada y tampoco se tratan aspectos sensitivos de los participantes. Sumado a esto, de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 15, se hará la debida presentación dentro del proceso investigativo con el participante del formato de consentimiento, en el cual se especifica los objetivos de la investigación, el procedimiento, riesgo, beneficios, al igual que dar a conocer los derechos, libertades y compromisos que posee como participante.

## Resultados

Para dar cumplimiento al objetivo general, conocer las percepciones de los directivos familiares (PD) y directivos no familiares (P) de una empresa del sector avícola con relación al proceso de relevo generacional en una empresa del sector Avícola de la ciudad de Pasto, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

En respuesta al primer objetivo específico: identificar el significado que los directivos familiares y no familiares atribuyen al relevo generacional, se analizaron las subcategorías en la que se encontró resultados convergentes. Para ello es menester reconocer que el relevo generacional es definido como un proceso que implica el retiro de los fundadores y la incorporación de una nueva persona quien asume las funciones de este, aportando nuevas ideas e innovación a la empresa, según los siguientes testimonios "los que nos van a reemplazar" (PD1, comunicación personal, 11 de abril de 2025), "quien asume sus funciones en totalidad de las que hoy actualmente está una persona" (P3, comunicación personal, 8 de abril de 2025). En relación a la transferencia del liderazgo consideran que representa un proceso esencial para el desarrollo y futuro de los trabajadores y de la empresa, destacan que su éxito dependerá que la siguiente generación comparta los mismos valores y estilo de liderazgo de los fundadores, como lo refieren los participantes, "que no llegue otra persona y ya de pronto sus gustos, sus pasiones no sean esas y deje que las cosas se terminen" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025), "me parece importante porque prácticamente es como la continuidad de la empresa" (P2, comunicación personal, 8 de abril de 2025).

Respecto a los resultados divergentes, se encontró que los aspectos que generan entusiasmo del relevo difieren en los participantes; mientras los directivos familiares valoran la preservación y trascendencia de la empresa, los directivos no familiares resaltan la vinculación temprana de los sucesores, su interés activo y apertura a la innovación. Así mismo, en relación con las emociones que surgen al pensar en el relevo, aunque los participantes coincidieron en la incertidumbre, los directivos experimentan tranquilidad y felicidad, a diferencia de los no directivos quienes asociaron al proceso emociones ambivalentes de temor y nostalgia, no obstante, reflejan una actitud positiva ante la llegada de un nuevo líder.

En la misma línea, frente a los aspectos que les genera preocupación, señalan la posibilidad de un cierre definitivo de la empresa o que el potencial sucesor adopte inadecuados estilos de liderazgo; no obstante existen diferencias en sus perspectivas: los directivos no familiares refieren ausencia de sucesores familiares, la llegada de un gerente externo que transforme radicalmente las dinámicas de trabajo o el cambio de sucesor, según los siguientes relatos, "que se acabe la empresa, que no siga" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025), "que se tomen el cargo con mucho ego" (P2, comunicación personal, 8 de abril de 2025), en cambio los directivos familiares enfatizan en que el sucesor no cumpla con las competencias y habilidades requeridas para el cargo, lo cual podría significar resultados desfavorables para la empresa, que lo expresan en los siguientes comentarios "que se le suban los sumos y que me maltraten a mis colaboradores" (PD2, comunicación personal, 11 de abril de 2025), "que no me hagan las cosas como deben ser " (PD2, comunicación personal, 11 de abril de 2025).

De igual manera, en cuanto a las expectativas coincidieron en percibirlo como una oportunidad de preservar y trascender la empresa, a pesar de ello existen polaridades: los directivos familiares esperan que este proceso contribuya positivamente al desarrollo del mismo, si se logra que el sucesor cuente con las competencias y valores necesarias para asumir el cargo, lo que se refleja en la siguiente afirmación, "que la persona que llegue sea apta, nos ayude y contribuya con su conocimiento y preparación" (PD2, comunicación personal, 11 de abril de 2025); en

contraste, los directivos no familiares centran su atención en aspectos como la sensibilización de los fundadores en la importancia del relevo, la delegación progresiva de funciones de los predecesores, al igual que en la adaptación de los colaboradores a los nuevos estilos de liderazgo de los futuros sucesores, reflejado en la siguiente aseveración, "yo espero que mis hijos sigan con lo que hemos construido" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025).

Con base a lo anterior, se encontraron aspectos emergentes, entre ellos que los directivos familiares asignan un valor simbólico a la empresa sustentado en el esfuerzo y sacrificio. El modo de gestión en la dirección está caracterizado por la eficiencia ante situaciones de adversidad. El interés en la vinculación de los potenciales sucesores a la empresa con énfasis en un liderazgo humanizado, y la influencia parental en la proyección profesional alineada a la organización. Por otro lado, existe una brecha en la formación académica con los requerimientos de la empresa, por lo cual se ha optado por la autoformación y el aprendizaje empírico. Así mismo se detecta la necesidad de llevar a cabo procesos de sensibilización en torno a la importancia del relevo generacional.

Para dar respuesta al segundo objetivo específico, describir las estrategias que han contemplado para gestionar el relevo generacional, se encontró que dentro de la empresa hay una ausencia de estrategias estructurales que permitan preparar a la nueva generación y a la empresa; a la vez, se resalta la existencia estrategias que se han planteado de manera individual, en las que coinciden la formación profesional de los posibles sucesores, lo cual se expresa en el siguiente testimonio, "él inició sus estudios de contabilidad, espero que en corto tiempo pueda hacerse responsable de la producción de contabilidad" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025); a diferencia de los directivos familiares, quienes plantean acciones como transmitir el valor, esfuerzo y sacrificio de construir una empresa, la creación de directrices formales ante decisiones y conflictos, los directivos no familiares indican la vinculación de los potenciales sucesores a la empresa, propósito que se refleja en el siguiente comentario, "de pronto el hijo del jefe al involucrarlo a trabajar dentro de la empresa como una forma de prepararlo" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025). De todas maneras, concuerdan en que los

directivos familiares están preparados para transmitir su liderazgo; sin embargo, los directivos no familiares resaltan la importancia de recibir un proceso de sensibilización y formación específica, intención que se refleja en el siguiente relato, "sí, yo creo que sí están preparados" (P2, comunicación personal, 8 de abril de 2025), "sí creo que les falta un poco más, una reflexión grande la que deben hacer" (P4, comunicación personal, 8 de abril de 2025).

En cuanto a dar respuesta al tercer objetivo, identificar las oportunidades, proyecciones y retos que trae el relevo generacional, se tiene lo siguiente: Respecto de las oportunidades, los directivos familiares manifestaron incertidumbre en relación con las acciones específicas a seguir, mientras que los directivos no familiares enfatizan en la posibilidad de desarrollar el trabajo humanizado y promover interés en los posibles sucesores, lo cual se refleja en el siguiente relato, "se enamoren del trabajo que hacen sus padres" (P2, comunicación personal, 8 de abril de 2025).

En cuanto a las proyecciones sobre el relevo, se identificó una visión favorable de crecimiento e innovación, reflejado en los siguientes comentarios," potencial de crecimiento, como una empresa grande" (P4, comunicación personal, 8 de abril de 2025), "Totalmente innovada" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025). Asimismo, en cuanto al rol que esperan desempeñar los fundadores en la empresa, lo refieren desde la mentoría o supervisión a los colaboradores y sucesores, descartando totalmente la opción de desvinculación, lo que se refleja en el siguiente comentario, "Como mentor exactamente, no pueda tener un retiro total" (PD1, comunicación personal, 11 de abril de 2025). En relación con el legado que desean transmitir a las siguientes generaciones, enfatizan la humanización del trabajo, junto al estilo de dirección, los valores como líderes y la empresa como patrimonio familiar. Una vez concluido el proceso se proyectan una vida centrada en su bienestar emocional, descanso y en la ocupación en pasatiempos, que se refleja en los siguientes comentarios, "pues más tranquilo y feliz. Tener más tiempo para disfrutar los últimos años que nos queda" (PD2, comunicación personal, 11 de abril de 2025).

En lo referente a los retos de la empresa, se encuentra el contar con personal cualificado; además, los directivos familiares expresan que el introducir nuevas ideas es uno de los cambios que se debe de realizar, y ello se refleja en el siguiente relato, "la búsqueda de personas profesionales que lleguen a aportar con conocimiento, estén a la vanguardia del conocimiento y la tecnología que hace falta para poder crecer" (PD2, comunicación personal, 11 de abril de 2025). En cambio, los directivos no familiares subrayaron la necesidad de establecer normas claras que garanticen la separación de los vínculos personales de las decisiones empresariales y la promoción de un modelo laboral humanizado. En lo concerniente a los obstáculos en el proceso de relevo para los directivos familiares, se detectaron percepciones de posibles inconvenientes en la armonización en el equipo de trabajo de los futuros sucesores, posibles dificultades en la capacidad de gestión, desarrollo de procesos y estilos de dirección de los futuros sucesores, hecho que se refleja en los siguientes testimonios "que no haya comprensión entre ellos" (PD1, comunicación personal, 11 de abril de 2025), "que no se desarrollen los programas de trabajo, que lleguen a implementen otra cosa" (P4, comunicación personal, 8 de abril de 2025); a su vez, para los directivos no familiares destacaron que los potenciales sucesores posiblemente no deseen asumir la dirección de la empresa y así como la baja importancia que los fundadores le dan a dicho proceso; esto se evidencia en las siguientes afirmaciones, "que los hijos no quieran recibir la empresa" (P1, comunicación personal, 8 de abril de 2025), "no podamos reunirlos y hacerles entender lo que estamos trabajando, que no quiera participar o que estén reacios al tema" (P4, comunicación personal, 8 de abril de 2025).

Lo expuesto permite encontrar aspectos emergentes, entre ellos se destaca una proyección centrada en la autosuficiencia productiva y la consolidación de la marca; por otro lado, como aspectos prioritarios se evidencia la necesidad de promover la armonía entre equipos intergeneracionales y la alineación con estilo de liderazgo similar al de los directivos.

## Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer las percepciones de los directivos familiares y directivos no familiares de una empresa del sector avícola en relación con el proceso de relevo generacional en la ciudad de Pasto.

Entre los hallazgos comunes se identificó una convergencia entre ambas fuentes (directivos familiares y no familiares), al definir el relevo generacional como un proceso que implica el retiro de los fundadores y la incorporación de una nueva persona que asume dichas funciones, y que va a aportar nuevas ideas e innovación a la empresa. No obstante, esta perspectiva contrasta con definiciones más recientes, como la de Nandi et al. (2019) quienes lo conceptualizan como un proceso de transición del liderazgo de las funciones de la dirección, de una generación a otra dentro la familia, asegurando la continuidad, crecimiento y funcionamiento a largo plazo. Esto permite asegurar que, si bien los directivos reconocen elementos, no se logra una claridad conceptual.

En relación con las estrategias existentes para el proceso de relevo, se identifica una ausencia de estrategias formales, hallazgos que coinciden con lo identificado en estudios previos, como el desarrollado por Oudah & Dixon, (2018) quienes resaltan que existe un alto nivel de empresas familiares que no cuentan con un plan o intención estratégica de preparar el relevo. Así mismo, una encuesta realizada por PWC (2016) a más de 2.802 empresas familiares, de 50 países, encontró que el 43 % de estas no contaban con un protocolo de relevo formalmente establecido.

De igual manera, en cuanto a las oportunidades, las dos fuentes manifiestan incertidumbre en relación con las acciones específicas a seguir. Para Lorenzo Simón (2017) los fundadores o personas que están próximas a retirarse pueden presentar incertidumbre, miedo o dudas sobre el relevo, los cual puede estar relacionados por no tener conocimiento del momento adecuado o de no tener certeza de que los sucesores estén preparados para asumir las responsabilidades de la empresa.

Asimismo, respecto de las proyecciones, se encontró que ambas fuentes coinciden en el rol de que los fundadores aspiran a ejercer como mentores o supervisores una vez se realice el relevo. Estudios sugieren que este proceso resulta ser un aspecto clave para tener un proceso de relevo exitoso, ya que sirve de guía para el sucesor sobre todo en la toma de decisiones (Deschamps & Cisneros 2014; Polanco Oudah & Dixon Tejeda García, 2016; Riveros & Zito, 2024).

En lo concerniente a los retos, las dos fuentes convergen en identificar la necesidad de establecer normas claras que garanticen la separación de los vínculos personales de las decisiones empresariales; al respecto, Cabanilla Guerra et al. (2022) destacan que las ausencias de reglas definidas ocasionan tensiones y conflictos entre los miembros de la familia que afectan los procesos y el funcionamiento de la organización.

A diferencia de los hallazgos comunes ya mencionados, como resultados divergentes entre directivos familiares y no familiares, se identificó que los no familiares perciben que los fundadores otorgan poca relevancia hacia el proceso de relevo generacional, debido a que las personas implicadas lo ven como un proceso o acto protocolario y no como un proceso relevante en cada una de sus fases (Huamán Guevara, 2016). Para ello, Cama Solorzano (2024) resalta el rol del fundador como principal gestor y promotor de espacios para la construcción de herramientas en la elaboración de un plan de relevo.

Por último, desde la perspectiva de los directivos familiares, los hallazgos revelan que los fundadores descartan por completo la opción de desvinculación a la empresa, tal como lo mencionan Coronel & Gabril (2015), quienes refieren que existen casos en los que el fundador se retira, pero continúa manejando la empresa indirectamente, con lo cual genera posibles dificultades entre el sucesor y los colaboradores.

## Conclusiones

Los resultados coinciden con lo encontrado en estudios previos en materia de relevo generacional en empresas familiares, debido a que enfatizan en la importancia de implementar planes estructurados para gestionar dicho proceso. Un resultado significativo es la discrepancia de percepciones entre los directivos familiares y no familiares: para los primeros, el relevo no representa un proceso prioritario, puesto que consideran que son muy jóvenes y que la visión de la empresa actualmente está enfocada en la fase de crecimiento y expansión; los segundos, lo perciben como un aspecto que requiere atención inmediata y oportuna. Esta divergencia permite comprender los hallazgos en relación con la ausencia de planes de relevo, aunque se identifican iniciativas individuales, ello representa la necesidad de gestar procesos de sensibilización y formación, iniciando por el área directiva como principal agente de acción para el desarrollo de planes de relevo generacional. Como área de mejora, se subraya la necesidad de establecer normas que delimiten los vínculos personales de las decisiones empresariales, mediante la promoción del desarrollo de protocolos y asambleas familiares que permitan una comunicación más directa y constante. En cuanto a las limitaciones, se encuentra la dificultad para acceder a toda la población directiva familiar (idea confusa), debido a compromisos laborales. Para futuras líneas de investigación se sugiere centrarse en el diseño y desarrollo de estrategias de intervención contextualizadas, ya que existen limitados estudios en empresas familiares nariñenses, por lo que convierte a este trabajo en un aporte académico relevante e innovador.

## Referencias


Bernal Herrera, L. L. y Gutierrez Vázquez, R. L. (2021). Mediación empresarial en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho,* (50). http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S2301-06652021000102107&script=sci_arttext

Burgoa, T., Herrera, E. y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal of Good Conscience, 8*(2), 1-22. http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf

Cabanilla Guerra, M., Alvear Caguana, D. A. y Bravo Acosta, O. M. (2022). Factores influyentes en el éxito o fracaso del proceso de sucesión en empresas familiares. Caso AC-activa SA. *Revista Universidad y Sociedad, 14*(3), 217-225. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2861/2816

Cama Solorzano, V. N. (2024). *Incidencia de las competencias directivas del predecesor en el proceso de sucesión de empresas familiares Chiclayo, 2021.* [Tesis de posgrado, Universidad Católica Santo Toribio] https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/7890/1/TL_CamaSolorzanoVanessa.pdf

Coronel, C. y Gabril, L. (2015). *La Importancia de la Sucesión Adecuada en Las Empresas F* (Tesis de Maestría). https://repositorio.uees.edu.ec:8443/server/api/core/bitstreams/7d92fce3-6a78-43b 5-a03e-698b22870aa4/content

Deschamps, B. & Cisneros, L. (2014). Les parties prenantes dans la succession des entreprises familiales: rôle, implications, enjeux: Introduction des rédacteurs en chef invités. *Management international, 18*(4), 125-130. https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2014-v18-n4-mi01482/1026033ar.pdf

Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo, 7*(2),241-258. https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/33340

García-Tenorio Ronda, J. y Pérez Rodríguez, M. J. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. *Partida Doble,* (210), 88-97. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2966913&utm

Global Corporation Center [GCC]. (2017). La empresa familiar y el gobierno corporativo. https://www.globalcorporationcenter.com/wp-content/uploads/Informe_EFGCf.psf

Gonzalez-Soriano, F, J. y Navas-Bayona, W, I. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento, 2*(4). https://www.researchgate.net/profile/Franklin-Gonzalez-Soriano/publication/317170735_Principales_factores_que_afectan_el_proceso_de_sucesion_en_las_empresas_familiares/links/5928cfb30f7e9b9979a3663a/Principales-factores-que-afectan-el-proceso-de-sucesio n-en-las-empresas-familiares.pdf?cf_chl_tk=CZGhXoHixAZl8OTDNz7lBW1NUzk6F xDlmUvPtUlr.Mw-1749439068-1.0.1.1-FgW4EsAf_ak7_EnKdaREQlNDr1RcdNK-0V8h QZmggLJw

Huamán Guevara, E. (2016). El proceso de sucesión en cinco empresas familiares de la ciudad de Cajamarca,Perú. *ALICIA*. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UPAG_b673f76e40db3ccd2a4b5f-71cad6cb9 c

Ley 1090 del 2006. (2006, 6 de septiembre). Congreso de la República. Diario oficial No. 46383. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205

Lorenzo Simón, A. M. (2017). *El cambio generacional en las PYMES familiares: Caso de estudio: empresa comercializadora de colchones, radicada en Gran Buenos Aires. Años 2009-2016.* [Trabajo final de especialización, Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1200_LorenzoSimonAM.pdf

Mera, P., Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista publicando, 4*(12 (2)), 506-531. https://core.ac.uk/reader/236644460

Molina Parra, P. A., Botero Botero, S. y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci_arttext

Moreno Soucarre, A. (17 de mayo 2017). *La Empresa Familiar, motor de la economía mundial.* Asunto Legal. https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/alejandra-moreno-soucarre-556626/la-empres a-familiar-motor-de-la-economia-mundial-2510121

Nandi, R., Singh, G., y Talib, P. (2019). Succession in Family Business: Sharing the Cognitive Map. *Paradigm, 23*(1), 53-69. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0971890719836525

Neubauer, F. & Lank, A. G. (2016). *The family business: Its governance for sustainability.* Springer. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zt6-DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq= Neubauer,+F.,+%26+Lank,+A.+G.+(2016).+The+family+business:+Its+governance+for+sustainability.+Springer.+&ots=XdOuCuPTix&sig=0QTMgIrw9iFqI-6lew0qXPNeKBT A#v=onepage&q=Neubauer%2C%20F.%2C%20%26%20Lank%2C%20A.%20G.%20(2 016).%20The%20family%20business%3A%20Its%20governance%20for%20sustainabili ty.%20Springer.&f=false

Oliveira Dias, M., Aylmer, R., Almeida, R., & Bulegon, M. (2015). Brazilian Fashion Business Dudalina S/A: Case Revisited. *International Journal of Business and Management Studies, 4*(1), 11-24. https://www.researchgate.net/profile/Murillo-Dias/publication/328415180_brazilian_fashion_business_dudalina_sa_case_revisited/links5bcc9065299bf17a1c651dcf/brazilian-fas hion-business-dudalina-s-a-case-revisited.pdf

Oudah, M., Jabeen, F. & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach. *Sustainability, 10*(1), 246. https://doi.org/10.3390/su10010246

Pianca, O. J. B., & Ferreira, F. P. (2017). A Importância do Planejamento Sucessório em Empresas Familiares do Município de Aracruz-ES. *Administração de Empresas em Revista, 1*(11), 29-51. https://web.archive.org/web/20200218201731/https://figshare.com/articles/THE_IMPORTANCE_OF_SUCESSION_PLANNING_IN_FAMILY_BUSINESSSES_IN_THE_MU NICIPALITY_OF_ARACRUZ_-_ES/5417473/files/9342610.pdf

Polanco, H. R. y Tejeda García, A. S. T. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: Estudio de caso múltiple. *Ciencia y sociedad, 41*(2), 389-412. https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1038/pdf-RosaTejeda

Price Water House Coopers ([PwC] 2019). Empresas familiares en Colombia: Un legado que trasciende. https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness(1).p df

Price Water House Coopers [PwC]. (2022). Today and beyond: The next generation challenges the status quo of family business. https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/pwc-next-gen-survey-2022.pdf

Price Water House Coopers Family Business Survey [PwC]. (2016). The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms. https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-family-business-survey-2016-th e-missing-middle.pdf?utm

Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios,* (81), 149-158.

Resolución 8430 de 1993. (1993, 4 de octubre). Ministerio de Salud. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf

Riveros, M. D. y Zito, J. G. (2024). *Planificación de la sucesión en pymes: teoría y análisis del caso de PALMARES Obras y Servicios SA.* [Tesis para Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial,

Universidad Nacional de San Martin]. https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/2782/1/TFPP%20EEYN%202024%20RMD-ZJG.pdf

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. Cuicuilco, 18(52), 39-49. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-16592011000300004&script=sci_artte xt

Sanguino, N. C. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. Revista latinoamericana de metodología de la investigación social, (20), 7-18. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513653

Santamaria Freire, E. J. y Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica, 35*(2), 113. https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383

Sierra Caballero, F. (2019). La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica. *Arte y oficio de la investigación cientifica.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7487739

Zúñiga-Vicente, J. Á. y Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review,* (22), 74-87. https://www.redalyc.org/pdf/433/43311704005.pdf

## Conclusiones Generales

En el presente libro, resultado de un proceso de investigación desarrollado en el programa de Psicología de la Universidad de Nariño, se abordó la construcción de entornos laborales saludables en empresas familiares del sector avícola, a partir de una organización por capítulos que permitió analizar de manera progresiva diferentes dimensiones de estudio.

A lo largo de los siete capítulos, se integraron aspectos relacionados con la gestión del talento humano, los factores de riesgo psicosocial, el autocuidado, los estilos de vida saludable, el bienestar, la responsabilidad social. Estos elementos permitieron comprender que las dinámicas organizacionales en las empresas familiares están atravesadas tanto por condiciones estructurales del trabajo como por relaciones humanas que influyen directamente en el bienestar de los colaboradores.

En primer lugar, se concluye que la construcción de un entorno laboral saludable en las empresas familiares no responde a acciones aisladas, sino a la interacción de múltiples factores. Es decir, el bienestar de los colaboradores no depende únicamente de condiciones físicas adecuadas, sino también de elementos emocionales, sociales y organizacionales que hacen parte de su experiencia cotidiana en sus lugares de trabajo, lo que evidencia la necesidad de una mirada integral dentro de las organizaciones y de reconocer la interrelación entre los distintos procesos organizacionales.

En cuanto a la gestión del talento humano, se evidencia una transición desde prácticas informales, basadas en la confianza y los vínculos familiares, hacia procesos más estructurados. Sin embargo, esta transformación no se presenta de manera homogénea, dado que internamente persisten dinámicas propias de la empresa familiar que influyen en la toma de decisiones, en la asignación de roles y en la forma de gestionar el talento humano en la organización. En este sentido, se identifica una tensión entre la tradición y la formalización, donde la cultura organizacional, sustentada en valores familiares, se convierte en un elemento clave que requiere ser articulado con prácticas formales que garanticen equidad, desarrollo y participación de los colaboradores.

Por otra parte, en el campo de la seguridad y salud en el trabajo (SST), se identifica que las intervenciones orientadas al autocuidado, como las pausas activas, generan cambios positivos en las prácticas cotidianas de los colaboradores, evidenciándose en la disminución del ausentismo laboral, así como en la reducción de incidentes y accidentes laborales. No obstante, también se evidencian factores de riesgo psicosocial, tanto intralaborales como extralaborales, que continúan afectando su bienestar, lo que muestra la necesidad de abordar de manera conjunta las condiciones físicas y psicosociales del trabajo, entendiendo que ambas dimensiones son fundamentales para la construcción de entornos laborales saludables.

En cuanto al bienestar laboral, se reconoce como una experiencia multidimensional, en la que influyen no solo las condiciones laborales, sino también el reconocimiento, la estabilidad emocional y la posibilidad de equilibrar la vida laboral y familiar. En este sentido, el bienestar se construye en la interacción entre lo personal y lo organizacional dentro de las empresas familiares, evidenciando que no se limita a beneficios materiales, sino también al fortalecimiento de recursos personales y a la gestión del tiempo y los límites entre la vida laboral y personal.

Finalmente, en relación con la responsabilidad social y la sostenibilidad, se observa que las empresas familiares desarrollan prácticas importantes; sin embargo, estas no siempre se encuentran formalizadas, lo que puede limitar su proyección a largo plazo y la consolidación de procesos organizacionales sostenibles. Asimismo, el relevo generacional se identifica como un proceso estratégico que, aunque presente, no siempre se gestiona de manera planificada, lo que representa un desafío para la continuidad y estabilidad de este tipo de organizaciones.

Con lo anterior, concluye que los diferentes elementos estudiados en los capítulos no operan de forma independiente, sino que se encuentran interrelacionados. Con ello, la gestión del talento humano, la SST, el bienestar y la sostenibilidad organizacional conforman un sistema en el que cada componente influye en los demás dentro de las empresas familiares.

Finalmente, estos hallazgos permiten comprender que la construcción de entornos laborales saludables en empresas familiares es un proceso complejo, que requiere una visión integral de la organización y de los colaboradores, considerando tanto las condiciones del trabajo como las relaciones que se construyen dentro de estas mismas. Con ello, el reto surge a partir de los resultados obtenidos no se limita únicamente a comprender la realidad organizacional, sino que también implica transformarla, de tal forma que los entornos laborales se consoliden como espacios que promuevan el cuidado, el bienestar y el desarrollo humano integral de los colaboradores.

## Recomendaciones

En coherencia con los hallazgos expuestos en los capítulos anteriores, se recomienda avanzar en la formalización y estructuración de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares del sector avícola. Esto implica el diseño e implementación de procedimientos claros en selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, basados en perfiles que permitan garantizar equidad, transparencia e idoneidad del personal vinculado. Asimismo, resulta pertinente fortalecer programas permanentes de bienestar laboral y autocuidado, incorporando estrategias como pausas activas, promoción de la salud mental y estilos de vida saludables, asegurando la participación activa de los colaboradores para favorecer su apropiación y sostenibilidad en el tiempo.

De igual manera, se resalta la importancia de consolidar una cultura organizacional basada en la comunicación asertiva y la adecuada gestión de conflictos, promoviendo la diferenciación entre los ámbitos familiar y laboral con el fin de prevenir tensiones que puedan afectar el clima organizacional. En esta misma línea, se sugiere diseñar e implementar planes de sucesión y relevo generacional que contemplen tanto a miembros de la familia como a colaboradores externos con potencial, lo cual permitirá garantizar la continuidad organizacional.

Por otra parte, se destaca la necesidad de que profesionales en psicología organizacional asuman un rol estratégico como agentes de cambio

dentro de las organizaciones, mediante intervenciones orientadas a la promoción de la salud mental, la prevención de riesgos psicosociales y el fortalecimiento del clima laboral. Asimismo, se sugiere fomentar procesos de formación en habilidades blandas, comunicación asertiva, liderazgo y resolución de conflictos, especialmente en contextos donde confluyen relaciones familiares y laborales.

De igual forma, resulta importante acompañar procesos de gestión del cambio y profesionalización organizacional, contribuyendo al desarrollo de estructuras más formales sin desconocer la cultura propia de las empresas familiares. También se recomienda promover la formación de líderes internos, como los ergolíderes, que permitan dar continuidad a las estrategias de bienestar y autocuidado dentro de la organización.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, se sugiere profundizar en el análisis de los factores externos que influyen en la dinámica y sostenibilidad de las empresas familiares, tales como el contexto económico, político y regulatorio. Asimismo, resulta pertinente ampliar la investigación sobre la gestión del talento humano en empresas familiares, dado que aún es limitada, así como evaluar la efectividad de programas de bienestar y autocuidado en la mejora de la calidad de vida laboral.

Adicionalmente, se considera relevante profundizar en el estudio del relevo generacional, abordando variables como la motivación, la preparación y la resistencia de los posibles sucesores. De igual forma, se sugiere continuar explorando la relación entre cultura organizacional, bienestar laboral y productividad, mediante enfoques metodológicos mixtos que permitan una comprensión integral de estos fenómenos.

# Autores


## Sonia Martiza Matabanchoy Tulcan

Psicóloga Universidad Mariana
Especialista en Alta Gerencia Universidad Mariana
Especialista en Psicología de la Seguridad y Salud en el Trabajo Universidad San Buenaventura Bogotá
Magister Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales
Doctora en Psicología universidad católica de Argentina
Docente tiempo completo Programa de Psicología
Investigadora Grupo Psicología y Salud
Integrante del Nodo POT ASCOFAPSI
Coordinadora Área Organizacional
Investigador senior Min ciencias

## Claudia Fernanda Bastidas Jurado

Psicóloga Universidad de Nariño.
Especialista Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Universidad Mariana-Universidad Ces
Magister en Gerencia del Talento Humano Universidad de Manizales
Docente hora cátedra
Departamento de Psicología
Docente investigadora grupo Psicología y Salud
Universidad de Nariño

## Jeraldine Matabajoy Montilla.

Psicóloga Universidad de Nariño.
Magister en Procesos Psicológicos en Educación Universidad de Nariño.
Estudiante doctorado en Psicología Universidad del Valle
Docente hora cátedra Departamento de Psicología
Docente investigadora grupo Psicología y Salud Universidad de Nariño.

## Álvaro Dorado Martínez

Estudiante del Doctorado Educación e Innovación de la Universidad de Investigación e Innovación de México, Magister en Psicología Universidad Autónoma del Estado de Morelos-México. Psicólogo de la Universidad de Nariño-Colombia. Derechos de los Autores Internacionales Universidad Complutense de Madrid-España, Docente Investigador. Programa de Psicología de la Universidad de Nariño y de la Universidad Antonio Nariño. Conciliador en equidad – Ministerio de Justicia – Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Psicología y Salud Universidad de Nariño, Colombia, miembro de Asociación Latinoamericana de Psicología de la Salud – ALAPSA. Actualmente, es el Director del Departamento de Psicología de la Universidad de Nariño.

## Ivanna Isabella Ramírez Enríquez

Egresada Programa de Psicología Universidad de Nariño

## Christian David Portilla Realpe

Egresado Programa de Psicología Universidad de Nariño.

## David Alejandro Rodríguez Pabón

Egresado Programa de Psicología, Universidad de Nariño

## Lina María Delgado Delgado

Psicóloga egresada titulada Programa Psicología Universidad de Nariño.

## Luz Elena Pinza Naspiran

Egresada programa de Psicología Universidad de Nariño.

## Richard Oswaldo Ortega Leyton

Estudiante de décimo semestre del programa de Psicología de la Universidad de Nariño. Diplomado en Psicoterapia para la Depresión y la Ansiedad desde el modelo Conductual y Contextual (CRES).

**Estephania Erazo Burgos**

Estudiante de decimo semestre del programa de psicología de la Universidad de Nariño.

**Angy Daniela Cruz Caicedo**

Estudiante de decimo semestre del programa de psicología de la Universidad de Nariño.

**Valenthinna Nasmuta Granja**

Estudiante de décimo semestre del programa de Psicología de la Universidad de Nariño

**Ivania Lorena Pantoja Chamorro**

Estudiante de décimo semestre del programa de Psicología de la Universidad de Nariño. Diplomado en Investigación Formativa de la Red Colombiana de Semilleros de Investigación.

**Sindy Nayeli Carlosama Taimal**

Estudiante de décimo semestre del programa de Psicología de la Universidad de Nariño. Estudiante del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad del Quindío

**Ana Karina Zambrano Ruales**

Estudiante de décimo semestre del Programa de Psicología de la Universidad de Nariño

êditorial
Universidad de **Nariño**

Año de publicación: 2026
San Juan de Pasto - Nariño - Colombia

El libro de investigación construcción de entornos laborales saludables para la promoción del cuidado y el bienestar en empresas familiares, es un producto académico desarrollado en empresas familiares y permite visibilizar los aportes de la psicología de la salud ocupacional y la psicología del trabajo. Cada capítulo plantea la posibilidad de articulación de esfuerzos para la construcción de entornos laborales saludables desde el trabajo con los procesos de gestión del talento humano y seguridad y salud en el trabajo. En ese sentido, el texto inicia con una compresión general de la importancia de las personas que trabajan y el valor que la organización le otorgan a su trabajo, de igual forma muestra la importancia del rol del psicólogo en una empresa y posteriormente se desarrolla el modelo de entornos laborales saludables planteado por la Organización Mundial de la Salud relacionado con el ambiente físico de trabajo, el ambiente psicosocial del trabajo, los recursos personales en el trabajo y la participación de la empresa con la comunidad. El libro finaliza abordando un proceso trasversal que es el bienestar laboral y un proceso crítico en las empresas familiares que es el relevo generacional.



ISBN: 978-628-7933-12-5

Universidad de Nariño
FUNDADA EN 1904

Universidad de Nariño
ACREDITADA EN ALTA CALIDAD
RESOLUCIÓN MEN 000022 - ENERO 11 DE 2023

êditorial
Universidad de Nariño