

EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LIDERAZGO COMO FACTORES CLAVES EN LA
PRODUCTIVIDAD Y LOS RESULTADOS ZOOTÉCNICOS EN EMPRESAS AVÍCOLAS.



CARLOS ESTEBAN LOMBANA GARCÍA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINSITRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO
2026

EL SENTIDO DE PERTENENCIA Y LIDERAZGO COMO FACTORES CLAVES EN LA
PRODUCTIVIDAD Y LOS RESULTADOS ZOOTÉCNICOS EN EMPRESAS AVÍCOLAS.

CARLOS ESTEBAN LOMBANA GARCÍA

Artículo académico presentado como requisito para optar al título de Especialista en gerencia
empresarial

Asesor

Mg. CAMILA DEL PILAR LEYTON ARIZA

Máster en dirección y gestión en marketing, comunicación y publicidad

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO

2026

Autoridades Académicas

P. Alvaro José ARANGO RESTREPO, O. P.

Rector General

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O. P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O. P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Juan Francisco CORREA HIGUERA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Reinaldo ORTIZ BUITRAGO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

El sentido de pertenencia y liderazgo como factores claves en la productividad y los resultados zootécnicos en empresas avícolas.

Carlos Esteban Lombana García¹

carloslombana@ustavillavicencio.edu.co

<https://orcid.org/0009-0001-8103-0660>

Universidad Santo Tomas - Facultad administración de empresas agropecuarias

Camila del Pilar Leyton Ariza²

Camilaleyton@ustavillavicencio.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3963-6033>

Resumen

El sector avícola en el país se ha desarrollado y difundido a gran nivel en todos los climas y regiones debido a su adaptabilidad y rentabilidad considerándose importante para el PIB y crecimiento del país, se atribuye el esfuerzo de su desarrollo por el trabajo en equipo desde las personas a cargo del cuidado de las aves hasta los grandes empresarios quienes buscan el mejoramiento continuo del mismo; el objetivo es identificar cómo los trabajadores teniendo sentido de pertenencia por la labor que ejercen permiten que los parámetros zootécnicos enfocados al pollo de engorde generan favorables resultados y una alta rentabilidad para la empresa. Los resultados indican que el sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa sobresalga en el mercado y alcanzar sus objetivos con el buen desempeño de cada uno de los colaboradores dentro de la organización. Dentro de los parámetros a evaluar como rotación de personal, comunicación organizacional se añade el índice de bienestar animal el cual nos da los indicadores zootécnicos de la viabilidad de tener en cuenta las necesidades y opiniones del personal. Se concluye que una buena estructura organizacional enfocado en incentivar el sentido

¹ Autor de contacto: Médico veterinario, estudiante de la especialización gerencia empresarial. Universidad San Tomas, CVLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002398099
Correo electrónico: carloslombana@ustavillavicencio.edu.co

² Director: Máster en Dirección y Gestión en Marketing, Comunicación y Publicidad, Docente adscrito a la Universidad Santo Tomás, CVLAC: https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001857797. Correo electrónico: Camilaleyton@ustavillavicencio.edu.co

de pertenencia por la labor a desarrollar permite a la empresa sobresalir en un mundo globalizado y competitivo.

Palabras claves: PIB, bienestar animal, sentido de pertenencia, liderazgo, zootécnicos, avícola.

Sense of belonging and leadership as key factors in productivity and zootechnical results in poultry companies

Abstract

The country's poultry sector has developed and expanded extensively across all climates and regions due to its adaptability and profitability, making it important for the country's GDP and growth. Its development is attributed to teamwork, from those in charge of poultry care to large businesses, who strive for continuous improvement. The objective is to identify how employees who have a sense of ownership for their work allow zootechnical parameters focused on broiler chickens to generate favorable results and high profitability for the company. The results indicate that a sense of ownership is the fundamental key for a company to excel in the market and achieve its objectives through the good performance of each employee within the organization. Among the parameters to be evaluated, such as staff turnover and organizational communication, is the animal welfare index, which provides zootechnical indicators of the viability of taking into account the needs and opinions of staff. It is concluded that a good organizational structure focused on fostering a sense of belonging for the work performed allows the company to excel in a globalized and competitive world.

Keywords: GDP; animal welfare; sense of belonging; leadership; zootechnical performance; poultry industry.

Introducción

La gestión del talento humano constituye un eje fundamental para el desempeño organizacional, al comprender políticas y prácticas destinadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores (Chiavenato, 2017). En el sector avícola, esta gestión implica procesos como la capacitación técnica permanente, la evaluación del desempeño basada en parámetros

zootécnicos, la implementación de incentivos ligados al cumplimiento de metas y el acompañamiento al bienestar laboral. Cuando estos elementos se articulan adecuadamente, se fortalece el sentido de pertenencia, se reduce la rotación de personal y se incrementa la eficacia en actividades críticas para el ciclo productivo, tales como el manejo de mortalidades, el control ambiental, las prácticas de bioseguridad y la correcta alimentación de las aves.

El bienestar organizacional, entendido como el estado de satisfacción física, emocional y profesional de los trabajadores, también desempeña un papel determinante en los resultados productivos. Las empresas que ofrecen ambientes seguros, comunicación clara, condiciones laborales dignas y reconocimiento oportuno del desempeño favorecen actitudes positivas hacia el trabajo e impulsan la productividad (Robbins & Judge, 2019). En la industria avícola, donde la calidad del proceso depende directamente del compromiso humano, un adecuado bienestar organizacional se refleja en mayor atención, cuidado y responsabilidad en el manejo de los lotes, lo que a su vez contribuye a mejorar los indicadores de bienestar animal y, por extensión, los resultados zootécnicos.

Este enfoque humano adquiere mayor relevancia al considerar el papel del sector avícola en la economía colombiana. Durante el primer trimestre del año, el sector creció un 5,5%, mientras que en los dos siguientes mantuvo incrementos superiores al 10%, representando cerca del 6,0% del PIB nacional (Federación Nacional de Avicultores de Colombia (FENAVI, 2025). La carne de pollo, clasificada como un producto de primera necesidad dentro de la canasta familiar, ha incrementado su demanda debido a factores económicos, sociales y nutricionales, destacándose por su bajo contenido de grasas saturadas y su aporte proteico (Tobar, 2015). En 2024, la producción nacional alcanzó 1,8 millones de toneladas, con una variación positiva del 0,7% respecto al año anterior, evidenciando la resiliencia y dinamismo del sector (FENAVI, 2025).

Este crecimiento ha sido posible gracias al esfuerzo conjunto entre FENAVI y las principales empresas productoras, que han impulsado estrategias orientadas al mejoramiento continuo, la innovación y la consolidación de una cultura organizacional sólida. Dichas estrategias han promovido un enfoque centrado en las personas, reconociendo que la competitividad y sostenibilidad del sector dependen, en gran medida, del compromiso y desempeño del talento humano.

Las teorías contemporáneas de gerencia señalan que la dirección estratégica y el liderazgo influyen de manera directa en la motivación, el comportamiento humano y el logro de los objetivos

corporativos. Armstrong (2020) plantea que la gestión del talento debe concebirse como un sistema integrado que articula liderazgo, cultura y desarrollo de competencias; mientras que Ulrich, Brockbank y Younger (2017) afirman que las organizaciones que reconocen al capital humano como un activo estratégico alcanzan mayores niveles de productividad y estabilidad. De igual manera, Northouse (2021) sostiene que los estilos de liderazgo transformacional y auténtico fortalecen la confianza, incrementan el sentido de pertenencia y promueven comportamientos orientados al logro.

En el contexto avícola, estos postulados permiten comprender que los resultados zootécnicos no dependen únicamente de la infraestructura, la tecnología o la genética, sino también de la forma en que los líderes gestionan, acompañan y motivan al personal responsable del cuidado de las aves. El sentido de pertenencia, definido como la identificación del trabajador con los valores y la cultura de la organización (Dávila de León, 2014), se convierte así en un factor determinante para garantizar buenas prácticas productivas, cumplimiento de protocolos y resultados óptimos en mortalidad, crecimiento, conversión alimenticia y rendimiento en canal.

Objetivo

Determinar cómo el liderazgo y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa influye en la productividad y en los resultados zootécnicos dentro de una organización avícola.

Análisis y recolección de datos

Cultura organizacional

La cultura organizacional son todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse (Baron R 2024); con esto se busca generar identidad en cada uno de los colaboradores que conforman la empresa reconociendo que cada estructura es una persona

diferente en cuestión de esencia y personalidad, pero así mismo se busca destacar y resaltar todo aquello que puede contribuir al crecimiento empresarial que es la finalidad de toda organización.

Para fomentar una identidad, la cultura es basada en las normas que cada organización maneja esto para estructurar y encaminar la proyección, con esto cada empleado adquiere un compromiso ayudando así al logro de las tareas individuales que realice dentro de la organización y como resultado final poder cumplir con las metas. Además de identidad es importante generar un hábito diario de apropiarse de esta misma por medio de charlas e incentivos que hacen que los comportamientos se vuelvan repetidos regularmente, de manera automática y que son aprendidos y aplicados sistemáticamente por esta persona en su vida laboral.

Hay que tener en cuenta que para tener cultura organización dentro de la empresa, es necesario cumplir una serie de características para cumplir con esto: cada individuo de la empresa busca mejorar e innovar en sus tareas diarias realizadas con el fin de mejorar los resultados de la empresa, se debe animar a los trabajadores para que innoven con ideas por medio de riesgos que permiten sacar al personal de su zona de confort, supervisar y tener un control de las tareas designadas para ver que se está realizando de manera correcta, integración de cada uno de los participantes haciéndolos resaltar como parte esencial de la misma, incentivos a los empleados en base al rendimiento y los resultados aportados a la organización, tolerancia al conflicto generando mesas de diálogo y escuchando de manera abierta las dificultades que se presenten dentro de la empresa, generar un ambiente de comunicación asertiva donde se tenga claro el orden jerárquico pero resaltando que el mismo aunque se debe respetar se debe considerar una base de respeto al momento de expresar y comunicar las situaciones dadas en cada organización.

Teorías de gerencia

Hoy en día se reconoce como factor clave para el desarrollo empresarial el factor humano, se buscan estrategias desde la parte gerencial para abordar este tema basándose en los objetivos que quiere alcanzar la organización, es fundamental tener claro el desarrollo de este en la empresa ya que le da un rol al gerente ya que no solo está a cargo de cumplir tareas y objetivos productivos sino manejo de personal quienes están a su cargo, una comunicación asertiva es la base del equipo de trabajo para tener un engranaje en las tareas hasta alcanzar la meta final, la idea de un equipo

de trabajo estructurado permite encaminar a todos hacia un mismo objetivo volviendo partícipe a cada personaje y considerándolo relevante en cada paso, sin dejar de lado la parte personal y comportamental de cada individuo. Existen varias clases de teorías en las cuales desde la cabeza gerencial pueden estructurar su plan de trabajo en su organización.

Teorías clásicas

Administración

Desde la perspectiva de Henri Fayol, la organización debe funcionar como un engranaje en el que la dirección y la base operativa se encuentren alineadas. Cada integrante desde la gerencia hasta los trabajadores es una persona con funciones y necesidades particulares, y sólo al reconocer este aspecto humano es posible orientar los esfuerzos hacia un mismo objetivo. Aunque cada miembro ocupa un rol específico dentro de la estructura organizacional, es fundamental consolidar la unidad de dirección y la unidad de mando, principios clave en la teoría de Fayol.

Fayol destaca además el papel esencial de la gerencia. Sus tareas no deben percibirse como cargas, sino como responsabilidades que requieren una adecuada distribución del trabajo, la cual debe efectuarse de manera equitativa para favorecer la eficiencia. Para lograrlo, es indispensable mantener una comunicación clara con el equipo y ofrecer la formación necesaria para que cada trabajador comprenda su función dentro del proceso. De este modo, se fortalece la disciplina y se genera un clima de confianza que permite delegar tareas, facilitando que el gerente pueda cumplir con sus funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control.

Al delegar y comunicarse efectivamente, la gerencia no solo desarrolla nuevas ideas y planes futuros, sino que también obtiene una visión más amplia del desempeño de los trabajadores. Esto le permite identificar oportunidades de mejora, optimizar tareas y evaluar los resultados con base en criterios objetivos, contribuyendo a la eficiencia general de la organización (Espinoza 2009).

2.1.2 Científica: Desde la perspectiva de Frederick Taylor, la clave del funcionamiento organizacional radica en alcanzar la máxima eficiencia en cada tarea. Su enfoque se basa en estudiar científicamente el trabajo para determinar la mejor manera de ejecutarlo, lo que implica seleccionar, capacitar y asignar al personal según sus habilidades, experiencia y nivel de

especialización. De esta forma, cada trabajador puede desempeñar sus actividades con mayor precisión y productividad, incrementando la calidad del resultado final.

Taylor resalta que, cuando un empleado posee las competencias adecuadas, no solo mejora su desempeño individual, sino que también puede generar nuevas estrategias o métodos que la gerencia puede analizar y adoptar. Esto fortalece la confianza entre supervisores y trabajadores, y favorece la construcción de un equipo orientado al mejoramiento continuo.

Además, la administración científica propone clasificar y evaluar el rendimiento de los trabajadores mediante mediciones objetivas. Estas evaluaciones permiten definir el tipo de supervisión más adecuado para cada persona y asegurar que el esfuerzo de cada integrante sea aprovechado de la mejor manera posible. En este sentido, la supervisión funcional y la capacitación constante son elementos esenciales: el personal necesita orientación técnica continua para perfeccionar sus métodos de trabajo y potenciar su desarrollo profesional.

En conjunto, estos principios buscan optimizar los procesos y garantizar que la organización alcance sus metas con la mayor eficiencia posible, apoyándose en la ciencia, la especialización y la mejora permanente del desempeño laboral (Gismano, Y. & Schwerdt, F 2012).

Teorías modernas

Teoría de las relaciones humanas

Desde la perspectiva de Elton Mayo, fundador de la Escuela de las Relaciones Humanas, el comportamiento laboral no puede comprenderse únicamente desde factores económicos o estructurales, sino a partir de las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores. Mayo demostró, a través de los estudios de Hawthorne, que el sentido de pertenencia, el reconocimiento y la atención individual por parte de la dirección impactan directamente en la motivación y el rendimiento. En este sentido, la gerencia que reconoce el potencial particular de cada empleado y atiende sus características personales fortalece la cohesión del grupo y promueve una mayor identificación con la organización.

Los planteamientos de Mary Parker Follett complementan esta visión al destacar la importancia de las relaciones humanas en los procesos de coordinación y liderazgo. Para Follett, la autoridad se construye a partir de la interacción colaborativa y del reconocimiento de las

capacidades individuales dentro del conjunto, lo que implica gestionar no solo tareas, sino también las dinámicas humanas que influyen en el desempeño.

Bajo este marco teórico, el otorgamiento de incentivos, retribuciones y bonificaciones adquiere un sentido más profundo que el mero estímulo económico: se convierten en mecanismos de validación simbólica que refuerzan la autoestima profesional del empleado y su valoración como miembro indispensable del sistema organizacional. Asimismo, Mayo subraya que las condiciones psicológicas y sociales del trabajador como el clima interpersonal, la percepción de apoyo y las relaciones grupales tienen un efecto directo sobre su productividad, por lo que deben ser consideradas elementos centrales en la gestión.

La comunicación abierta y la escucha activa emergen como prácticas esenciales para este enfoque. Al atender las necesidades y preocupaciones del personal, la gerencia no solo demuestra sensibilidad y comprensión del factor humano, sino que también obtiene información valiosa para identificar fallas organizacionales y aplicar correctivos oportunos. Así, la organización se configura como un espacio donde las relaciones humanas, la cooperación y el reconocimiento mutuo constituyen pilares fundamentales para alcanzar un desempeño sostenible y un clima laboral saludable (Sandoval 2015).

Teoría X e Y

Desde la perspectiva de Douglas McGregor, existen dos concepciones opuestas sobre la naturaleza del trabajador que influyen directamente en el estilo de gestión adoptado por la organización. Desde la perspectiva de la teoría X, se asume que los empleados tienden a evitar el trabajo, presentan poca iniciativa y muestran escaso compromiso con los objetivos de la organización. Bajo esta concepción, se considera que factores como la falta de motivación, la negligencia o dificultades personales afectan negativamente el rendimiento laboral. Por ello, el gerente adopta un liderazgo autoritario, basado en la supervisión estricta, el control permanente y, cuando es necesario, la aplicación de sanciones para asegurar el cumplimiento de las tareas.

En contraste, la teoría Y plantea una visión más positiva del trabajador. McGregor sostiene que, cuando se generan condiciones adecuadas, los empleados pueden asumir responsabilidades, trabajar con entusiasmo y desarrollar su creatividad. Desde esta perspectiva, las personas buscan el crecimiento personal y profesional, se comprometen con los objetivos institucionales y pueden

desempeñarse de manera autónoma. En este caso, el rol del líder consiste en motivar, orientar y crear un ambiente que fomente la participación, el aprendizaje continuo y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

De esta manera, McGregor evidencia que los resultados laborales no dependen únicamente de las capacidades del trabajador, sino también del estilo de liderazgo y de las condiciones organizacionales que se ofrezcan. Un entorno que valore la confianza, el desarrollo y la responsabilidad favorece actitudes alineadas con la teoría Y, mientras que un clima rígido y controlador tiende a reforzar los supuestos de la teoría X (Douglas 2015).

Liderazgo

Se considera que un correcto liderazgo en una organización es fundamental no solo por la parte estratégica en la toma de decisiones sino en el trato justo que este le da a los empleados y como esto mismos llevan una relación respetuosa y a su vez genera un entorno laboral sano, este último importante considerando que se considera un segundo hogar el lugar donde se trabaja debido a las horas que se pasan en este entorno, por eso es de considerarse que la persona líder debe saber su puesto de jerarquía pero con ello saber el trato humano que se debe tener del personal teniendo en claro las metas y la cultura organizacional pero sin dejar de lado que cada empleado tiene una esencia que conociéndose y sabiéndose manejar de la manera correcta puede considerarse como herramientas estratégicas para llevar al alcanzar a las metas de la organización.

Existen varios tipos de liderazgo, hay que tener en cuenta como es la cultura organizacional y que es lo que busco para el crecimiento de mi empresa para sí mismo en caminar qué tipo de líder quiero para la misma:

- Liderazgo transformacional: Busca en el crecimiento y desarrollo personales, inspira a quienes lo siguen para llevar las tareas más allá de mejorando y logrando los objetivos buscados.
- Liderazgo transaccional: Realiza intercambios de recompensas y castigos a los empleados en base a el rendimiento y resultado de las tareas, se considera que este tipo de liderazgo no busca inspirar, pero si genera sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

- -Liderazgo autocrático: Se basa en que el líder toma decisiones por sí solo sin consultar aquellas personas que están bajo su mando; se considera positivo en decisiones que requieren acción inmediata, pero se puede ver afectado el sentido de pertenencia de los trabajadores.
- -Liderazgo democrático o participativo: Se basa en que el líder toma decisiones en base en la opinión que tenga el personal a su cargo, desarrolla entre los empleados el sentido de pertenencia dándoles participación dentro de la organización.
- -Liderazgo Laissez- faire: En este caso el líder no interviene ni direcciona a las personas bajo su cargo, en este caso el personal es autocrítico y es el encargado de tomar sus propias decisiones; se considera positiva solo en casos donde el personal es altamente calificado, pero se corre el riesgo en los casos donde no se cuenta con personal motivado a laborar.
- -Liderazgo situacional: En este el líder adapta su liderazgo a la situación en que se desarrolle el ambiente laboral y en las necesidades o ámbitos que tenga con sus empleados.

Gestión del talento humano

En algunas organizaciones se continúa usando el término recursos humanos la cual describe a la persona como un instrumento con habilidades que le dan vida y movimiento a la organización (Vallejo 2015), pero se busca implementar el concepto de talento humano ya que cada persona que participa en la organización está llena de talentos que permite enriquecer y construir la metodología de trabajo de la empresa; se ha identificado que el factor humano en cualquier empresa es fundamental para el desarrollo de las actividades diarias y a su vez para el cumplimiento de metas y crecimiento de esta, sin tener una base sólida que ejecute y esté visualizada con el mismo objetivo es casi imposible llegar alcanzar las metas de una manera estable, además las organizaciones buscan disminuir la rotación del personal pues han evidenciado que es más fácil reparar y cambiar maquinaria en comparación al personal pues este último requiere de más tiempo debido a que se debe realizar procesos de selección, capacitación y desarrollo del nuevo componente dentro de la organización, también es importante tener en cuenta esta nueva persona como engrana con el equipo de trabajo estructurado y analizar cómo puede

favorecer o generar inconvenientes con el personal ya existente. Administrar personal es una tarea compleja, ya que se deben tener presente un conjunto de factores desde lo físico, social y emocional se debe tener claro que cada persona es un mundo diferente con percepciones y opiniones diferentes, en este caso es importante tener líderes que dirijan el personal con inteligencia emocional para generar estrategias, según el equipo de trabajo y el ambiente laboral en el que se desenvuelven, donde permita estar en un espacio de crecimiento personal y desarrollo de las metas planteadas por la empresa.

La gestión del talento humano busca involucrar al personal en el crecimiento organizacional, desarrollando personal con competencias óptimas que lo hagan resaltar en el mercado y le permita a la compañía generar rendimiento en el capital invertido en cada persona, además genera motivación y sentido de pertenencia por su labor desempeñada

Sentido de pertenencia

Actualmente se considera la parte humana del personal igual o hasta más importante que el valor de la producción, las finanzas o los recursos materiales; las empresas han notado cómo enfocando su atención a la parte de recursos humanos desde sus necesidades o sus ideas sobre el desarrollo de tareas no sólo genera mejoras en las actividades u optimización de resultados, sino que hace partícipe a la comunidad en conjunto que forma la organización generando en cada uno sentido de apropiación y valor por su tarea a desarrollar y considerándolo más que una ficha reemplazable alguien de valor dentro de un grupo. El sentido de pertenencia lo define como un sentimiento de arraigo y vinculación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado, a partir de él emergen lazos afectivos que generan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y el lugar (Sencion L 2016).

Es de considerar parte fundamental dentro de la cultura organizacional ya que el personal al momento de sentir como propio la misión, visión y valores de la empresa genera que los objetivos se cumplan de maneras óptimas, además genera en el personal bienestar y fomenta crecimiento personal como profesional. En la actualidad, se evidencia una mayor probabilidad de rotación de personal en las empresas, dificultando el crecimiento y desarrollo estructural de la empresa, pues la inconformidad, el poco incentivo al trabajo genera baja productividad dentro del desarrollo de las actividades; tener sentido de pertenencia se basa fundamental en la identidad y la

satisfacción laboral, ya que la persona que se sienta parte importante con una función clara dentro de la organización le permite visualizar a mejorar y ser proactivo en lo que se desempeña, además, una buena productividad y rendimiento de resultados justifica de generar incentivos que den al empleado la satisfacción de pertenecer al lugar en donde sus tareas se desarrollan.

El personal dentro de una empresa, se debe considerar un peldaño importante, cada integrante que desarrolla una actividad diaria y rutinaria en algunos casos es la que conoce mejor su desarrollo y puede llevar a innovar en mejorar el desarrollo y optimización de la misma, por eso la comunicación asertiva dentro del equipo se debe promulgar para conocer y enriquecer la funcionalidad de cada peldaño, además del trabajo en equipo y teniendo el correcto líder que promueva la cultura organizacional y genera en cada uno el sentido de mejora continua por un bien común. El sentido de pertenencia es una tarea que se debe promulgar en el día a día de las labores, resaltar el bienestar y la calidad humana de los empleados para que así mismo su desarrollo de actividades del diario se hagan de la mejor manera para así mismo conseguir los objetivos que cada organización establezca.

Parámetros zootécnicos avícolas

Tomando el enfoque de la producción avícola se resalta el estrecho vínculo del personal con la materia prima en este caso el pollo de engorde ya que las personas encargadas desde las granjas su función se basa en alimentación, evaluación de calidad de cama, ambiente según la ubicación de la producción, notificación de alteraciones de salud de la población. En muchos casos un veterinario es el encargado de varias granjas lo que obliga a este a designar al personal idóneo para estar pendiente de los pollitos y de realizar notificaciones oportunas para hacer las correcciones o mejoras que se consideren, claro está se debe de realizar capacitaciones continuas para que el personal desarrolle habilidades que le permita tomar decisiones u avisar en los momentos oportunos. Algunas veces este personal vive internamente dentro de las granjas para estar al pendiente casi que todos los días de los pollitos, pues su desarrollo y crecimiento correcto depende de la persona a cargo de ellos; el rendimiento de las canales actualmente se mide no sólo por parámetros productivos sino por bienestar animal en la aves, un trabajador que no alimente, golpee un animal, no esté pendiente del agua de bebida, no realice correcciones oportunas en

cuanto al ambiente o algún factor externo que genere estrés y no sea corregido se va a ver afectado en el rendimiento final de la canal resultados obtenido en las planta de beneficio.

En la producción avícola, se evalúa poblaciones y por medio de resultados finales es que se realiza la evaluación del rendimiento y el grado de productividad de cada empleado; el bienestar animal es un concepto multidimensional (Botreau et al., 2007), por lo que es necesario considerar una serie de requisitos y medidas asociadas a sus diferentes dimensiones (salud, comodidad, expresión del comportamiento, relación con los cuidadores, productividad, estado mental). Cada una de estas medidas van ligadas a cómo es el manejo de cada empleado con las aves que tenga a su cargo, con ello lo que buscan las empresas avícolas es generar incentivos económicos a los trabajadores para que las medidas asociadas al bienestar animal se cumplan en la mayor proporción que les sea posible y adquiriendo habilidades para realizar correcciones en casos emergentes, es por ello que el sentido de pertenencia en cada empleado hace que su prioridad sea el desarrollo del ave tratándose en base a respeto y teniendo como base que son seres vivos sintientes que merecen tener calidad de vida durante su desarrollo más allá de los incentivos considerándolo vital como calidad humana dentro la cultura organizacional.

Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, empleando un diseño no experimental y de tipo documental, dado que no se manipularon variables y el análisis se basó en la revisión, interpretación y comparación de información previamente publicada (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El diseño no experimental permitió analizar los fenómenos tal como se presentan en el contexto avícola, identificando relaciones entre liderazgo, sentido de pertenencia, bienestar laboral y parámetros zootécnicos sin intervenir las condiciones de las granjas o la dinámica de trabajo del personal. El enfoque documental facilitó sistematizar información teórica, empírica y técnica proveniente de artículos científicos, libros especializados, informes sectoriales y documentos institucionales.

Para el desarrollo del análisis se utilizaron tres tipos de fuentes:

1. **Fuentes científicas:** artículos académicos indexados en bases de datos como Scielo, edalyc, Dialnet y Google Scholar, relacionados con talento humano, liderazgo, bienestar

laboral, motivación y producción avícola.

Fuentes institucionales: informes y boletines generados por FENAVI, ICA, FAO y organizaciones dedicadas a la avicultura y la gestión del talento humano en el sector agropecuario.

Fuentes técnicas internas: documentos y reportes productivos aportados por la empresa avícola analizada, incluyendo indicadores zootécnicos de zonas específicas, insumos que permitieron contrastar teoría con evidencia aplicada.

Posterior a esto se obtiene un criterio de selección de documentos ya que en primera instancia se realiza una revisión de publicaciones relacionadas a temas como liderazgo, cultura organizacional, sentido de pertenencia, talento humano y parámetros zootécnicos de pollos de engorde, los cuales los años de publicación oscilan sobre los años 2009 a 2025 con el fin de mantener una información actualizada. Se encuentran un aproximado de 65 documentos y al revisar se realiza una selección de 21 documentos.

Se realiza una recolección de información tanto documental como de data en resultados zootécnicos, se realiza una lectura analítica con el fin de realizar una integración tanto de la teoría como la relación de la parte empírica (no experimental), se realizó una síntesis y extracción de citas e información que sirve para el artículo y una validación interna para la redacción final, además de esto se revisa por profesional en investigación para dar validez y coherencia en el documento.

Resultados

Se identifica que el recurso humano, especialmente aquellos cargos que están vinculadas a transmitir el liderazgo, el sentido de pertenencia y el bienestar organizacional son de vital importancia, ya que ejercen una influencia positiva sobre los resultados productivos y zootécnicos. A raíz de lo encontrado se evidencia que el estilo de liderazgo basado en lo que es la comunicación constante con los colaboradores, la orientación al desarrollo técnico laboral y la participación activa del equipo de trabajo, favorecen el desempeño laboral de cada uno.

Esto conlleva a que el personal muestre una mayor disposición a los trabajos importantes como es el de bioseguridad, el reporte oportuno de novedades sanitarias y asume con mayor

responsabilidad los manejos que brindan confort al ave y por ende un parámetro zootécnico más eficiente.

En cuanto al sentido de pertenencia por una empresa, es un factor determinante para el desempeño del colaborador ya que se puede ver un mayor compromiso en actividades críticas como lo pueden llegar a ser la supervisión del ambiente en las aves, un adecuado control de mortalidad, de suministro e inventario de alimento y un buen trato a las aves respetando el bienestar animal de las mismas, se puede llegar a ver reflejado en un porcentaje menor de rotación del personal y por consecuencia una estabilidad en el desempeño y resultados de las granjas. El sentido de pertenencia influye bastante ya que el operario atribuye en el cuidado de los bienes o activos que maneja la empresa disminuyendo costos en mantenimientos.

Para finalizar se observa que el recurso humano para la empresa avícola tiene una repercusión directa en los resultados zootécnicos de la granja ya que al tener una buena práctica de liderazgo y una concientización constante en el sentido de pertenencia se observará en una probabilidad muy alta el mejoramiento en los índices productivos como lo son menos mortalidad, mayor ganancia de peso y pesos finales más altos, conversiones alimentarias más bajas e índices de bienestar animal mucho más altos, garantizando un producto de calidad, llevando un beneficio constante hacia la empresa. Con base en esto se anexa unos resultados de estudio no experimental el cual muestra los resultados zootécnicos de una zona donde se puede ver cómo a raíz de los líderes que pertenecen a la empresa, se ha podido mejorar los índices productivos de la zona.

Figura 1

Resultados zootécnicos empresa a la que pertenece Industria nacional avícola S.A.S. Zona llano 1.

ZONA	LLANO 1										
	2024	2025									Total 2025
Valores	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
POLLOS ENCASSETADOS	2.933.164	279.480	196.192	207.672	277.440	201.960	277.440	317.220	283.560	318.263	2.642.787
POLLOS FINALIZADOS.	2.742.229	266.570	187.630	193.195	260.072	192.345	264.292	302.026	273.149	306.343	2.513.803
MORTALIDAD SEMANA 1	1,34%	1,40%	1,96%	1,99%	1,05%	0,68%	0,87%	1,56%	0,91%	1,31%	1,25%
MORTALIDAD.	6,51%	4,62%	4,36%	6,97%	6,26%	4,76%	4,74%	4,79%	3,67%	3,75%	4,88%
KILOS PRODUCIDOS.	7.109.109	701.443	509.396	518.146	710.897	559.327	746.785	824.549	717.192	809.189	6.827.609
CONSUMO PROM.	3,783	3,790	3,934	3,970	3,994	4,357	4,025	3,933	3,658	3,720	3,908
PESO PROMEDIO.	2,592	2,631	2,715	2,682	2,733	2,908	2,826	2,730	2,626	2,641	2,716
CONVERSION.	1,459	1,440	1,449	1,480	1,461	1,498	1,424	1,441	1,393	1,408	1,439
CONV. AJUSTADA	1,329	1,301	1,292	1,330	1,300	1,298	1,243	1,280	1,255	1,267	1,281
IP.	121,76	126,86	129,30	122,40	128,02	129,54	139,26	131,54	135,31	133,16	131,17
FEE	424,5	431,8	424,5	411,0	431,9	428,4	454,3	447,5	460,2	447,2	439,5
ULTIMO DIA	46	47	49	47	46	50	50	46	46	47	47
EDAD PROM.	39	40	42	41	40	43	42	40	40	40	41
MTS 2	184.800	16.800	12.600	12.600	16.800	12.600	16.800	18.900	16.800	18.900	159.600
KG X MTS 2	38	42	40	41	42	44	44	44	43	43	43

En esta imagen se evidencia la comparación de resultados del 2024 v.s los resultados del 2025, en donde se nota el cambio notorio de la forma de liderar y se refleja en la disminución de diferentes índices productivos, teniendo como consecuencia una mayor productividad y rentabilidad para la empresa.

Discusión y conclusiones

Los hallazgos encontrados en este artículo permiten comprender de manera amplia y directa como los factores humanos, las capacidades de liderazgo y el sentido de pertenencia hacen crecer positivamente los resultados zootécnicos como se pudo analizar en la imagen 1, esto respalda lo escrito por los autores Chiavenato (2017), Northouse (2021) y Armstrong (2020). En donde estos resultados se alinean con las teorías de liderazgo transformacional y participativo, las cuales enfatizan la capacidad del líder para influir positivamente en la motivación, el compromiso y el desempeño del equipo. Según Northouse (2021), este tipo de liderazgo promueve la confianza, incrementa la autonomía y mejora la eficiencia en la ejecución del trabajo, lo cual se refleja en los indicadores productivos del 2025, donde se evidenció una reducción significativa en índices como mortalidad y conversión alimenticia.

Adicional a esto la relación encontrada entre el sentido de pertenencia y la estabilidad en los resultados coincide con la postura del austro Davila León (2014) y Sencion (2016), los cuales afirman que el operario que presenta este comportamiento tendrá actitudes más proactivas, responsables y orientadas a un logro zootécnico.

Los resultados mostraron que las granjas con líderes más capacitados y con mejores prácticas de supervisión presentaron indicadores zootécnicos superiores en comparación con aquellas donde el liderazgo era débil o distante. Esto refuerza la teoría de McGregor (2015), quien establece que las concepciones que tenga el líder sobre su equipo (teoría X o teoría Y) determinan las dinámicas de trabajo, el nivel de participación del personal y el desempeño final de la organización. En este caso, las prácticas alineadas con la teoría Y que conciben al trabajador como un agente responsable y capaz estuvieron asociadas a mejores desempeños en las tareas diarias y, por ende, a mejores índices de producción.

Para concluir el talento humano constituye un eje fundamental en la productividad avícola, la evidencia muestra que el liderazgo efectivo permite estabilizar y mejorar los resultados

zootécnicos, esto generará ambientes laborales más estables, fortalecen la responsabilidad individual y favorecen la toma oportuna de decisiones.

El sentido de pertenencia se destacó como un factor clave para disminuir la rotación del personal y mejorar la eficiencia en las operaciones. Cuando los trabajadores se sienten parte de la empresa, muestran mayor compromiso con su labor, cuidan mejor los recursos, reportan a tiempo cualquier novedad sanitaria y participan activamente en el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad.

El análisis comparativo entre los años 2024 y 2025 mostró que las mejoras en los estilos de liderazgo y en la cultura organizacional tuvieron un impacto directo en el rendimiento productivo de la zona evaluada. Esto evidencia que las estrategias de fortalecimiento del recurso humano deben ser consideradas inversiones prioritarias para garantizar altos niveles de rentabilidad y sostenibilidad.

Referencias bibliográficas

- American Psychological Association. (s.f.). *Style and Grammar Guidelines*. Retrieved 17 de enero de 2020, from Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1537-1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Brea Sención, L. (2017). Factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la PUCMM-CSTA. *Cuaderno De Pedagogía Universitaria*, 12(24), 21–38. <https://doi.org/10.29197/cpu.v12i24.243>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4a ed.). McGraw-Hill.
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista De Psicología*, 32(2), 271–302. <https://doi.org/10.18800/psico.201402.004>
- Douglas McGregor. (2025). *Cómo motivar a tu equipo: Teoría X y Teoría Y de McGregor en la gestión de personas*. EUDE Business School. <https://www.eude.es/wp->

- content/uploads/2025/04/Teor%C3%ADa-X-y-Teor%C3%ADa-Y-de-McGregor-en-la-gesti%C3%B3n-de-personas.pdf
- Espinoza Sotomayor, R. E. (2009). *El fayolismo y la organización contemporánea*. Visión Gerencial, (1), 53–62. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Federación Nacional de Avicultores de Colombia (Fenavi). (2025); La incertidumbre del 2024; edición 416; Colombia; Boletín Fenaviquin. <https://fenavi.org/boletin-fenaviquin/fenaviquin-edicion-416-enero-15-de-2025/>
- Galvis García, R. E. (2020). *Guía Resumen del Estilo APA Séptima Edición*. Universidad Santo Tomás. https://www.academia.edu/77785842/Gu%C3%ADa_resumen_del_estilo_APA_s%C3%A9ptima_edici%C3%B3n
- Gismano, Y. & Schwerdt, F. A. (2012). *Los principios de la Administración Científica y su impacto en el ámbito laboral* [Ponencia]. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. 5-7 diciembre 2012. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/30891>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGrawhill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Martínez Tovar, J. A. {2024, 21 de mayo}. El rol del liderazgo, el sentido de pertenencia y el desempeño, en el contexto de la cultura costeña en Valledupar [*Trabajo de grado, ontificia Universidad Javeriana*]. *Repositorio Institucional*. <http://hdl.handle.net/10554/67832>
- Muñoz Briceño, P (2014); El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. *Repositorio Institucional*. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/ff65688f-6b79-4b21-9973-83a9710789f0/content>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.
- Samudio López, Á., Castillo Chaur, I., Gil Bohórquez, S., Zocadagüi Estupiñan, N., & Gómez Méndez, L. (2018). Factores relacionados con el sentido de pertenencia en una empresa de servicios de alimentación. [*Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia*]. *Repositorio Institucional*. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/9095>

- Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo? *Revista Pre-til* 13(33). 29-39.
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025>
- Tobar A (2015); Proyecto productivo de pollo de engorde para abasto en el municipio de Salado blanco, Huila; [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)]. Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/4619>
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.
- Zamora-Sanabria, R; Elizondo-Salazar, J; Castañeda-Serrano, M. & Camacho-Sandoval, J. (2022); Indicadores de bienestar en pollos de engorde en la primera semana de vida en Costa Rica; Costa Rica; *Nutrición animal tropical*. 16(1). 105-144.
<https://doi.org/10.15517/nat.v16i1.51746>