

EL RELEVO GENERACIONAL EN EL SECTOR LÁCTEO ANTIOQUEÑO: LA CONCEPCIÓN DE TRABAJO PARA LOS ORDEÑADORES

GENERATIONAL CHANGE IN ANTIOQUIA'S DAIRY SECTOR: THE CONCEPTION OF WORK FOR DAIRY FARM MILKERS

O. Velásquez-Arboleda^{1*}; A.C. Silva-García¹; C.A. Pérez-Buelvas¹; E.V. González-Palacio²

¹ *Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Facultad de Ciencias Agrarias, Medellín, Antioquia, Colombia.*

² *Facultad de Educación, Universidad de Antioquia, Medellín, Antioquia, Colombia.*

* E-mail: ohvelasquez@elpoli.edu.co

Fecha de envío: 30, agosto, 2025

Fecha de publicación: 20, julio, 2026

Resumen:

El sector lácteo, un pilar estratégico para la economía agropecuaria y la seguridad alimentaria de Colombia, enfrenta retos críticos asociados al relevo generacional, particularmente en la cuenca lechera de Antioquia. Este estudio, de carácter cualitativo basado en la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (1967), explora las causas subyacentes de dicha problemática a través de entrevistas a empleados, campesinos y expertos del sector. Los hallazgos revelan una interconexión de factores que afectan la continuidad generacional: la percepción del trabajo lechero como arduo y mal remunerado con jornadas extensas y baja compensación frente a las aspiraciones de vida de los jóvenes, una informalidad laboral que alcanza el 50%, trabajadores con más de doce años de antigüedad sin cobertura de seguridad social, y una baja rentabilidad del negocio agravada por el incremento en costos de insumos y la competencia de productos importados. El envejecimiento de la mano de obra y la dificultad para atraer talento configuran un panorama de alta incertidumbre. Se propone un enfoque sistémico que integre mejoras en las condiciones laborales, estrategias educativas para la revalorización del campo y políticas públicas que garanticen la rentabilidad y competitividad de la cadena láctea.

Palabras clave: Relevo generacional, condiciones laborales, estrategias educativas, sostenibilidad

Abstract:

The dairy sector, a strategic pillar of Colombia's agricultural economy and food security, faces critical challenges related to generational renewal, particularly in the Antioquia dairy basin. This qualitative study, grounded in Glaser and Strauss's (1967) Grounded Theory, explores the underlying causes of this issue through interviews with employees, farmers, and industry experts. Findings reveal an interconnected set of factors affecting generational continuity: the perception of dairy work as arduous and poorly compensated with long hours and low wages relative to young people's life aspirations labor informality reaching 50%, workers with over

twelve years of tenure lacking social security coverage, and low business profitability exacerbated by rising input costs and competition from imported products. An aging workforce and difficulty in attracting talent create a highly uncertain outlook for the sector's sustainability. A systemic approach is proposed that integrates improvements in working conditions, educational strategies to enhance the value of rural work, and public policies to ensure the profitability and competitiveness of the dairy supply chain.

Keywords: Generational handover, working conditions, educational strategies, sustainability

INTRODUCCIÓN

El sector lácteo representa un pilar importante para la economía colombiana, con una contribución del 2.3% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, y un 24.3% al PIB agropecuario (FAO, 2024). Por su parte el sector ganadero representó el 26.2% del PIB agropecuario en 2023 (La Nota Económica, 2023), con un 36% del consumo intermedio de la producción de leche destinada a la elaboración de productos lácteos (BVA Research, 2024), demostrando así una integración eficiente con la cadena de valor y articulación con otras etapas del proceso productivo.

En generación de empleo, el sector lácteo se posiciona como eje de desarrollo socioeconómico de la cuenca lechera en Antioquia, actuando como uno de los principales dinamizadores de empleo agroindustrial y un motor para la economía, especialmente en las zonas rurales, representando una opción laboral lícita y permanente (Álvarez, 2021), generando aproximadamente 700,000 empleos directos a nivel nacional (FAO, 2023).

La lechería en Colombia es una industria generadora de mano de obra que, según datos de la Agencia de Desarrollo Rural, promueve alrededor de 618 mil empleos para 320 mil familias rurales que dependen directamente de la producción lechera para su sustento, contribuyendo a la construcción de tejido social, desarrollo económico y estabilidad laboral para la ruralidad colombiana (ADR, 2025).

Según Wright et al. (2023), la leche como alimento contribuye con la seguridad alimentaria, aportando a la salud de los huesos, la producción de músculos, por su composición proteica con un perfil completo de aminoácidos esenciales (seroproteínas y caseínas) y vitaminas liposolubles A y D, haciendo de la leche, según Gómez (2024), un alimento que además de funcional, aporta a la mejora de la salud pública y el bienestar poblacional (Gómez Coronado, 2024).

Para Colombia y en especial para Antioquia, la lechería hace parte de la economía, la cultura y el desarrollo social, siendo una producción clave que pese a limitaciones productivas, se ha consolidado a través de décadas de evolución en tecnificación como la principal cuenca lechera del país, liderando la producción y acopio formal (Fedegan, 2023). El departamento de Antioquia contribuye con 1.293 millones de litros a la producción nacional láctea, excediendo al segundo departamento productor en un 47% (OCILAC, 2025).

El departamento de Antioquia alcanza una producción bovina superior a los tres millones de cabezas de ganado, distribuidas en 61.597 predios, lo que denota una ganadería basada en pequeños y medianos productores, que en un 76% de las fincas producen menos de 50 animales (ICA, 2025), denotando la relevancia socioeconómica de esta actividad económica.

En Colombia, la producción de leche en 2024 se estimó en 7.700 millones de litros (21.3 millones diarios) y de ellos, Antioquia reafirmó su liderazgo al aportar aproximadamente el 16% del total de la producción nacional (Fedegan, 2025). Sin embargo, este panorama productivo, vital para el desarrollo rural y la nutrición del país, es sostenido por una fuerza laboral cada vez más escasa, que plantea la necesidad de un estudio riguroso que permita comprender los desafíos del talento humano en el sector.

Dada la importancia económica y social del sector lechero, resulta fundamental comprender la percepción de los trabajadores sobre sus condiciones laborales y los factores que dificultan el relevo generacional, con el fin de formular estrategias que contribuyan a su sostenibilidad. Aunque la literatura ha documentado ampliamente la relevancia del sector, existe una brecha de conocimiento respecto a las percepciones, significados y motivaciones de los trabajadores lecheros, especialmente de los ordeñadores, frente a su labor y a la continuidad generacional de la actividad. La mayoría de los estudios se han enfocado en aspectos estructurales y económicos, dejando en segundo plano la visión subjetiva de los empleados como actores centrales del sistema productivo.

En este contexto, la investigación busca describir e interpretar, mediante el método de Teoría Fundamentada, la concepción del trabajo que tienen los empleados del sector lácteo antioqueño y su relación con las dificultades para el relevo generacional. Para ello, se analiza cómo perciben sus condiciones laborales y el

futuro del sector, qué factores explican el desinterés de los jóvenes por la actividad lechera y qué alternativas proponen los propios trabajadores para garantizar la continuidad generacional del sector.

MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de la Investigación

Se desarrolló una investigación cualitativa que tuvo como propósito construir nueva teoría a partir del desarrollo del método de Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), que siguió en su estructura los lineamientos de Glaser y Strauss (1967), a modo de aportar con la generación de una teoría sustantiva (Creswell, 2013), orientada a explicar las dinámicas laborales en los hatos lecheros del departamento de Antioquia, un área con escasos estudios previos sobre el tema.

En lo relacionado con el interaccionismo simbólico, los postulados identificados emergen de la interacción social (Corbin & Strauss, 2015), resultando idóneo para comprender el fenómeno de interacción laboral, en el cual los empleados del sector lácteo, en las dos principales regiones productoras lecheras en Antioquia, interpretan, enfrentan y actúan frente a los desafíos de su entorno laboral.

Selección de Participantes y Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó entre noviembre de 2021 y abril de 2022 en las dos principales cuencas lecheras de Antioquia (Norte y Oriente), empleando un muestreo teórico no probabilístico por juicio, una técnica característica de la Teoría Fundamentada, donde la selección de participantes es guiada conforme a los resultados que se presentan.

Se realizaron entrevistas a participantes pertenecientes a dos grupos diferenciados: (a) empleados de fincas lecheras ordeñadores, vaqueros y trabajadores de campo, y (b) expertos del sector, incluyendo administradores de hatos, zootecnistas, asesores técnicos y representantes de cooperativas lecheras. Los participantes presentaron las siguientes características sociodemográficas: rangos de edad entre 17 y 62 años con desviación estándar de 18 años; con antigüedades laborales en el sector que oscilaron entre 10 meses y 42 años; procedentes de municipios de las subregiones Norte (Entreríos, San Pedro de los Milagros, Don Matías, Santa Rosa

de Osos) y Oriente (El Carmen de Viboral, Rionegro, La Ceja) de Antioquia. El proceso de recolección de datos se detuvo cuando las nuevas entrevistas no aportaban información nueva o adicional desde un punto de vista conceptual, alcanzando de esta forma el criterio de saturación teórica.

El instrumento principal para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, que partió de un guion de preguntas predeterminadas, pero tuvo la flexibilidad para explorar temas adicionales emergentes. Todas las entrevistas fueron grabadas en formato auditivo con previo consentimiento informado, transcritas de forma verbatim y anonimizadas para garantizar la confidencialidad de los entrevistados.

Consideraciones éticas y rigor metodológico

El estudio se desarrolló conforme a los principios éticos establecidos en la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia y fue clasificado como una investigación de riesgo mínimo. Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado de manera voluntaria, previa explicación de los objetivos del estudio, el carácter confidencial de la información y su derecho a retirarse en cualquier momento. Para preservar el anonimato, las entrevistas fueron codificadas mediante identificadores alfanuméricos y almacenadas en medios protegidos.

Con el propósito de garantizar la calidad y rigor del proceso cualitativo, se aplicaron los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y confirmabilidad propuestos por Lincoln y Guba (1985). La credibilidad se fortaleció mediante la triangulación de fuentes (empleados, expertos y literatura especializada) y la revisión independiente de las categorías emergentes por parte de dos investigadores. La dependibilidad y la confirmabilidad se aseguraron a través del registro sistemático del proceso analítico y la auditoría de la codificación en ATLAS.ti 9.0, verificando la consistencia entre los datos y las categorías construidas. Asimismo, la inclusión de extractos representativos de los participantes permitió sustentar empíricamente los hallazgos y facilitar su transferencia a contextos similares.

Análisis de Datos

Los resultados fueron analizados siguiendo el método comparativo constante. Se utilizó el software de análisis de datos cualitativos ATLAS.ti (versión 9.0) como herramienta para organizar y sistematizar el proceso de codificación, desarrollado en tres fases: (1) una codificación abierta, en la que las transcripciones fueron examinadas de manera minuciosa para discretizar los datos e identificar conceptos, propiedades y dimensiones del fenómeno; (2) codificación axial, donde se contextualizaron las categorías identificadas en la primera etapa, relacionándolas sistemáticamente entre sí para establecer conexiones, identificar subcategorías y construir un esquema conceptual más amplio; y (3) codificación selectiva, en donde se identificó una categoría central que integró todas las demás categorías. En torno a este núcleo se construyó el modelo teórico final que explica la acción e interacción de los participantes respecto al fenómeno estudiado.

RESULTADOS

El análisis mediante codificación abierta, axial y selectiva permitió identificar tres dimensiones principales del relevo generacional en la cuenca lechera de Antioquia. La categoría central fue la concepción del trabajo, entendida como una actividad de alta exigencia, baja remuneración y escaso reconocimiento social, la cual explica tanto el desinterés de los jóvenes por la lechería como las propuestas orientadas a la transformación y sostenibilidad del sector (Cuadro 1).

Cuadro 1. Categorías, subcategorías y dimensiones del análisis mediante Teoría Fundamentada.

Table 1. Categories, Subcategories, and Dimensions of the Analysis Developed Through Grounded Theory.

Dimensión	Categoría	Subcategorías principales
I. Problemática del relevo generacional	1.1 Falta de interés juvenil	Percepción de dureza; aspiraciones urbanas; influencia mediática; escuelas sin contexto agropecuario
	1.2 Envejecimiento de la fuerza laboral	Alta rotación; dificultad para conseguir reemplazos; captura por microtráfico
	1.3 Factores económicos desincentivadores	Bajos precios al productor; altos costos de insumos; TLC; informalidad del 50%
	1.4 Condiciones laborales y calidad de vida	Jornadas extendidas; baja remuneración; informalidad contractual; falta de infraestructura
	1.5 Pérdida de vocación y arraigo rural	Desarraigo generacional; ausencia de vinculación educativa con el campo

	1.6 Perspectivas sobre el futuro	Pesimismo estructural; algunos optimistas; tendencia a grandes productores tecnificados
II. Concepción del trabajo (Categoría central)	2.1 Motivación y gusto	Herencia y vocación; necesidad y estabilidad; identidad con los animales
	2.2 Aspectos negativos y desmotivantes	Jornadas excesivas y “esclavizantes”; baja remuneración; esfuerzo físico; falta de descanso
	2.3 Percepción del futuro	Pesimismo generalizado; deseo de futuro diferente para los hijos; conciencia de la crisis
III. Propuestas de solución	3.1 Educación y vocación	Educación con contexto agropecuario; fincas como empresas; profesionales como empresarios
	3.2 Mejora de condiciones laborales	Salarios y bonificaciones; jornadas humanas; formalización laboral; dignificación del trabajo
	3.3 Rentabilidad y viabilidad económica	Precios justos; valor agregado; formalización de la cadena; incentivos fiscales
	3.4 Apoyo institucional y alianzas	Políticas de largo plazo; acceso a internet; infraestructura vial; alianzas Universidad-Empresa-Estado
	3.5 Abordaje de problemas sociales	Control del microtráfico; atención al consumo de sustancias en zonas rurales

I. Problemática del relevo generacional en la cuenca lechera de Antioquia

La problemática general en el contexto del relevo generacional en la lechería se define principalmente como la dificultad para asegurar la continuidad laboral de las futuras generaciones en la actividad lechera. Las fuentes consultadas concuerdan en que este es un “factor crítico para el negocio”, lo que lleva a un panorama “muy enredado”, “delicado”, “difícil y complejo” y “muy incierto” para el futuro del sector.

1.1 Falta de interés de la juventud por el trabajo en la lechería

En el estudio se encontró, entre otros, manifestaciones relacionadas con este aspecto:

- A los jóvenes “no les gusta este trabajo”. Se percibe como “muy matador”, “muy duro”, “muy esclavizante”, y con jornadas laborales excesivas.
- Los jóvenes buscan trabajos “más fáciles” y aspiran a una “calidad de vida” diferente, a menudo en la ciudad. Prefieren estudiar carreras como “ingenierías, derecho”, o dedicarse a otras profesiones “más livianas”, o incluso a trabajos como conductor de transporte público.
- La influencia de los medios de comunicación e Internet expone a los jóvenes a estilos de vida urbana y actividades que consideran más atractivas, haciéndoles ver el trabajo en el campo como “sucio, lleno de boñiga”.

- Jornadas laborales excesivas y falta de descansos, donde la rutina se describe como “muy brava”, sin domingos ni festivos; los trabajadores se sienten “esclavos del trabajo”. Muchos indican que se sabe la hora de entrada (a veces desde las 2:00 o 3:00 a.m.), pero no la de salida, pudiendo terminar a las 7:00 u 8:00 p.m.; la falta de descansos regulares (algunos reportan solo dos días al mes o cada 2-3 meses) es una queja constante.
- Aspiraciones urbanas y falta de arraigo rural: los jóvenes buscan trabajos “más fáciles” y aspiran a una “calidad de vida” diferente, a menudo en la ciudad, donde ven “ropa bonita, montados en una bicicleta, en una patineta”. Prefieren estudiar “ingenierías, derecho” o dedicarse a otras profesiones “más livianas”. Existe una percepción de “desarraigo, un desamor” hacia el campo.
- Percepción de poca valoración: el trabajo del campo se ve como “mal agradecido” y poco valorado económicamente.
- Algunos testimonios de empleados reflejan que no querrían que sus hijos siguieran sus pasos. Uno incluso mencionó que no dejaba a sus hijos acercarse al ordeño por miedo a que se “enamoraran de esa actividad”, mientras otros padres desean que sus hijos salgan del campo y busquen un futuro en la ciudad a través del estudio.
- La falta de una educación que vincule a los jóvenes con el contexto agropecuario es un factor crítico. Las escuelas rurales no tienen un “contexto agropecuario”, lo que genera una “gran diferencia, una barrera grande de la vida real” entre lo que aprenden y su entorno.

1.2 Envejecimiento de la fuerza laboral y dificultad para conseguir reemplazos

En el estudio se encontraron los siguientes aspectos:

- Los “ganaderos están envejeciendo” y es “muy difícil conseguir quien trabaje”. Se reportan casos de fincas buscando trabajadores por meses sin éxito.
- La rotación de personal es alta debido a las condiciones laborales, como pocos descansos o largas jornadas. Un empleado menciona trabajar tres o cuatro meses sin descanso porque no consigue reemplazo.
- La disponibilidad de mano de obra se ha visto afectada, y los que aparecen a menudo preguntan primero por el salario y los descansos, y si las condiciones no



les convienen, no vuelven. Además, la gente prefiere trabajos de “reemplazo” porque pagan casi el doble por día, sin la permanencia ni las responsabilidades de un empleado fijo.

- Un problema alarmante es la captura de jóvenes por grupos de microtráfico, llevando al consumo de drogas y alcohol, lo que afecta su desempeño y permanencia en el trabajo. Los propietarios, ante la escasez de mano de obra, a veces “dejan por buena gente” a estas personas, a pesar de los problemas que esto genera.

1.3 Factores económicos que desincentivan la actividad

En el estudio se encuentran los siguientes tópicos:

- Existe una percepción generalizada de que la lechería “no es rentable” o que es “muy duro”.
- El aumento desmedido de los costos de los insumos (abonos, concentrados, fertilizantes) es una queja constante y un factor principal para que muchos productores abandonen la actividad. Los precios de la leche pagados al productor no compensan el incremento de estos costos.
- Colombia paga uno de los precios más bajos al productor a nivel internacional. Un experto incluso afirma que la actividad láctea está “destruyendo capital” para los productores, a pesar de que “todos los días se va a vender” el producto.
- Los tratados de libre comercio y la posibilidad de entrada de leche en polvo sin aranceles se ven como una seria amenaza a la competitividad local.
- La alta informalidad en la cadena láctea, con más del 50% de la leche comercializada de forma informal, genera una competencia desleal para los productores formales y dificulta la implementación de estándares de calidad y precios justos.

1.4 Condiciones laborales y calidad de vida

Los entrevistados respondieron frente a este tópico lo siguiente:

- Más allá del salario, la falta de descansos, la rutina “esclavizante” y la inexistencia de días festivos o vacaciones son un gran desmotivador. Los trabajadores se sienten “esclavos del trabajo”.

- Aunque en algunos casos se reportan beneficios como vivienda, servicios, leche y prestaciones sociales, la compensación total puede no ser suficiente para el nivel de esfuerzo y responsabilidad.
- La falta de infraestructura rural, como buenas vías para el transporte de la leche, Internet y acceso a servicios básicos como un buen colegio o guardería, desincentiva la permanencia en el campo.
- La falta de formalidad en los contratos y el no pago de prestaciones sociales son también factores que generan quejas y rotación de personal.

1.5 Pérdida de vocación y arraigo rural

En este mismo sentido, en el estudio los entrevistados manifestaron:

- Muchos padres, a pesar de amar su trabajo en el campo, no quieren que sus hijos lo hereden, soñando con un “futuro mejor” para ellos en la ciudad, a través del estudio.
- Se observa un “desarraigo, un desamor” hacia el campo, lo que se traduce en que los jóvenes “no quieren estar en el campo”.
- Algunos trabajadores que aman su labor reconocen que esta no es valorada económicamente, lo que dificulta la motivación de nuevas generaciones.

1.6 Perspectivas diversas sobre el futuro

Para el caso de los lecheros antioqueños del estudio, se presentaron las siguientes observaciones:

- Algunos empleados son pesimistas, viendo que la lechería “se va a terminar acabando”, que va “muy mal” o que va “en pique” si la situación actual no cambia.
- Sin embargo, otros tienen una visión más optimista, creyendo que la lechería “no se acaba nunca” porque es una necesidad básica y siempre habrá quien trabaje. Algunos jóvenes incluso expresan su gusto por el trabajo con animales y el campo.
- Existe un consenso entre algunos expertos y productores de que la lechería se moverá hacia grandes productores y unidades más tecnificadas, donde los pequeños tenderán a desaparecer.



II. La concepción del trabajo para los empleados entrevistados

La concepción del trabajo para los empleados entrevistados en el sector lechero se caracteriza por una mezcla de arraigo cultural y vocación, combinada con una fuerte percepción de sacrificio, condiciones laborales precarias y una rentabilidad económica insuficiente para el esfuerzo invertido. Esta visión dual explica tanto su permanencia en la actividad como la preocupación generalizada por el relevo generacional.

2.1 Motivación y gusto por el trabajo en la lechería

En el estudio realizado se encontraron los siguientes motivadores del relevo generacional:

- **Herencia y Vocación:** varios empleados manifiestan haber crecido en el campo y aprendido el oficio de sus padres, lo que generó desde la infancia un gusto o amor por la actividad y los animales. Expresiones como “a mí me ha gustado toda la vida este trabajo” o “a mí me encanta la boñiga” reflejan una profunda conexión personal y pasión por el ganado y el entorno rural; otros entrevistados ven el trabajo con el ganado como una habilidad en la que se pueden desenvolver fácilmente y que es valorada por los jefes.
- **Necesidad y Estabilidad:** para muchos, la lechería fue una opción de empleo debido a la falta de estudios o de otras oportunidades laborales. A pesar de las dificultades, algunos valoran la “estabilidad en cuestión de trabajo” y el “sustento” que les proporciona. Un entrevistado incluso afirma que “uno se crio en esto y que lo hace por vocación... uno tiene que ponerle amor y ganas al trabajo... en este campo de la lechería se tiene beneficios que en otras partes no”.

2.2 Aspectos negativos y desmotivantes

Los principales argumentos negativos identificados en el estudio fueron los siguientes:

- **Jornadas laborales excesivas y esclavizantes:** la queja más recurrente fue la “madrugada” y las jornadas “muy extensas”, que califican como una rutina “desastrosa”, “monótona”, y la sensación de que es un trabajo “muy esclavizante”.
- **Falta de descansos y dificultad para reemplazos:** es común que los trabajadores no disfruten de los descansos y vacaciones a los que tienen derecho, a menudo

por la dificultad de conseguir reemplazos, que resultan un costo elevado para el propietario o incluso para el propio empleado.

- **Baja remuneración y falta de beneficios:** el salario es percibido por los trabajadores como “poquito”, “mal pago”, y que “no compensa con el trabajo”. Muchos ganan el salario mínimo en Colombia o poco más (aproximadamente 332 USD por mes, sin incluir prestaciones sociales); además, la informalidad laboral sigue siendo un problema, dejando a muchos trabajadores “desprotegidos de una seguridad social integral”.
- **Esfuerzo físico y falta de tecnificación:** actividades como “abonar”, “fumigar”, o el simple trabajo “bajo el sol diario” son vistas como muy duras en comparación con otras alternativas laborales. El deseo de mayor “tecnología” o “maquinaria para no trabajar tanto” es recurrente y se ha convertido en un mecanismo de presión para los dueños de las lecherías.

2.3 Percepción del futuro del trabajo y el relevo generacional

Para el caso de Antioquia-Colombia, se manifestó la siguiente percepción:

- **Pesimismo generalizado:** la mayoría de los empleados ven un futuro “incierto” o “muy duro” para la lechería, principalmente debido a los “insumos costosos” y al bajo precio que les pagan por la leche.
- **Falta de interés en la juventud:** existe un consenso abrumador de que a la juventud actual “no les gusta este trabajo”, sustentado en argumentos como las madrugadas, la dureza del trabajo, las largas jornadas sin descanso y la baja remuneración.
- **Deseo de un futuro diferente para los hijos:** la mayoría de los entrevistados preferiría que sus hijos estudiaran y tuvieran un trabajo “más sencillo”, “más tranquilo”, “en una oficina”, o “más profesional”. La concepción general es que “el campo es muy duro” y que “la labor en el campo es muy mal agradecida”.
- **Conciencia de la problemática:** muchos entrevistados, a pesar de su amor por el trabajo, son conscientes de que la situación es crítica y se preguntan “quién va a manejar las lecherías” en el futuro si los jóvenes no se interesan.



2.4 Propuestas y soluciones desde la perspectiva del empleado

En particular en este estudio, los empleados participantes proponen soluciones que giran en torno a mejorar las condiciones de vida y trabajo, y hacer el sector más atractivo económicamente:

- Mejorar salarios y bonificaciones, solicitando un “poquito más de sueldo” y “bonificaciones” por buena producción o calidad de leche, incorporando el componente de calidad como parte del salario.
- Más descansos y horarios humanos: con un horario “más suave”, con “más descansos” que realmente se cumplan, es fundamental para conciliar la vida laboral y familiar.
- Tecnificación y Maquinaria: demanda incorporar “más maquinaria para no trabajar tanto”, o “tecnificar” el ordeño y las salas para hacer el trabajo “más cómodo” y “más placentero”.
- Reducir costos de insumos: la insistencia en que los “insumos no estén tan caros” y que la leche se pague mejor es una demanda constante para hacer el negocio rentable.
- Apoyo Gubernamental y Educación: se sugiere que el gobierno dé “más ayudas” y que las escuelas promuevan la educación con un “contexto agropecuario”, enseñando a los jóvenes a ver las fincas como “empresas”.
- Formalidad Laboral: la importancia de la “Seguridad Social e integral”, prestaciones y un trato justo es subyacente a muchas quejas sobre la precariedad.

III. Propuestas y Soluciones en el contexto más amplio de Relevo Generacional en la Lechería

La problemática del relevo generacional en la lechería es un factor crítico, complejo y delicado que amenaza la continuidad del negocio. Las fuentes plantean las siguientes propuestas y soluciones que abarcan aspectos educativos, económicos, laborales y de apoyo institucional:

1. Educación y fomento de la vocación desde la infancia:

- Educación contextualizada y enamoramiento del campo: la clave reside en la educación desde temprana edad. Es fundamental que la educación rural tenga un “contexto agropecuario” que les permita a los jóvenes “enamorarse más del tema”

y “aprender a hacer las cosas mejor hechas”. El objetivo debería ser “sembrar la semilla de la pasión” y la “vocación” en los niños.

- Fincas como empresas: una propuesta recurrente fue “educar a los jóvenes para que vislumbren las fincas como empresas”, lo que implica enseñar y sensibilizar desde edades tempranas sobre “rentabilidad” y “gestión empresarial”, de tal forma que crezcan con una percepción de la lechería como un “agronegocio de futuro”.
- Inculcar el valor del trabajo rural entre los jóvenes tanto de la ruralidad como de las ciudades, resaltando que “sin campo no hay ciudad” y exaltando la relevancia de la seguridad alimentaria.
- Profesionales del sector como empresarios: los entrevistados sugieren que los profesionales del sector, como agrónomos, zootecnistas y veterinarios, deberían “hacer empresa, ser los productores de leche”. Se propone apoyarlos con “subsidios” o “préstamos” para el emprendimiento.

2. Mejora de las condiciones laborales y calidad de vida:

- Salarios y bonificaciones dignas: un factor clave para dignificar el negocio, argumentado en mejoras en la producción y calidad de la leche. Estrategias disruptivas como contratos de *vesting*, en los cuales se haga partícipe a los empleados del patrimonio de la lechería, podrían impulsar una nueva visión empresarial.
- Descansos y jornadas más humanas: los trabajadores piden “más descansos” y que las jornadas no sean “tan estrictas” ni “tan extensas”.
- Formalidad laboral y beneficios: es fundamental que la contratación asegure la “Seguridad Social e integral” con todas las “prestaciones sociales” que contempla la legislación laboral colombiana. Ofrecer “vivienda” en las lecherías y servicios públicos como beneficios extras es valorado.
- Dignificación del trabajo y trato humano: es necesario trabajar en la “dignificación del campesino o del ganadero”, para que el trabajo rural sea atractivo y valorado por la juventud.
- Reducción de esfuerzo físico y automatización: la incorporación de nuevas tecnologías, como las “máquinas de ordeño” y maquinarias para “abonar o fumigar más rápido”, harían el trabajo “más cómodo” y “más placentero”.

3. Rentabilidad y Viabilidad Económica del Negocio Lechero:

- Precios justos y costos de insumos: existe un consenso de que los “insumos están muy costosos” y que “la leche vale poquita plata”. Se requiere mayor control de precios, pago de subsidios y estrategias como una “producción nacional de urea o de insumos agropecuarios”.
- Valor agregado y diversificación: a través de estrategias de integración vertical u horizontal que den un “valor agregado” a la leche, como la producción de quesos, y fomentar que las familias de los trabajadores tengan “otra actividad que les genere también ingresos”.
- Formalización de la cadena láctea: un nivel de informalidad del 50% genera “competencias desleales”. Fomentar la “formalización progresiva” de la cadena mediante incentivos y fiscalización es clave.
- Incentivos fiscales: aplicados de manera estratégica en puntos críticos, como la mecanización y la tecnología.

4. Apoyo institucional y alianzas (Universidad-Empresa-Estado-Sociedad):

- Políticas claras y continuidad: se insiste en la necesidad de “proyectos a largo plazo, proyectos con continuidad” por parte del gobierno.
- Acceso a tecnología e internet en zonas rurales: siendo una “responsabilidad del Estado” asegurar el “acceso a la Internet” en las veredas.
- Mejor infraestructura vial: mejorar la “infraestructura vial” es un apoyo esencial para el desarrollo de los negocios lecheros.
- Alianzas Interinstitucionales: la necesidad de que los municipios y la Gobernación de Antioquia agrupen a los actores (universidades, empresas, cooperativas) para promover en conjunto el relevo generacional.
- Programas Específicos: algunas empresas acopiadoras tienen programas como “Escuelas de campo”, el programa “Herederos de Tradición” y cursos con el SENA, que patrocinan la difusión de técnicas para los hijos de ganaderos.

5. Abordaje de Problemas Sociales:

Microtráfico y consumo de sustancias: se propone que las alcaldías y direcciones de salud brinden “protección y una mayor orientación a los jóvenes en las regiones en ese tema de control y de atención a la problemática”.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio en las cuencas lecheras del Norte y Oriente de Antioquia convergen con tendencias documentadas en contextos internacionales, aunque también revelan particularidades propias del sector colombiano que enriquecen la comprensión global del fenómeno del relevo generacional.

El desinterés juvenil por el trabajo lechero, identificado como el principal factor de riesgo para la continuidad generacional en Antioquia, es coherente con lo reportado por Barbeta Viñas y Requena i Mora (2023) en España y Cataluña, donde se documenta un abandono masivo de explotaciones lecheras familiares y una “desafección por el oficio” profundamente arraigada. De manera similar, Craviotti y Vértiz (2020) identifican en Argentina una “insatisfacción laboral” y limitaciones estructurales que generan traspasos trancos de la actividad. En el contexto latinoamericano, Auli (2021) señala que los jóvenes rurales tienden a priorizar el trabajo sobre la educación principalmente por necesidades económicas familiares, aunque muchos muestran desinterés por los estudios, lo que revela una tensión estructural entre la urgencia económica del presente y las aspiraciones de movilidad social a través de la formación. A diferencia de los contextos europeos, donde las políticas públicas han impulsado procesos de reestructuración productiva, en Antioquia el relevo generacional parece estar condicionado por la interacción entre la alta informalidad laboral y las crecientes aspiraciones de los jóvenes rurales, influenciadas por el acceso a la información y a modelos de vida urbanos. Esta situación genera una brecha entre las condiciones que ofrece el sector y las expectativas de las nuevas generaciones, incorporando una dimensión social y simbólica que trasciende los factores estrictamente económicos.

En cuanto al envejecimiento de la fuerza laboral, el presente estudio confirma lo señalado por Barbeta Viñas (2023), quien advierte que la escasa incorporación de jóvenes amenaza directamente la continuidad de las explotaciones. Este abandono del sector no es exclusivo del contexto colombiano ni europeo: Cervantes-Escoto y Pérez-Sánchez (2007) documentaron en la región de Chipilo (México) que el 33% de las familias abandonaron la ganadería lechera a pesar del déficit de leche en ese país, y paradójicamente, aquellas con mayor dotación de ganado y mejor tecnología fueron más propensas a abandonar la actividad, lo que indica que la decisión de

salida trasciende los recursos disponibles y responde a valoraciones subjetivas sobre la calidad de vida y el futuro del negocio. No obstante, la investigación en Antioquia agrega una dimensión ausente en la literatura europea y latinoamericana: la competencia del microtráfico y el consumo de sustancias en zonas rurales como factor de captación de jóvenes que debilita adicionalmente la disponibilidad de mano de obra, constituyendo un elemento de análisis específico de contextos donde la presencia estatal en lo rural es limitada.

Los factores económicos identificados en el estudio descapitalización de los productores, costos de insumos superiores al precio pagado por la leche, competencia desleal por importaciones encuentran resonancia en los trabajos de Holanda y Robério (2003) para Brasil y de García (2006) para Colombia, quienes documentan cómo la baja adopción tecnológica y los conflictos de política comercial históricamente han fragilizado el sector. Esta problemática económica adopta matices distintos según el contexto: mientras Gamarra (2001) describe cómo la integración progresiva a la economía global genera tanto amenazas como oportunidades para cuencas lecheras latinoamericanas, Coelho y Piacenti (2007) muestran que Brasil logró proyectar excedentes de oferta doméstica y potencial exportador aprovechando sus ventajas comparativas, lo que contrasta con el panorama colombiano donde el precio pagado al productor se ubica entre los más bajos a nivel internacional. El aporte específico de este estudio radica en mostrar, desde la voz directa de los trabajadores y no desde indicadores macroeconómicos, cómo esta inviabilidad económica se experimenta cotidianamente como una percepción de trabajo “que destruye capital” y “no es rentable”, generando un círculo vicioso: sin rentabilidad, no hay mejoras en condiciones laborales; sin mejoras laborales, no hay relevo generacional.

Respecto a las condiciones laborales, los hallazgos del presente estudio se inscriben en una trayectoria investigativa previa en el mismo contexto geográfico: Pérez-Buelvas y Velásquez-Arboleda (2017) ya habían identificado condiciones laborales y sociales difíciles en hatos lecheros antioqueños en pastoreo que representaban riesgos para la producción y la continuidad generacional en la actividad, y en un estudio posterior, Pérez-Buelvas et al. (2020) mostraron que, aunque no existía diferencia estadísticamente significativa entre calidad de vida

laboral y parámetros productivos, los hatos con mayor producción requerían jornadas de ordeño más extensas. El presente estudio profundiza estos hallazgos al capturar, a través de la Teoría Fundamentada, la dimensión subjetiva y vivencial de esas condiciones: lo que en estudios cuantitativos aparece como una variable más, en las voces de los trabajadores se expresa como “uno es un esclavo del trabajo”. Comparativamente, los resultados son más severos que los reportados por Vásquez-Jaramillo et al. (2018), quienes encontraron niveles generalmente aceptables de calidad de vida laboral en ordeñadores antioqueños. La investigación también matiza el hallazgo de Martínez et al. (2020) en Argentina, donde el 62% de los operarios declaraban disfrutar su labor a pesar de condiciones adversas, pues en el contexto antioqueño esta dualidad entre vocación y precariedad es igualmente presente, pero la segunda pesa cada vez más a la hora de transmitir el oficio a los hijos.

En materia de propuestas, la educación contextualizada, la tecnificación y la formalización laboral emergen tanto en la literatura internacional (Breitenbach et al., 2019; López & Morales, 2020; Lesmes et al., 2021; Zabala-Álvarez et al., 2025) como en las voces de los propios empleados antioqueños, lo que refuerza la validez y pertinencia de un enfoque sistémico. Jorge-Martín y Fernández-Portela (2025) identifican que las principales barreras para el futuro del sector incluyen falta de rentabilidad, dificultades de acceso a la tierra, percepciones negativas sobre la actividad y excesiva carga burocrática; el presente estudio confirma que estas mismas barreras operan en Antioquia, con la particularidad de que el componente subjetivo la percepción del trabajo como arduo y poco digno actúa como detonante que amplifica las demás limitaciones. Desde una perspectiva global, Sraïri et al. (2019) cuestionan las vías futuras del desarrollo lechero considerando dimensiones sociales, de uso de recursos hídricos y biodiversidad, lo que plantea que la sostenibilidad del sector no puede reducirse a la rentabilidad económica sino que debe integrar simultáneamente la dimensión humana del trabajo, los equilibrios ecológicos y la equidad social. El aporte original de este estudio consiste en demostrar que las soluciones no solo deben provenir de expertos o políticas externas, sino que los propios trabajadores del campo quienes históricamente han sido sujetos pasivos de las intervenciones poseen diagnósticos claros y propuestas

estructuradas para la transformación del sector, lo cual debería ser reconocido e incorporado en la formulación de políticas públicas para el relevo generacional en la lechería antioqueña.

CONCLUSION

Este estudio permitió comprender el relevo generacional en la lechería como un fenómeno multifactorial asociado a la disonancia entre la concepción del trabajo lechero y las aspiraciones de vida de las nuevas generaciones. La categoría central emergente, definida como la concepción del trabajo como una labor de alta exigencia y escaso reconocimiento, articula factores laborales, económicos y socioculturales que desincentivan la permanencia de los jóvenes en la actividad. Los participantes perciben la lechería como un trabajo arduo, con baja remuneración y limitadas condiciones de calidad de vida, en contraste con las oportunidades y estilos de vida urbanos. Esta percepción es reforzada por los propios trabajadores, quienes, pese a valorar su oficio y mantener un fuerte arraigo hacia la actividad, prefieren que sus hijos accedan a alternativas laborales diferentes. Además, la baja rentabilidad del sector, derivada del aumento de los costos de producción, los bajos precios pagados al productor y la competencia de importaciones, limita la posibilidad de mejorar las condiciones laborales, reduciendo aún más el atractivo de la lechería como proyecto de vida para las futuras generaciones.

La falta de apoyo gubernamental integral agrava la problemática, dejando a los productores y trabajadores sin herramientas para afrontarla. El estudio muestra la ausencia percibida de políticas estatales efectivas, infraestructura rural adecuada (vías, conectividad) y un sistema educativo que fomente la vocación agropecuaria. Las soluciones aisladas de empresas o individuos son insuficientes; se requiere una acción coordinada y urgente entre el gobierno, el sector privado, la academia y las comunidades para dignificar el trabajo rural y asegurar la viabilidad del sector.

Se identificaron estrategias concretas que pueden promover el relevo generacional entre empresarios lecheros y empleados de estas unidades agropecuarias, que involucran agentes destacados de la sociedad, la universidad, la empresa y el Estado, los cuales deberían alinear y focalizar sus esfuerzos hacia objetivos comunes.

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación fue financiada por la Dirección de Investigación y Posgrados del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid en el marco del proyecto “*Factores y acciones para promover el relevo generacional en lecherías de la cuenca lechera de Antioquia*”

LITERATURA CITADA

- ADR. (2025). *En el Día Mundial de la Leche, la Agencia de Desarrollo Rural reafirma su compromiso con el sector lácteo*. Obtenido de <https://www.adr.gov.co/en-el-dia-mundial-de-la-leche-la-agencia-de-desarrollo-rural-reafirma-su-compromiso-con-el-sector-lacteo/>
- Álvarez, C. (2021). Análisis descriptivo del sector lácteo en Colombia y en la República Dominicana. *Papeles de Administración Hoy* 09 [13], 68-73. Obtenido de <https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10370>
- Auli, I. (2021). Escolaridad y trabajo en jóvenes rurales. Un estudio etnográfico en San Juan Coyula, Oaxaca. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.1.201>
- Barbeta Viñas, M. (2023). El campo semántico del relevo generacional en el sector ganadero de leche. *Revista de Pensament i Anàlisi*, 1-30. <https://dx.doi.org/10.6035/recerca.6336>
- Barbeta Viñas, M., & Requena i Mora, M. (2023). Entre la desilusión y el abandono: Análisis sobre el devenir de las granjas lecheras. *Empiria*. <https://doi.org/10.5944/empiria.57.2023.36431>
- Breitenbach, R., Mazocco, C., & Corazza, G. (2019). Estímulo à sucessão familiar na bovinocultura de leite: relato de experiência. *Revista Brasileira de Extensão Universitária*, 25-33. <https://doi.org/10.24317/2358-0399.2019v10i1.10555>
- BVA Research. (2024, mayo). *Sembrando el futuro: sector agropecuario — Informe Ganado Bovino*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/05/Informe-ganado-bovino-Sembrando-el-futuro-sector-agropecuario.pdf>
- Cervantes-Escoto, A., & Pérez-Sánchez, S. (2007). El abandono de la ganadería lechera y reconversión productiva en Chipilo, Puebla. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 45(2), 195-208. <https://doi.org/10.22319/RMCP.V45I2.1776>
- Coelho, K., & Piacenti, C. (2007). Agronegócio do leite: cenário atual e perspectivas. *Congreso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração y Sociología Rural* (pp. 1-19). Londrina: Sober.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research* (4.^a ed.). Londres: SAGE.

- Craviotti, C., & Vértiz, C. (2020). Traspaso trunco: la continuidad de los productores lecheros familiares, en cuestión (pp. 119-136). Obtenido de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/18571/1/RFLACSO-Eu18-07-Craviotti.pdf>
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.^a ed.). Londres: SAGE Publications.
- FAO. (2023, septiembre). *Transformación social, ambiental y económica de la ganadería lechera en Colombia: Oportunidades de inversión para el desarrollo sostenible en territorios vulnerables*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de https://www.fao.org/docs/handinhandlibraries/countries/colombia/nota-de-inversi%C3%B3n-presentaci%C3%B3n-hih-colombia-8_09_2023_espa%C3%B1ol_v2-compressed.pdf
- FAO. (2024, mayo). *Sembrando el futuro: sector agropecuario — Informe Ganado Bovino*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/05/Informe-ganado-bovino-Sembrando-el-futuro-sector-agropecuario.pdf>
- Fedegan. (2023). *Federación Colombiana de Ganaderos — Estadísticas*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>
- Fedegan. (2025, julio). *Producción y acopio de leche en litros (2024)*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>
- Gamarra, M. (2001). Situación actual y perspectivas de la ganadería lechera en la cuenca de Lima. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 01-13. <https://doi.org/10.15381/rivep.v12i2.1626>
- García, J. (2006). *Las políticas económicas y el sector ganadero en Colombia: 1950-1977*. Cartagena: Banco de la República. <https://doi.org/10.32468/CHEE.19>
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gómez Coronado, M. (2024, septiembre 14). *Crisis lechera en Colombia: retos para productores y el mercado nacional*. Obtenido de <https://aneia.uniandes.edu.co/crisis-lechera-en-colombia-retos-para-productores-y-el-mercado-nacional/>
- Holanda, F., & Robério, T. (2003). Análise técnico-econômica da pecuária leiteira no Município de Quixeramobim - Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*, 621-646. Obtenido de https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/4969/1/2003_art_fifholandajunior.pdf
- ICA. (2025, mayo). *Censo Nacional Bovino 2024*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/enfermedades-animales/febre-aftosa/censo-bovino-final.aspx>
- Jorge-Martín, R., & Fernández-Portela, J. (2025). Valor añadido, supervivencia agraria y relevo generacional. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 407-448.

- La Nota Económica. (2023, mayo 27). Obtenido de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/colombia-con-mas-de-28-millones-de-hectareas-aprovechables-para-produccion-lactea/>
- Lesmes, A., Castillo, J., & Buitrago, C. (2021). Perspectives of rural extension for dairy cattle in the Colombian high tropics. *Revista Investigación Pecuaria*, 1-8. <https://doi.org/10.22267/revip.2181.22>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: SAGE.
- López, L., & Morales, A. (2020). Caracterización de la competitividad basada en los modelos de gestión sostenible de las grandes y medianas lecherías: unidades productivas de Colombia. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1-22.
- Martínez, G., Bertoni, E., Pais, A., Moreno, R., & Gana, M. (2020). Condiciones laborales de los asalariados tamberos. El caso de la cuenca lechera del Valle de Lerma en Salta. *RIA. Revista de Investigaciones Agropecuarias*. Obtenido de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1669-23142020000100123
- OCILAC. (2025, enero). *El sector lácteo avanza en el 2024 con un crecimiento del 8% en producción y un repunte histórico en exportaciones del 89%*. Obtenido de https://static1.squarespace.com/static/6756fa7963227f2eeb4e5c78/t/67a291be081a997ad7bdb0fd/1738707393156/%C3%89xitos+y+desaf%C3%ADos+del+sector+l%C3%A1cteo+en+Colombia_Actualizado+Enero+2025.pdf
- Pérez-Buelvas, C., & Velásquez-Arboleda, O. (2017). Situación laboral y social de los empleados en hatos lecheros en pastoreo. *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 157-173. <https://doi.org/10.33571/TEUKEN.V8N11A8>
- Pérez-Buelvas, C., Velásquez-Arboleda, O., & Arboleda-Zapata, E. (2020). Calidad de vida laboral (CVL) y productividad zootécnica en hatos lecheros en pastoreo en Antioquia, Colombia. En L. Murga (Ed.), *Agronegocios y ganadería sostenible* (pp. 208-220). Chachapoyas: Universidad del Zulia.
- Sraïri, M., Corniaux, C., Faye, B., Aubron, C., Hostiou, N., Safa, A., ... & Lortal, S. (2019). Réflexions sur le développement du secteur laitier et sa durabilité dans différentes parties du monde. *La Revue INRAE Productions Animales*, 339-358. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2019.32.3.2561>
- Vásquez-Jaramillo, C., Barrios, D., & Cerón-Muñoz, M. (2018). Estudio exploratorio de la calidad de vida en el trabajo de ordeñadores de sistemas de producción de leche. *Archivos de Zootecnia*, 228-233.
- Wright, E., Oort, B., Bjøntegaard, M., & Carlsen, M. (2023). Environmental and nutritional assessment of young children's diets in Norway: comparing the current diet with national dietary guidelines and the EAT-Lancet reference diet. *European Journal of Nutrition*, 3383-3396.
- Zabala-Álvarez, J., Martínez-Partida, J., Muñoz, G., & Rosales, C. (2025). Sector lechero de Baja California: gestión gubernamental y relación productores industriales. *Revista de Geografía Agrícola*, 1-27.