

Universidad Nacional del Litoral

Facultad de Ciencias Agrarias

El capital humano: un elemento fundamental en los negocios de empresas agropecuarias ganaderas del este de la Provincia de Formosa. Situación actual y futura.

Ing. Agrónomo Benjamín Martín de Hertelendy

Trabajo Final Integrador presentado como requisito parcial para optar por el
título de Magister en Negocios Agroalimentarios

Directora: M.Sc. Larisa Acosta

Co-directora: M.Sc. María Isabel Castignani

Fecha: 3 de junio de 2025

Esperanza, Santa Fe, Argentina

Este Trabajo Final Integrador fue aprobado por la Universidad Nacional del Litoral como requisito parcial para optar al grado de Magister en Negocios Agroalimentarios.

Jurado 1: Dr. Rubén Elz (FCA-UNL) DNI: 14.207.598

Jurado 2: MSc. Noelia Rossler (FCA-UNL) DNI 29.115.729

Jurado 3: MSc. María Rosa Scala (INTA) DNI 17.228.673

Fecha y Lugar: 5 de noviembre de 2025. Esperanza - Santa Fe - Argentina

RESUMEN

Este trabajo explora la situación actual y futura del capital humano en empresas agropecuarias ganaderas del este de la provincia de Formosa. A través de un enfoque cualitativo y exploratorio, se realizaron encuestas a trabajadores operativos, de mandos medios, de altos mandos y estudiantes secundarios rurales, con el objetivo de identificar condiciones laborales, niveles de satisfacción y expectativas hacia el trabajo en el sector. Los resultados muestran un ambiente laboral mayormente positivo, aunque con limitaciones vinculadas a bajos niveles educativos, escasa presencia femenina y dificultades para atraer a nuevas generaciones.

Se propone profesionalizar la gestión de recursos humanos e implementar políticas inclusivas que fortalezcan el atractivo del empleo rural, garantizando la sostenibilidad y el desarrollo del sector.

SUMMARY

This study examines the current and future state of human capital in livestock-oriented agricultural enterprises in eastern Formosa Province. Using a qualitative and exploratory approach, surveys were conducted with operational workers, middle managers, senior managers, and rural high-school students to identify working conditions, satisfaction levels, and expectations regarding employment in the sector. The findings indicate a generally positive work environment, though limited by low educational attainment, scarce female participation, and challenges in attracting younger generations. The study proposes professionalizing human resource management and implementing inclusive policies to enhance the appeal of rural employment, ensuring the sector's long-term sustainability and development.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS.....	3
INTRODUCCIÓN	5
Objetivos	6
MARCO TEÓRICO	7
Contexto Provincial	7
El capital humano y las empresas agropecuarias ganaderas	10
METODOLOGÍA	17
DESARROLLO	19
Caracterización del capital humano	19
Características asociadas del tipo de trabajo.....	23
Satisfacción laboral.....	26
Descripción de necesidades y expectativas	30
ANÁLISIS Y PROPUESTAS	34
CONCLUSIÓN	42
BIBLIOGRAFÍA.....	45
ANEXOS.....	50
Encuesta personal de campo	50
Encuesta mandos medios	52
Encuesta altos mandos	54
Encuesta a alumnos de las escuelas	56

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura n° 1: Provincia de Formosa.....	7
Gráfico n° 1: Composición por sexo en el nivel operativo.....	20
Gráfico n° 2: Composición etaria en el nivel operativo.....	20
Gráfico n° 3: Nivel de estudios alcanzado por el personal operativo.....	20
Gráfico n° 4: Razón por la que el personal operativo trabaja en el campo.....	20
Gráfico n° 5: Composición etaria de los mandos medios.....	21
Gráfico n° 6: Nivel de estudios alcanzado por los mandos medios.....	21
Gráfico n° 7: Razón por la que los mandos medios trabajan en el campo.....	21
Gráfico n° 8: Composición etaria de los mandos altos.....	22
Gráfico n° 9: Nivel de estudios alcanzado por los altos mandos.....	22
Gráfico n° 10: Porcentaje de jóvenes que si trabajarían y que no trabajarían en el sector agropecuario.....	23
Gráfico n° 11: Razones por las que trabajarían en el campo lo harían.....	23
Gráfico n° 12: Qué razones los harían cambiar de opinión a quienes no trabajarían en el campo.....	23
Gráfico n° 13: Distancia que separa al personal operativo del lugar de trabajo de su hogar.....	25
Gráfico n° 14: Cantidad de veces que el personal operativo regresa a su hogar por semana.....	25
Gráfico n° 15: Porcentaje de establecimientos agropecuarios que ofrecen los siguientes servicios.....	25
Gráfico n° 16: Porcentaje de operarios que recibió alguna vez capacitación.....	25
Gráfico n° 17: Porcentaje de personas conformes y aquellos que volverían más veces por semana a sus hogares.....	27
Gráfico n° 18: Evaluación de las instalaciones habitacionales.....	27
Gráfico n° 19: Porcentaje de conformidad del personal operativo con el trabajo.....	27
Gráfico n° 20: Evaluación del ambiente laboral.....	27

Gráfico n° 21: Evaluación de la percepción en la valoración de la empresa a los empleados.....	28
Gráfico n° 22: Conformidad con el salario percibido.....	28
Gráfico n° 23: Nivel de satisfacción de mandos medios con el trabajo.....	29
Gráfico n° 24: Equilibrio entre la vida personal y laboral en mandos medios.....	29
Gráfico n° 25: Evaluación perceptiva en comunicación y apoyo de mandos altos a mandos medios.....	29
Gráfico n° 26: Evaluación perceptiva en la recepción de órdenes por parte de niveles operativos.....	29

INTRODUCCIÓN

Las empresas no funcionan sin las personas, particularmente, las empresas agropecuarias necesitan de ellas para poder desarrollar sus negocios en grandes superficies. De hecho, “dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad” (Chiavenato, 2011, p.38). Si bien los avances tecnológicos vienen a facilitar el trabajo, hay lugares, sectores productivos o trabajos específicos a los que aún no les ha llegado esa mejoría.

El trabajo rural en Argentina, y especialmente en provincias del interior como Formosa, se caracteriza por requerir capital humano donde prima un alto nivel de esfuerzo físico debido a la falta de desarrollo tecnológico, de infraestructura, de inversión, de servicios públicos y privados repercute en la productividad de las empresas agropecuarias. “Tiene características que lo diferencian significativamente del trabajo industrial y del de los servicios. Posee una dinámica propia diferente, fuertemente vinculada con el medio ambiente, la naturaleza y los ciclos biológicos.” (Sistemas agroindustriales, 2014, p. 153)

Este trabajo tiene como objetivo, a través de la identificación de las necesidades y expectativas del capital humano del sector agropecuario, dilucidar formas de mejorar la productividad de este en el presente y precisar cuáles son los cambios que permitirían alcanzar una mejor situación en el futuro.

Así, se valorarán cuestiones vinculadas a los salarios, la prestación de servicios en los establecimientos agropecuarios (agua, luz, telecomunicaciones), las distancias entre los hogares y los lugares de trabajo y la posibilidad de armonizar la vida laboral con la personal, la valoración de las empresas a las que pertenece, la relación con sus compañeros de trabajo. Para ello, se tendrá en cuenta la edad de los trabajadores rurales, pretendiendo identificar cuáles son las generaciones que actualmente trabajan en la zona, y si existe un atractivo para los jóvenes en desempeñarse en estos empleos en el futuro o en qué condiciones estarían dispuestos a hacerlo.

El mundo ha cambiado, en la actualidad, la sociedad se encuentra frente a una democratización del bienestar y el ocio (Molinari, 2011). Las “formas” de empleo de antes no son las que ahora se desean. Por lo tanto, “observar lo que ocurre hoy es la mejor señal de cómo será el futuro. Encarar los cambios

hoy nos permitirá encontrarnos en una mejor situación mañana” (Molinari, 2011, p.11).

A ello apunta este estudio exploratorio, en recopilar y analizar estratégicamente (Hernández-Sampieri, 2014) los datos de lo que sucede hoy en seis empresas agropecuarias del este de Formosa con respecto a su capital humano.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es indagar, mediante un estudio exploratorio, la situación actual del capital humano en empresas agropecuarias en los departamentos de Laishi, Formosa y Pilcomayo de la Provincia de Formosa con el fin de generar información que contribuya al diseño de políticas y buenas prácticas empresariales orientadas a mejorar las condiciones laborales y fomentar la incorporación de jóvenes al sector.

Los objetivos específicos son:

1. Describir las condiciones de trabajo actuales en el sector rural en los departamentos de Laishi, Formosa y Pilcomayo.
2. Determinar el nivel de satisfacción del capital humano con las condiciones actuales.
3. Analizar las necesidades y las expectativas de los jóvenes interesados en ingresar al sector.
4. Proponer políticas y buenas prácticas a implementar para mejorar la situación del capital humano actual y futuro.

MARCO TEÓRICO

Contexto Provincial

El estudio exploratorio se realizó en la provincia de Formosa, que se encuentra ubicada en el norte de la República Argentina (figura n° 1); limita, al norte y al este, con Paraguay; al sur, con Chaco; y, al oeste, con Salta. Tiene una extensión de 72.066 kilómetros cuadrados, y 606.041 habitantes, según los datos provisorios del Censo Nacional 2022 (INDEC, 2022); resultando ser el 1,32% de la población nacional.



Figura n° 1. Provincia de Formosa (Ministerio de Educación de la República Argentina, Mapoteca).

Fue fundada por Luis Jorge Fontana en 1879. Sin embargo, no fue hasta 1955 que se creó la provincia

de Formosa por medio de la ley nacional n° 1532, dejando de ser Territorio Nacional¹ (Caballero & Daldovo, 2009). Al encontrarse en el límite con el Río Paraguay, se encontró poblada no sólo por los lugareños, salteños y correntinos, sino también por migrantes paraguayos que se sumaron a la corriente migratoria europea. Así, en la provincia coexisten distintas costumbres y tradiciones que forjan una “sociedad de frontera” (Caballero & Daldovo, 2009).

En cuanto a su infraestructura vial, cuenta con las rutas nacionales: la RN n° 11, RN n° 95, RN n° 81 y RN n° 86. La primera es la más transitada, se ubica al este de la provincia y recorre su territorio de sur a norte, desde la localidad Lucio Mansilla hasta la frontera con Paraguay. La segunda corre en el mismo sentido que la anterior y llega hasta el municipio de General Güemes. Tercera, la ruta nacional n° 81, recorre el centro de la provincia y une Formosa Capital con la provincia de Salta, atravesando toda la provincia de este a oeste. Por último, la n° 86, recorre el norte de la provincia, desde la ciudad de Clorinda hacia el oeste. Además, existen rutas provinciales, algunas pavimentadas y otras de tierra.

Los tres departamentos en estudio (Laishi, Formosa y el este de Pilcomayo) conforman el Litoral de Formosa, que es la región más desarrollada y con mayores recursos productivos. De clima subhúmedo y subtropical, es la cuarta en extensión -abarca el 13% de la superficie de la provincia- (CEPAL, 2018).

“Productivamente, [su] rasgo sobresaliente es la mayor diversificación económica relativa, aunque como en el resto de la provincia, lo que prevalece es la actividad agrícola-ganadera” (CEPAL, 2018, p. 22).

En cuanto al empleo, en la encuesta permanente de hogares (EPH) del último cuatrimestre de 2023, Formosa tiene la menor tasa de empleo del país, ya que apenas sobrepasa a un tercio de la población de la provincia (35,9%). Con este resultado, se ubica a casi 9 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional (44,7%) y también presenta una situación desventajosa con respecto a la región del NEA (39,7%) a las que pertenece la provincia (INDEC, vol. 8 n° 1, 2023). En 2019 la población ocupada en

¹ Los investigadores Mario Arias Bucciarelli y Silvina Jensen los definieron como unidades subestatales de base territorial que carecen de autonomía y dependen del Estado Nacional. (El surgimiento de los territorios nacionales en Argentina. Museo Roca - Instituto de investigaciones históricas. <https://museoroca.cultura.gob.ar/noticia/el-surgimiento-de-los-territorios-nacionales/>)

empleos no registrados alcanzó el 31,1% del total de los asalariados de la Provincia (INDEC, 2019).

Con respecto a la educación, el porcentaje de población de 18 a 24 años que ha finalizado el nivel secundario o se encuentra en el nivel superior es del 58,8%; en los mayores de 25 años fue de un 55,3%. En ambos tramos la terminalidad educativa está por debajo del promedio nacional siendo este el 62,7% para personas de 18 a 24 y el 59% para personas mayores a 25 años que han finalizado al menos el nivel secundario. En términos generales, se pueden observar las limitaciones pasadas en la provincia tanto de la permanencia en el sistema educativo como en el desempeño de los estudiantes, no solamente en relación con el promedio nacional, sino también con las zonas geográficas de pertenencia (INDEC, 2019).

La brecha de educación permite identificar la raíz de las restricciones al desarrollo que se asocian con diferentes posibilidades de acceso a condiciones productivas, de empleo y, en última instancia, de inclusión social (CEPAL, 2018).

Es importante destacar los avances que se han realizado en los últimos años, lo cual se traduce, entre otras cosas, en la reducción de la proporción de estudiantes con bajo desempeño educativo en primaria y secundaria y en el aumento de la tasa de finalización por cohortes en primaria en una medida que supera el desempeño nacional y, por lo tanto, contribuyen a disminuir la brecha de la provincia en educación. (CEPAL, 2018).

Con respecto al contexto del sector agropecuario en estudio, en la provincia hay 7.918 establecimientos agropecuarios, 5.777 dedicadas a la actividad de ganadería bovina. En estas hay 10.222 viviendas de las cuales 8.402 son habitadas. En los departamentos de Misión Laishi hay 345 explotaciones agropecuarias, en Formosa hay 228 EAP y en Pilcomayo hay 1401 EAP (INDEC, 2021).

Si bien, la mayoría de la producción ganadera se hace de forma extensiva y está poco modernizada, se observa un segmento con mayor poder económico, que está invirtiendo en una ganadería relativamente más intensiva, con instalaciones, insumos y manejo del ganado novedosos para los estándares provinciales (Sapkus, 2014). Esto aún no se ha traducido aún en el aumento del stock de ganado bovino ya que en diciembre de 2024 fue un 11,6% menor que en el año 2007, apenas más alto que del valor más bajo tocado en 2020. El Stock de ganado bovino a nivel nacional para el periodo 2007 a 2024 también

sufrió una reducción del 12,2% (Ministerio de Economía, 2024).

El capital humano y las empresas agropecuarias ganaderas

En primer lugar, cabe tener en cuenta que una empresa es una organización social, donde una o varias personas se asocian² con el objetivo de explotar un negocio a través de la producción, distribución y/o comercialización de bienes o servicios. Ello, en miras a percibir un rédito económico o a atender una necesidad social (Chiavenato, 2011).

La empresa agropecuaria es la organización humana donde se busca la optimización de los factores de producción: la tierra, el capital y el trabajo, con el objeto de producir bienes llamados primarios (Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires & Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2018). A su vez, esta, es ganadera cuando tiene como objetivo principal la producción de carne y de subproductos derivados de ella (AACREA, 2022).

En las empresas agropecuarias ganaderas, las personas³ ejercen un rol clave en el cuidado diario del ganado -con la realización de tareas sanitarias, racionamiento y confección de alimentos, provisión de agua y arreo de los animales-; en el mantenimiento de la infraestructura de la empresa; y en la operatividad. Son necesarias para la dirección técnica, con la asignación de tareas, el seguimiento y el control de estas y, a su vez, para la elaboración de la planificación estratégica en áreas económicas, financieras y productivas de la empresa.

Aquí se torna relevante el “comportamiento organizacional”, por cuanto las organizaciones son sistemas sociales y, por lo tanto, se rigen por leyes sociales y psicológicas. Este refiere a todo aquello vinculado a las personas que conforman las organizaciones. Así éstas son tenidas en cuenta tanto en su faz individual como grupal; en cargos directivos o en el nivel de base; en sus conflictos o círculos de

² Este concepto denota la relevancia del vínculo entre las personas y los negocios, ya que estos se sirven de aquellas para lograr sus objetivos y misiones (Chiavenato, 2011).

³ Según la percepción de cada organización, las personas que trabajan en ella pueden ser definidas como recursos humanos (desempeñando funciones para dinamizar los otros recursos) capital humano (con su capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, con sus habilidades y competencias) o colaboradores (realizando aportes voluntarios) (Chiavenato, 2011).

crecimiento (Alles, 2007).

Hablar de personas y empresas, implica hacer referencia al trabajo y las necesidades. En este caso, el trabajo se torna un medio necesario para sobrevivir y asegurar las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, procurando también la realización personal (OIT, 2018). Con todo, el sector agrícola y ganadero argentino se caracteriza no solo por el trabajo arduo, sino también por los salarios bajos, que no permiten un óptimo desarrollo de la autonomía y creatividad de las personas (Ministerio de Desarrollo Productivo de la República Argentina, 2022). Por ello, se torna necesario virar hacia una agricultura y ganadería “con sentido”, que permita a los trabajadores atender más allá de sus necesidades básicas (OIT, 2018) y alcanzar las necesidades sociales, de estima y de autorrealización (Chiavenato, 2011). Estas personas tienen rostro y nombre, y precisan ser atendidas por las organizaciones para no perder colaboradores o, en todo caso, para favorecer la incorporación de nuevos talentos que aumenten la productividad de las empresas.

Pero la respuesta y expectativas hacia estas necesidades podrá ser diferente según de qué generación sea quién o quiénes se encuentren al frente de la organización y a la concepción en torno a la administración de los recursos humanos que adopten⁴; y tampoco se puede dejar de lado el vínculo que se forma en la convivencia de diferentes generaciones⁵ en el lugar de trabajo “ya que esta diferencia impacta aspectos

⁴ Según Douglas Mc Gregor (en Chiavenato, 2011), existen dos teorías opuestas de la administración de recursos humanos; la “Y” y la “Z”. La primera considera que las personas son perezosas por naturaleza, siendo incapaces de auto disciplinarse. Ello se revierte a través de incentivos externos, como los económicos, que son controlados por las organizaciones. Esta concepción percibe los objetivos individuales de los trabajadores como opuestos al interés general de la organización. La segunda considera que, bajo ciertas condiciones, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y, al confiarle objetivos, se conduce a sí mismo hacia ellos, logrando satisfacer no solo las necesidades de la organización sino también aquellas vinculadas a la autorrealización personal. Así, la búsqueda de responsabilidades o la evasión de esta, depende de consecuencias experiencias individuales, no siendo un carácter inerte del ser humano.

⁵ “Cada generación tiene particularidades y rasgos característicos, diferencias en su fecha de nacimiento, se han enfrentado a contextos culturales, políticos y sociales diferentes y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente” (Díaz, S. C. et al., 2017, p.193). A saber, existen cuatro generaciones que trabajan actualmente en conjunto: *baby boomers*, generación “X”, *Millennials* (o generación “Y”) y *centennials* (o generación “Z”). Para conocer las características de cada una de ellas, véase: Molinari (2011). «Los límites que

como comunicación, uso de la tecnología, reclutamiento, incentivos, entre otros” (Díaz, S. C. et al., 2017, p. 193). Así, identificar las expectativas de cada generación ayudará poder ofrecer a cada una lo que necesita para desarrollar el negocio.

La planificación estratégica de los recursos humanos es un proceso que permite definir y ejecutar un conjunto de acciones para lograr objetivos que permitan a la empresa seguir desarrollándose y creciendo mediante la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización (Colavita L.D. & Anchoverri P., 2009).

Hoy las personas dan mucha importancia a pertenecer a empresas que se preocupan por su bienestar y felicidad, lo que no sólo marca un antes y un después en la gestión de personas, sino que además abre paso a nuevas formas de encarar desafíos relacionados al aumento de la productividad, la atracción y retención de talentos y la ejecución de nuevas estrategias (GoIntegro, 2019).

La gestión estratégica del capital humano se ha consolidado como una de las principales fuentes de ventaja competitiva en las organizaciones modernas. Dentro de este enfoque, la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados no solo representan fines deseables desde una perspectiva humana, sino que se constituyen como medios fundamentales para alcanzar la rentabilidad empresarial.

La motivación de los empleados es uno de los pilares más importantes en este proceso, ya que influye directamente en la productividad, el compromiso y la retención del talento (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Para promoverla, las organizaciones implementan estrategias como el reconocimiento del trabajo bien hecho, incentivos económicos, planes de carrera y beneficios laborales, todo ello en un entorno que favorezca el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

En el ámbito organizacional, la satisfacción laboral se ha definido como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la valoración que una persona hace de su trabajo o de sus experiencias laborales” (Locke, 1976). Su importancia ha sido ampliamente documentada: empleados satisfechos tienden a estar más motivados, comprometidos y enfocados en sus tareas, lo que repercute positivamente

separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados y, desde luego, no pueden ser ignorados» (Bauman, 2007, p.373).

en el desempeño y los resultados de la organización (Judge et al., 2001) especialmente en un sector tan dinámico y cambiante como son los establecimientos ganaderos, ya que las variables que lo afectan son abundantes y algunas incontrolables como el clima o el trabajo con seres vivos.

Además, existe una relación estrecha entre satisfacción y reducción del ausentismo y la rotación de personal, fenómenos que pueden generar altos costos por reclutamiento, formación y pérdida de conocimiento (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Medir y gestionar activamente la satisfacción permite identificar y atender problemáticas internas, así como fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional, favoreciendo un ambiente de trabajo saludable, colaborativo y orientado al logro (Schneider, Ehrhart & Macey, 2011).

La formación continua también representa una herramienta clave en la gestión del capital humano. La capacitación, educación y administración del conocimiento son componentes fundamentales para que los empleados adquieran nuevas competencias y se adapten a los cambios, elevando así su desempeño y satisfacción. Esto se vincula, además, con las expectativas laborales: cuando la organización responde adecuadamente a las aspiraciones de desarrollo, reconocimiento y recompensas de los empleados, fortalece su compromiso y reduce la intención de rotación (Church & Waclawski, 1993).

La inversión en satisfacción laboral también impacta en la imagen corporativa y en la capacidad de la empresa para atraer talento de calidad. Empresas con buenos entornos de trabajo son percibidas como empleadores deseables, lo que se traduce en un mayor y mejor acceso a candidatos calificados (Cable & Turban, 2003). En esta línea, Ryan y Ployhart (2014) destacan el papel de la percepción de los empleados actuales en la construcción de una marca empleadora sólida.

Por otro lado, autores como Fitz-enz (2009) y Cascio (2000) explican cómo la insatisfacción laboral acarrea costos significativos, tanto directos como indirectos. En cambio, las empresas que invierten en el bienestar de su gente logran reducir dichos costos, incrementando su rentabilidad. En términos financieros, cuidar a los empleados deja de ser una cuestión meramente ética para convertirse en una estrategia de negocios inteligente.

Además, un entorno organizacional que favorece la satisfacción potencia la creatividad y la innovación. Amabile (1997) resalta cómo la motivación intrínseca y la autonomía fomentan la creatividad, mientras

que Anderson, Potočnik y Zhou (2014) confirman que el clima organizacional y el bienestar de los empleados son elementos clave para sostener una cultura innovadora.

Por otro lado, hay que mencionar que diversos autores han señalado que la relación entre satisfacción laboral y productividad no es lineal, sino curvilínea (Judge et al., 2001; Wright & Cropanzano, 2000). A medida que aumenta la satisfacción, la productividad también lo hace, pero solo hasta cierto punto. Cuando la satisfacción se vuelve excesiva y no se acompaña de metas, retroalimentación o desafíos, puede surgir un efecto de complacencia, reduciendo el esfuerzo o la innovación (Bowling, 2007; Oishi et al., 2007). En este sentido, la gestión del capital humano debería orientarse a mantener niveles de satisfacción funcional u óptima, donde el bienestar coexista con la exigencia y el sentido de logro (Locke, 1976; Hackman y Oldham, 1976).

Para garantizar estas condiciones favorables, resulta esencial prestar atención a las condiciones de trabajo, incluyendo aspectos como higiene, seguridad, ruido, iluminación y temperatura, que afectan directamente el bienestar físico y emocional de los empleados. Es importante aclarar que, en trabajos a la intemperie, a veces es complicado manejar todos los parámetros, pero es importante dar el mejor equipamiento posible e implementar las mejores estrategias posibles para hacer frente a condiciones ambientales desfavorables. Actualmente, el estado nacional regula el trabajo agrario mediante la Ley 26.727 la cual determina, entre otras cosas, el salario, la jornada de trabajo, el transporte, la vivienda, los alimentos, los contratos de trabajos.

El producto final de estas estancias (terneros, vacas de invernada y vacas gordas de consumo) contiene poco trabajo incorporado (Sapkus, 2014). Sin embargo, en Formosa, en los últimos años se ha redefinido la demanda laboral en sector ganadero, debido a una mayor inversión de capital y que se está modificando el manejo del rodeo, fundamentalmente con el apotreramiento y el pastoreo dirigido o implantación de pasturas. Esto ha llevado a los animales a ser más mansos, por lo tanto, son reunidos, seleccionados y conducidos con mayor facilidad. Si bien se requiere contratar eventualmente fuerza laboral para ciertos momentos del ciclo ganadero (marcación, vacunación, etc.), cuyas destrezas son similares a las tradicionales, las nuevas estancias buscan personal contratado con destrezas algo distintas a las tradicionalmente asociadas con el peón de a caballo. Fundamentalmente, crece la demanda de

conocimientos que requieren mayor educación formalizada (por ej. para detectar problemas sanitarios clínicos, manipulación de tractores con altos componentes tecnológicos, etc.) (Sapkus, 2014).

Por otro lado, el volumen y la velocidad de la huida de la población humana del campo y del interior de la provincia son grandes. En el caso de los jóvenes, preocupa su éxodo o permanencia de las zonas rurales, ya que “afecta [no solo] a la dinámica rural actual, sino y sobre todo por las perspectivas de evolución del mundo rural y de los sistemas agroalimentarios hacia el futuro” (Sili, Fachelli & Meiller, 2016).

Comprender las expectativas laborales de los jóvenes que cursan sus últimos años de escuela en zonas rurales es crucial para diseñar políticas de recursos humanos que contribuyan a su desarrollo profesional y al fortalecimiento de sus comunidades. En regiones del norte argentino, donde predominan actividades agrícolas y una estructura económica más vulnerable, estas expectativas se ven profundamente influenciadas por el contexto territorial, social y educativo.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los jóvenes rurales es el acceso limitado a oportunidades laborales de calidad. La falta de industrias diversificadas y de formación técnica o universitaria cercana restringe tanto sus opciones como sus horizontes. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025), las oportunidades laborales rurales tienden a caracterizarse por altos niveles de informalidad, empleo por cuenta propia y precariedad, especialmente en el sector agropecuario. Esta realidad condiciona las expectativas juveniles, que muchas veces se ajustan a lo que el entorno puede ofrecer, más que a sus aspiraciones individuales.

Muchos jóvenes, al percibir escasas oportunidades en sus comunidades, consideran trasladarse a zonas urbanas para continuar sus estudios o buscar empleo (EEAS, 2024). Esta decisión no siempre es fácil: implica una ruptura con la familia, la cultura local y, en ocasiones, con su identidad territorial. Aun así, la migración aparece como una estrategia racional frente a un panorama de inserción laboral local limitado (ASET, 2010).

En términos educativos, numerosos estudiantes rurales expresan el deseo de cursar estudios superiores, incluso si sus contextos familiares y económicos no lo facilitan. De acuerdo con investigaciones realizadas en escuelas rurales del país, el sistema educativo y especialmente los docentes juegan un

papel central como sostén y orientación (UCA, 2021). Ellos pueden incentivar a los jóvenes a construir proyectos de vida que incluyan la educación y el trabajo como pilares fundamentales. Sin embargo, se ha observado que muchas escuelas rurales carecen de una orientación clara hacia el perfil productivo del territorio, lo que produce una desconexión entre la formación escolar y las oportunidades reales del entorno (EEAS, 2024).

Además, las mujeres jóvenes enfrentan barreras adicionales relacionadas con la inequidad en el acceso a recursos productivos, a servicios y al empleo digno, lo que condiciona sus expectativas laborales de forma diferenciada (OIT, 2013).

En el norte argentino, donde conviven poblaciones indígenas, pequeños productores y familias de trabajadores temporarios, las expectativas laborales también están atravesadas por factores culturales y de pertenencia. Estudios de enfoque etnográfico resaltan la importancia de considerar las voces de los propios jóvenes, quienes expresan ambivalencias entre el deseo de “progresar” y el arraigo territorial (Rockwell, 2009). Así, las expectativas laborales no pueden comprenderse de forma aislada, sino que deben analizarse dentro de una red compleja de relaciones, discursos y estructuras.

Como se menciona anteriormente, en Formosa la tasa de ocupación es baja y no hay muchas oportunidades laborales. Esto genera una competencia por parte de las personas para obtener los mejores trabajos, eligiendo los establecimientos agropecuarios mejor valorados. Ahora bien, no podemos ignorar que al revés de lo que ocurría en el siglo XX, cuando eran las empresas las que imponían sus condiciones, ahora son los colaboradores⁶ los que están en posición de poder (Molinari, 2011). Es decir, si bien hay necesidad de trabajar, no es bajo cualquier condición laboral. Por lo tanto, debemos preparar a los colaboradores, a los jefes y a los tomadores de decisiones en las empresas para los desafíos que se avecinan en un futuro muy próximo, alentando cambios en la forma de trabajo actual. (Molinari, 2011). De otra manera la oferta de capital humano será cada vez menor.

⁶ Se define a la experiencia del colaborador desde una perspectiva holística en el trabajo, desde las interacciones con su jefe o sus compañeros, hasta los elementos que usa para su trabajo, las condiciones en las que lo realiza y muchas más (Chiavenato, 2011).

METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación es de carácter cualitativo y exploratorio (Hernández-Sampieri, 2014), que emplea técnicas de encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas para captar tanto la frecuencia de respuestas como percepciones y valoraciones de los actores involucrados. En base al desarrollo del marco teórico y luego del análisis de fuentes secundarias, se realizaron encuestas (Valles, 1999) a trabajadores de distintos niveles en organizaciones agropecuarias ganaderas de la zona. Los niveles definidos fueron: nivel operativo (peones generales, tractoristas, cocineros, capataces, entre otros), nivel de mandos medios (encargados de campo, gerentes operativos), nivel de mandos altos (propietarios, accionistas, gerentes generales) y, además se encuestaron a jóvenes de los últimos 2 años de escuelas secundarias. En estos niveles se encuentran representadas todas las voces del capital humano.

Con respecto a las organizaciones agropecuarias elegidas, se determinaron aquellas que son líderes en la región, que se destacan por su excelencia operativa, el cumplimiento de las normativas laborales y el compromiso con la formalidad en la contratación de sus empleados. A su vez, son aquellas que han permitido el acceso y la participación voluntaria y anónima de los encuestados. Con respecto a las escuelas elegidas, se determinaron aquellas que están cercanas a los establecimientos agropecuarios elegidos y de carácter rural.

Así, para responder a los objetivos n° 1, 2 y 3, se encuestó personalmente a 64 peones rurales (nivel operativo) de 6 campos (ver modelo de encuesta en el anexo n° 1) y a 12 personas de mandos medios de 10 campos (ver modelo de encuesta en el anexo n° 2). También se utilizó esta herramienta para conocer las expectativas y necesidades de los altos mandos y dueños respecto al capital humano necesario para desarrollar su negocio, fueron 11 personas en 8 campos (ver modelo de encuesta en el anexo n° 3).

Por otro lado, para conocer cuáles son las expectativas y percepciones de los jóvenes rurales sobre el trabajo en estas organizaciones, se encuestaron a 53 estudiantes de cuarto y quinto año de 3 escuelas secundarias de la región (Riacho Negro – EPES n° 83, Mojón de Fierro – EPES n° 55, y Lucio V. Mansilla – EPES n° 32). Estas encuestas también fueron hechas de manera presencial. (ver modelo de

encuesta en el anexo n° 4).

El procesamiento de las respuestas cerradas, para determinar la mayor cantidad en cada opción, se llevó a cabo mediante la suma del número de respuestas y la jerarquización en función de las que fueron más elegidas. El procesamiento de las respuestas abiertas fue categorizado temáticamente mediante el análisis de contenido simple identificando patrones y repeticiones en las opiniones de los encuestados. Finalmente, luego del procesamiento y análisis de los datos obtenidos, se plantean posibles políticas empresariales y buenas prácticas que permitan mejorar la situación del capital humano rural de la región y sean atractivas para futuros trabajadores. Todas las encuestas fueron realizadas con consentimiento informado y garantizando el anonimato de los participantes. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos.

DESARROLLO

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las encuestas realizadas a trabajadores rurales, mandos medios, altos mandos y estudiantes de escuelas secundarias de los departamentos de Laishi, Formosa y Pilcomayo.

Los resultados se agrupan en dos grandes apartados: el primero, orientado a caracterizar las condiciones laborales actuales del capital humano en las empresas agropecuarias, y el segundo, enfocado en describir sus necesidades y expectativas, tanto de los actores actualmente vinculados al sector como de los jóvenes que podrían incorporarse en el futuro.

Caracterización del capital humano

En este apartado se caracteriza al capital humano según sexo, edad, nivel de estudio y las razones por las que trabaja en el sector.

Personal operativo: De las encuestas realizadas se determinó que la mayor parte de los empleados rurales en la zona de estudio son hombres (gráfico n° 1), esto quizás no sea una novedad, pero es interesante remarcar que alrededor del 97% del personal operativo encuestado (tractoristas, capataces, peones generales y de estructura) son de ese género y apenas el 3% son mujeres y, en este caso, solo ocupan los puestos de cocineras.

La composición etaria (gráfico n° 2) se ordena de la siguiente manera: 37% son menores de treinta años, 32% entre treinta y un años y cuarenta años, 21% entre cuarenta y un años y cincuenta años, y 8% tiene más de cincuenta y un años. Esto muestra que la población que integra este tipo de trabajos es joven. De ellos, el 6% no tiene ningún estudio educativo realizado, 48% hizo hasta la primaria, el 40% hasta la secundaria y el 6% restante tiene algún estudio terciario (gráfico n° 3). Casi el 11% de ellos no sabe leer o escribir y, se pudo observar que parte del resto tiene dificultades para hacerlo. La mayor proporción de los que han asistido a establecimientos educativos hasta la secundaria son los menores a cuarenta años. Los que tienen mayor dificultad para leer y escribir se encuentran entre los que tienen edades mayores a cuarenta y un años. Más de la mitad de los encuestados apenas alcanzó niveles primarios de educación.

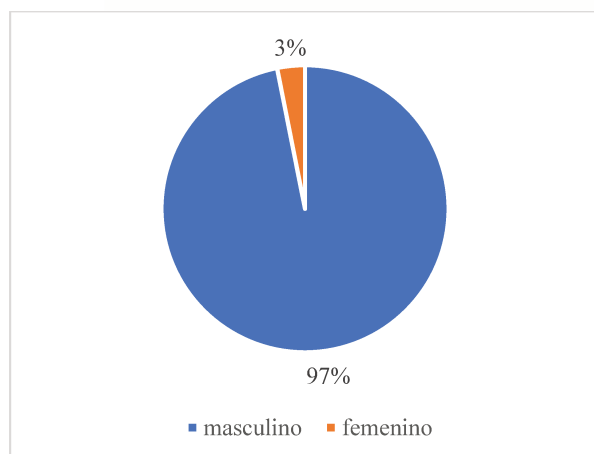


Gráfico n° 1: Composición por sexo en el nivel operativo.

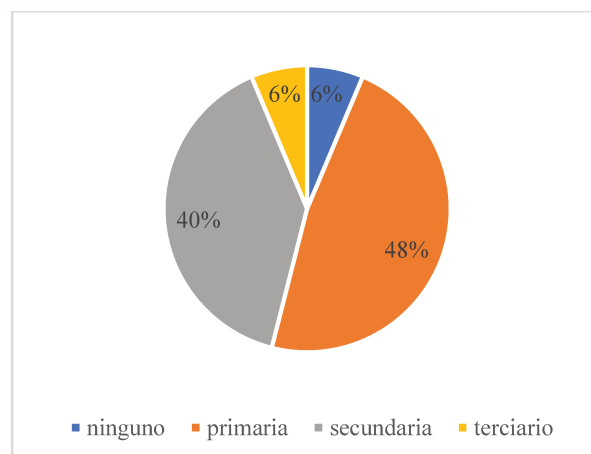


Gráfico n° 3: Nivel de estudios alcanzado por el personal operativo.

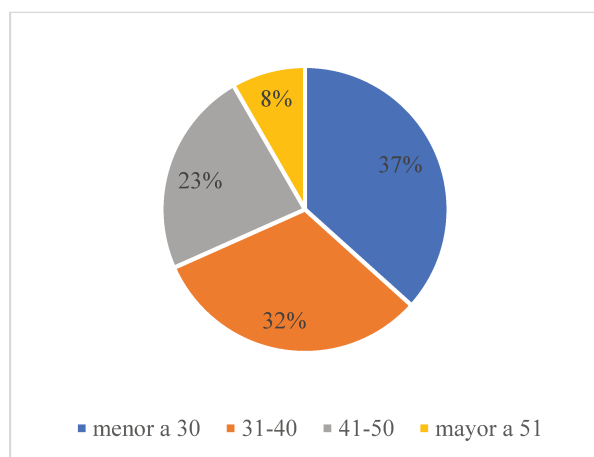


Gráfico n° 2: Composición etaria en el nivel operativo.

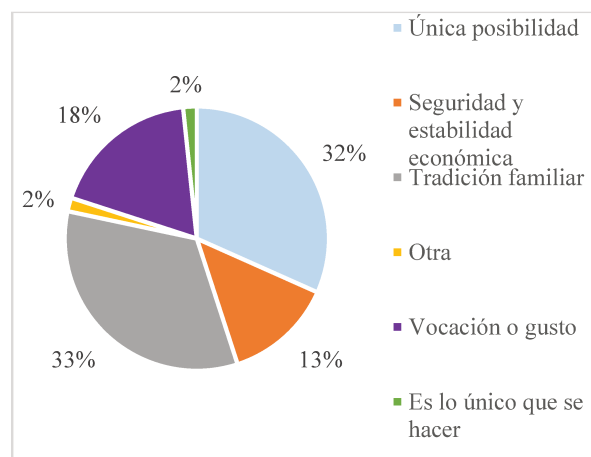


Gráfico n° 4: Razón por la que el personal operativo trabaja en el campo.

Acerca de las razones por la que trabajan en el campo, 33% respondió que lo hace por tradición familiar, 32% porque era la única posibilidad laboral que encontraron en su momento, 18% que era por vocación o gusto, 13% que era por seguridad o estabilidad económica, 2% porque es lo único que saben hacer, y 2% restante no especifica la razón (gráfico n° 4).

El 84% de los trabajadores operativos aportan el único salario familiar, es decir, que las parejas o personas que viven con ellos no tienen un ingreso por trabajo formal o informal. El 10% de ellos si lo tiene, y el 6% restante de los trabajadores operativos viven solos.

Mandos medios: el 100% de los entrevistados como mandos medios son hombres. 75% de ellos tiene entre treinta y cincuenta años, 8% menos de treinta años y 17% más de 50 años (gráfico n° 5). De ellos el 58% tiene estudios universitarios, 17% tiene estudios terciarios y 25% tiene estudios secundarios

(gráfico n° 6). De la muestra, los mayores de cincuenta años no tienen niveles de estudios universitarios. Las posiciones que ocupan este grupo son de administradores, encargados y gerentes operativos o administrativos.

La primera razón por la que trabajan en el campo, el 58% respondió que es por vocación o gusto, 25% por tradición familiar, 8% por crecimiento profesional, 8% por seguridad o estabilidad económica (gráfico n° 7).

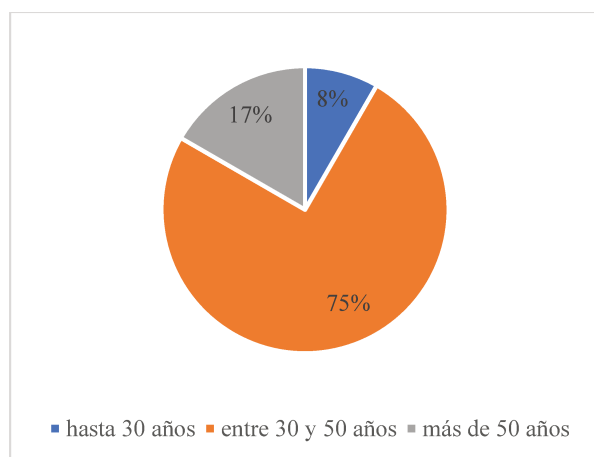


Gráfico n° 5: Composición etaria de los mandos medios.

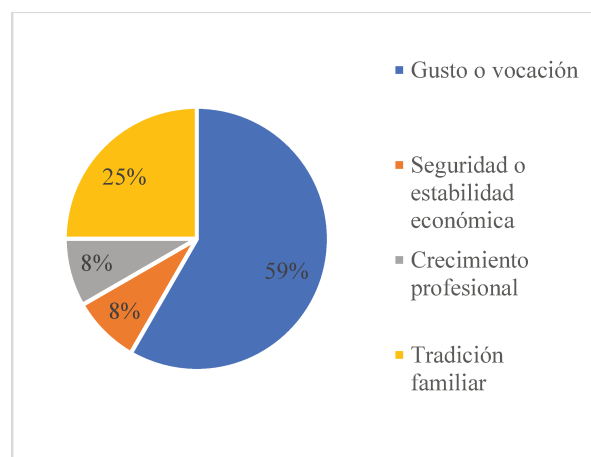


Gráfico n° 7: Razón por la que los mandos medios trabajan en el campo.

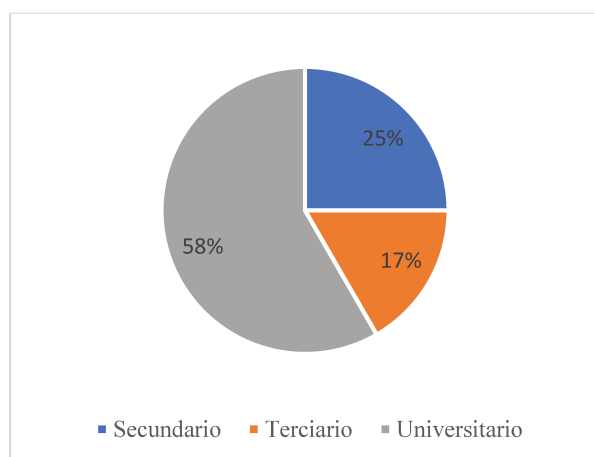


Gráfico n° 6: Nivel de estudios alcanzado por los mandos medios.

Mandos altos: 91% de los entrevistados son hombres y 9% mujeres. Estos ocupan el rol de propietarios, accionistas, o gerentes. Todos los entrevistados tienen participación activa en la empresa. Las edades de quiénes ocupan estas posiciones están repartidas en casi tres tercios. Cuatro tienen entre treinta y cuarenta años, otros cuatro entre cuarenta y sesenta y cinco años, y tres son mayores a sesenta

y cinco años (gráfico n° 8). Los menores de cuarenta años trabajan hace menos de diez años en el campo mientras que el resto trabaja hace más de treinta años en el campo. Salvo una persona, el resto tienen todos nivel universitario alcanzado, es decir, más del 90% (gráfico n° 9).

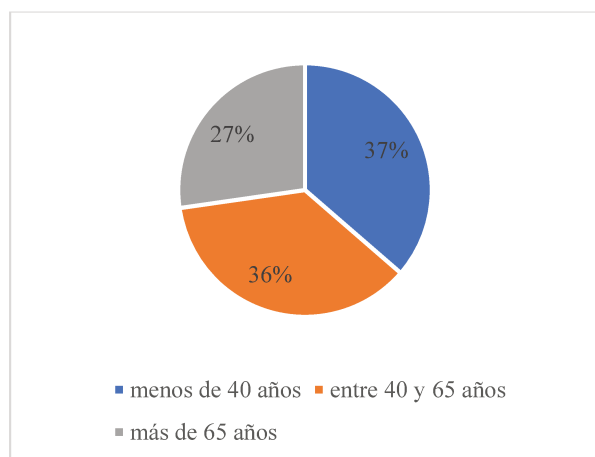


Gráfico n° 8: Composición etaria de los mandos altos.

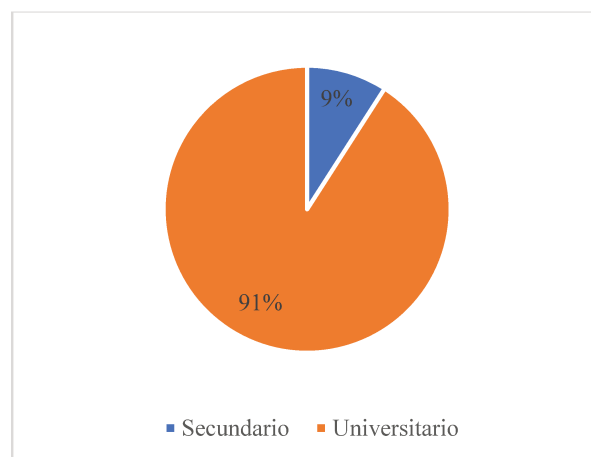


Gráfico n° 9: Nivel de estudios alcanzado por los altos mandos.

Alumnos de los últimos años de escuelas rurales: estos jóvenes tienen entre quince y diecinueve años. De ellos, el 40% son hombres, y 60% mujeres. De los cincuenta y tres encuestados el 41% tienen familiares directos que trabajan en el campo y el 59% restante no. Ante la pregunta sobre si trabajarían o no en el sector agropecuario el 44% responde que sí lo haría y el 56% que no (gráfico n° 10). De los que responden que si trabajarían en el sector agropecuario, 56% son mujeres y 44% son hombres; en realidad, esto representa el 40% de las mujeres encuestadas y el 47% de los hombres encuestados ya que la cantidad varones y mujeres difiere en la muestra. De los que tienen familiares directos que trabajan en el campo el 54% dice que si trabajaría en el campo y el 44% no lo haría. De los que si trabajarían en el campo, 57% lo haría por gusto o vocación, 30% por curiosidad, 9% por tradición familiar y 4 % como aporte a la sociedad (gráfico n° 11).

Ante la pregunta a aquellos que no trabajarían en el campo sobre algo que les haga cambiar de opinión, el 52% responde que nada los haría cambiar de opinión, 17% cambiarían de opinión si existiese una buena oportunidad económica, 14% necesita más información para responder a la pregunta, 10% que no haya otra oferta laboral, y 7% por otras razones no especificadas (gráfico n° 12).

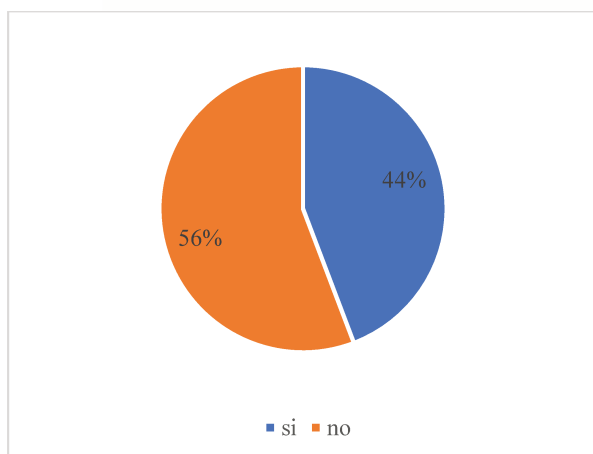


Gráfico n° 10: Porcentaje de jóvenes que si trabajarían y que no trabajarían en el sector agropecuario.

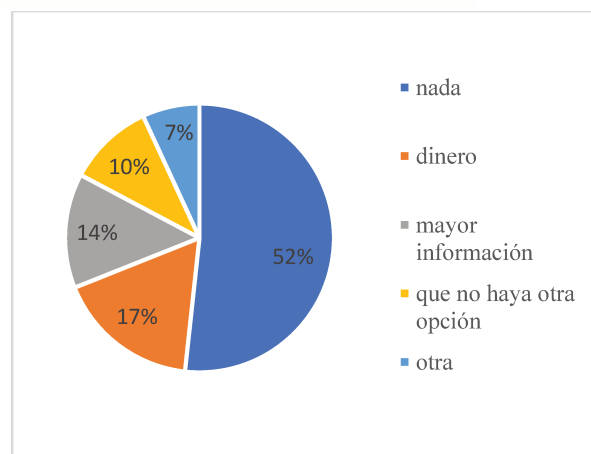


Gráfico n° 12: Que razones los harían cambiar de opinión a quienes no trabajarían en el campo.

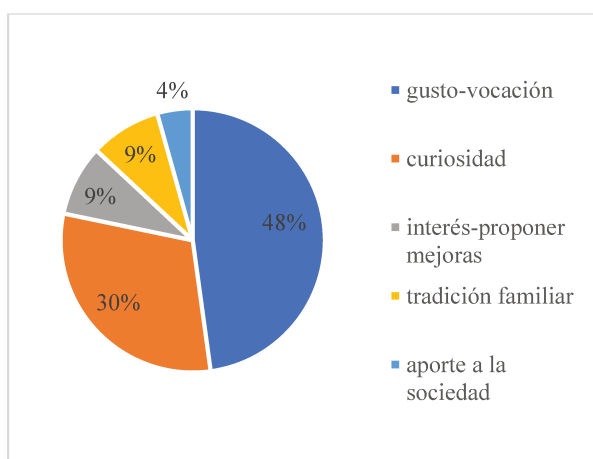


Gráfico n° 11: Razones por las que trabajarían en el campo lo harían.

Características asociadas del tipo de trabajo

En este apartado se describe el tiempo de trabajo semanal, distancia al hogar y cuantas veces vuelve a su casa entre semana, las instalaciones habitacionales en los campos, equipo y herramientas de trabajo provistos y capacitaciones.

Personal operativo: todos los entrevistados trabajan de lunes a sábados hasta medio día, es decir, cinco días y medio de trabajo por semana. El 68% de los encuestados dice trabajar alrededor de 44 horas semanales, 7% trabaja menos de 44 horas semanales y 25% más de 44 horas semanales.

El 51% vive a menos de 30 kilómetros de su hogar, 23% entre 30 y 60 kilómetros, 15% entre 60 y 100 kilómetros y 11% a más de 100 kilómetros de su hogar (gráfico n° 13). De ellos, 45% vuelve al menos dos veces por semana a su residencia familiar, 46% al menos una vez por semana, 6% entre una y dos

veces al mes, y 3% vuelve una vez al mes a su residencia familiar en el mejor de los casos (gráfico n° 14).

El 100% de los establecimientos ofrecen electricidad por red eléctrica o pantallas solares y agua bebible de lluvia. El 95% de los establecimientos proveen de cocina, baño y dormitorios para el personal. En el caso de no ofrecer estos servicios es porque los empleados no se quedan por la noche en el establecimiento. El 86% de los lugares recorridos tiene señal de celular y, en el mismo número, se ofrecen elementos de vajilla completos para los empleados. Al 79% de los empleados, el empleador le ha brindado cama y colchón dentro del establecimiento, los que no han sido provistos de ello lo han provisto por sus medios o no se quedan en el establecimiento a pasar la noche. Al 56% le han brindado un ventilador en la habitación, el 51% tiene servicio de internet por wifi provisto por el empleador, el 35% tiene servicio de televisión, y 23% tiene aire acondicionado (gráfico n° 15).

Entre el 93% y el 96% del personal operativo recibe la ropa, equipo y las herramientas de trabajo para hacer su trabajo respectivamente.

El 38% de los encuestados no recibe habitualmente o no ha recibido nunca algún tipo de capacitación externa a la que brindan en el establecimiento los superiores o compañeros. El 62% dice haber recibido alguna vez o que recibe habitualmente capacitaciones sobre los trabajos que realiza (gráfico n° 16). El 100% de quienes trabajan como tractoristas han recibido o reciben capacitación. El 88% de las personas que trabajan como capataz han recibido capacitación. El 50% de quienes trabajan como cocineros, el 56% de los peones de a caballo y el 57% de los peones de estructura han recibido capacitación.

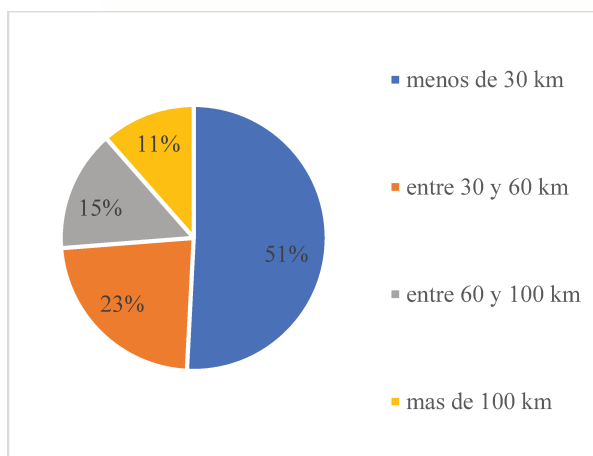


Gráfico n° 13: Distancia que separa al personal operativo del lugar de trabajo de su hogar.

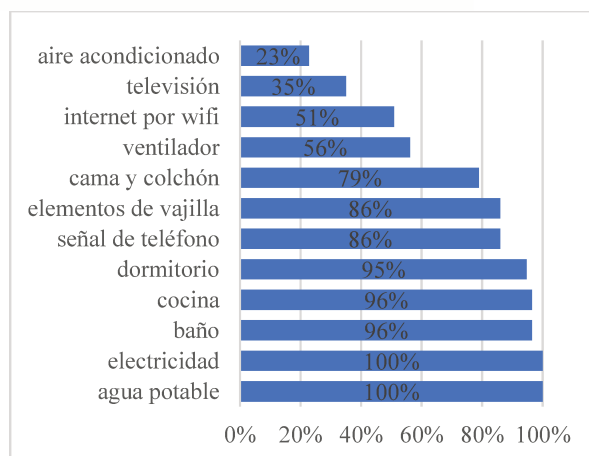


Gráfico n° 15: Porcentaje de establecimientos agropecuarios que ofrecen los siguientes servicios.

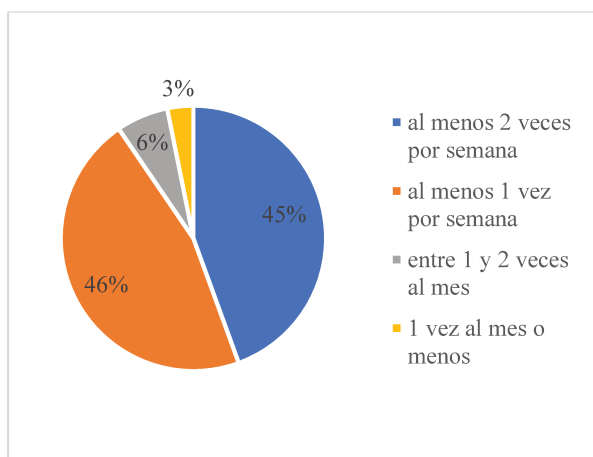


Gráfico n° 14: Cantidad de veces que el personal operativo regresa a su hogar por semana.

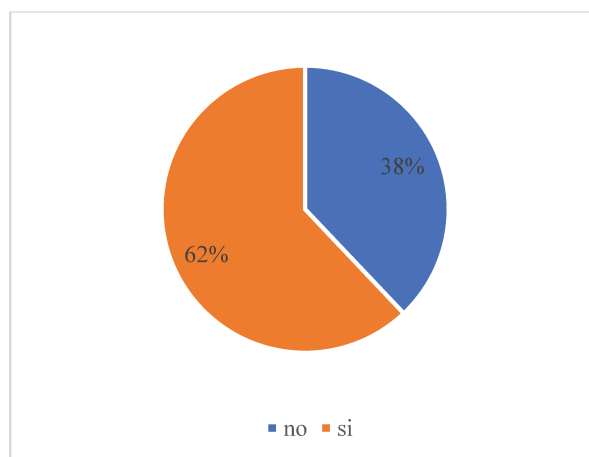


Gráfico n° 16: Porcentaje de operarios que recibió alguna vez capacitación.

Mandos medios: de los mandos medios, el trabajo suele ser de lunes a sábados a medio día, pero muchas veces tienen que atender urgencias o simplemente estar pendiente ya que el tipo de trabajo hace que puedan surgir imprevistos en cualquier momento.

El 67% de los mandos medios reciben capacitación. Todos tienen las instalaciones habitacionales para quedarse en el establecimiento.

Mandos altos: El trabajo de los altos mandos consiste en la planificación, la dirección estratégica y el control de los mandos medios. Además, por ellos pasan todas las decisiones importantes y las económicas. Tienen mayor libertad en los tiempos de trabajo, pero también tienen que estar pendientes ante cualquier eventualidad.

Satisfacción laboral

Esta sección describe algunos puntos que afectan la satisfacción laboral, aquí se detallan respuestas acerca de la conformidad con la cantidad de veces que el capital humano vuelve a su casa en la semana, con instalaciones habitacionales, equipo y herramientas de trabajo, acerca de cómo es el ambiente laboral, si es valorado por sus compañeros y por la empresa, si está conforme con el trabajo en líneas generales, con el salario y la capacitación. También sobre la posibilidad de armonizar la vida personal y laboral. También se describe la importancia de la comunicación entre los actores del capital humano y su influencia en la satisfacción laboral.

Personal operativo: Casi la mitad de los encuestados tiene la posibilidad de volver a su casa al menos 2 veces por semana y están conformes con ello. Del 46% que vuelven una vez por semana, a dos terceras partes les gustaría volver al menos dos veces por semana (gráfico n° 17), y de ellos, 35% vive a menos de 30 kilómetros, otro 35% vive entre 30 y 60 kilómetros, 20% vive entre 60 y 100 kilómetros y 15% a más de 100 kilómetros.

En líneas generales están conformes con las instalaciones habitacionales que les brindan, el 28% cree que son muy buenas, el 50% cree que son buenas, 20% que son regulares y 2% que son malas (gráfico n° 18).

En cuanto a la ropa y equipamiento que precisan para realizar su trabajo, el 81% está conforme, 14% está conforme pero agregaría algunas cosas, y 5 % no está conforme. Con respecto a las herramientas que necesitan para realizar los trabajos, el 84% está conforme y 16% está conforme pero agregaría algunas cosas.

Ante la pregunta acerca de cómo se sentían en su trabajo el 49% dijo estar conforme, y el 51% totalmente conforme (gráfico n° 19). Ninguno respondió que estaba inconforme ni tampoco totalmente inconforme. El ambiente laboral es amigable y colaborativo para el 85% de los entrevistados, para el 12% neutro y para el 3% es hostil o negativo (gráfico n° 20). 73% se siente apoyado por sus compañeros, 21% a veces si y a veces no, y, 6% no se siente apoyado por sus compañeros. El 63% del personal operativo se siente muy bien valorado por la empresa, 23% bastante valorado, 13% poco valorado y 2% nada valorado (gráfico n° 21).

En cuanto al salario el 16% se siente muy conforme con su salario, 73% está conforme, 11% poco conforme y ninguno respondió que estaba nada conforme con su salario (gráfico n° 22). De todas formas, algunos se animaron a poner un número a cuanto creen que deberían ganar para estar satisfechos. Cinco creen que su sueldo de mano, para estar conforme, tiene que ser entre un 20% y un 30% más alto de lo que reciben, uno dijo que debería ser 70% mayor, y otro en 100% más de lo que eran los sueldos en el momento de las encuestas.

En líneas generales, el personal está dispuesto, le gusta y quiere recibir capacitaciones, en especial aquellos que no reciben.

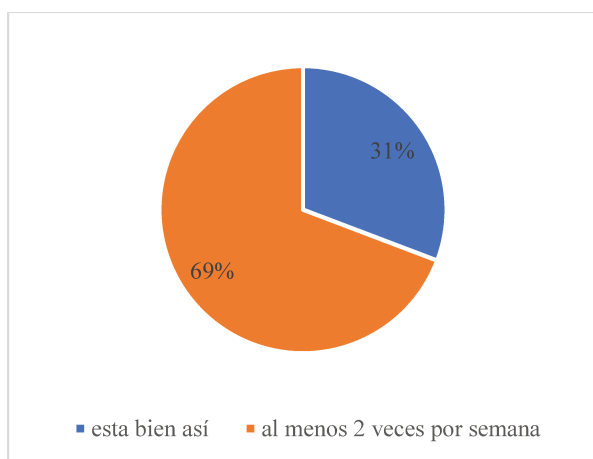


Gráfico n° 17: Porcentaje de personas conformes y aquellos que volverían más veces por semana a sus hogares.

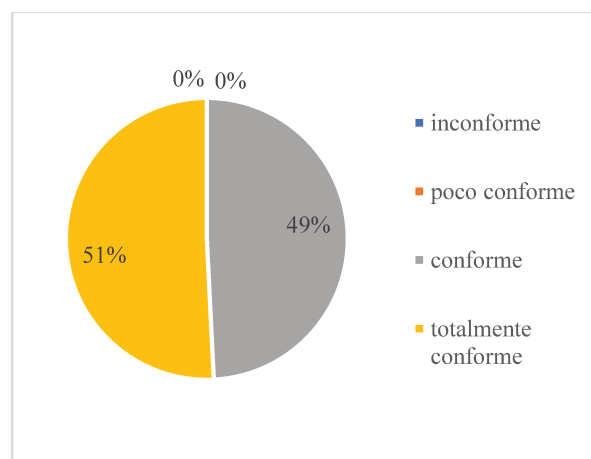


Gráfico n° 19: Porcentaje de conformidad del personal operativo con el trabajo.

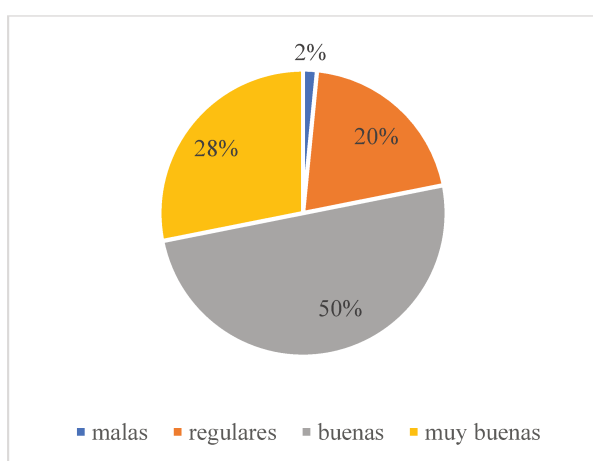


Gráfico n° 18: Evaluación de las instalaciones habitacionales.

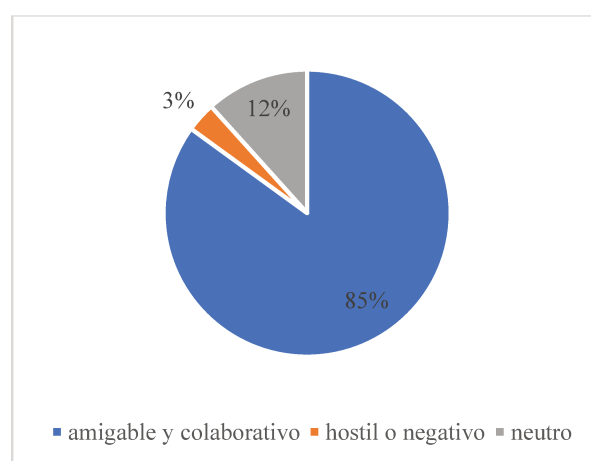


Gráfico n° 20: Evaluación del ambiente laboral.

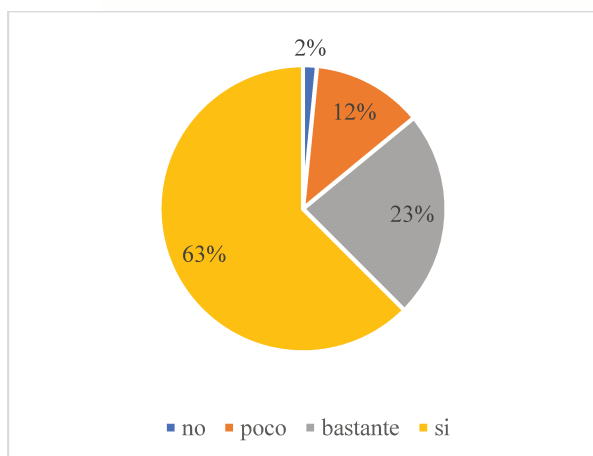


Gráfico n° 21: Evaluación de la percepción en la valoración de la empresa a los empleados.

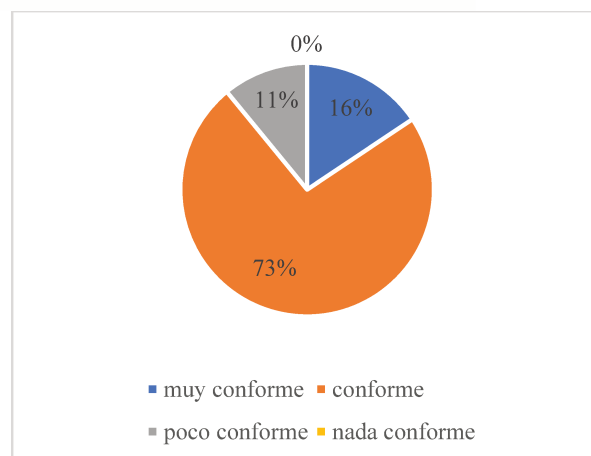


Gráfico n° 22: Conformidad con el salario percibido.

Mandos medios: Los mandos medios entrevistados están muy conformes con sus trabajos. En una escala del uno al cinco, siendo el 1 totalmente insatisfecho y 5 totalmente satisfecho, el 75% lo evalúa con 5 y 25% con 4 (gráfico n° 23).

El 91% está conforme con su salario y el 9% poco conforme. Ninguno puso que estaba totalmente conforme pero tampoco totalmente inconforme. Cuando les pregunto, en porcentaje cuanto más deberían ganar, dos personas dicen que 20% y una persona 40%. Con respecto a premios o bonos, el 50% dice recibir y el otro no.

Con respecto a las condiciones habitacionales que les proveen, 42% dice que son muy buenas, 50% que son buenas y 8% regulares.

Con respecto al equilibrio entre su vida personal y laboral, siendo 4 totalmente equilibrado y 1 totalmente desequilibrado, 45% lo califica con un 3 y se dividen en 3 proporciones de 18% las calificaciones 1, 2 y 4 (gráfico n° 24). Podemos afirmar entonces que el 63% tiene un equilibrio bueno y el resto menos equilibrado. De todas formas, da la sensación de que es algo a atender.

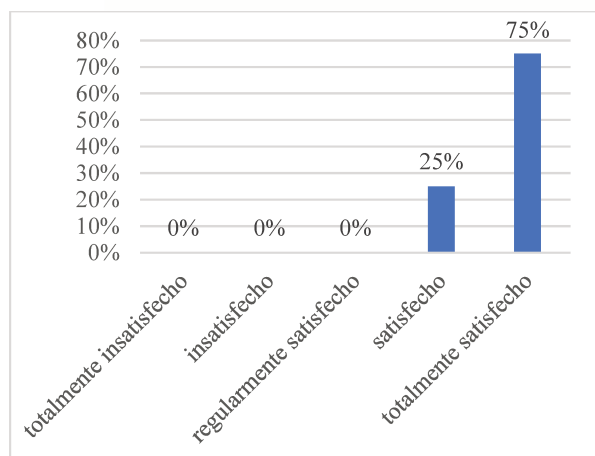


Gráfico n° 23: Nivel de satisfacción de mandos medios con el trabajo.

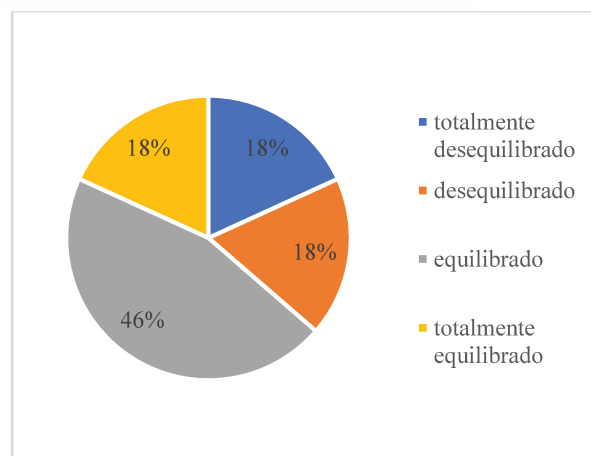


Gráfico n° 24: Equilibrio entre la vida personal y laboral en mandos medios.

En cuanto a las capacitaciones, las respuestas son dispares. El 65% recibe capacitaciones y el 35% restante no, pero de estos, a la mitad le gustaría continuar capacitándose y a la otra mitad no.

44% califica muy buena la comunicación y el apoyo recibido por los altos mandos, 66% dice que es buena y 22% que es regular (gráfico n° 25). Cuando se les pregunto por la respuesta de los operarios a sus directivas, 22% dice que es muy buena y 78% que es buena (gráfico n° 26). En este apartado se percibe que la comunicación hacia arriba es más ríspida que hacia abajo.

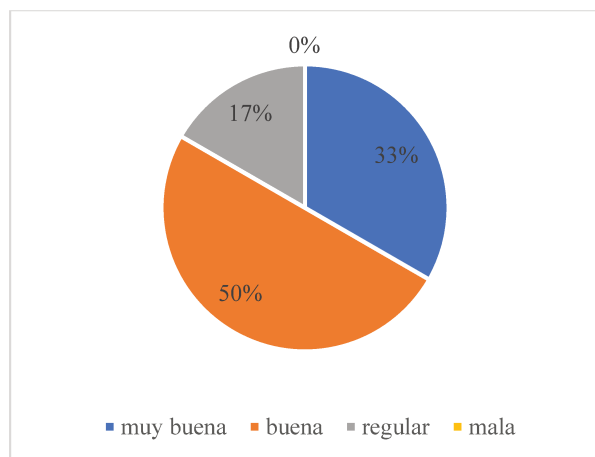


Gráfico n° 25: Evaluación perceptiva en comunicación y apoyo de mandos altos a mandos medios.

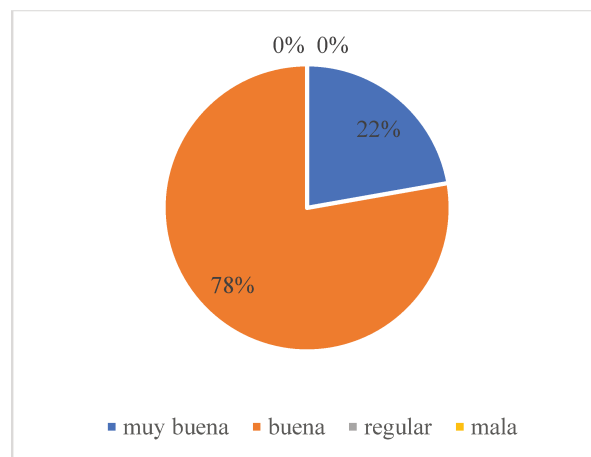


Gráfico n° 26: Evaluación perceptiva en la recepción de órdenes por parte de niveles operativos.

Descripción de necesidades y expectativas

En este apartado se resumen cuáles de determinadas opciones son las más importantes y cuáles son las menos importantes para los operarios. Que necesidades tienen a la hora de contratar personal los altos mandos, que creen que demandará el futuro empleado, que creen que quieren los empleados, cuáles son los problemas que notan hoy los mandos medios y altos. Si las empresas están dispuestas a colaborar en formar gente.

En el final de la encuesta a los operarios, se enunciaron 12 opciones para que ellos elijan las tres que son más importantes y las dos que son menos importantes.

En orden, de mayor a menor importancia, el resultado fue:

1. Aumentar el salario.
2. Tener buenos compañeros.
3. Que se les brinden las herramientas para realizar el trabajo.
4. Que se los respete.
5. Mejorar las condiciones habitacionales.
6. Que tenga tiempo para desarrollar su vida personal.
7. Tener capacitaciones.
8. Tener mayor participación en las decisiones de la empresa.
9. Que les brinden una buena alimentación.
10. Trabajar menos horas.
11. Trabajar menos días.
12. Que les brinden un servicio de transporte.

Se agregó, sobre el final del trabajo, una pregunta que se la pudo responder en 2 campos, y se la hizo a 16 empleados operativos, para saber si recomiendan a sus hijos trabajar en el campo. 11 de los 16 respondieron que no y 5 que sí, es decir, el 68% de los encuestados no desea para sus hijos ese tipo de trabajos.

A diferencia de los operarios, para los mandos medios hoy la problemática con respecto al empleo rural en estos lugares si pasa por la distancia al hogar, el desarraigo, la dificultad para armonizar la vida

personal con la vida laboral y que es un trabajo solitario.

Algunos perciben que la falta de inversión y de recursos complican el trabajo. Y, por último, que hay poca oferta de trabajadores. Con respecto a este último punto, no encuentran personal con experiencia y conocimientos aplicables al trabajo operativo y, por otro lado, encuentran falta de voluntad para trabajar, falta de responsabilidad y de compromiso.

Con respecto a la visión acerca del futuro del empleo rural, los mandos medios opinan que faltará oferta laboral debido a que, para ellos, continua el éxodo de las familias a la ciudad y que se hace cada vez más difícil encontrar gente capacitada. Por otro lado, hay algunos que plantean cierto optimismo, creen que el campo puede ofrecer mejores condiciones y trabajar para que familias se queden en el campo, pero se necesita hacer ese trabajo.

La mayor tensión o resistencia que encuentran los mandos medios con los mandos altos tiene que ver con las inversiones, encuentran resistencia a la hora de realizarlas.

Los altos mandos también hacen foco en lo mismo que los mandos medios, en la dificultad de encontrar personal operativo por falta de experiencia y conocimientos, por poca predisposición al trabajo y porque no les genera confianza contratar personal.

También encuentran dificultad a la hora de incorporar mandos medios. Las razones son porque no encuentran personas con experiencia o capacitadas y porque hay poca oferta en la zona.

A la hora de contratar personal operativo, los mandos altos buscan, de mayor a menor importancia:

1. Experiencia en labores similares.
2. Capacidad de trabajo en equipo.
3. Habilidades técnicas específicas.
4. Actitud proactiva y capacidad de resolución de problemas.
5. Tener buenas referencias laborales previas.
6. Adaptabilidad a condiciones de trabajo y climáticas exigentes.
7. Cumplir órdenes respetuosamente.
8. Disponibilidad para trabajar horas extras.

A la hora de contratar personal de mandos medios busca, de mayor a menor importancia:

1. Honestidad con lo que ocurre dentro del establecimiento.
2. Capacidad para dirigir y controlar a los subordinados.
3. Capacidad de resolución de problemas.
4. Que tenga buenas referencias laborales previas.
5. Que tenga experiencia previa en labores similares.
6. Que posea habilidades técnicas específicas y/o estudios académicos.
7. Que tenga habilidades de comunicación.
8. Que tenga disponibilidad para trabajar horas extras.

Los mandos altos creen que las demandas del empleo laboral del futuro pasaran por mejorar los salarios, dar espacios de capacitación y mejorar las condiciones habitacionales. En general coinciden con las necesidades que han planteado el personal operativo.

En la elección de un futuro empleo, para los chicos de las escuelas encuestadas, los aspectos de mayor a menor importancia son:

1. un salario digno,
2. superiores que los valoren,
3. herramientas y equipamiento necesario para realizar el trabajo,
4. recibir una sana alimentación, capacitaciones,
5. tener un buen grupo de trabajo, salud mental,
6. sentirse parte del lugar de trabajo y encontrarle un sentido,
7. tecnología para el trabajo,
8. que se premie al que más se esfuerza,
9. servicio de transporte,
10. tener televisión e internet, y
11. tener espacios de expresión.

Al momento de elegir las 3 opciones más importantes entre todas ellas, la primera y la segunda casi

empatadas son que los superiores los valoren y tener un salario digno. En tercer lugar, aparece tener un buen grupo de trabajo.

A las futuras generaciones les gustaría tener un salario estable trabajando de manera independiente, es decir, no tener jefes. Prefieren trabajar por objetivos antes que por franjas horarias. Algunos prefieren trabajar en espacios al aire libre y otros en oficinas. En general, prefieren volver a sus casas todos los días. Gran parte, más de la mitad, prefiere trabajar en grupos antes que de forma individual. Lo mismo sucede con que más de la mitad prefiere trabajar más horas durante el día y menos días a la semana que trabajar menos horas por día pero más días a la semana.

ANÁLISIS Y PROPUESTAS

El siguiente análisis y las consecuentes propuestas parten de entender que las empresas no son ONG. Las primeras buscan generar beneficios económicos y las segundas buscan cumplir una misión social o humanitaria midiendo su éxito en términos de impacto social (Drucker, P. F. 1990). Por lo tanto, los sectores de recursos o capital humano de una empresa deben existir, en primera medida, para aumentar la rentabilidad de la empresa. De nada sirve, aunque hay casos en que ocurre, que se conforme un sector dentro de la misma para atender las necesidades de las personas y su felicidad, o del contexto social en que se ella inserta, si la empresa no genera ingresos.

Partiendo de la definición anterior, el resultado de las encuestas muestra que, en términos de brechas de género, hay muy pocas mujeres rurales⁷ con empleo formal remunerado en la zona de estudio y, particularmente, en este tipo de establecimientos agropecuarios. No es algo que escape de la realidad del país ni del sector agropecuario en general. Por ejemplo, en Argentina, en el primer trimestre de 2023, la tasa de actividad de las mujeres en el empleo remunerado fue del 52,2%, esto representa 18,7% menos que la tasa de actividad de hombres (Igualar, 2023). En el recorte de la producción agropecuaria, entre las personas asalariadas agrarias predomina la población masculina en 86% y el 14%, mujeres (Asociación Civil Mujeres de la Ruralidad Argentina, 2024).

Se hace mención de este tema de la brecha de género en primera medida por ser un potencial capital humano no aprovechado actualmente. En segunda medida porque a más del 50% de jóvenes que les gustaría trabajar en el sector agropecuario de la zona son mujeres. En tercer lugar, porque más del 80% de los trabajadores rurales dicen tener un único ingreso familiar y esto influye directamente en que el aumento de sueldo sea la primera necesidad expresada.

Si bien hoy en día las empresas no se ocupan de formar mujeres para ocupar puestos de trabajos, y en

⁷ Mujer rural: refiere a las personas identificadas como mujeres que son productoras de alimentos primarios (dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca), pero no de manera excluyente: todas las habitantes de la geografía rural, independientemente de su actividad económica, son mujeres de la ruralidad con lo que ello implica. (Asociación Civil Mujeres de la Ruralidad Argentina, 2024).

principio esto debería ser un rol del estado siempre partiendo del deseo personal de las mujeres, las organizaciones podrían destinar tiempo a pensar junto con ellas en tipos y formas de empleo que se puedan realizar y los ayude a mejorar sus ingresos. La inclusión de la mujer en el sector agropecuario es, además, una oportunidad para mejorar la sostenibilidad del empleo y fomentar la equidad social. Investigaciones de la FAO (2020) han demostrado que cerrar la brecha de género en el empleo agropecuario podría incrementar la productividad hasta en un 30%. Además, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) destaca que la diversidad de género en el trabajo mejora el rendimiento y la innovación empresarial.

Entiendo que la integración de mujeres a los mismos trabajos que los hombres implicaría a las empresas a tomar medidas respecto a temas como de violencia de género o posturas machistas ya que el trabajo rural se asocia “de manera cultural” a una exigencia física que cree que la mujer no sería capaz de soportar: estudios sobre trabajo rural en América Latina (Deere & León, 2001) han demostrado que la exclusión de la mujer en el agro no responde tanto a limitaciones físicas sino a patrones socioculturales que restringen su acceso a capacitaciones y oportunidades laborales. Esto desafía a las empresas a que sus dirigentes no sólo se enfoquen en la parte productiva de la empresa sino también en las dimensiones humanas y sociales que forman parte de ellas o que repercuten de manera directa.

En las empresas estudiadas no hay departamentos de recursos humanos ni tampoco asesorías y, por lo tanto, se hace difícil atender problemáticas internas como para destinar tiempo a pensar en actividades en las que se pueda incluir a mujeres. Sin embargo, cada empresa podría empezar a pensar como integrarlas ya que encontrará capital humano disponible permitiéndole agrandar su empresa, generando no sólo nuevos ingresos, sino colaborando con el desarrollo de la sociedad. Para esto sin dudas necesita un plan y una estrategia que involucre el capital humano actual pensando en el futuro, teniendo en claro hacia dónde se quiere ir.

En cuanto a los niveles de educación alcanzados, más de la mitad apenas llegó hasta el ciclo primario, disminuyendo la posibilidad de adquirir “conocimientos y las habilidades durante su paso por el sistema educativo que determinan en gran medida perspectivas futuras: un sistema que logra acompañar y brindar una formación adecuada a sus alumnos, incrementa sus chances de continuar con estudios

superiores, de acceder a puestos de trabajo de mejor calidad y facilita la participación plena en la sociedad” (Pinto, M.F., 2020). Además, “la incorporación de nuevos desarrollos tecnológicos a la mecanización agrícola plantea la necesidad de una mayor formación o especialización de los operarios para su correcta operación y conducción, ya que las máquinas son cada día más complejas y sofisticadas” (Sistemas Agroindustriales, 2014).

La teoría del capital humano de Becker (1964) indica que la inversión en educación y capacitación incrementa la productividad y la capacidad de innovación en el trabajo. Esto es especialmente relevante en el sector agropecuario, donde la tecnologización requiere un constante aprendizaje.

Tanto los mandos medios como los mandos altos coinciden en la dificultad de encontrar personal con experiencia, o conocimientos aplicables al trabajo, esto está directamente relacionado con la falta de educación. A su vez, la misma puede influir en la falta de disciplina, otra dificultad que se enuncia a la hora de conseguir capital humano operativo: la falta de voluntad para trabajar, falta de responsabilidad y de compromiso.

En el trabajo de campo, se detectó que el personal operativo tiene grandes problemas en la comunicación, en la interpretación de una encuesta y hasta problemas de autoconocimiento, es decir, dificultad para saber qué quieren para ellos: entender sus propias emociones, pensamientos y comportamientos, qué los motiva, qué los desmotiva, cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. Esto también puede estar asociado a la falta de una buena educación. La inteligencia emocional y el desarrollo de habilidades blandas han demostrado ser clave en la productividad y satisfacción laboral. Goleman (1995) sostiene que la autoconciencia y la gestión emocional impactan directamente en la motivación y el rendimiento en el trabajo.

Es claro que dentro de las necesidades que presenta el personal operativo requerir capacitaciones no esté dentro de las primeras opciones, si sería bueno que no sea de las últimas. Cuando los altos mandos piensan en las demandas del capital humano futuro aparece la capacitación como algo que pueda ser solicitado. Dentro de las respuestas de los chicos de las escuelas esa necesidad también aparece en un lugar de intermedio de importancia. Ahora bien, pensando en capacitaciones, quizás el desafío presente de los empresarios podría ser ayudar a “terminar la escuela” aunque no sea la escuela propiamente dicha.

Proponer capacitaciones que ayuden a afianzar algunos conocimientos, formas de pensar e interpretar determinadas situaciones. Capacitaciones que les permitan a los empleados tener un pensamiento crítico, de autogestión, de resolución de problemas y también herramientas para auto conocerse. Para esto si es clave saber leer y escribir, saber sumar y restar, algunos conocimientos básicos como responder un problema matemático simple.

Para todo esto tiene que haber un plan en el que se le pueda dedicar tiempo específico y brindar capacitaciones particulares para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. La organización deberá plantear cuál es el retorno esperado de determinadas capacitaciones, no se trata de capacitar por capacitar, sino de que esa capacitación tenga un efecto concreto en la rentabilidad de la empresa. Por ejemplo, en el caso del sector agropecuario podría ser que redunde en menores costos de reparaciones de maquinaria, menor ausentismo por accidentes laborales, menor tiempo de realización de tareas, en la detección y prevención de enfermedades sanitarias, entre otras. A veces es difícil medir el beneficio económico concreto que da la capacitación, es más fácil determinarlo en la minoración del riesgo.

Que los mandos medios hayan logrado realizar estudios terciarios y/o universitarios refuerza la idea de que los mayores niveles de educación alcanzados permiten acceder a puestos de mayor calidad y que son elegidos con un mayor grado de libertad.

A grandes rasgos, casi el 70% de la población encuestada del personal operativo es millennial y el resto de la generación X. Incluso, en los altos mandos se está notando un cambio generacional en la conducción de los campos, millennial y generación x.

Los millennial son una generación que piensa en el presente, en vivir ahora, no permiten que el trabajo ocupe todo su tiempo. Buscan placer y diversión en el trabajo. Cuando le encuentran sentido a lo que hacen y se sienten útiles se vuelven responsables y comprometidos. Le gustan los ambientes laborales de respeto por el otro con posibilidad de participar y ser reconocido. (Molinari, 2011)

Cuando los agrupamos por generaciones en menores a cuarenta años (Millennials y Centennials) y en mayores a cuarenta años (generación X y generación baby boomers), se puede ver que las necesidades cambian. Los más chicos ven la necesidad de mejorar condiciones salariales, herramientas de trabajo y el respeto en el trato, estas necesidades están relacionadas a poder realizar el trabajo de buena manera,

una correspondiente relación entre el trabajo, la retribución económica y de reconocimiento. En cambio, los mayores buscan satisfacer necesidades de comodidad y compañerismo, éstas están más relacionadas al bienestar general de la vida. Esas necesidades puede que no se refieran tanto a un tipo generacional sino a un estado de vida, más referido a la edad y los años de trabajo.

Lo que surge como algo nuevo en las generaciones de menor edad es que el ambiente laboral, de respeto y la valoración de parte de los superiores sea algo central. De esta generación se percibe que, al no encontrarse cómodos en un espacio de trabajo, rápidamente buscan otro lugar a donde poder ir a trabajar. De todas formas, en el ámbito rural no se evidencian diferencias tan marcadas entre las generaciones mencionadas ya que las condiciones de vida y acceso a recursos, el acceso a la tecnología o en las tradiciones y valores se han mantenido sin mucha variación hasta el presente. Esto parece que cambiará con las generaciones futuras a medida que la tecnología va penetrando en nuevos sectores y fronteras. Encontrar en los últimos lugares la necesidad de trabajar menos horas o menos días fue una sorpresa. Quizás aquí no encontraron la relación entre estas opciones y la de tener tiempo para desarrollar su vida personal, ya que esta última se encuentra unos lugares más arriba, en la mitad en el orden de importancia. De todas formas, sorprende que esta no sea tan valorada. Esto puede ser consecuencia de que hay necesidades más básicas que aún no estén satisfechas o que, en este tiempo, las necesidades sociales y de estima están mejor cubiertas que en el pasado.

Cuando hablamos de este tipo de trabajos, hay que mencionar que son trabajos que no siempre son de fácil accesibilidad o están lejos de los centros urbanos. Esto influye en la cantidad de veces que cada persona puede volver a su hogar y desarrollar su vida personal más allá de la vida laboral. En general la mitad vuelve a su hogar más de dos veces por semana y esto refuerza la segunda idea del párrafo anterior. Aquellos que vuelven una vez por semana y dicen que les gustaría volver mayor cantidad de veces, y, considerando que dos terceras partes de ellos vive a menos de 60 kilómetros, lo que no representa una distancia tan considerable para ir y volver si tuvieran esa posibilidad, se propone intentar cubrir esta necesidad para generar un mejor equilibrio entre la vida laboral con la personal.

Hay que considerar que la jornada laboral se suele establecer en horarios de la mañana y de la tarde, dejando un espacio de al menos dos horas para almorzar y descansar, el cual a veces es mayor para evitar

las horas de mayor calor en verano. Este tipo de trabajos es difícil hacerlos de corrido por la demanda física y por el factor climático. En esta zona, el factor climático tiene una marcada influencia ya que en invierno los días son más cortos y los horarios laborales tienden a comprimirse (se arranca más tarde y se termina más temprano) para aprovechar las horas de luz solar. En cambio, en verano, los horarios tienden a ir hacia los extremos del día para evitar las horas de mayor calor. En este último caso, queda menos tiempo para que el capital humano pueda aprovechar para su vida personal.

En el orden de importancia de las necesidades expresadas, el tener tiempo para desarrollar su vida personal, el trabajar menos horas o menos días no surgen como primeras opciones, pero, el hecho de querer volver más seguido, por lo menos aquellos que no pueden hacerlo tanto, evidencia que si tiene importancia en el desarrollo de su vida fuera de lo laboral. De la misma forma lo manifiestan los jóvenes al elegir la opción de regresar todos los días a su hogar luego de la jornada laboral.

A los que más les cuesta el tema de la distancia y la sociabilización es a los mandos medios. Enriqueta Gil Belloni, directora de la consultora Eres Agro comenta que es un desafío grande para aquellas empresas que buscan trabajadores que deban residir en el campo, siendo una barrera para los jóvenes y las familias que privilegian la vida social y los servicios que puedan disponer en un entorno urbano. Ella afirma que esas búsquedas son muy complejas y, por lo general, suelen tener también bastante rotación (Contenidos CREA, 2024).

Es para valorar que todas las empresas estudiadas son buenos espacios para trabajar y se demuestra en cuanto a la conformidad con el trabajo que expresan los encuestados; todos están “muy conformes” o “conformes”, y nadie dijo estar “poco conforme” o “nada conforme”. Esto tiene relación con que, en general, el ambiente laboral es amigable, se sienten apoyados por los compañeros y valorados por la empresa. Esto se puede seguir mejorando con beneficios atractivos para los empleados, que los motiven, que les generen sentido de pertenencia, que les permitan desarrollar su vida.

Tener buenos compañeros es clave para ellos ya que pasan mucho tiempo realizando trabajos grupales y compartiendo espacios de descanso juntos. Hay que considerar siempre la conformación de equipos de trabajo, los líderes que emergen en los equipos y tipos de liderazgo a la hora de constituir equipos. También el hecho de ser un trabajo físico, cualquier herramienta o tecnología que les facilite el trabajo

lo valoran entre las primeras opciones.

Por otro lado, pensando en el futuro y la competencia de trabajos, la elección del trabajo por la actividad agropecuaria es algo a atender ya que sólo el 18% del personal operativo lo eligió por vocación o gusto y, contrariamente, el 32% porque era la única posibilidad laboral. Del resto de las respuestas no se puede inferir si la elección tiene componentes a favor de esta elección o en contra. La poca oferta laboral en la zona, la falta de educación que permita emprender o aprender oficios, son aspectos que determinan que muchas personas terminen en este tipo de trabajos y no siempre por gusto. Es de esperar que esto no siempre sea así, que a medida que las sociedades avanzan y se desarrollan, cada individuo pueda elegir qué hacer dentro de un abanico más amplio de opciones. Por eso es importante ser una empresa o un empresario atractivo para trabajar. Como dicen Cable & Turban (2003) en su artículo “Firm reputation and applicant pool characteristics”: empresas con buenos entornos de trabajo son percibidas como empleadores deseables, lo que se traduce en un mayor y mejor acceso a candidatos calificados.

El hecho de que el aumento de sueldo sea la primera necesidad manifiesta y que, a su vez, en las respuestas anteriores hayan respondido que en general están conformes con el mismo, puede relacionarse con que este, en su gran mayoría, sea el único ingreso familiar, y estar asociado también a un contexto inflacionario en el que los salarios corrieron de atrás los últimos años. Estos contextos inflacionarios no sólo afectan a los empleados sino también a las empresas que, por la falta de previsibilidad en la rentabilidad del negocio, establecer mejores salarios se torna difícil.

Para los chicos de las escuelas, las 3 cosas más importantes son la de percibir un salario digno, tener un buen grupo de trabajo y ser valorado por los superiores. La primera les da libertad económica y les permite satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad según la pirámide de Maslow (Chiavenato, 2011), las otras opciones elegidas: de tener un buen grupo de trabajo y ser valorado por los superiores se refieren a necesidades más altas en la pirámide, las de sociabilización y de estima.

Otro aspecto importante, que no se aborda en este trabajo, pero es importante mencionarlo, es la seguridad social, la atención por obra social o ART que posee el capital humano. Particularmente en la zona hay mucha disconformidad respecto a la prestación que se les brinda. Si bien es un costo alto para el empleador, se podría considerar en buscar alternativas a la obra social a la que aportan los empleados

para obtener mejores servicios.

Otro tema recurrente como preocupación de parte de los empleadores es el miedo a tomar empleados por los altos costos de indemnizaciones o juicios que pueden sufrir si el empleado no cumple con las expectativas. Esto los hace reticentes a contratar nuevas personas. Hoy en día el período de prueba paso de ser de tres meses a seis meses, algo que consideran positivo los empleadores. De todas formas, insisten en que debería haber otros cambios en las leyes laborales como flexibilización de contratos para poder avanzar en trabajos específicos en las organizaciones, o en la reducción de contribuciones patronales, algo que podría resultar en aumentar los sueldos o contratar nuevos empleados.

CONCLUSIÓN

El presente estudio exploratorio permitió analizar la situación actual del capital humano en empresas agropecuarias de los departamentos de Laishi, Formosa y Pilcomayo, con el fin de generar información que contribuya al diseño de políticas y buenas prácticas laborales en el ámbito rural. Los resultados obtenidos se relacionan directamente con los objetivos propuestos, ofreciendo una descripción de las condiciones laborales actuales, el nivel de satisfacción del personal, las expectativas de las nuevas generaciones y posibles líneas de acción para fortalecer el sector agropecuario ganadero provincial.

El ambiente laboral en zonas rurales difiere notablemente del urbano. La distancia de los centros poblados impide en muchos casos el regreso diario a los hogares, y las tareas suelen desarrollarse en horarios diurnos y bajo condiciones climáticas variables o adversas, como calor, frío o lluvias, factores que inciden directamente en la productividad. Estas características son inherentes al tipo de labor y resultan difíciles de modificar. Sin embargo, deben considerarse al momento de diseñar estrategias de gestión del capital humano, entendiendo que la productividad de las personas no puede compararse con un proceso mecánico, sino como un fenómeno influido por la complejidad y variabilidad del factor humano.

Del análisis realizado se concluye que, en términos generales, las empresas agropecuarias de la región presentan buenas condiciones de trabajo y habitacionales, equipos de trabajo sólidos y una valoración positiva de parte de los niveles operativos y de mandos medios hacia sus empleadores. El capital humano se manifiesta conforme con las condiciones laborales actuales, lo que refuerza la idea de que las mismas resultan atractivas para trabajar. No obstante, se identificaron aspectos susceptibles de mejora que permitirían potenciar la satisfacción, la motivación y, en consecuencia, la productividad.

Las nuevas generaciones valoran especialmente ser bien remuneradas, sentirse reconocidas por sus superiores y trabajar en equipos donde exista apoyo mutuo. Estas preferencias deben considerarse prioritarias en el diseño de políticas de retención y atracción de talento joven en el medio rural.

Para el futuro, es menester que las empresas agropecuarias avancen en una serie de transformaciones clave para ser considerados como empresas o empleadores deseables:

- Aumentar los sueldos y beneficios laborales, reconociendo el esfuerzo y las condiciones particulares del trabajo rural.
- Flexibilizar los esquemas de trabajo, buscando un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral.
- Incorporar tecnología que contribuya a mitigar los trabajos forzados y reduzca la exposición a condiciones climáticas adversas.
- Hacer partícipes a los futuros colaboradores en los proyectos empresariales, promoviendo su sentido de pertenencia y compromiso.

Estas acciones representan un desafío, su planificación e implementación deben surgir desde las propias empresas, que son las que mejor conocen su estructura productiva y las particularidades de su personal. En este sentido, lo difícil no es solo diagnosticar las problemáticas, sino que también pensar y llevar adelante estrategias sostenibles que equilibren las necesidades humanas con los objetivos económicos. En la mayoría de los casos, la estructura organizativa continúa siendo marcadamente vertical, lo cual dificulta la retroalimentación y la comunicación interna. Por ello, se recomienda establecer planes de acción anuales que permitan monitorear de forma continua la realidad organizacional, así como definir y promover valores empresariales que fortalezcan la cultura laboral.

Actualmente, las empresas carecen de departamentos formales de recursos humanos y las decisiones suelen tomarse de forma reactiva o tarde. Si bien la creación de un área específica puede implicar un costo, una alternativa viable consiste en contratar asesoría externa especializada en selección de personal, encuestas de satisfacción, capacitación, mediación de conflictos y diseño de políticas de motivación.

Finalmente, es imprescindible que el Estado promueva políticas públicas de desarrollo rural, evitando la migración hacia los grandes centros urbanos. También debe responder a las necesidades expresadas por las empresas en torno a la reducción de costos laborales y flexibilización de contratos. El fortalecimiento del capital humano rural, junto con la modernización y profesionalización de las empresas, constituye la base para un desarrollo equitativo, sostenible y atractivo para las nuevas

generaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Servicios Educativos y Territoriales (ASET). (2010). *Jóvenes rurales y trabajo: análisis de sus recorridos de trabajo*. https://aset.org.ar/congresos-antiores/10/ponencias/p15_Castilla.pdf
- Alles, M. (2007) *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica.
- Amabile, T. M. (1997). *Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do*. California Management Review.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A review of the state of the science, promising research directions, and an agenda for future inquiry*. Journal of Management.
- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (2022). *Normas de Gestión Empresarial CREA 6.2, Ganadería*.
- Asociación Civil Mujeres de la Ruralidad Argentina (2024). *Informe sectorial y de posicionamiento: brechas de género en la ruralidad argentina*. https://mujeresrurales.org.ar/wp-content/uploads/2024/09/InformeSectorial_MRA_FINAL_160924.pdf
- Bauman, Zygmunt (2007): Between Us, the Generations. J. LARROSA (editor): On Generations. *On coexistence between generations*. Barcelona: Fundació Viure i Conviure.
- Bowling, N. A. (2007). *Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination*. Journal of Vocational Behavior. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007>
- Caballero, A. N. & Daldovo, M. I. (2009) *Formosa, los historiadores y la provincialización* [Ponencia]. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). *The impact of perceived corporate social responsibility on organizational attractiveness*. Academy of Management Journal.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4th ed.). South-Western College Publishing.

- Cetrángolo, H. A (2014). *Sistemas agroindustriales: competitividad, estrategias y mercados*. – 1ra ed. CABA: editorial Facultad de Agronomía.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na ed.). Mc Graw Gill.
- Church, A. H., & Waclawski, E. R. (1993). *Designing and using organizational surveys: Guidelines and case studies*. Personnel Psychology.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) *Territorio y desarrollo en la Argentina: las brechas estructurales de desarrollo en la provincia de Formosa*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/12), Naciones Unidas.
- Contenidos CREA (2024). *Gestión de personas: que la coyuntura no impida trabajar en cuestiones estructurales*. <https://www.contenidoscrea.org.ar/empresa/gestion-personas-que-la-coyuntura-no-impida-trabajar-cuestiones-estructurales-n5326890>
- Delegación de la Unión Europea en Argentina – EEAS. (2024). *Juventudes rurales y transición productiva en el norte argentino*. <https://www.eeas.europa.eu>
- Díaz, S. C, López L. M y Roncallo, L.L (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. Clío América.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins.
- Edmans, A. (2011). *Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices*. Journal of Financial Economics.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. John Wiley & Sons.
- Go Integro (2019) *Ira guía para la gestión del employee experience*.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). *A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*. Journal of Management.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*.

Organizational Behavior and Human Performance. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology.

Hernández-Sampieri, R. (2014) *Metodología de la investigación* (6ta. Ed.). McGraw Hill Education.

Igualar (2023): *Informe de participación de las mujeres en el trabajo, el ingreso y la producción*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/08/informe-desigualdad_en_el_trabajo-igualar-1er_trimestre_2023-v4.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (19 de mayo de 2022). *Censo 2022: resultados provisorios*.

<https://censo.gob.ar/index.php/censo-2022-resultados-provisorios/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) *Censo Nacional Agropecuario 2018. Resultados definitivos*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) *Trabajo e ingresos. Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), 4to trimestre 2022*. Informes técnicos Vol 7, n° 3.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). *The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Publishing Company.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.

Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires & Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (s/f) *Séptimo manual de organización y gestión de la empresa agropecuaria*.

Ministerio de Desarrollo Productivo de la República Argentina (2022). *Dinámica salarial en los sectores productivos. De la convertibilidad al covid-19 (1996-2021)*. Centro de estudios para la producción.

Ministerio de Economía (2024) Informes.

https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes/index.php

Ministerio de Educación de la República Argentina. Mapoteca:
mapoteca.educ.ar/.files/index.html.1.11.html

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas.

Oishi, S., Diener, E., Lucas, R. E., & Suh, E. M. (2007). *Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. Perspectives on Psychological Science.*
<https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00043.x>

Organización Internacional del Trabajo (15 - 17 de febrero de 2018). *Los individuos, el trabajo y la sociedad. El papel del trabajo para los individuos y la sociedad*. [Nota informativa preparada para la segunda reunión de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo]. Naciones Unidas.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2013. *Trabajo decente e igualdad de género*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2025. *Informe juventud en cambio*.
<https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-02/Informe%20juventud%20en%20cambio%202025.pdf>

Pinto, M.F. (2020). *Pobreza y Educación: Desafíos y Políticas*. Documentos de Trabajo del CEDLAS N° 265, Julio, 2020, CEDLAS-Universidad Nacional de La Plata

Rimisp. (2017). *Jóvenes rurales: realidades y desafíos para el desarrollo*. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. <https://www.rimisp.org>

Rockwell, E. (2009). *La experiencia etnográfica: historia y cultura en los procesos educativos*. Paidós.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). *A century of selection and recruitment research: What have we learned and where should we go next?* Annual Review of Psychology.

Sapkus, S. O. (2014) *Dinámica social de la población rural de Formosa. Un estudio del Departamento de Pirané* [Ponencia]. XI Congreso Argentino de Antropología Social, Rosario.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Organizational climate and culture*. Routledge.

Silli, M.; Fachelli, S. & Meiller A. (2016) *Juventud Rural: factores que influyen en el desarrollo de la*

actividad agropecuaria. Reflexiones sobre el caso argentino. Revista de Economía e Sociología Rural, 54, 4. Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural

Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). *Firm reputation and applicant pool characteristics.* Journal of Organizational Behavior.

Universidad Católica Argentina (UCA). (2021). *Expectativas laborales y educativas de adolescentes en escuelas rurales de la provincia de Buenos Aires.*
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/13615>

Valles M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social.* Editorial Síntesis S.A.

Valles, M. S. (1999) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional.* Síntesis S.A.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). *Psychological well-being and job performance.* Journal of Occupational Health Psychology. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

ANEXOS

Encuesta personal de campo

Sexo: masculino – femenino – prefiero no responder

Edad: 20 a 30 años - 31 a 40 años - 41 a 50 años - 51 a 60 años - más de 60 años

Sabe leer: si – no

Sabe escribir: si – no

Estudios: ninguno – primaria – secundaria – terciario – universitario

Puesto actual: capataz – peón de a caballo – peón de estructura – tractorista – cocinero – mecánico -
otro

¿Hace cuántos años trabaja en el campo?:

¿A cuántos kilómetros vive de su casa?:

¿Cuántas veces al mes vuelve a su casa?:

al menos 2 veces por semana – al menos 1 vez por semana – 1 vez al mes

¿Cuántas veces al mes estaría conforme de volver a su casa?:

está bien así - al menos 2 veces por semana – al menos 1 vez por semana – 1 vez al mes

¿Su salario es el único ingreso familiar?

si – no – no tengo a nadie a cargo

En líneas generales ¿cómo se siente en su trabajo?:

totalmente inconforme – inconforme – conforme – totalmente conforme

¿Cuál es la primera razón por la que trabajas en el campo?

tradición familia - es lo único que se hacer - seguridad o estabilidad económica - vocación / gusto - era
lo única posibilidad que tuve en ese momento - otra:

¿Cómo describirías el ambiente laboral?

hostil o negativo – neutro – amigable y colaborativo

¿Te sentís apoyado por tus compañeros de trabajo?

si – no – a veces

¿Siente que, en la empresa donde trabaja, es valorado?

si se me valora – se me valora bastante – se me valora poco – no se me valora

Las instalaciones habitacionales que le brindan son:

muy buenas – buenas – regulares – malas

¿Qué servicios habitacionales posee?: (tache el que no tiene)

agua potable – electricidad – señal de teléfono – internet – televisión – dormitorio – baño – cocina –
elementos de vajilla – cama y colchón – ventilador – aire acondicionado

¿El empleado le provee un de equipo de trabajo?

si – no

¿Está conforme con el mismo?

si – No – si estoy conforme, pero agregaría algunas cosas

¿El empleador le provee de herramientas de trabajo?:

si – no

¿Está conforme con las herramientas que posee?

si – No – si estoy conforme, pero agregaría algunas cosas

¿Está conforme con su salario?

muy conforme – conforme – poco conforme – nada conforme

¿Recibe algún bono o beneficio extra?

si – no

En el caso de no estar conforme con su salario más los bonos o beneficios extras, ¿cuánto más considera que debería ganar hoy para estar conforme?

Recibe capacitación

si – no. ¿Si la respuesta es no, le gustaría recibir capacitaciones?

Está conforme con la capacitación que recibe

si – no

¿Cuántos días a la semana trabaja?

¿Cuántas horas trabaja semanalmente?

menos 40 horas semanales - entre 40 y 44 horas semanales - más de 44 horas semanales

Marque las 3 opciones más importantes para usted con una tilde (✓) y las dos menos importantes con una cruz (x)

trabajar menos días a la semana

trabajar menos horas por día los mismos días a la semana

aumentar mi salario

mejorar las condiciones habitacionales y de conectividad en el establecimiento

tener capacitaciones

tener la posibilidad de crecer en la empresa y participar en las decisiones

tener buenos compañeros de trabajo

que me brinden un servicio de transporte diario

que me ofrezcan una buena alimentación

tener un buen equipo y herramientas para realizar mi trabajo

tener más tiempo para desarrollar mi vida social (yo, familia y amigos)

que se me trate con respeto y se me reconozca el trabajo realizado

Encuesta mandos medios

Sexo: masculino – femenino – prefiero no responder

Edad:

Estudios: ninguno – primaria completa – secundaria completa – terciario – universitario

¿Cuál es la primera razón por la que trabajas en el campo?

tradición familia - seguridad o estabilidad económica - vocación / gusto - era lo que había cerca de mi

casa – crecimiento profesional - otra:

De 1 a 5 ¿qué tan satisfecho estás con tu trabajo? Siendo 1 nada satisfecho y 5 completamente satisfecho:

Las instalaciones habitacionales que le brindan son:

muy buenas – buenas – regulares – malas

¿Está conforme con su salario?

muy conforme – conforme – poco conforme – nada conforme

¿Recibe algún bono o beneficio extra?

si – no

En el caso de no estar conforme con su salario más los bonos o beneficios extras, ¿cuánto más considera que debería ganar hoy en porcentaje para estar conforme?

Recibe capacitación

si – no

¿Si la respuesta es no, le gustaría recibir capacitaciones?

si – no

¿Cómo calificarías la comunicación y el apoyo recibido por parte de tus superiores?

excelente – buena – regular – mala

¿En general, cómo calificarías la respuesta a tus órdenes por tus subordinados?

excelente – buena – regular – mala

Si la respuesta anterior es regular o mala, ¿por qué cree que pasa eso?

De 1 a 4 (siendo uno totalmente desequilibrado y 4 completamente equilibrado), ¿cómo sentís la relación entre tu vida laboral y tu vida personal?

¿Para usted, cuáles son las problemáticas con respecto al empleo rural en el presente?

¿Qué problemáticas encuentra a la hora de seleccionar personal operativo?

¿Cuáles son los puntos en donde encuentra mayor tensión o resistencia con sus superiores?

¿Cuál es su opinión respecto al futuro en el empleo rural?

Encuesta altos mandos

Sexo: masculino – femenino

Edad:

Estudios: ninguno – primaria completa – secundaria completa – terciario – universitario

Posición actual en la empresa:

accionista o propietario – gerente general – otro:

¿Cuántos años lleva usted trabajando en el campo?

Al contratar personal operativo para trabajar en el campo, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes? Enumere según su importancia

Experiencia previa en labores similares a las buscadas

Habilidades técnicas específicas

Capacidad para trabajar en equipo

Adaptabilidad a diferentes condiciones climáticas y de trabajo

Disponibilidad para trabajar horas extras

Actitud proactiva y capacidad de resolución de problemas

Que tengas buenas referencias de parte de otros

Que cumpla órdenes respetuosamente

Al contratar personal de mandos medios para trabajar en su campo, ¿cuáles de los siguientes aspectos considera más importantes? Enumere según su importancia

Experiencia previa en labores similares a las buscadas

Habilidades técnicas específicas y/o estudios académicos

Capacidad para dirigir y controlar a los subordinados

Disponibilidad para trabajar horas extras

Capacidad de resolución de problemas

Que tengas buenas referencias laborales previas

Honestidad con lo que ocurre en el establecimiento

Habilidades de comunicación

¿Encuentra dificultades para contratar personal operativo?

si - no

Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles son las dificultades que se le presentan para contratar personal operativo?

¿Encuentra dificultades para contratar personal de mandos medios?

si - no

Si la respuesta anterior fue sí, ¿cuáles son las dificultades que encuentra para contratar personal de mandos medios?

¿Brinda espacios de capacitación en la empresa?

¿Está abierto/a a generar espacios de formación de capital humano para el sector en conjunto con instituciones educativas, gubernamentales o de manera privada? P.E: ofrecer prácticas profesionales a estudiantes de los últimos años de secundaria, terciarios o universitarios; brindar talleres; realizar jornadas; etc.

si – no

¿Qué cree que demandará el capital humano del futuro a los propietarios para trabajar en el sector agropecuario?

Mejores salarios

Mayor tiempo de vacaciones

Menos días laborales

Reducir el tiempo de la jornada laboral

Capacitación

Mejores servicios habitacionales

No se

Otro

Si la respuesta anterior fue “otro”, señale cual:

¿Qué valores, habilidades y/o competencias busca en el personal a la hora de su selección?

Encuesta a alumnos de las escuelas

Edad:

Género: Masculino - Femenino - Prefiero no responder

¿Tiene algún familiar directo que trabaje en empresas agropecuarias ganaderas? Si - No

¿Les gustaría trabajar en empresas agropecuarias ganaderas? Si - No

- Si la respuesta n° 1 fue **SI**:
 - ¿Cuáles son sus expectativas con respecto al trabajo en ese sector? ¿Por qué?
- Si la respuesta n° 1 fue **NO**:
 - ¿Algo lo haría cambiar de opinión? ¿Qué?

Pensando en un futuro empleo, cualquiera sea:

- Califique, en la columna n° 1 la importancia de cada una de las siguientes condiciones laborales según le parezca con: **nada importante - poco importante - importante - muy importante.**
- En la columna n° 2 elija las 3 condiciones laborales más importantes para usted colocando el **1** para la más importante, el **2** para la segunda en importancia y el **3** para la tercera en importancia.

	Columna N° 1	Columna N° 2
Que se conforme un buen grupo de trabajo de ayuda y cordialidad		
Que mis superiores valoren el esfuerzo de mi trabajo		
Tener las herramientas y el equipamiento de trabajo necesario		
Poseer servicios de internet y televisión		
Que me presten algún servicio de transporte para llegar al trabajo		
Que se disponga de tecnología para reducir el trabajo físico		
Que me brinden una sana alimentación		
Que se me brinde capacitación		

Que tenga un salario digno		
Que se premie a los que realicen mejor su trabajo		
Que haya espacios para poder decir lo que uno quiere		

2. Elija entre las dos opciones colocando una **X**.

Prefiero tener un salario estable, digno y seguro.		Prefiero ser autónomo, ofrecer productos o servicios donde podría ganar mucho más, pero corro el riesgo de no ganar nada.	
Prefiero trabajar 8 horas de lunes a viernes y 4 horas los sábados y no tener responsabilidades extras.		Prefiero ser independiente, poder acomodar mis horarios, pero tener que estar a cualquier hora si ocurre alguna urgencia	
Durante un día laboral prefiero trabajar por objetivos		Durante un día laboral prefiero trabajar en rangos horarios	
Trabajar al aire libre		Trabajar en oficinas o espacios cerrados	
Si el lugar de trabajo es lejos, prefiero volver a mi hogar todos los días, aunque pierda tiempo en el transporte.		Si el lugar de trabajo es lejos, prefiero que me brinden un espacio con comodidades donde poder quedarme.	
Trabajar en grupo		Trabajar solo	
Prefiero trabajar 5 días a la semana 9 horas y tener libres 2 días		Prefiero trabajar 8 horas de lunes a viernes y 4 horas los sábados y volver todos los días a mi hogar contemplando el tiempo de transporte ocupado	
Trabajar 4 días a la semana 10 horas por día, y 1 día 4 horas y tener 2 días y medio		Trabajar 5 días a la semana 9 horas y tener libres 2 días.	

libre.			
--------	--	--	--