

## **El trabajador rural y la satisfacción laboral en su entorno. Estudio de caso. Centro de la provincia de Santa Fe (Argentina).**

**Martins, L.<sup>1</sup> & Sandoval, P.S.M.<sup>2</sup>**

### **RESUMEN**

Los procesos de modernización de la actividad agropecuaria han impactado en la estructura, localización y distribución de los trabajadores rurales. Considerando la escasez de recursos humanos y que al mismo tiempo hay una demanda de mano de obra calificada, el objetivo de este trabajo intenta caracterizar y conocer el nivel de satisfacción del personal empleado en empresas agropecuarias. Se realizó un estudio de caso desde un enfoque cualitativo, en el que se relevó y caracterizó el nivel de satisfacción de los empleados rurales, a través de encuestas personales, en establecimientos productivos pertenecientes a la organización privada AACREA, del centro de la provincia de Santa Fe. Los resultados obtenidos valorizan y caracterizan algunos aspectos que constituyen el vínculo entre los empleados y los productores que están al mando de las empresas agropecuarias; y que buscan promover la satisfacción laboral mediante la mejora continua en la forma de trabajo y la comunicación, como manera de mejorar el proceso de producción.

*Palabras clave: producción agropecuaria, trabajador rural, satisfacción laboral.*

---

1.- Agencia de Extensión Rural de Esperanza – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (3080) Esperanza, Santa Fe, Argentina. E-mail: [martins.luciano@inta.gob.ar](mailto:martins.luciano@inta.gob.ar)

2.- Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional del Litoral. Kreder 2805. 3080HOF, Esperanza, Santa Fe, Argentina.

Manuscrito recibido el 22 de febrero de 2021 y aceptado para su publicación el 13 de mayo de 2021.

---

Martins L.; Sandoval P.S.M. El trabajador rural y la satisfacción laboral en su entorno. Estudio de caso. Centro de la provincia de Santa Fe (Argentina).

FAVE - Ciencias Agrarias 20 (2): 45-58 - CC BY-NC-SA 4.0

## ABSTRACT

### **The rural worker and job satisfaction in their environment. Case study. Center of the province of Santa Fe (Argentina).**

The modernization processes of agricultural activity have impacted on the structure, location and distribution of rural workers. Considering the scarcity of human resources and that at the same time there is a demand for qualified labor, the objective of this work tries to characterize and know the level of satisfaction of the personnel employed in agricultural companies. A case study was carried out from a qualitative approach, in which the level of satisfaction of rural employees was collected and characterized, through personal surveys, in productive establishments belonging to the private organization AACREA, in the center of the province of Santa Faith. The results obtained value and characterize some aspects that constitute the link between the employees and the producers who are in charge of the agricultural companies; and who seek to promote job satisfaction through continuous improvement in the way of working and communication, as a way to improve the production process

*Key words: agricultural production, rural worker, job satisfaction.*

## INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas, en la zona centro del departamento Las Colonias (provincia de Santa Fe), se viene dando una transformación de la estructura agraria: del patrón histórico del asentamiento de la población, de la tenencia de la tierra y de la organización de la producción, (Sandoval *et al.*, 2009). Hubo un cambio de los actores sociales agrarios, donde el clásico colono farmer es reemplazado por el empresario agropecuario, por sociedades anónimas o de responsabilidad limitada, con lo que se da una mutación de la agricultura familiar hacia la agricultura empresarial. Los procesos de modernización de la actividad agropecuaria han impactado en la estructura, localización y distribución de la mano de obra ocupada en el sector (Neiman y Bardomás, 2001).

Históricamente, la mano de obra en Argentina fue un factor escaso en el pro-

ceso de desarrollo agropecuario argentino (Aparicio y Benencia, 1999). Situación destacable principalmente al considerar las regiones donde los cultivos extensivos necesitaban un gran número de personas en forma estacional para los momentos de laboreo de la tierra y de la cosecha. La escasez de mano de obra y los costos de la misma impulsaron la incorporación de tecnología ahorradora de mano de obra. Desde sus inicios, la región pampeana fue demandante de mano de obra que venía desde otras regiones e incluso desde otros países, como los europeos. Estas migraciones, con las mejoras en las comunicaciones se fueron haciendo cada vez más desde el interior del país (Bialet-Massé, 1968, citado por Aparicio y Benencia, 1999).

La mecanización de las actividades agrícolas generó demanda de mano de obra calificada para utilizar esas máquinas y redujo considerablemente la demanda de personal poco calificado. El proceso de mecaniza-

ción coincidió con el de la expansión de la industria en aéreas urbanas y con un importante éxodo de población rural hacia las ciudades (Neiman y Bardomás, 2001).

Considerando la importante demanda de mano de obra calificada y que al mismo tiempo hay escasez de recursos humanos en empresas agropecuarias del centro de la provincia de Santa Fe, el objetivo de este trabajo es conocer y caracterizar el nivel de satisfacción del personal empleado, para determinar la relación entre ellas.

## METODOLOGIA

Se realizó un estudio de caso desde un enfoque cualitativo con integración de datos cualitativos y cuantitativos, en el que se relevó y caracterizó el nivel de satisfacción de los empleados rurales, a través de encuestas personales y anónimas, en establecimientos productivos del departamento San Jerónimo (centro de la provincia de Santa Fe). Las unidades productivas encuestadas fueron empresas del tipo familiar, -ya que por definición esta es una tipología

donde se cuenta con trabajadores rurales o empleados contratados-, dichas empresas agropecuarias realizan actividades productivas predominantemente agrícola y/o agrícola / ganadera (carne y leche).

El período de inicio y finalización en el que se realizaron las encuestas fue desde el 10/11/2018 al 21/12/2018. Siendo AACREA una institución que trabaja con unidades productivas de tipo empresarial, las unidades de análisis de este estudio se conformaron por 8 empresas agropecuarias del grupo CREA Gálvez; y las unidades de observación se conformaron por 47 empleados rurales para el total de las mismas.

En su origen, este trabajo fue solicitado a INTA a través del asesor y de los productores del mencionado grupo CREA, buscando promover la satisfacción laboral de sus empleados, mediante la mejora continua en la forma de trabajo y la comunicación, como manera de mejorar el proceso de producción. Asimismo, las categorías relevadas en los empleados son las que permiten conocer su nivel de satisfacción laboral dentro de la empresa agropecuaria en la que se desempeñan. En la tabla 1 se muestran los datos generales de las empresas encuestadas.

Tabla 1. Datos generales de las empresas encuestadas. Departamento San Jerónimo (Santa Fe – Argentina). Fuente: elaboración propia.

Table 1. General data of the surveyed companies. San Jerónimo Department (Santa Fe - Argentina). Source: self made.

Actividad	Forma jurídica	Tenencia de la tierra	Superficie propia	Superficie arrendada	Superficie Total	Maquinaria	empleados
Agrícola/ganadero	Soc. Anónima	Propio y arrendado	1500	40	1540	Propia	4
Agrícola/ganadero	Soc. Unipersonal	Propio y arrendado	2718	136	2854	Propia	2
Agrícola/ganadería/tambo	Soc. Unipersonal a Soc. Anónimas.	Propio y arrendado	1631	202	1833	Propia y contratada	7
Agrícola/tambo	Soc. Anónima	Propio y arrendado	495	1443	1938	Propia	16
Agrícola/ganadería/tambo	Soc. Anónima	Propio y arrendado	1368	1340	2708	Contratada	10
Agrícola	Soc. de Hecho a transformación societaria	Propio y arrendado	346	84	430	Propia	1
Agrícola/ganadero	Soc. Anónima	Propio y arrendado	4013	64	4077	Propia	4
Agrícola	Soc. Anónima	Propio y arrendado	208	1091	1299	Propia	3

L. Martins *et al.*

Los resultados de las respuestas unificadas de los empleados de cada empresa, fueron puestos a disposición para cada uno de los productores o responsables de las mismas. La información fue presentada ya sea, de manera general para todas las actividades presentes en cada establecimiento y para cada actividad en particular (agrícola, ganadería de carne, tambo y administración), a fin de que tengan conocimiento de lo expresado por sus empleados y en el caso que así lo decidan, puedan implementar

cambios que impacten en las condiciones laborales propias de cada actividad y de sus empresas en general.

Según el Censo Nacional Agropecuario (CNA) 2008, para el departamento San Jerónimo había 1.341 EAPs (explotaciones agropecuarias), una superficie total de esas EAPs de 397.010 ha (hectáreas) y una superficie promedio de 296 ha. Según la escala de extensión y para ese mismo año, la cantidad de EAPs era:

Tabla 2. Cantidad y escala de extensión de las EAP (ha). Departamento San Jerónimo (Santa Fe – Argentina). Fuente: CNA 2008, INDEC.

Table 2. Number and scale of extension of the EAP (ha). San Jerónimo Department (Santa Fe - Argentina). Source: CNA 2008, INDEC.

Escala de extensión de las EAP (ha)	Hasta 25	25,1 a 50	50,1 a 100	100,1 a 200	200,1 a 500	500,1 a 1.000	1.000,1 a 1.500	1.500 a 2.500	2.500,1 a 5.000	5.000,1 a 10.000	Más de 10.000
Cantidad de EAP	172	166	274	251	279	108	48	31	10	1	1

De acuerdo a la clasificación anterior, resto produce en una extensión superior a las 1000 ha. este estudio de caso, que trabaja 430 ha, el

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la construcción de la categoría “satisfacción laboral del trabajador rural”, se identificaron las siguientes categorías emergentes o subcategorías, con entrevistas a informantes calificados. Los datos fueron relevados a través de encuestas a las unidades de observación, los empleados de las empresas agropecuarias.

- edad,
- origen,
- tareas realizadas,
- antigüedad en la empresa,
- conformación de su familia,
- número de hijos,
- lugar de residencia,
- servicios que dispone,
- agrado con la empresa,
- conocimiento de sus funciones y responsabilidades,
- información sobre el trabajo que realizan,
- tipo de trabajo realizado,

- opinión sobre el nombre de la empresa,
- desafíos en su trabajo,
- equipo de trabajo,
- comunicación,
- relación con sus compañeros de trabajo,
- riesgos y medidas de prevención,
- condiciones laborales y salario,
- horarios de trabajo,
- orgullo por la empresa,
- atención por parte de sus superiores,
- capacitación y crecimiento dentro de la empresa,
- conocimiento de los objetivos de la empresa,
- plan semanal de trabajo,
- incentivo laboral,
- licencia y vacaciones.

**Edad de los empleados:** El 66 % del total de empleados se encuentran concentrados entre los 28 y los 48 años de edad. Y el mayor número de empleados (40 %), se encuentra dentro del rango que tiene entre 28 y 38 años (Figura 1).

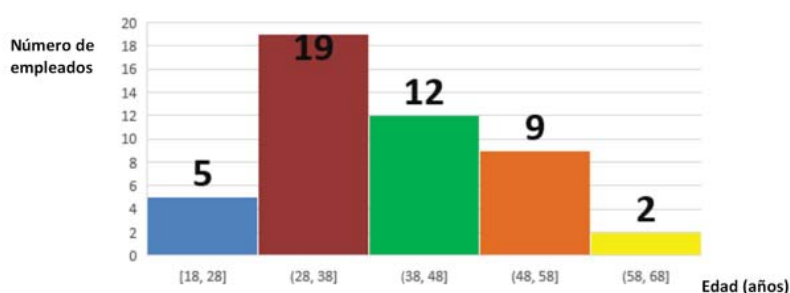


Figura 1. Rangos de edad para los empleados de las empresas agropecuarias. Fuente: elaboración propia.

Figure 1. Age ranges for employees of agricultural companies. Source: self made.

**Origen de los empleados:** De acuerdo a su origen, se ordenan por provincia. Provincia de Santa Fe: 3 de Barrancas, 1 de Pueblo Irigoyen, 1 de San Fabián, 1 de Reconquista, 4 de Díaz, 1 de La Gallareta, 3 de Santa Fe, 1 de San Lorenzo, 1 de Gálvez, 1 de Gessler, 2 de Coronda, 3 de Rosario, 1 de Grütly sur, 1 de López, 1 de San Genaro, 1 de Irigoyen, 1 de Maciel, 1 de Las Rosas. Provincia de Entre Ríos: 2 de Victoria, 2 de Colón, 1 de Lucas González, 1 de Aldea Brasilera, 1 de Colonia Baylina. Provincia de Formosa: 1 de Lomitas, 1 de El Colorado. Provincia de Chaco: 1 de Paraje Tres Isletas, 1 de San Bernardo, 1 de Resistencia, 2 de Santa Silvana. Provincia de Salta: 1 de Salta. Provincia de Corrientes: 1 de San Roque.

Con el propósito de conocer su orientación laboral relacionado con el sector agropecuario, se les preguntó si sus antecesores y/o familiares tuvieron un trabajo relacionado. En su mayoría respondieron que sus padres y/o abuelos trabajaron en el campo, ya sea en el tambo, en el algodón, en ganadería de carne, en la administración, en chanchería, en transporte, como puestero en isla, en corte y trilla, en campo propio.

Además, comentaron cuales fueron los trabajos en que comenzaron a desempeñarse laboralmente y sobre todos los que realizaron antes de llegar al trabajo actual, como ser: en el campo, construcción, plomería, tambo, ganadería, ladrillería, carpintería, feed lot, construcción, en YPF, estancia de cría y feed lot, administrativa de banco, empresa de cría de pollos, limpieza de campos y alambrados, siembra, taller mecánico, atención al público de venta de repuestos en general, arenado, pintura, venta de implementos agrícolas, chanchería, agricultura, venta de libros, mozo, quiniela, frutilla en Coronda, carpintería en soja, panadería, gomería, fábrica de cartón, encargado,

jornalero, reemplazo en tambo, camionero, en isla, peón, tractorista, estuvo en tambos, planta de silos, en cosecha y siembra, cortando pasto, changas, albañil, acueducto, cabaña, carpintería, frigorífico. Cuatro de ellos respondieron que sus trabajos comenzaron directamente en el campo debido a la necesidad y a la falta de trabajo dentro la ciudad o el pueblo en donde vivían.

**Conformación de su familia:** La familia de los empleados se conforma de distintas maneras, ya sea con sus cónyuges e hijos, con sus hijos, con los padres, sólo con sus cónyuges, algunos de ellos viven solos, con sus hermanos o con alguno de sus padres.

En su mayoría, respondieron que son la única fuente de ingresos en su familia. Algunos de ellos respondieron que sus cónyuges también disponen de un ingreso, a través de hacer la comida para la empresa, haciendo repostería artesanal, por la limpieza general del tambo dos veces por semana, por el cuidado de gente de tercera edad, por el trabajo en un comedor comunitario para chicos.

Del total de los empleados, 14 no tienen hijos (sin hijos o solteros), y para el resto de los empleados hay un total de 87 hijos, de los cuales el 48 % son mujeres y 52 % son hombres (Figura 2).

**Lugar de residencia y servicios que dispone:** En relación al lugar de residencia, el 50 % vive en el campo y el otro 50 % en la ciudad. En el campo disponen de agua de pozo o bien se abastecen de agua mineral. Además, para la compra de alimentos e insumos para el hogar, como así también para asistir a los centros de salud, escuelas y clubes, se dirigen a las localidades más cercanas como: Barrancas, Gálvez, López, Bernardo de Irigoyen, Santa Clara de la Buena Vista, Díaz y San Genaro.

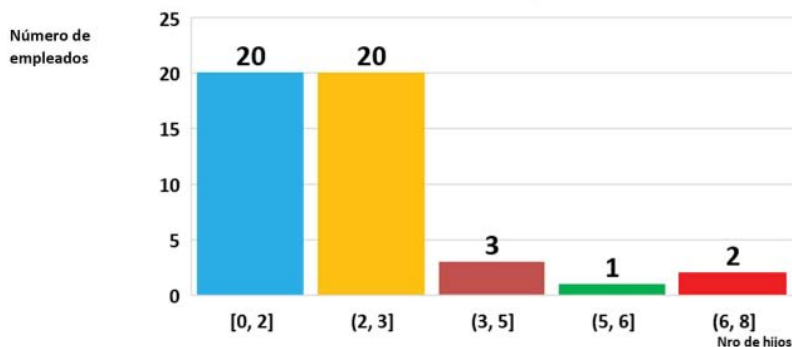


Figura 2. Número de hijos en relación al número de empleados. Fuente: elaboración propia.  
 Figure 2. Number of children in relation to the number of employees. Source: self made.

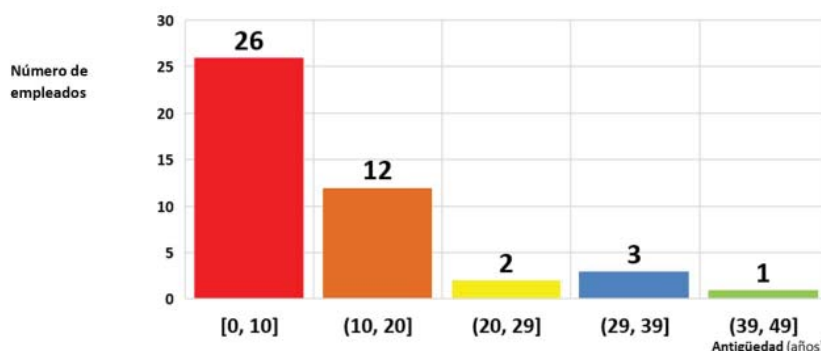


Figura 3. Números de empleados y su antigüedad en la empresa. Fuente: elaboración propia.  
 Figure 3. Number of employees and their seniority in the company. Source: self made.

**Antigüedad en la empresa:** El mayor número (60 % de los empleados), del total de las empresas, hace menos de 10 años que está trabajando. Sólo 6 (13 %), supera los 20 años de antigüedad (Figura 3).

**Tareas realizadas:** las tareas que realizan actualmente en la empresa respecto a la producción agrícola son: mantenimiento, siembra, mecánica, riego, cosecha, apoyo en la aplicación y siembra, pulverización.

Tolva específicamente. Balanza. Para la producción ganadera son: Mixero, tambo y guachera. Ordeñe, boyero, inseminación, pastoreo, reemplazante de tambo, mover los terneros a los tambos. Disco, hacienda, topadora. Transporte. Pintura. Peón general, soldadura y mantenimiento de patio. Rollos, ganadería, tractorista general. Hacienda de cría. Chanchos, rastra. En la administración son: contabilidad y seguros.

A continuación, se presentan las respuestas unificadas para todos los empleados (ya sea que se desempeñen en el área administrativa, en ganadería o en agricultura), respecto a distintos aspectos que hacen a su relación laboral con sus respectivas empresas. A todos los empleados se les hicieron las mismas preguntas, a las cuales respondieron si estaban muy insatisfechos (MI), insatisfechos (I), conformes (C) o muy conformes (MC). Además, se presentan algunas de las respuestas más destacadas, dadas por los empleados.

**Agrado con la empresa:** El 94 % de los empleados respondieron que están conformes (C) / muy conformes (MC) de la empresa en donde trabajan. Sólo un 6 % del total de los empleados está insatisfecho con la empresa y algunos de sus comentarios son: Estaría bueno que me puedan blanquear para tener un trabajo estable en un lugar. Mucho laburo en donde estoy, estoy sólo sin tractor, todo a caballo. Muchas cosas para mejorar. Hacemos de todo y no valoran, no dan premio.

**Conocimiento de sus funciones y responsabilidades:** En relación con las funciones y responsabilidades, todos manifiestan

su conformidad: Las decisiones son de común acuerdo, me hicieron sentir que soy tambero asociado. Me gusta, lo valoro.

**Información sobre el trabajo que realizan:** En cuanto a la información que reciben del trabajo que realizan, sólo un 9 % está insatisfecho y en general expresan (Figura 4): Las malas, las buenas no. Nunca dicen como se hizo. Sí, el veterinario. Por bien o por mal siempre se habla, hace 6 meses que no tenemos reuniones sino son cada 2/3 meses. Una vez por semana por Miguel, Martín, y por Gustavo una vez por mes. Tengo libertad, lo manejo yo, no te dicen como lo hiciste. Día a día. La comunicación es más con Nico, faltarían reuniones y mas comunicación. Una vez por semana o mes. No hay reuniones, estaría bueno hacer para que cada uno tenga su rol y haya un equilibrio en las tareas. No, solo hay reuniones según actividad. Poca, tengo libertad para el manejo de los animales, pero nos van informando una vez por semana, más que todo por teléfono. Bien, te hablan bien, te aconsejan.

**Tipo de trabajo realizado:** Todos los empleados están conformes y muy conformes con el trabajo que hacen: Sí, sino ya no

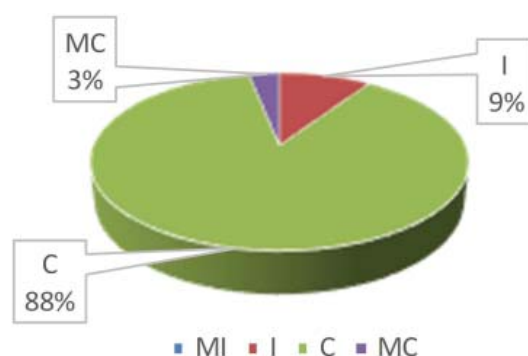


Figura 4. ¿Recibes información de cómo haces tu trabajo? Fuente: elaboración propia.  
Figure 4. Do you receive information about how you do your work? Source: self made.



estaríamos. Me encanta el horario. Siento pasión. Me encanta. Toda la vida haciendo esto.

Expresan que pueden ser más útiles en: Todo, hacienda, siembra, cosecha. Ir aprendiendo día a día y mejorando. Pulverizaciones. Ordeño, en todo, pero no en guachera. Guachera. Inseminación. Alimentación. Tractor. En cosecha, la siembra nunca me gustó. En lo que estoy. En la tolva. Transporte. Todo, estoy bien así. El tambo porque es muy familiar. Enfocarme en una sola actividad dentro de la empresa. En la parte impositiva. Seguros. Andar con los animales. Me siento capacitado para esta función. Todo, por la cintura y los bronquios le esquivo a la pala y al barrido. Parte reproductiva.

**Opinión sobre el nombre de la empresa:** La opinión que tienen sobre el nombre de la empresa en el sector: Orgulloso. ¡Caíste en buenas manos!. No contestó. Muy buenas referencias, es buen tipo. Con todo el que hablas, se habla muy bien. Mi patrón siempre me trato bien. Repartido. Maquinarias nuevas deberían tener. Un poquito tacaños. Bien, importante, hay comodidades para trabajar. Por lo menos todo el mundo los quiere a ellos. Son gente que nunca han tenido problemas. Son gente buena y buenos pagadores. Son muy relevantes, hay buena opinión. Muy valorada, muy confiable. No escuchó opiniones. Hay de todo, conmigo son muy buenos. Bien catalogada. Es dispar, generalmente bien vista.

**Desafíos en su trabajo:** Se les preguntó si su trabajo le es un desafío, a lo que contestaron: Sí, se mejoró mucho cada año. Sí, totalmente. Todos los días. Siempre. Sí, veo que voy progresando. Siempre aprendo de los muchachos. Me gusta aprender,

me entusiasma. Sí, porque por ejemplo a la sembradora se le agregó el monitor, a la empresa le gusta la tecnología. Me gustaría que sea más. Hace unos 2 años que no. Es medio rutinario, le doy una mano a los muchachos. Sí, este año entraron 50.000 Tn. Si, da gusto trabajar, tractores nuevos.

**Equipo de trabajo:** En cuanto al equipo de trabajo, sólo un 4 % está insatisfecho: Si no hay equipo de trabajo no avanzamos. Sí, sino no se va para adelante, es como un carro que tiramos todos juntos. No. Todos ayudándose, es importante el compañerismo. Todos unidos. Nos llevamos todos bien.

**Comunicación:** Respecto a la comunicación dentro de la empresa, el 56 % está muy conforme, un 41 % conforme y sólo un 3% está insatisfecho. Sus comentarios: Grupalmente y en armonía, como una segunda familia. Carlos está a la par nuestro. Muy buena relación con todos. Conforme con el patrón, pero insatisfecho con los compañeros. Más o menos. Nos reunimos en el galpón. Faltaría un poco, que el patrón reúna. Se podría mejorar en los tiempos de cosecha. Es escasa la comunicación, muy pocas reuniones, antes de la cosecha se hace reunión. Dinámica.

**Relación con sus compañeros de trabajo:** La relación con los demás empleados está relacionada con la pregunta anterior: Muy buena, somos compañeros. Nos llevamos. Bien, hay respeto. Jamás un roce con nadie.

**Riesgos y medidas de prevención:** En cuanto a los riesgos y medidas de prevención en los trabajos que realizan, el 42 % está muy conforme con los elementos de seguridad que la empresa les provee, el 47 % está conforme y el 11 % está insatisfe-

cho. Sus comentarios: Nos compramos los elementos. Se hicieron 2/3 charlas del tema ART. Le van a dar para pulverizar. Busco lo que necesito. Fui a charlas. No hay charlas al respecto. Nunca se me dio por pedir. Pedí barbijo y no me trajeron, a las herramientas o repuestos si te los traen enseguida. Botines sí, ropa no, voy pidiendo. Nos dan todo. Soy nuevo, pero dan todo. Hasta ahora no tuvimos charlas de seguridad laboral. Me compro yo, es un arreglo. El chico de ART nos va diciendo. En 2018 comenzó un hombre que nos informa. Constante. Sí, un hombre de San Genaro. Botas, delantal y piloto.

**Condiciones laborales y salario:** Respecto a las condiciones laborales, el 8 % está muy conforme, el 84 % está conforme y el 8 % insatisfecho. Pero con respecto al salario, el 16 % está muy conforme, el 55 % está conforme y el 29 % insatisfecho.

Algunos de ellos expresan que no están agremiados, otros sí lo están, ya sea con UATRE o URGARA.

En cuanto al régimen impositivo, algunos son monotributista y otros responsables inscriptos. Disponen de las siguientes obras sociales: SANCOR, OSPRERA, OSECAC, OSDE, OSPIL.

Algunos de los comentarios son: Si al patrón le va bien a nosotros también. Podría ser un poco mayor. Depende del precio de la leche. Bien con respecto al tambero. Poco, pero pagan. Sobresueldo \$2000, % de cosecha y precio del grano. La soja subía y nuestro sueldo no, debería ser un mínimo de 25000 y 1000 más de tanto en tanto. Bajo. En 2 veces. Nos alcanza bien. Los domingos y feriados te pagan doble. Está medio caído. Me aumentaron hace poco. Regidos por URGARA. Faltaría un poquito más hoy en día. Los sueldos están bajos, pero el 1° de cada mes cobramos. Te

pagan lo que te tienen que pagar, yo estoy conforme, me pude comprar la casa, no son molestos, cuando hago algo extra me lo pagan. Se ha ido quedando en el tiempo. Muy muy bajo, ellos te pagan a ley, lo que me queda limpio no me permite avanzar, no tenes que enfermarte, espero el aguinaldo. Es poco por el trabajo que hacemos, no me permite avanzar.

**Horarios de trabajo:** Horarios laborales: No hay horario. Te dan la posibilidad de compensar. Te dan el tiempo para algo personal. No hay problema por algo personal. El horario del ordeño de la tarde es medio incómodo (hijas quedan solas y para ir al pueblo a comprar alimentos), igualmente piden permiso para salir y se le otorga. Es lindo el horario. 5 de la mañana y a las 5 de la tarde. Los manejo yo, no puedo decir nada. No tuve problemas. Cuando llueve descanso, no hay drama cuando pido un día. Normales. 4 de la mañana y tarde, pero se va cambiando a través del año, no hay problemas con el cambio. 3 y media de la mañana y de la tarde. Me gustaría horario de corrido. Se que es un pueblo, pero me gustaría horario corrido. Es flexible, en administración estaría bueno que sea de corrido. Trabajamos 8 horas, no hay problema cuando pedimos el día. Hay un arreglo por las horas extras. 6 y 18 hs por el camión recolector.

**Orgullo por la empresa:** el 59 % está conforme, un 35 % muy conforme y un 6 % insatisfecho. Aspectos destacados: Destaca la guachera techada. No te valoran el trabajo. Podría haber mejor comunicación para organizarse. La verdad que sí. Nunca me fallaron, es una empresa seria. Si, re contento sino me hubiera ido. Cómodo.

**Atención por parte de sus superiores:** Comentarios: estuvieron cuando me operaron. Sí, no hay problema, son súper humanos. Sí, por alguna urgencia me facilitan dinero, me dan la casa y me pagan la luz. Están siempre. Me falta movilidad. Sí, tengo camioneta a disposición, gracias a ellos tengo la casa. Cuando se enfermó mi hija me dieron dinero. Sí, demasiados humanos.

**Capacitación y crecimiento dentro de la empresa:** Sus comentarios: Todo empleado lo necesita, 100% por tecnología es la clave. Sí. Me gustaría, hasta ahora no pude. De tractorista no, pero si cuando estaba en el tambo. Vamos siempre a charlas. Estaría bueno que haya un poco más. Sí, con los veterinarios. No, pero ellos si invitan. Sí, hice curso de inseminación hace poco. Hace mucho que no tenemos capacitación. Sí, el conocimiento no ocupa lugar.

**Conocimiento de los objetivos de la empresa:** en este caso, el 15 % está muy conforme, el 81 % conforme y el 4 % insatisfecho. Comentarios destacados: Nunca se

charla con el patrón, eso lo manejan ellos. Sí, nos alientan. Sí, a cada rato. Sí, lo van transmitiendo. Sólo informan. Me informa Alberto. Los objetivos bien claros no, lo van diciendo en el día a día. Por ahí no sabemos bien lo que quiere la empresa, por lo menos para cada año. Nos enteramos en la reunión antes de la cosecha o por Fabián. Sí, antes de que arranque la cosecha.

**Plan semanal de trabajo:** Comentarios: Día/día. Semana/semana con el ingeniero y el veterinario y día/día. En el tiempo de la trilla que están todos, se hacen reuniones. Una vez al mes nos juntamos. Faltan reuniones todos juntos. Con unos días de anticipación. Cuando se vacuna se planifica con el veterinario. Día/día, cuando está todo más tranquilo es semana/semana.

**Incentivo laboral:** Sus comentarios (Figura 5): Hasta ahora no. Con carne: 50-60 kg cada 3 meses. Con carne, y el salario en % hace al incentivo. Sólo caja navideña cada vez menor. Sólo una caja navideña o cada tanto un animal para todos. Cero, du-

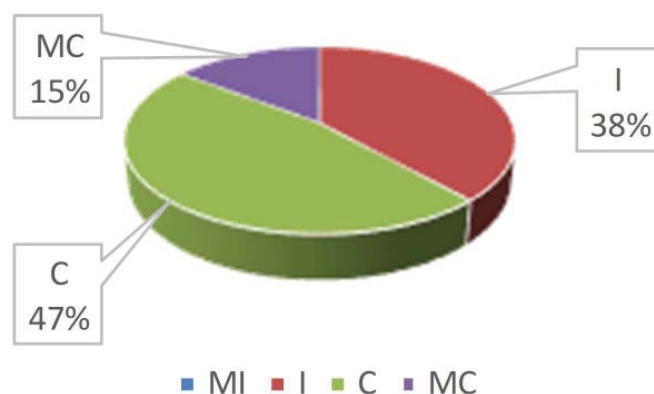


Figura 5. ¿Recibes incentivos por tu trabajo? Fuente: elaboración propia.  
 Figure 5. Do you receive incentives for your work? Source: self made.

ritos. No, trabajo a porcentaje. No, ni caja navideña. Sólo aguinaldo, una sola vez caja de navidad. \$2500 de bono de fin de año. Nos pagan las horas extras.

**Licencia y vacaciones:** Sus respuestas: Una vez por año (10-15 días). 3-4 días/mes (se pueden juntar los días). Acumulan días. Te dan los días mientras cumplas las tareas. Sí, 2 veces/año. Se coordina. 30 días/año. No me tomo. Todavía no me tomé. 14 días/año. Si no salís te la pagan. 1 día/mes me tomo. 15 días/año (me tomo 2 veces/año). Un domingo cada tanto. Un día cada tanto. El 1° año no pedí, no dije nada para no molestar. Me tomo un domingo por medio. 21 días/año. 28 días/año. 4 días/mes. Hace 33 años que no voy de vacaciones en mi licencia.

Lugares turísticos a donde fueron de vacaciones: Concepción del Uruguay, Jesús María, Gualaguaychú, Diamante en enero 2018. Río Negro, La Pampa, Azul, Charata, Entre Ríos, verano de 2017 a Colón. Carlos Paz en 2017 (4 días), Colón. Enero de 2018 a Bariloche. Chubut, Mendoza, Catamarca, Jujuy. Este año no salí todavía. Colón. Diciembre de 2017 a Villa Ana (por situación económica). No conozco nada todavía. Córdoba, Colón (2017). Nunca, prefieren ir a su ciudad a visitar a su familia. Nunca a ciudad turística pero sí a su pueblo. A Santa Fe de la familia. 2017 a Córdoba. Corrientes, Chaco, Misiones. De la familia, una sola vez a Córdoba hace 6 años (3 días) (siempre enchufado al tambo por la responsabilidad, lo cuidamos y defendemos como si fuera nuestro). Nunca, sólo a visitar a la familia. En 2010 a Córdoba. Ninguna ciudad turística. Nunca, quisiera. 2017 a Carlos Paz, antes a Colón, Victoria, Esperanza, La Cumbrecita. 2018 a Mina Clavero. Nunca a una ciudad turística. A Chaco o Rosario a

visitar a la familia. 2016 a Cafayate. Al río, de mi familia, nunca porque el dinero no da. Nunca (en casa o al río). Acá, en 2011 a Córdoba. Nunca (casa o Chaco). Nunca (me quedo en mi casa o voy a pescar a Coronada). Hace 35 años fui a Carlos Paz. Nunca. A Victoria en 2014. Nunca, me gustaría, pero no quiero dejar sólo el tambo. Nunca, sólo a San Genaro de mi familia. Nunca. No, me gusta quedarme en casa. Nunca, me quedo acá. Años anteriores a 2018 sí, Brasil, Córdoba, México, Río de Janeiro. Suelo ir de vacaciones, México, Ecuador, Brasil, distintas ciudades de Argentina. Bariloche. Hace 4 o 5 años que no voy a ciudad turística, fui a Carlos Paz, Misiones, Ciudad del Este. Hace 13 años que no voy de vacaciones, he ido a Mar del Plata, Carlos Paz. Desde que entre acá no fui nunca de vacaciones, no se puede, antes fui a Carlos Paz, Mar del Plata. Siempre acá.

## CONCLUSIONES

En general y para los empleados agropecuarios de este caso de estudio, se encontró que tienen satisfacción en su lugar y en sus condiciones de trabajo. Las críticas y/o descontento se dieron para las categorías: agrado con la empresa, información sobre el trabajo que realizan, equipo de trabajo, comunicación, riesgos y medidas de prevención, condiciones laborales y salario, orgullo por la empresa, conocimiento de los objetivos de la empresa, incentivo laboral, en donde se identificó que algunos actores sociales no están satisfechos.

Los actores sociales encuestados, principalmente los empleados de producción agrícola, sugirieron sobre algunos aspectos para mejorar su trabajo en la empresa que

los emplea, como hacer mantenimiento y renovación del parque de maquinarias y disponer de personal dedicado exclusivamente al mantenimiento de las mismas, para que las distintas labores se puedan realizar en tiempo y forma. Asimismo, disponer de un stock de repuestos, de comodidades y de herramientas en el galpón de mantenimiento. También cambiarían distintos aspectos como ser, el monto de los sueldos, la baja valoración que se le otorga al transporte de la producción ya que es una responsabilidad, la comunicación en general entre los integrantes de la empresa y la logística al momento de la cosecha.

Los empleados ganaderos (carne y leche) propusieron mejorar el estado actual de las casas de campo que ellos habitan (disponer de una casa con las mínimas comodidades, con tela metálica, techo de la casa en buenas condiciones). Además, expresaron sobre la necesidad de contar con un encargado que coordine las distintas tareas, de clarificar, ordenar y especificar las tareas por persona, distribuir los roles, poner objetivos de tiempos para las distintas tareas, tener posibilidad de capacitación constante, realizar reuniones con más frecuencia y mejorar sus ingresos.

Los empleados de tambo, respecto a la infraestructura de sus establecimientos, propusieron disponer de personal de reemplazo para los períodos de franco, tanto en la guachera como para el ordeño. Contar con más sombra para las vacas, mejorar los caminos internos, disponer de vehículos para moverse dentro del establecimiento, aumentar el número de vacas en el tambo, hacer más alambrados y mejorar las aguadas, cepos y corrales, para realizar un mejor trabajo y para que los animales estén mejor. Tener más silos e infraestructura para trabajar, tener a disposición la maquinaria

todo el tiempo. Agregar comederos, sombra, ventiladores y ducha para los animales. Contar con un módulo de cría aparte.

En cuanto a las respuestas de descontento respecto a la empresa, de parte de los empleados en general, en su mayoría respondieron que nada les molesta, otros expresaron que el jornal no aumenta, que cuando falleció un ser querido no lo reemplazaron con otro empleado y tuvo que asistir al trabajo para realizar las tareas de ese día, la falta de responsabilidad de los empleados contratados en forma temporal y que el patrón debería hacer extensiva la comunicación antes de poner algo en marcha.

Para mejorar la comunicación en la empresa sugirieron un contacto fluido, más reuniones de trabajo y de planificación y además proponen generar un clima de confianza.

De la misma manera, los empleados de todas las actividades, en sus respuestas expresaron que sus patrones valoran lo que hacen, lo cual se ve reflejado en el hecho de estar en blanco, la comodidad en su trabajo, la confianza dentro de la empresa, la relación de amistad, la responsabilidad, el empuje de sus patrones, el crecer como persona dentro de la empresa, el buen trato y la unidad entre todos, la libertad para opinar, lo que se aprende día a día, el poder estar trabajando, trabajar con la hacienda, la flexibilidad y el buen ambiente laboral.

Los trabajadores rurales son importantes e indispensables en todo sistema agropecuario. Se destaca la disposición, por parte de estos productores, de querer conocer sobre la satisfacción laboral de sus empleados, para ir en búsqueda de la mejora continua en la forma de trabajo, en la comunicación y en el proceso de producción propio de cada actividad y de sus empresas en general.

## AGRADECIMIENTOS

A los productores y empleados de las empresas agropecuarias encuestadas, por disponer de su tiempo y predisposición. Al asesor del grupo CREA Gálvez, Ing. Agr. Diego Hugo Pérez por la logística y el acompañamiento brindado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aparicio S, Benencia R. 1999. Empleo Rural en tiempos de flexibilidad. Buenos Aires: Editorial La Colmena.
- INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Resultados generales del censo nacional agropecuario 2008. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-8-87>
- Neiman G, Bardomas S. 2001. Continuidad y cambio en la ocupación agropecuaria y rural en la Argentina, en Neiman Guillermo (comp.). Trabajo de campo: Producción, tecnología y empleo en el medio rural. 1ª ed. Buenos Aires: Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad CICCUS.
- Sandoval P, Leonardi R, Erbetta H, Pernuzzi C, Micheloud N. 2009. "Cambio en la arqueología del paisaje por las nuevas estrategias productivas. Del tambo a la agricultura. Región centro santafesina". VI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales (CIEA). Facultad de Ciencias Económicas. UBA, Bs. As. Argentina. ISSN 1851-3794. 11,12 y 13 de noviembre de 2009.