



Marca Empleadora en el Sector Agrícola: Posicionamiento de Campo Agrícola  
Como Empresa Empleadora

Candelaria Unzain

DNI: 41.755.286

Legajo: VRHU022438

Lic. Gestión de Recursos Humanos

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado presenta un plan de implementación de marca empleadora para la empresa Campo Agrícola, una organización del sector agrícola ubicada en el Departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba con una estructura organizacional basada en la tercerización de tareas productivas. A partir del análisis tanto interior como exterior de la empresa se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de personas y en la comunicación organizacional que podrían potenciar su posicionamiento como empleador en el sector. En función a este análisis, se diseñó un plan de implementación con acciones progresivas que permiten construir una propuesta de valor como empleador (EVP), visibilizar la identidad organizacional, establecer vínculos educativos y ofrecer experiencias formativas en el entorno rural. Todas las acciones fueron adaptadas al contexto productivo y a la realidad estructural de la empresa, con el fin de fortalecer su posicionamiento como empleador en el ámbito agrícola.

Palabras clave: marca empleadora, propuesta de valor como empleador, tercerización, agricultura, comunicación, vinculación educativa.

## **Abstract**

In this academic work presents an employer branding implementation plan for Campo Agrícola. An agricultural organization located in Departamento Tercero Arriba, Córdoba, Argentina, whose operational structure is based on the outsourcing of productive tasks. Through a comprehensive internal and external analysis, improvement opportunities were identified in the areas of people management and communication – both essential for positioning the company as an attractive employer within the sector. Based on this diagnosis, a progressive implementation of plan was developed to build a clear Employer Value Proposition (EVP), increase the visibility of the organizational identity, establish educational partnerships, and offer formative experiences in rural settings. All proposed actions were tailored to the productive context and structural reality of the company, aiming to strengthen its positioning as a committed and attractive employer in the agriculture.

Keywords: employer branding, employer value proposition, outsourcing, agriculture, communication, educational partnerships.

# Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	1
Marco de referencia institucional.....	1
Breve descripción de la problemática .....	2
Resumen de antecedentes .....	3
Relevancia del caso.....	4
Análisis de la situación.....	5
Descripción de la problemática.....	5
Análisis del contexto.....	5
Diagnóstico organizacional.....	10
Análisis específico según perfil profesional de la carrera .....	12
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico y discusión.....	17
Declaración del problema .....	17
Justificación del problema .....	17
Conclusión diagnóstica .....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
Alcance .....	20
Recursos Involucrados .....	21
Acciones específicas .....	22
Marco de tiempo .....	30
Presupuesto .....	31

Propuesta de medición o evaluación.....	32
Conclusión.....	35
Referencias .....	36
Anexo .....	40

## Introducción

En el presente reporte de caso se desarrollará una propuesta orientada a la construcción de una marca empleadora para Campo Agrícola, una empresa del sector agrícola ubicada en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba. Actualmente, la organización no cuenta con una estructura formal de recursos humanos, ya que todas sus tareas operativas (siembra, cosecha, fertilización, entre otras) son tercerizadas, lo que genera una ausencia de vínculos estables con el talento humano y limita su posicionamiento como empresa atractiva para trabajar.

En un contexto donde el sector agropecuario enfrenta crecientes dificultades para atraer y retener personal calificado, y donde las nuevas generaciones muestran bajo interés en el trabajo rural, surge la necesidad de diseñar e implementar estrategias que permitan a las empresas del agro destacarse como empleadores deseables y confiables. Esta situación aplica especialmente a Campo Agrícola, cuya modalidad de trabajo temporal y tercerizado requiere una mirada innovadora en términos de gestión del talento.

Por ello, este trabajo propone elaborar una guía orientada al desarrollo de marca empleadora, con el objetivo de construir una identidad organizacional sólida, fomentar relaciones sostenidas con colaboradores, y contribuir al arraigo laboral en zonas rurales. La iniciativa se fundamenta en la importancia creciente de la marca empleadora como herramienta de competitividad en un mercado laboral cambiante y cada vez más exigente.

### *Marco de referencia institucional*

Campo Agrícola es una empresa agrícola fundada en el año 2004 con el objetivo de desarrollar actividades agrícolas primarias sobre campos de terceros. La sociedad está conformada por cuatro socios: tres de ellos son hermanos, herederos de tierras ubicadas en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba, y el cuarto es un contador con actividad laboral parcial en dicha provincia. El proyecto surgió a partir de la decisión de dejar de arrendar las tierras familiares y emprender una explotación conjunta bajo una figura societaria formal.

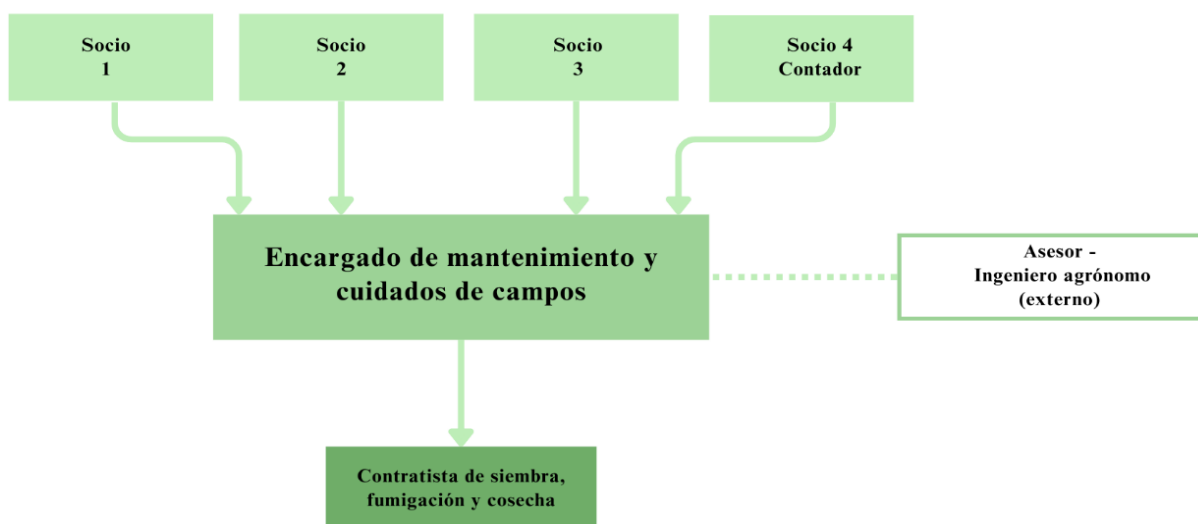
La misión de la empresa consiste en desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, enfocado inicialmente en la actividad agrícola primaria, pero con la visión de expandirse y diversificar sus actividades dentro del mismo sector. Desde sus inicios, Campo Agrícola ha buscado consolidarse y crecer bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica, estableciendo redes de proveedores y asesores confiables con quienes construir asociaciones a largo plazo.

La visión organizacional se centra en lograr un crecimiento sostenido, ampliar la superficie de explotación y fomentar alianzas con terceros que otorguen dinamismo al negocio. En cuanto a su política institucional, Campo Agrícola sostiene como principio rector el desarrollo del negocio bajo valores éticos y profesionales, procurando que su crecimiento esté acompañado por el desarrollo conjunto de socios, proveedores y colaboradores.

### *Recursos Humanos*

Una característica particular de Campo Agrícola es que no cuenta con empleados fijos en relación de dependencia. En lugar de ello, terceriza la totalidad de sus operaciones principales: siembra, fumigación, cosecha, fertilización, entre otras. Estas tareas son realizadas por empresas contratistas locales, que trabajan en diferentes momentos del año según el ciclo productivo.

**Figura 1.** Organigrama de Campo Agrícola



Fuente: Informe “Empresa Agrícola – Departamento Tercero Arriba” (2024)

### *Breve descripción de la problemática*

Campo Agrícola, desde su constitución en el año 2004, ha adoptado un modelo operativo centrado en la tercerización de tareas productivas. La empresa no cuenta con personal en relación de dependencia, y en su lugar contrata empresas y prestadores de servicios externos para llevar a cabo las labores propias de la actividad agrícola, tales como la siembra, fumigación, fertilización y cosecha. Estas actividades se desarrollan de manera estacional, de acuerdo con el calendario agrícola, y requieren la presencia de mano de obra calificada durante períodos concretos del año.

Este esquema de funcionamiento implica que la empresa opera sin una estructura interna de recursos humanos formalizada, dependiendo exclusivamente de contratistas para ejecutar las tareas productivas clave. En los meses de octubre a diciembre se concentra la demanda de personal para la siembra, mientras que entre marzo y junio se intensifican las labores vinculadas a la cosecha. A ello se suman otras tareas intermedias, como las aplicaciones de fertilizantes o productos fitosanitarios, que también requieren asistencia técnica en campo.

Si bien este modelo de tercerización ha permitido a Campo Agrícola mantener una estructura administrativa liviana y adaptable, también plantea una serie de desafíos estructurales. Por un lado, la dependencia de terceros limita el control directo sobre la calidad del trabajo, los tiempos de ejecución y la gestión de imprevistos. Por otro lado, la ausencia de personal propio dificulta la construcción de vínculos duraderos con el talento humano, lo que afecta tanto la transmisión de conocimientos organizacionales como el sentido de pertenencia hacia la empresa.

#### *Resumen de antecedentes*

El concepto de marca empleadora ha ganado protagonismo en los últimos años como una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan destacarse en un mercado laboral cada vez más competitivo. Diversos estudios a nivel internacional y nacional coinciden en que los trabajadores valoran no solo las condiciones laborales, sino también factores como el ambiente de trabajo, la posibilidad de crecimiento, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y la reputación del empleador (Randstad, 2014; Randstad 2024).

Un estudio reciente de la Universidad Austral (2024) revela un dato particularmente relevante: una gran proporción de jóvenes universitarios no considera el agro como un sector atractivo para desarrollarse profesionalmente ni para emprender. Esta percepción negativa está asociada a la falta de visibilidad del agro como generador de empleo de calidad, al alejamiento geográfico de los centros urbanos, y la idea de que las condiciones laborales en el campo no se corresponden con las expectativas de las nuevas generaciones.

Por otra parte, empresas como Campo Agrícola, que operan bajo esquemas tercerizados sin empleados fijos, enfrentan dificultades adicionales para construir vínculos sostenidos con los colaboradores, esto refuerza la importancia de diseñar estrategias de marca empleadora adaptadas a contextos rurales y modelos productivos no tradicionales, con el fin de fidelizar al talento disponible, mejorar su posicionamiento y fomentar el arraigo laboral en zonas del interior.

En este sentido, algunas organizaciones agroindustriales en Argentina han comenzado a implementar políticas de atracción de talento que incorporan prácticas de bienestar, comunicación organizacional y desarrollo profesional, posicionándose de forma más competitiva en el mercado laboral. Sin embargo, estas experiencias aún son aisladas, por lo que existe una oportunidad real de aplicar estos conceptos en empresas del agro que, como Campo Agrícola, buscan proyectarse a largo plazo sin dejar de lado los principios de ética, sustentabilidad y crecimiento conjunto.

### *Relevancia del caso*

La presente investigación adquiere relevancia porque aborda una problemática concreta y actual dentro del sector agropecuario argentino: la dificultad de atraer y fidelizar talento humano en empresas rurales que, como Campo Agrícola, operan bajo modelos de tercerización y carecen de estructuras formales de recursos humanos. Esta situación se ve agravada por la escasa percepción del agro como espacio atractivo para el desarrollo profesional, especialmente entre los jóvenes, lo cual ha sido evidenciado por el estudio de la Universidad Austral (2024). En dicho informe, se destaca que la mayoría de los universitarios no consideran al agro como un sector deseable para trabajar, principalmente por su bajo nivel de visibilidad, la distancia de los centros urbanos y la percepción de condiciones laborales poco favorables.

Por otro lado, según el IICA (2024), las juventudes rurales enfrentan serias barreras estructurales para insertarse laboralmente en los sistemas agroalimentarios: dificultades para acceder a recursos productivos, escasas oportunidades de financiamiento y una profunda brecha digital. Estas condiciones generan una desconexión entre el potencial innovador de los jóvenes y su participación activa en la transformación del sector. Sumando a esto, el INTA (2023) identifica que la atracción de talentos hacia el campo es una prioridad para el futuro del agro argentino, especialmente en zonas donde la migración rural-urbana ha debilitado el tejido productivo local.

En este contexto el diseño de una marca empleadora específica para Campo Agrícola no solo puede generar impactos positivos en su propia gestión operativa, sino que también puede convertirse en un modelo replicable para otras empresas del agro con estructuras similares. Además, representa un aporte concreto a la profesionalización de la gestión de personas en zonas rurales, promoviendo arraigo, la identidad organizacional y la valorización del empleo agropecuario como opción laboral válida y sostenible.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la problemática*

A lo largo de este informe se mencionó que la empresa Campo Agrícola, dedicada a la producción agrícola sobre campos de terceros en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba, opera bajo un modelo de tercerización integral de tareas productivas, sin contar con personal propio en relación de dependencia.

Este esquema ha demostrado ser eficiente desde el punto de vista operativo y económico, permitiendo a la empresa centrarse en la gestión y planificación, delegando la ejecución en empresas contratistas especializadas. Sin embargo, dicha modalidad genera una desconexión estructural con el talento humano, limitando la posibilidad de establecer vínculos sostenibles con los colaboradores, construir una cultura organizacional sólida o transmitir valores y buenas prácticas de manera interna.

Además, la estacionalidad de las tareas (siembra entre octubre y diciembre; cosecha entre marzo y junio) y la inexistencia de una política de recursos humanos, dificultan la previsibilidad y continuidad del trabajo. A esto se suma una creciente dificultad para atraer nuevos talentos al sector rural, confirmada por estudios recientes que evidencian el desinterés de las juventudes por insertarse laboralmente en el agro, ya sea por cuestiones culturales, geográficas o de percepción del entorno laboral

### *Análisis del contexto*

La organización Campo Agrícola se encuentra inserta en un contexto nacional y sectorial complejo, caracterizado por altos niveles de incertidumbre económica, transformaciones sociales y nuevos desafíos ambientales. Para comprender de manera integral la problemática que enfrenta la empresa en relación a la gestión del talento humano y la necesidad de desarrollar una marca empleadora, se analizan los factores externos que conforman su entorno, mediante dos herramientas clave: análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

**Figura 2.** Gráfico Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

### *Político*

#### *Cambios en las retenciones agropecuarias*

En el primer trimestre del 2025, el gobierno impulsó reducciones temporales en las retenciones a ciertos productos del agro, lo cual benefició al sector en términos de exportación y liquidez. Aunque Campo Agrícola no exporta directamente, vende su producción a un comprador en Rosario que opera en el mercado internacional. Por lo tanto, los cambios en los derechos de exportación impactan directamente en precio neto que recibe la empresa por tonelada, afectando su rentabilidad y planificación productiva.

#### *Inestabilidad política y regulaciones cambiantes*

La constante modificación de normativas impositivas, laborales y comerciales dificulta la planificación a largo plazo para empresas del agro, como Campo Agrícola, que dependen de condiciones estables para proyectar inversiones y contrataciones.

### *Económico*

#### *Alta inflación y tipo de cambio*

En abril de 2025, la inflación interanual en Argentina fue del 47,3%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2025). Esta situación evidencia un fuerte compromiso de los costos operativos y salariales, lo cual condiciona la posibilidad de incorporar personal en relación de dependencia.

#### *El agro como motor del PIB*

A pesar del contexto, el sector agroexportador sigue siendo clave para el ingreso de divisas en Argentina, lo que lo posiciona como estratégico para la recuperación económica.

### *Sociocultural*

#### *Falta de interés de los jóvenes por el trabajo rural*

Las nuevas generaciones migran a zonas urbanas buscando oportunidades más modernas, tecnológicas y conectadas, lo que reduce la disponibilidad de mano de obra en áreas rurales.

#### *Bajo nivel de vinculación entre universidades y el agro*

Las universidades no promueven el agro como sector empleador atractivo, y tampoco existen suficientes programas de prácticas profesionales en este ámbito.

### *Tecnológico*

#### *Incorporación lenta de tecnología*

La falta de infraestructura y conectividad limita la adopción de tecnología en algunas zonas rurales, especialmente en empresas medianas como Campo Agrícola.

#### *Necesidad de capacitación técnica*

La transformación digital en el agro requiere perfiles técnicos actualizados, lo que genera una brecha entre lo que demanda el campo y lo que ofrecen los trabajadores disponibles.

### *Ecológico*

### *Cambio climático*

La imprevisibilidad de eventos climáticos extremos, como sequías o lluvias intensas, afecta la planificación de siembra, cosecha y logística.

### *Presión por prácticas sostenibles*

La sociedad exige modelos de producción más amigables con el medio ambiente, lo que empuja al agro a modernizar sus procesos de gestión.

### *Legal*

#### *Rigidez laboral*

Las leyes laborales argentinas siguen siendo poco flexibles para contrataciones temporales, con altos costos asociados a la formalización.

#### *Recurso a la tercerización*

Se destaca la rigidez del sistema laboral argentino, con altos costos de formalización y poca flexibilidad para contrataciones temporales. Frente a este escenario, muchas empresas del sector agrícola optan por la tercerización de servicios, no solo como una forma de adaptación a la estacionalidad, sino también como parte de una configuración organizacional moderna. En este sentido, se observa la adopción de estructuras en “trébol” (Handy, 1995), donde la tercerización representa una de las hojas del modelo, permitiendo mayor agilidad, especialización y control de riesgos.

**Figura 3.** Gráfico Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

### *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

El ingreso al sector agropecuario no presenta grandes barreras de entrada. Productores con capital o acceso a arrendamientos pueden establecerse rápidamente, generando presión sobre los márgenes y el acceso a insumos, servicios y tierras. Campo Agrícola compite en una región donde existen múltiples actores, lo que obliga a mantener eficiencia y relaciones sólidas con proveedores para no perder la competitividad.

### *Poder de negociación con los proveedores*

La empresa depende fuertemente de contratistas externos para tareas clave como siembra, fertilización y cosecha, además de proveedores de insumos agrícolas. La escasez de prestadores confiables en ciertas zonas, especialmente durante momentos críticos del ciclo productivo, otorga a estos proveedores un poder de negociación medio a alto, afectando plazos, costos y calidad operativa.

### *Poder de negociación con clientes*

Campo Agrícola no vende directamente al consumidor ni exporta, sino que entrega su producción a un comprador establecido en Rosario. Esta relación comercial limita la presión directa del cliente sobre la empresa, y por lo tanto, su poder de negociación es bajo. La empresa no adapta su modelo en función de preferencias del mercado final, sino de eficiencia interna.

### *Amenaza de productos sustitutos*

Aunque los granos como el maíz, la soja y el trigo no tienen sustitutos directos a gran escala, la forma en que se producen sí puede estar sujeta a sustitución. En los últimos años, el creciente interés por la producción orgánica y sostenible ha comenzado a modificar las preferencias de consumidores y mercados, lo que representa una amenaza potencial para los modelos de producción tradicionales. Por esta razón, la amenaza de sustitutos se considera en potencia, más asociada a un cambio en los métodos de producción que en los productos en sí.

### *Rivalidad entre competidores*

La competencia en el sector agropecuario es elevada. Empresas similares compiten por los mismos recursos (maquinaria, tierra, talento humano) y los productos no se diferencian, ya que se trata de commodities. En este escenario, la gestión del capital humano y la reputación como empleador pueden ser factores clave para obtener una ventaja frente a los competidores.

## Diagnóstico organizacional

**Figura 4.** Gráfico Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia y tradición en la actividad agrícola.</li> <li>• Ubicación estratégica en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba.</li> <li>• Diversificación de tareas tercerizadas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones en la construcción de identidad organizacional.</li> <li>• Ausencia de estrategia de marca empleadora</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de vinculación con escuelas rurales o instituciones técnicas.</li> <li>• Tendencias tecnológicas en el agro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto económico inestable.</li> <li>• Falta de incentivos laborales para el trabajo rural.</li> <li>• Condiciones climáticas cambiantes.</li> <li>• Baja atracción del sector para los jóvenes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### *Fortalezas*

#### *Amplia experiencia y tradición en la actividad agrícola*

Campo Agrícola opera desde 2004 con una sólida trayectoria en la producción agrícola sobre campos de terceros. Esta continuidad en el tiempo refleja conocimiento técnico, adaptación al cambio y credibilidad en el sector.

#### *Ubicación estratégica en el Departamento Tercero Arriba, Córdoba*

La localización de la empresa en una región productiva del país le permite acceso directo a insumos, contratistas, compradores y puertos comerciales (vía Rosario).

#### *Diversificación de tareas tercerizadas*

La empresa ha logrado estructurar una red confiable de contratistas para ejecutar tareas específicas como siembra, fertilización y cosecha, lo que permite eficiencia operativa sin ampliar su planta permanente. No obstante, su efectividad depende de una coordinación sólida, así como de mecanismos que garanticen la calidad del servicio y la alineación con la cultura organizacional.

### *Debilidades*

#### *Limitaciones en la construcción de identidad organizacional*

Si bien la tercerización aporta eficiencia, la falta de personal en relación de dependencia puede dificultar la construcción de una cultura organizacional sólida. La ausencia de un equipo

interno estable limita el desarrollo de liderazgo interno, la transmisión de conocimientos y el sentido de pertenencia, aspectos fundamentales para la consolidación de la identidad institucional a largo plazo.

#### *Ausencia de estrategia de marca empleadora*

La empresa no ha desarrollado una estrategia de comunicación que la posicione como un empleador atractivo del sector, lo que reduce su capacidad de atracción de talento.

#### *Oportunidades*

##### *Programas de vinculación con escuelas rurales o instituciones técnicas*

Existen oportunidades para generar convenios con instituciones educativas del interior, fomentando la formación de perfiles técnicos con orientación al agro.

#### *Tendencias tecnológicas en el agro*

La digitalización y automatización de procesos abren nuevas posibilidades para atraer talento joven interesado en tecnología y desarrollo profesional.

#### *Amenazas*

##### *Contexto económico inestable*

La inflación, la volatilidad cambiaria y la presión impositiva afectan directamente la rentabilidad de las empresas del agro.

##### *Falta de incentivos laborales para el trabajo rural*

La rigidez del sistema laboral, junto con la estacionalidad de la actividad agrícola, desalienta tanto a empleadores como a posibles trabajadores.

##### *Condiciones climáticas cambiantes*

Sequías, inundaciones y eventos extremos afectan la planificación, lo que se traduce en imprevisibilidad a la hora de contratar o sostener personal.

##### *Baja atracción del sector para los jóvenes*

Diversos estudios (Universidad Austral, 2024) indican que las nuevas generaciones no perciben al sector agrícola como una opción laboral atractiva. Esta tendencia sociocultural afecta la disponibilidad de talento joven dispuesto a radicarse o trabajar en contextos rurales, generando un desafío estructural para las empresas del agro.

El análisis FODA de Campo Agrícola evidencia un modelo de gestión operativo consolidado en aspectos productivos, pero con desafíos estructurales en el plano de la gestión del talento humano. Las principales fortalezas se relacionan con su experiencia en el sector, la ubicación estratégica en la región clave del país y la diversificación eficiente de tareas mediante contratistas confiables, lo que ha permitido sostener un funcionamiento ágil y adaptativo.

Sin embargo, se detectan debilidades significativas vinculadas a la falta de personal propio, lo que condiciona la construcción de la cultura organizacional sólida, así como la ausencia de una estrategia clara de posicionamiento como empleador. Estas limitaciones internas podrían comprometer el desarrollo institucional a largo plazo si no son abordadas con políticas específicas.

Por otra parte, el entorno ofrece oportunidades concretas, como la posibilidad de generar alianzas con instituciones educativas del interior y capitalizar el avance de las tecnologías aplicadas al agro, especialmente como vía para atraer talento joven. No obstante, el contexto también presenta amenazas que no pueden ser ignoradas: la inestabilidad económica, la rigidez del sistema laboral y las condiciones climáticas representan factores que pueden obstaculizar el crecimiento y sostenibilidad del pueblo actual.

En conjunto, el FODA permite identificar con claridad las capacidades instaladas, las limitaciones actuales y las condiciones del entorno que deben tenerse en cuenta para planificar el desarrollo futuro de la empresa, especialmente en lo referido a la gestión de personas y el posicionamiento institucional.

#### *Análisis específico según perfil profesional de la carrera*

Según Chiavenato (2009) los procesos de gestión de personas pueden agruparse en cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. Esta clasificación permite analizar integralmente la función de Recursos Humanos en cualquier tipo de organización, identificando tanto sus niveles de desarrollo como sus áreas de mejora. En Campo Agrícola podemos diferenciar

##### *1. Subsistema de provisión*

Este subsistema incluye las actividades de reclutamiento y selección. En Campo Agrícola no se realiza un proceso de reclutamiento ni selección para personal en relación de dependencia, ya que no se cuenta con empleados propios. Sin embargo, se observa que la empresa selecciona y contrata a empresas prestadoras de servicios (contratistas) para llevar

adelante tareas operativas como siembra, fertilización y cosecha. Es decir, el proceso de provisión de personal se encuentra tercerizado, pero es activo, ya que se realiza una elección de proveedores para cada etapa del trabajo.

## 2. *Subsistema de aplicación*

Este sistema comprende la descripción de puestos, inducción y evaluación de desempeño. En el caso de Campo Agrícola no se identifica la existencia de descripciones de puestos formales ni procesos de inducción documentados. En cuanto a la evaluación de desempeño, esta se realiza de forma externa y empírica, ya que se basa en la observación directa de los resultados obtenidos por los contratistas en cada tarea. Es decir, sí se evalúa el trabajo realizado, pero no mediante procedimientos formales o indicadores establecidos.

## 3. *Subsistema de mantenimiento*

Incluye las prácticas vinculadas a remuneraciones, beneficios, relaciones laborales y condiciones de seguridad e higiene. Dado que la empresa no tiene personal propio, no abona sueldos ni otorga beneficios directamente. Sin embargo, sí se exige a los contratistas que cumplan aspectos mínimos como ART, seguros y condiciones básicas de seguridad para los trabajadores que proveen. El mantenimiento de condiciones laborales queda, por lo tanto, en manos de los contratistas, aunque la empresa solicita que estén cubiertos.

## 4. *Subsistema de desarrollo*

Es el subsistema que abarca actividades relacionadas con la capacitación, el desarrollo de competencias y la planificación de carrera. En el caso de Campo Agrícola, no se identifican acciones de capacitación ni programas de desarrollo, ya sea para socios +o para los trabajadores contratados a través de terceros. Al no contar con personal interno, y al tercerizar la operación, este subsistema no se encuentra desarrollado.

## 5. *Subsistema de control*

Comprende la recolección de datos, el uso de sistemas de información sobre personal y el análisis de indicadores vinculados a la gestión de recursos humanos. En Campo Agrícola no se registran prácticas formales de control de gestión de personas. Las decisiones se toman principalmente por observación directa, sin registro sistemático ni base de datos vinculada al rendimiento de los contratistas o sus equipos de trabajo. Es decir, el subsistema de control no se encuentra implementado.

Del análisis realizado, se desprende que en Campo Agrícola el único subsistema parcialmente presente es el de provisión, mediante la selección activa de contratistas para realizar tareas operativas. Los demás subsistemas (aplicación, mantenimiento, desarrollo y control) no se encuentran desarrollados dentro de la empresa, debido a la ausencia de personal propio en relación de dependencia y a la externalización de la mayor parte de las funciones operativas. Esta estructura condiciona la implementación de procesos de gestión de personas tradicionales, aunque permite observar cómo ciertos conceptos del área se manifiestan de forma indirecta a través de la gestión de contratistas.

### **Marco Teórico**

La gestión de recursos humanos (GRH) es una función clave dentro de cualquier organización, ya que se encarga de atraer, desarrollar, mantener y coordinar al capital humano en función de los objetivos estratégicos del negocio. A lo largo del tiempo, la GRH ha dejado de ser vista como una tarea meramente administrativa para convertirse en un área con un rol estratégico, orientado a generar valor a través de las personas.

Según Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos comprende el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas, incluyendo reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación, remuneración, salud, seguridad y relaciones laborales. Esta definición refleja la amplitud del campo de acción de RRHH, así como su carácter transversal en la organización.

Gary Dessler (2015) destaca que el objetivo principal de RRHH es mejorar el rendimiento organizacional y ayudar a que la empresa logre sus metas mediante la administración eficaz de su personal. Esta visión pone de relieve la importancia de alinear la gestión de personas con la estrategia general del negocio.

Desde una mirada más enfocada en los procesos, Werther y Davis (2008) definen a la GRH como el diseño de sistemas formales en una organización para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano con el fin de lograr los objetivos corporativos. Esto incluye funciones como planificación de personal, desarrollo de competencias, relaciones laborales y diseño organizacional.

En el contexto latinoamericano, Martha Alles (2009) aporta una perspectiva práctica centrada en el desarrollo de competencias laborales, destacando que la gestión de personas

debe enfocarse en lograr resultados a través de las personas, lo que requiere establecer perfiles claros, evaluar desempeño y acompañar procesos de mejora.

En el escenario actual, caracterizado por cambios tecnológicos, nuevas dinámicas de trabajo y una creciente competencia por el talento, la GRH cobra una relevancia aún mayor. No se trata solamente de cubrir puestos vacantes, sino de construir culturas organizacionales sólidas, diseñar propuestas de valor atractivas para los colaboradores y desarrollar equipos alineados con los valores y objetivos de la empresa. (Werther & Davis, 2008).

Como vimos, Chiavenato (2009) plantea que los cinco subsistemas de gestión de personas (provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, control) están estrechamente vinculados entre sí: las decisiones que se tomen en uno de ellos impactan en los demás. Por eso, comprender su funcionamiento permite no solo analizar la estructura de RRHH en una organización, sino también identificar qué procesos están presentes, cuáles se encuentran subdesarrollados o ausentes, y cómo se articulan con la estrategia general de la empresa.

En este marco, comienza a tomar relevancia el concepto de marca empleadora o *employer branding*, entendida como la percepción que tienen los actuales y potenciales colaboradores sobre la empresa como lugar para trabajar. Esta dimensión, que atraviesa transversalmente los distintos subsistemas, se ha convertido en un eje estratégico en la gestión del talento humano, especialmente en contextos de alta competitividad laboral y escasez de perfiles calificados. Fue introducido formalmente por Ambler y Barrow en 1996 y más adelante consolidado por Backhaus y Tikoo (2004), quienes lo definieron como el proceso de construir una identidad distintiva como empleador y gestionar su reputación para atraer y retener talento. Según Carolina Borracchia (2007), una de los principales referentes del *employer branding* en Latinoamérica, la marca empleadora no es lo que la empresa dice de sí misma, sino lo que las personas perciben, sienten y cuentan sobre cómo es trabajar allí. Esta construcción simbólica se dirige a cuatro públicos clave: los colaboradores actuales, excolaboradores, candidatos calificados y candidatos postulados. En este trabajo, el análisis se focalizará en los colaboradores actuales y los candidatos calificados, ya que son los que más inciden en la atracción y fidelización del talento en contextos rurales.

A diferencia del marketing tradicional, que busca atraer consumidores, el *employer branding* se enfoca en atraer y fidelizar colaboradores. Su impacto en la estrategia de talento es directo: una marca empleadora sólida mejora la capacidad de la empresa para captar perfiles

adecuados, reducir el tiempo y costo de contratación, aumentar el compromiso organizacional y disminuir la rotación.

Según el informe *Employer Branding Now de Universum* (2023), los factores más valorados por los talentos al elegir un empleador son la claridad de valores, el equilibrio entre vida personal y trabajo, el desarrollo profesional y el ambiente laboral. Esto demuestra que no basta con ofrecer un salario competitivo, sino que las empresas deben construir una propuesta de valor auténtica, coherente y visible. Esta propuesta de valor (EVP, por sus siglas en inglés), se refiere al conjunto de beneficios tangibles e intangibles que una organización ofrece a quienes forman parte de ella. Según Minchington (2010), la EVP articula aquello que diferencia a una empresa como lugar para trabajar y constituye la base sobre la cual se construye la marca empleadora. Una EVP sólida incluye aspectos como el desarrollo profesional, la calidad del ambiente laboral, las oportunidades de aprendizaje, la flexibilidad, el propósito compartido y ciertos beneficios no económicos que fortalecen el compromiso. En sectores como el agro, estos elementos pueden materializarse en acciones como la participación en decisiones, aprender en terreno, fortalecer el arraigo local o acceder a experiencias de formación.

El *employer branding* no se limita a campañas externas. Comprende también la gestión de la experiencia del colaborador (*employee experience*), desde el primer contacto con la empresa (*candidate experience*) hasta la desvinculación. Según *LinkedIn Talent Solutions* (2022), las organizaciones que ofrecen experiencias positivas en cada etapa del vínculo laboral tienen un 69% más de chances de retener a sus empleados por más de tres años.

Una marca empleadora bien construida actúa como un puente entre la cultura interna y la imagen externa. En sectores como el agro, donde históricamente no se ha trabajado el concepto de forma estructurada, se abre una oportunidad diferencial para destacar en la captación de talento joven, calificado y comprometido con los valores de sostenibilidad y arraigo local.

En definitiva, la marca empleadora no solo refleja lo que la organización comunica hacia afuera, sino también lo que se vive puertas adentro. Gestionarla de forma consciente permite alinear la cultura interna con la percepción externa, generar valor a largo plazo y posicionarse de manera diferenciada en el mercado laboral. Esta herramienta resulta especialmente relevante en sectores donde atraer y retener talento representa un desafío estructural, como ocurre en muchas actividades vinculadas al agro argentino.

Por último, cabe mencionar que el sector agropecuario argentino presenta particularidades que condicionan a la gestión de personas, entre ellas la estacionalidad, la ruralidad, la informalidad en ciertos segmentos y la creciente incorporación de tecnología. Estas características requieren un enfoque específico para atraer y gestionar talento, así como para diseñar propuestas de valor acordes al entorno productivo. Comprender estas dinámicas es clave para adaptar los modelos tradicionales de recursos humanos a realidades organizacionales no urbanas de estructura flexible.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Campo Agrícola es una empresa del sector agropecuario que ha logrado consolidar un modelo operativo ágil, basado en la tercerización de tareas clave como siembra, fertilización y cosecha. Esta estrategia le ha permitido optimizar recursos, adaptarse a la estacionalidad del sector y mantener su competitividad dentro de la zona de alto rendimiento productivo. Su trayectoria en el rubro y su ubicación estratégica han sido elementos clave para sostener su funcionamiento en un entorno complejo y cambiante, marcado por la inestabilidad económica, la presión por mayor tecnificación y los desafíos climáticos.

Sin embargo, al igual que muchas organizaciones del sector no cuenta con una estructura formal del área de recursos humanos. Las funciones vinculadas a la gestión de personas, como la selección, capacitación, evaluación, desarrollo y control, están mayormente tercerizadas o directamente ausentes. Esta situación, si bien responde a una lógica operativa eficiente en términos de costos y flexibilidad, genera vacíos importantes en lo que respecta a la construcción de la identidad organizacional, la retención de conocimientos, el posicionamiento como empleador y el desarrollo de una cultura interna sólida.

En este contexto, el presente trabajo propone analizar en profundidad el estado actual de la gestión de personas de Campo Agrícola, identificando las tensiones existentes entre la eficiencia operativa alcanzada a través de la tercerización y las debilidades estructurales que esta modalidad genera en el plano del capital humano.

### *Justificación del problema*

El principal problema identificado en Campo Agrícola es la ausencia de una estructura formal para la gestión de recursos humanos, lo que genera tensiones entre la eficiencia

operativa lograda mediante la tercerización y la falta de procesos internos que fortalezcan la identidad organizacional y la continuidad en la gestión del talento. Aunque el modelo actual permite adaptarse con agilidad a las demandas productivas, esta lógica operativa limita el desarrollo de una cultura propia, la transmisión de conocimientos técnicos y la construcción de equipos estables comprometidos.

Esta situación se vuelve especialmente relevante en un contexto donde atraer y fidelizar talento es cada vez más desafiante, particularmente en el sector agropecuario, que no suele percibirse como una opción laboral atractiva por parte de las nuevas generaciones. La falta de visibilidad como empleador, sumada a la inexistencia de estrategias formales de atracción y retención de personal, reduce la capacidad de la empresa para proyectarse a largo plazo como organización sostenible.

El análisis FODA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter permiten observar que las condiciones del entorno, como la presión por mayor sustentabilidad, el desinterés juvenil por el agro, y la volatilidad económica, acentúan esta problemática. En este sentido, abordar la gestión de personas como una dimensión estratégica no solo resulta necesario para resolver problemas actuales, sino también para anticipar riesgos futuros y generar ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

### *Conclusión diagnóstica*

Partiendo desde esta perspectiva estratégica de los recursos humanos, resulta necesario incorporar herramientas que permitan diagnosticar la situación actual de la organización, tanto desde su interior como en relación con su entorno. Tal como fue desarrollado en el análisis FODA, Campo Agrícola cuenta con elementos internos valiosos que le han permitido sostener una operatoria eficiente en un entorno desafiante. Su trayectoria, la ubicación estratégica y la red de contratistas confiables conforman la base sólida que le ha permitido mantener la productividad y adaptarse con agilidad a los vaivenes del contexto agropecuario argentino.

Siguiendo la metodología propuesta por Fred R. David (2013), se procede el cruce de variables internas y externas identificadas en el análisis FODA, con el objetivo de formular estrategias específicas que permitan potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y afrontar las amenazas detectadas. A partir de este ejercicio, surgen distintas combinaciones que revelan líneas de acción posibles para la organización.

En la articulación entre fortalezas y oportunidades, se observa que Campo Agrícola cuenta con una trayectoria consolidada en el rubro y una ubicación estratégica en zona productiva clave. Estos factores pueden aprovecharse para generar vínculos con escuelas rurales e instituciones técnicas, con el fin de desarrollar programas de formación o pasantías que posicionen a la empresa como una opción profesional valiosa para los jóvenes. Así mismo, la diversificación de tareas tercerizadas muestra una estructura organizacional moderna y flexible, ideal para proyectar una imagen innovadora en un sector que aún no ha desarrollado plenamente su identidad como empleador. Esta combinación permite pensar en estrategias de apalancamiento que fortalezcan la visibilidad de la empresa y su atractivo en el mercado laboral.

En cuanto al cruce entre debilidades y oportunidades, la ausencia de personal estable representa una limitación para la construcción de una cultura organizacional fuerte. Sin embargo, la empresa puede implementar acciones dirigidas a jóvenes del ámbito rural mediante programas de inserción y comunicación institucional. Estas acciones contribuirían al posicionamiento como marca empleadora lo cual sería una herramienta para captar perfiles alineados con los valores y las dinámicas del sector.

El vínculo entre fortalezas y amenazas también resulta relevante. La experiencia de la empresa y su red de proveedores le otorgan cierta resiliencia frente a factores macroeconómicos inestables. Además, su localización permite reaccionar con agilidad ante imprevistos climáticos o logísticos. Frente a estos escenarios se vuelve estratégico fortalecer las alianzas existentes con contratistas clave, formalizando relaciones y acuerdos que otorguen mayor previsibilidad operativa.

Por último, la relación entre debilidades y amenazas presenta riesgos considerables. El bajo atractivo del sector agropecuario para los jóvenes, combinado con la falta de incentivos y cultura interna, puede generar una dependencia creciente de contratistas externos. Esta situación podría derivar en costos más elevados y menos compromiso con los objetivos de la empresa. En este marco, aparece la necesidad de profesionalizar algunas funciones clave, aunque sea con personal temporario, para reducir la vulnerabilidad operativa y comenzar a construir una identidad institucional más sólida.

A partir de este análisis se concluye que Campo Agrícola posee elementos internos valiosos que pueden ser capitalizados mediante una estrategia de posicionamiento clara y sostenida con el tiempo. No obstante, enfrenta desafíos estructurales en la gestión del talento,

especialmente vinculados a la atracción y fidelización de personas en contextos rurales. La clave estará en equilibrar la eficiencia operativa lograda a través de la tercerización de acciones que fomenten el sentido de pertenencia, la proyección profesional y el compromiso a largo plazo.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Fortalecer el posicionamiento de Campo Agrícola como empleador en el sector, con el fin de atraer talento calificado, generar sentido de pertenencia y la construcción de una identidad organizacional sostenible mediante una estrategia de marca empleadora.

### *Objetivos específicos*

1. Identificar los elementos clave que definen la propuesta de valor como empleador (Employer Value Position).
2. Dar visibilidad a la identidad y cultura de la empresa mediante canales de comunicación concretos.
3. Promover una vinculación con instituciones educativas y redes profesionales del sector rural para la atracción de talento calificado.
4. Incorporar herramientas básicas de gestión de personas (selección, inducción, seguimiento) alienadas con los valores de la empresa para fortalecer la identidad organizacional.
5. Fomentar el sentido de pertenencia, el crecimiento profesional, la expansión de conocimientos y la fidelización del talento a través de acciones no necesariamente contractuales.

### *Alcance*

El presente plan de implementación se desarrollará en el marco de las operaciones de Campo Agrícola, en el Departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba, con proyección regional. La propuesta se enfoca en el diseño e inicio de una estrategia de marca empleadora, aplicada a un contexto organizacional sin estructura formal de recursos humanos y basado en la tercerización de tareas operativas.

El alcance del plan contempla la incorporación progresiva de prácticas básicas de gestión de personas enfocadas en la atracción, inducción y comunicación con colaboradores

externos con el objetivo de comenzar a construir una identidad organizacional reconocible. Si bien no se prevé, en esta etapa, la contratación masiva de personal en relación de dependencia, se buscará fortalecer la vinculación con contratistas, pasantes o colaboradores temporales, en un marco cultural más definido.

El plan tendrá una implementación inicial de 24 meses, con acciones escalonadas que se iniciarán a corto plazo y evaluaciones periódicas que permitan ajustar su desarrollo. Está pensado como una primera fase dentro de una estrategia más amplia y a largo plazo, orientada a fortalecer la imagen interna y externa de la empresa como empleador dentro del sector agropecuario.

### *Recursos Involucrados*

La implementación del plan requiere una articulación precisa de recursos humanos, materiales, tecnológicos, logísticos. Dada la estructura de Campo Agrícola, se procurará utilizar el máximo de los recursos disponibles y complementarlos con asesoramiento externo en áreas clave.

1. Recursos Humanos:
  - a. Responsable interno del plan: la profesional de recursos humanos asumirá la coordinación general del plan.
  - b. Socios de la empresa: quienes serán el nexo entre la organización y el responsable del plan, aprovechando el conocimiento completo que tienen de la empresa.
  - c. Colaboradores ocasionales: personal tercerizado que participe en tareas puntuales.
  - d. Proveedores y aliados externos: para la ejecución de las acciones de marketing y comunicación, se propone la contratación de una agencia externa especializada en marketing integral (Mabe Curto). Esta agencia será responsable de la gestión de redes sociales, diseño gráfico, producción de contenido audiovisual y desarrollo de campañas publicitarias, asegurando una estrategia coherente y efectiva alineada con los objetivos de Campo Agrícola.
  - e. Voluntarios/pasantes: se promoverá la incorporación de jóvenes en formación a través de convenios con escuelas rurales y redes como WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms). Estas experiencias no generan relación laboral formal, pero sí implican una instancia de aprendizaje supervisado,

orientada al desarrollo de habilidades, el contacto con el entorno productivo y la promoción del trabajo agrícola como opción profesional válida.

2. Recursos materiales:
  - a. Elementos de presentación: banners, afiches, tarjetas institucionales, credenciales para visitas a escuelas o ferias. Incluido en la contratación de agencia creativa.
  - b. Manual de inducción: para darlo a conocer en charlas de inducción y tenerlo a disposición en la empresa.
3. Recursos tecnológicos:
  - a. Computadora o notebook: para seguimiento del plan y contacto institucional.
  - b. Proyector: para presentaciones en charlas de inducción y escuelas.
  - c. Acceso a internet: para facilitar la comunicación interna y tomar capacitaciones virtuales.
4. Recursos logísticos
  - a. Movilidad: vehículos o viáticos para traslados de personas y materiales a escuelas rurales, ferias y eventos de vinculación.
  - b. Espacio físico: lugar adecuado para realizar las reuniones internas, recibir visitantes y realizar las charlas de inducción.

### *Acciones específicas*

El plan de implementación contempla una serie de acciones concretas orientadas a instalar progresivamente la estrategia de marca empleadora, adaptada al contexto productivo y organizacional de la empresa. Las acciones han sido enumeradas secuencialmente para facilitar su entendimiento.

#### *1. Relevamiento interno*

En los primeros tres meses (Julio, Agosto y Septiembre del 2025) se llevará a cabo un relevamiento interno para identificar los valores, prácticas y atributos diferenciales que definen a la empresa como empleador, para ello, se diseñó una encuesta inicial de percepción laboral dirigida a contratistas y colaboradores externos que ya estén trabajando en la organización. Este instrumento, permite recopilar información clave sobre el trato, la comunicación, la integración al equipo y la percepción general del entorno laboral. A partir de esta información, se construirá una propuesta de valor (EVP) que sintetice la identidad organizacional deseada, los beneficios

de trabajar con la empresa y los aspectos que la hacen atractiva para potenciales colaboradores. (Ver Anexo 1).

La responsable de Recursos Humanos será quien lidere esta tarea utilizando herramientas accesibles como Google Forms y canales de difusión como el correo institucional de la empresa. Se prevé como posible dificultad una baja tasa de respuesta, especialmente por cuestiones de conectividad en zonas rurales o simplemente por desconocimiento o desinterés, por ello, se propondrán recordatorios y llamados de seguimiento, también se les dará conocimiento sobre la importancia de responder la encuesta y se proporcionará acceso a internet en el lugar. Teniendo en cuenta los recursos tecnológicos utilizados como una computadora y la instalación de conectividad a internet en el establecimiento, esta acción tendrá un costo estimado de \$2.864.999 contemplado por los 24 meses de duración del plan. (Ver anexo 2).

## *2. Propuesta de Valor como Empleador (EVP)*

En base a los datos recolectados en la etapa anterior, se continuará en lo que resta del año (Octubre, Noviembre y Diciembre 2025) con la definición de una EVP que sintetice los valores, beneficios y promesa de la empresa hacia los colaboradores actuales y potenciales. Para elaborarla en su totalidad, serán necesarios los análisis de resultados de encuestas, que estarán a cargo de la responsable de Recursos Humanos y la validación de los socios, aprovechando su conocimiento total de la empresa. Por lo cual, el costo de esta acción serán los honorarios de la profesional, aproximadamente \$2.000.000 por mes. (Ver anexo 3)

Esta propuesta se convertirá en la base para todas las acciones siguientes y permitirá la claridad, coherencia y alineación con los valores de la empresa. Para construirla, también se tendrá en cuenta lo que la empresa dejó en claro que desea transmitir:

**Experiencia laboral en entorno rural:** El trabajo se desarrolla en un campo abierto, rodeado de cultivos, con tiempos vinculados al clima y la tierra. Los participantes viven al ritmo de la naturaleza, los procesos productivos y el cuidado del medio ambiente.

**Aprendizaje continuo:** La rotación estacional de tareas (siembra, aplicaciones cosecha y almacenamiento) permite a los trabajadores aprender constantemente distintas etapas del proceso agrícola.

**Compromiso con la sostenibilidad:** La empresa promueve la aplicación de buenas prácticas agrícolas y el uso racional de insumos ya que busca posicionarse como empresa agroecológica. Las decisiones tomadas priorizan el respeto ambiental.

**Cultura de respeto:** Se promueve un clima laboral ameno con comunicación horizontal a través de instancias como la charla de inducción inicial, donde se presentan los valores de la empresa y mediante la retroalimentación de pasantes, voluntarios y colaboradores externos con encuestas breves de salida. (Ver anexo 4)

**Formación práctica:** Los colaboradores realizan tareas operativas supervisadas en etapas reales del ciclo productivo (siembra, aplicación, cosecha, almacenamiento). No son solo observadores, sino que participan activamente con apoyo de contratistas a cargo y de la coordinación de Recursos Humanos.

**Trabajo en equipo:** Las tareas en el campo se realizan en conjunto, bajo dinámicas grupales. Se fomenta el compañerismo entre contratistas, pasantes, voluntarios, socios y referente del plan.

**Oportunidades reales de crecimiento:** Se entrega una certificación al finalizar la pasantía, se brinda retroalimentación constructiva y se ofrecen referencias para futuros empleos. De esta manera, la empresa ofrece herramientas que aportan valor al desarrollo laboral de cada participante.

**Vínculos educativos:** A través de convenios con escuelas rurales e instituciones técnicas, participación en ferias de empleo, charlas informativas y pasantías, Campo Agrícola se posiciona como un espacio educativo con posibilidades de establecer vínculos ligados al rubro.

**Participación de procesos productivos reales:** El trabajo que realizan los colaboradores tiene un impacto concreto en la producción, es decir que las tareas que realizan influyen directamente en la producción agrícola. Esto otorga sentido, responsabilidad y valor real a su aporte.

#### *Propuesta de valor (EVP)*

En Campo Agrícola ofrecemos una experiencia laboral conectada con la naturaleza, priorizando el aprendizaje continuo y el compromiso con la sostenibilidad. Promovemos una cultura de respeto, formación práctica y trabajo en equipo, brindando oportunidades reales de crecimiento, vínculos educativos y participación en procesos productivos reales.

El impacto de la EVP se evaluará a través de una encuesta breve de salida que indagará si la experiencia laboral fue coincidente con los valores comunicados. Esto permitirá verificar si la EVP está realmente presente para quienes se vinculan con la empresa.

### 3. *Comunicación externa e interna*

Una vez concreta y clara la EVP, a partir de Enero 2026 se podrá establecer contacto, dar a conocer los requerimientos de la empresa y proceder a la contratación de Mabe Curto, una agencia creativa que se encargará de diseñar materiales para la comunicación interna y externa (folletos, presentaciones institucionales, publicaciones en redes sociales y contenido visual) que permitan transmitir de forma clara y coherente la identidad empleadora construida. Estos materiales serán utilizados tanto en redes digitales como en espacios de contacto directo, como visitas a escuelas rurales o reuniones con contratistas. De esta manera nos aseguraremos de dar más difusión a la empresa en entornos nuevos e insinuar la atracción de talento calificado en escuelas rurales e instituciones técnicas. La contratación de esta agencia tiene un costo de \$135.000 + IVA de pago único por identidad visual y \$90.000 + IVA mensual por administración de redes. (Ver anexo 5).

Para el desarrollo de la campaña de comunicación externa la agencia utilizará los canales de difusión de Campo Agrícola tales como:

1. Redes sociales: se crearán perfiles institucionales en Instagram, Facebook, Tiktok, (plataformas que podrían ser útiles para la atracción de talento joven) o bien se activarán perfiles ya existentes.
2. Contenido visual: se diseñarán piezas gráficas simples pero coherentes con la identidad visual definida (logo, colores, estilo de comunicación), como publicaciones, historias destacadas, infografías y fotografías del entorno real de trabajo, creando así una conexión con el público objetivo.
3. Testimonios: se incluirán mensajes breves de socios, contratistas habituales y pasantes que den cuenta de su experiencia con la empresa.

Para evaluar la efectividad de esta estrategia de visibilidad en redes, será necesario analizar los indicadores digitales gestionados por la agencia externa contratada para redes sociales. Las medidas que más servirán a la hora de evaluar serán el crecimiento en número de seguidores, el alcance de publicaciones y el nivel de interacción generado. Además, se considerarán instancias de participación institucional en ferias, eventos o medios locales como evidencia del posicionamiento. Estos registros se consolidarán cada tres meses y permitirán

detectar que tipo de contenido y acciones generan mayor interés, afinidad o proyección de la empresa como empleador atractivo.

Por otro lado, al inicio del ciclo lectivo en Argentina (Marzo 2026), se procederá a identificar instituciones educativas de la zona (escuelas agrotécnicas, centros de formación profesional y terciarios con orientación agrícola) con las que se puedan establecer relaciones de colaboración. El contacto se realizará vía:

1. Correo electrónico institucional: presentando el plan, los objetivos y las propuestas de pasantías o charlas.
2. Ferias de empleo, eventos vocacionales o espacios de articulación escuela-empresa: organizados por municipios, instituciones educativas o cámaras del sector. Estas instancias permiten presentar la propuesta de valor de Campo Agrícola a un público joven, ampliar el reconocimiento local y detectar nuevos perfiles interesados.
3. WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms): se evaluará la posibilidad de adherir a Campo Agrícola a la red WWOOF, un programa internacional de voluntariado agrícola que conecta a personas interesadas en experiencias rurales con establecimientos de todo el mundo. Esta adhesión, además de favorecer el intercambio cultural y abrir nuevos canales de vinculación, se alinea perfectamente con la misión de Campo Agrícola, especialmente en su interés por implementar prácticas responsables, sostenibles y comprometidas con el medio ambiente. Esta adhesión fortalecería no solo su estrategia como marca empleadora, sino también su posicionamiento como empresa agroecológica en el mediano plazo. La suscripción al programa tiene un costo de \$40.488,58 anual. (Ver anexo 6).

El objetivo de este acercamiento es sentar las bases para convenios de colaboración, pasantías educativas o actividades de extensión que beneficien a ambas partes. Una vez establecido el vínculo con instituciones educativas, se planificarán las actividades concretas:

1. Charlas informativas en escuelas: dirigidas a estudiantes próximos a egresar, sobre cómo es trabajar en el agro, qué valores promueve Campo Agrícola, y qué se espera de un pasante. Estas charlas serán de gran utilidad previas a realizarse las pasantías educativas.
2. Visitas al campo: para grupos reducidos de estudiantes, con fines didácticos y de acercamiento temprano a la práctica. Se podrán realizar en cualquier etapa del año según procesos de interés.

3. Pasantías piloto: se implementarán en un formato breve (entre 2 a 3 meses), alineadas con las principales etapas del ciclo productivo: siembra, aplicación de insumos, cosecha, almacenamiento. Cada pasante será guiado por el contratista a cargo de la tarea específica y contará con seguimiento por parte de un referente.

Estas experiencias permitirán evaluar el impacto real del programa, detectar oportunidades de mejora y abrir camino a un esquema de pasantías anual más robusto y sostenido. La propuesta contempla:

- a. Un sistema rotativo de pasantías durante todo el año, ajustado al calendario de trabajo rural.
  - b. La participación de instituciones educativas rurales y técnicas, a través de convenios de cooperación.
  - c. La inclusión de pasantes con diferentes perfiles, según la etapa: operativos, técnicos o administrativos.
  - d. La no remuneración formal, pero con certificación, acompañamiento, aprendizaje real y referencias para CV.
  - e. Un enfoque basado en la transmisión de conocimientos, el compromiso con la educación agrícola y el posicionamiento de la empresa como formadora de talento.
4. Voluntariados rotativos: jóvenes de todo el mundo con interés en prácticas sustentables, que colaboran con tareas a cambio de aprendizaje y experiencia directa en el campo.

Para esta acción, se contempla la contratación de un seguro de responsabilidad civil, el cuál será indispensable para recibir visitas, pasantes y voluntarios en el establecimiento. Este seguro cubrirá exclusivamente accidentes laborales ocurridos dentro del predio de Campo Agrícola.

Es importante aclarar que, tal como ocurre en la mayoría de las instituciones que reciben pasantes en Argentina, los participantes deberán contar con un seguro personal obligatorio, gestionado por sus respectivas instituciones educativas o contratado de forma particular en caso de voluntarios, como requisito para acceder a la experiencia de pasantía o voluntariado.

El costo estimado de la póliza de responsabilidad civil será de aproximadamente \$75.000, según información provista por Cristóbal Seguros.

**Figura 5.** Planificación de pasantías

Etapa productiva	Tareas	Meses	Perfil sugerido
<b>Siembra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en siembra</li> <li>• Preparación de suelo</li> <li>• Seguimiento inicial de cultivos</li> </ul>	Octubre - Diciembre	Estudiantes de escuelas agrotécnicas o tecnicaturas afines/voluntarios
<b>Aplicación de insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia en aplicación de herbicidas, fungicidas y fertilización (según lote)</li> </ul>	Septiembre - Diciembre	Estudiantes avanzados con formación técnica (agronomía/química rural)
<b>Cosecha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento en tareas logísticas</li> <li>• Control de calidad</li> </ul>	Marzo - Junio	Estudiantes de escuelas rurales/pasantes/voluntarios
<b>Almacenamiento/Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Registros</li> <li>• Apoyo en trazabilidad</li> </ul>	Julio - Agosto	Perfiles técnicos o administrativos

Fuente: Elaboración propia

La atracción de los perfiles adecuados será evaluada a partir de la cantidad y calidad de postulaciones calificadas recibidas para las pasantías. Se llevará un registro de postulantes por etapa (siembra, aplicaciones, cosecha y almacenamiento) y se solicitará a los contratistas a cargo una devolución sobre el desempeño de cada pasante. A su vez también se relevará la experiencia de las instituciones educativas mediante encuestas breves. Esto servirá de guía para ajustar el perfil de pasantes deseados y optimizar la propuesta de valor ofrecida.

#### 4. Comunicación interna

Además de los materiales destinados a reforzar la identidad empleadora hacia el exterior, el plan contempla la implementación de acciones y recursos orientados a fortalecer la comunicación interna, entendida como la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes, y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo. (Brandolini, Frigoli & Hopkins, 2009)

Dado el contexto productivo de Campo Agrícola, sin personal en relación de dependencia, con tareas tercerizadas, ni estructuras físicas permanentes, la comunicación interna se realizará principalmente a través de una instancia de inducción presencial y formal, desarrollada al inicio de cada nuevo vínculo operativo. Se tratará de una charla breve, entre 15 a 30 minutos, para enfrentar la posible limitación de la poca disponibilidad horaria de los contratistas, y estará a cargo del referente del plan. El objetivo será dar la bienvenida, presentar los valores que guían a la cultura de trabajo y generar un primer contacto humano alineado con

la identidad de la empresa. Como soporte de esta instancia, se dejará a disposición un Manual de Inducción en formato físico y también digital, herramienta clave en este proceso, que recoge de manera clara los aspectos más representativos de la cultura organizacional. Según Ritter (2008), el contenido frecuente de un manual de inducción es: carta de bienvenida; historia de la empresa; situación geográfica y estructura organizacional; tamaño y dotación de la empresa; organigrama; principales clientes; convenio colectivo; seguridad y salud laboral; condiciones de trabajo; beneficios sociales. Aunque no existan puestos fijos, ni personal estable, el manual servirá como herramienta para estandarizar procesos, fortalecer la coherencia operativa y transmitir criterios compartidos entre todos los actores que colaboran con la empresa a lo largo de los años. Cabe destacar, que la comunicación será un factor constante en este plan, por lo cual esta acción estará presente durante los 24 meses. Esta acción será evaluada mediante registro de asistentes y devoluciones breves posteriores, la cual incluirá preguntas sobre la comprensión de los valores, la utilidad del material entregado, la claridad de la comunicación inicial y el trato con el primer contacto humano en la empresa, esto permitirá detectar oportunidades de mejora en el abordaje inicial. Teniendo en cuenta viáticos y materiales de presentación que se utilicen en las charlas, se acercará a un total de aproximadamente \$754.143. (Ver anexo 7)

##### *5. Formación de socios*

En concordancia con la cultura de formación de la empresa y con vistas en un futuro manejo autónomo de la misma, se ofrece también la capacitación de dos de los socios de Campo Agrícola en temas clave para la administración de Recursos Humanos y Marketing especialmente. Debido al reducido equipo involucrado, se ha optado por una formación inicial completamente virtual, que resulte flexible, accesible y compatible con las responsabilidades operativas. Esta modalidad, permite que ambos socios se capaciten en simultáneo: uno a través de un curso de 9 meses de duración, y el otro mediante dos programas más breves con duración de 3 y 5 meses, sin que ello extienda el plazo total. Esta disposición reduce los costos frente a instancias presenciales, y permite que ambos puedan capacitarse de forma simultánea sin afectar la rutina productiva. Así, la empresa invierte en conocimiento sin alterar su funcionamiento diario y proyectando un crecimiento sostenible. (Ver anexo 8).

**Figura 6.** Cuadro de capacitación para socios.

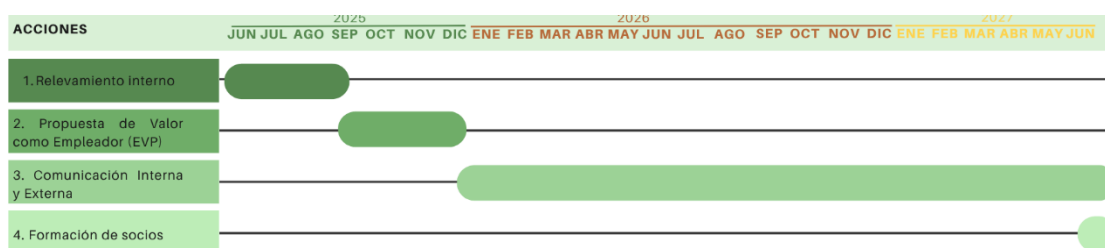
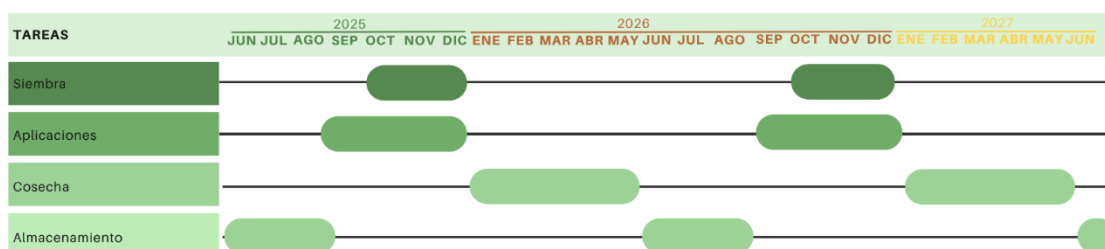
Area temática	Contenidos principales	Duración	Responsable asignado (socio)	Perfil
<b>Employer Branding como estrategia de Human Resources</b> (Universidad Siglo 21)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensión de Employer Brand.</li> <li>• Propuesta de Valor como Empleador.</li> <li>• Redes Sociales.</li> </ul>	3 meses	Socio 1	Estratégico/comercial
<b>Diplomatura en Gestión y Administración Agropecuaria</b> (CECAUF - Universidad FASTA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica de un proyecto agropecuario.</li> <li>• Elaboración de un proyecto de inversión agropecuario.</li> <li>• Elaboración de un plan de Marketing de un proyecto agropecuario.</li> </ul>	5 meses aproximadamente (420 horas reloj)	Socio 1	Estratégico/comercial
<b>Relaciones públicas, imagen corporativa y comunicación institucional</b> (UTN Buenos Aires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo elaborar un plan de relaciones públicas</li> <li>• Gestión estratégica de la Imagen Corporativa.</li> <li>• PR Marketing y Comunicación Institucional.</li> <li>• Prensa y comunicación interna en las organizaciones.</li> <li>• Organización de eventos y ceremonial empresario.</li> <li>• Oratoria para empresarios y dirigentes</li> </ul>	9 meses aproximadamente (36 semanas)	Socio 2	Comunicacional/social

Fuente: Elaboración propia.

Esta última propuesta, es a modo de recomendación futura para la mejora periódica de la empresa. Se tomarán los últimos meses del plan de implementación para realizarla y será evaluada en dos aspectos: la finalización efectiva de los cursos, la cual será comprobada mediante certificados de finalización y también la aplicación de aprendizajes en la gestión de la empresa. Para ello, se propondrá a los socios el manejo autónomo progresivo de la empresa en áreas de gestión de recursos humanos y marketing, creando así dos nuevas áreas dentro de la empresa para la continuación efectiva de la gestión de la marca empleadora.

### *Marco de tiempo*

La implementación del plan de marca empleadora se realizará a lo largo de un período de 24 meses. Este marco temporal permite avanzar de forma escalonada, priorizando la planificación, el diseño comunicacional, la vinculación con el entorno y la formación de capacidades internas.

**Figura 7.** Diagrama de Gantt de Campo Agrícola**Figura 8.** Diagrama de Gantt Pasantías

Fuente: Elaboración propia

### Presupuesto

La implementación del presente plan de marca empleadora se desarrollará con el apoyo de proveedores aliados y estrategias de comunicación accesibles, esto engloba costos de contratación, viáticos, materiales de comunicación, etc.

El presupuesto del plan es de carácter estimativo y detalla los principales costos asociados a la implementación de este plan. Este presupuesto servirá como guía orientativa y está sujeto a ajustes en función de oportunidades de colaboración, disponibilidad de recursos o redefinición de prioridades durante el desarrollo del mismo.

Para optimizar el uso de fondos:

1. Se contempla el uso de voluntariados o pasantías no remuneradas como estrategia de formación práctica y vinculación comunitaria, que permitirá enriquecer la experiencia laboral de jóvenes sin necesidad de establecer una relación laboral formal, cuidando al mismo tiempo la sostenibilidad operativa de la empresa.
2. Para instancias de formación grupal o charlas presenciales con contratistas (como la inducción), se prevé incluir refrigerios y materiales impresos, asumiendo gastos de logística propios de la presencialidad.
3. La articulación con instituciones educativas también permitirá reducir costos, al generar espacios compartidos y evitar duplicación de esfuerzos.

4. La contratación de una agencia externa integral permite resolver en un solo paquete todas las necesidades de diseño, contenido, redes, materiales e imagen institucional.
5. La capacitación para los socios se realizará de forma virtual, con el fin de reducir gastos asociados a traslados o alojamientos. Esta modalidad resulta adecuada dado que se capacitará a una sola persona por curso.

A continuación, se detallan los principales rubros y montos aproximados:

**Figura 9.** Cuadro de presupuesto

Acción	Detalle	Costo unitario	Costo total
<b>Acción 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos tecnológicos</li> <li>• Instalación de internet</li> </ul>	\$1.376.999/pago único \$62.000/mensual	\$2.864.999,00
<b>Acción 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de analista de Recursos Humanos</li> </ul>	\$2.000.000/mensual	\$48.000.000,00
<b>Acción 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de agencia creativa Mabe Curto</li> <li>• Membresía WWOOF</li> <li>• Seguro de responsabilidad civil</li> </ul>	\$90.000,00 + IVA/mensual \$135.000,00 + IVA/anual \$40.488,58/anual \$75.000,00/mensual	\$3.602.817,28 + IVA
<b>Acción 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employer Branding como estrategia de HR (Universidad Siglo 21)</li> <li>• Diplomatura en Gestión y Administración Agropecuaria (CECAUF - Universidad FASTA)</li> <li>• Diplomatura en Relaciones Públicas, Imagen Corporativa y Comunicación Institucional (UTN Buenos Aires)</li> </ul>	\$158.092,00/pago único \$195.000,00/pago único \$493.620,00/pago único	\$846.620,00
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viáticos en acción 1 y 3</li> </ul>	\$500.000/mensual	\$12.000.000
<b>Total</b>			<b>\$67.314.436,3</b>

Fuente: Elaboración propia

### *Propuesta de medición o evaluación*

Para evaluar el grado de impacto de la estrategia de marca empleadora en la empresa, se establecerá un sistema de seguimiento alineado a los objetivos específicos del plan. Este sistema comprobará si las acciones desarrolladas a lo largo de los años permitieron avanzar efectivamente con la construcción de una identidad empleadora sólida, visible y coherente con los valores de la empresa. Para cada objetivo se definieron criterios de cumplimiento, herramientas de evaluación y una frecuencia de medición.

**Figura 10.** Cuadro de evaluación

:

Objetivo específico	Indicador	Herramienta utilizada	Frecuencia	Criterio de cumplimiento
<b>Identificar elementos clave de la EVP</b>	EVP redactada, validada y comunicada	Encuesta inicial	Única vez, al inicio del plan	EVP reconocida por socios y colaboradores
<b>Visibilidad de la identidad y cultura de la empresa</b>	Alcance en redes, materiales diseñados, participación en eventos	Estadísticas en redes sociales, testimonios, registros de eventos	Trimestral	Aumento de interacciones en redes y reconocimiento amplio de la marca
<b>Atracción de talento calificado</b>	Cantidad de contactos, convenios y pasantías útiles activas	Registros de contactos, acuerdos firmados, encuestas a referentes, evaluaciones de desempeño	Trimestral	Pasantías efectivas, cantidad de instituciones activas
<b>Herramientas de gestión alineadas con los valores de la empresa</b>	Implementación de inducción y uso de manual	Registro de asistencia y encuestas breves posteriores	Cada nuevo ingreso	Comprensión de la cultura y los procesos de la empresa
<b>Fomentar el sentido de pertenencia, fidelización de talento</b>	Percepción positiva, aprendizaje, intención de continuidad, recomendación	Encuesta de salida	Al finalizar cada ciclo	Cantidad de personas que recomendarían la experiencia y valoran el aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación del presente plan se representa un gran avance para Campo Agrícola en términos de profesionalización, identidad institucional y atracción de talento. Se llevan a cabo acciones relacionadas entre sí que permiten construir una propuesta de valor clara, diseñar herramientas de comunicación y gestión de personas y comenzar a posicionar a la empresa como un lugar de trabajo con valores definidos. Mas allá de las evaluaciones específicas de cada acción, el plan en su totalidad puede considerarse viable por diversas razones. En primer lugar, responde a necesidades reales ya que no contaba con procesos formales de gestión de personas por tener como base la tercerización de tareas, lo cual no contó como debilidad en sí, pero dificultaba más que nada en la transmisión de identidad organizacional. Este plan aborda esa carencia mediante herramientas accesibles y adaptadas al contexto rural.

Además, fortalece la cultura organizacional al alinear los valores de la empresa a través de la elaboración de la propuesta de valor, la creación de un manual de inducción y la posibilidad de formación. Estas acciones permiten generar coherencia entre lo que la empresa comunica hacia afuera y lo que realmente se vive dentro del entorno laboral.

De la misma manera, mejora el posicionamiento y extiende el reconocimiento de Campo Agrícola como empleador gracias a las acciones de comunicación externa, el fortalecimiento de vínculos con instituciones educativas y la participación en eventos vocacionales, todo ello contribuye a proyectar una imagen atractiva hacia jóvenes y profesionales del agro.

También es importante destacar que el plan amplía las oportunidades de vinculación con talento calificado mediante el desarrollo de un sistema de pasantías educativas, así como también la atracción de perfiles comprometidos con el aprendizaje de prácticas rurales y que

comparten los valores de la empresa como la adhesión a WWOOF. Estas estrategias permiten contar con colaboradores dentro de la empresa que respetan y comparten los valores y la cultura de Campo Agrícola.

Finalmente, y como complemento de este plan, se sugieren las siguientes acciones para asegurar su continuidad a largo plazo:

**Formalización de áreas clave:** Con la formación de los socios, se recomienda avanzar hacia la creación de dos áreas internas: Recursos Humanos y Marketing. Estas áreas son las principales bases para mantener vigente la marca empleadora desarrollada en la empresa, los socios formados podrán asumir progresivamente funciones más específicas dentro de la empresa y así lograr un manejo autónomo de ella.

**Incorporación de personal en relación de dependencia:** Si bien la estructura actual está basada en contratistas, la empresa podría evaluar la posibilidad de incorporar a perfiles clave con modalidad fija, especialmente para roles administrativos o de coordinación, lo cual permitiría una mayor continuidad y desarrollo organizacional.

**Oferta de continuidad a pasantes destacados:** En función al desempeño y compromiso demostrados durante la pasantía, se sugiere ofrecer una oportunidad de continuidad laboral a aquellos perfiles que resulten destacados. Esta práctica aumenta la fidelización de talento y también contribuye al fortalecimiento del capital humano interno.

**Revisión anual de la EVP:** La propuesta de valor al empleado debe ser revisada y ajustada cada año en función a los cambios del entorno, la evolución de la empresa y la retroalimentación de los participantes.

## **Conclusión**

El desarrollo del presente trabajo permitió demostrar que es posible implementar un plan de marca empleadora en empresas del ámbito rural y con estructura tercerizada, como es el caso de Campo Agrícola. A través de un análisis situado y propuestas adaptadas al contexto, se diseñó un plan de implementación real que apunta a fortalecer la identidad organizacional. La construcción de una propuesta de valor como empleador (EVP), la mejora en los procesos de comunicación y la incorporación de procesos básicos de gestión de personas, son la base para la transformación interna que, sin intentar modificar la estructura productiva de la empresa, permite proyectarla como un espacio de aprendizaje, formación, sostenible y atractivo para actuales y futuros colaboradores.

Este plan no solo responde una necesidad concreta sino también da posibilidades a futuro: la creación de áreas especializadas internas, profesionalización de socios, fidelización de talento. En definitiva, se trata de una propuesta que busca alinear lo que la empresa realmente es, lo que comunica y lo que ofrece, construyendo así una identidad empleadora sólida y coherente que los colaboradores y el entorno en sí puede sentir.

## Referencias

### Bibliografía

- Alles, M. (2009). *Manual de gestión por competencias: Evaluación de desempeño*. Granica.
- Borracchia, C. (2007). *Marca empleadora: Cuando la marca es un lugar donde se trabaja*. Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Handy, C. (1995). *La edad de la insensatez*. Paidós.
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, AR: La Crujía.
- Túñez, M. y Costa-Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.

### Fuentes digitales

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bolsa de Comercio de Rosario. (2024). *Informe de comercialización agrícola 2024*. <https://www.bcr.com.ar>
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2025). *Informe anual 2025*. <https://www.cac.com.ar>
- Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2023). *Emprendimientos rurales: oportunidades y desafíos*. <https://www.redcame.org.ar>
- Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2025). *Informe económico 2025*. <https://www.redcame.org.ar>

Expoagro. (2024). *Expoagro 2024: La muestra que define el rumbo de los agronegocios en Argentina*. <https://www.agrolatam.com/nota/expoagro-2024-la-muestra-que-define-el-rumbo-de-los-agronegocios-en-argentina/agrolatam.com+3agrolatam.com+3agrolatam.com+3>

FAO. (2023). *El futuro de la alimentación y la agricultura*. <https://www.fao.org>

FAO. (2024). *Informe sobre sistemas alimentarios y cadenas de suministro globales*. <https://www.fao.org>

FAUBA & CREA. (2023). *Informe conjunto sobre innovación agropecuaria*. <https://www.agro.uba.aragroempresario.com>

Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA). (2023). *Competitividad regional agropecuaria*. <https://fundacionfada.org>

Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA). (2025). *Informe económico 2025*. <https://fundacionfada.org>

INDEC. (2024). *Producción Agrícola Nacional: estadísticas anuales*. <https://www.indec.gob.ar>

INDEC. (2025). *Informe económico 2025*. <https://www.indec.gob.ar>

INET. (2024). *Informe sobre educación técnica agropecuaria*. <https://www.inet.edu.ar>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2024). *Transformación digital agroalimentaria: El papel protagónico de las juventudes rurales*. <https://blog.iica.int/blog/transformacion-digital-agroalimentaria-papel-protagonico-las-juventudes-rurales>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2023). *Talento joven en el agro: desafíos para la ruralidad del siglo XXI*. <https://repositorio.inta.gob.ar/xmloi/handle/20.500.12123/17553>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). (2023). *Condiciones técnicas y operativas del agro pampeano*. <https://inta.gob.ar>

Ministerio de Agricultura. (2023). *Informe anual 2023*.  
<https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

Ministerio de Economía de la Nación. (2025). *Informe económico 2025*.  
<https://www.argentina.gob.ar/economia>

Ministerio de Trabajo de la Nación. (2024). *Informe laboral 2024*.  
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo>

LinkedIn. (2022). *Future of Recruiting 2022*. LinkedIn Talent Solutions.  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions>

Observatorio PyME. (2024). *Informe sobre competitividad y contexto del agro argentino*.  
<https://www.observatoriopyme.org.ar/>

Randstad. (2014). *Randstad Award 2014: Informe de resultados Argentina*.  
<https://dghqs88jwcgws.cloudfront.net/wp-content/uploads/2016/08/informe-randstad-award-2014.pdf>

Randstad. (2024). *Employer Brand Research - Argentina*. <https://www.randstad.com.ar>

Randstad. (2024). *Las empresas más atractivas para trabajar en Argentina*.  
<https://www.randstad.com.ar/las-empresas-mas-atractivas-trabajar-argentina/>

Secretaría de Agricultura. (2024). *Informe anual 2024*.  
<https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2025). *Informe anual 2025*.  
<https://www.argentina.gob.ar/agriculturaTodo+Agro+1ElHuffPost+1>

Universidad Austral. (2024). *La percepción de los jóvenes universitarios sobre el agro como sector empleador y para el desarrollo de emprendimientos* [Presentación]. Escuela de Posgrados en Comunicación. <https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2024/04/Presentacion.-La-percepcion-de-los-jovenes-universitarios-sobre-el-agro-como-sector-empleador-y-para-el-desarrollo-de-emprendimientos.-EPC.-2024.pdf>

Universidad Austral. (2024). *Percepción negativa del agro como sector empleador*. <https://www.austral.edu.ar>

Universum. (2023). *Employer Branding Now 2023*. Universum Global. <https://universumglobal.com>

World Bank. (2024). *Food Systems and Global Supply Chains*. <https://www.worldbank.org>

## Anexo

### Anexo 1

Encuesta de percepción laboral para determinar la propuesta de valor del empleador (EVP):

<https://forms.gle/iCRPGnjaE8WnZyX5A>

### Anexo 2



**HP**  
 Notebook Hp 250 G10 Intel Core i7 1355u 16gb De Ram Ddr4 512gb Ssd Intel Iris Xe Graphics 1366x768 Px Windows 11 Home Color Gris...  
 Por ESPACIO ELECTRONICA

~~\$2.468.999~~ 4.6 ★★★★★ (46)

**\$1.376.999** 44% OFF

Mismo precio en 12 cuotas de \$ 114.749

Llega gratis el lunes

Promocionado

**PRIORIDAD LOCAL**

Conectividad en todo su país

A partir de \$ 62.000/mes por el servicio

PEDIR AHORA
DETALLES DEL SERVICIO

### Anexo 3

Analista de Recursos Humanos	Buenos Aires	Cuyo	Litoral-Centro	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.881.913	\$1.656.083	\$1.731.360	\$1.552.578	\$1.599.626	\$2.352.391
	\$2.597.810	\$2.286.072	\$2.389.985	\$2.143.193	\$2.208.138	\$3.247.262
Banca & Serv Financieros	\$1.999.540	\$1.759.596	\$1.839.577	\$1.649.621	\$1.699.609	\$2.499.426
	\$2.734.343	\$2.406.222	\$2.515.595	\$2.255.833	\$2.324.191	\$3.417.928
Consumo masivo	\$1.764.301	\$1.552.585	\$1.623.157	\$1.455.548	\$1.499.656	\$2.205.376
	\$2.461.019	\$2.165.697	\$2.264.137	\$2.030.341	\$2.091.866	\$3.076.274
Gas, Petróleo y Minería	\$1.764.301	\$1.552.585	\$1.623.157	\$1.455.548	\$1.499.656	\$2.205.376
	\$2.461.140	\$2.165.803	\$2.264.249	\$2.030.441	\$2.091.969	\$3.076.425
IT	\$2.117.138	\$1.863.082	\$1.947.767	\$1.746.639	\$1.799.567	\$2.646.423
	\$2.871.177	\$2.526.636	\$2.641.483	\$2.368.721	\$2.440.501	\$3.588.972
Lab & Pharma	\$1.999.540	\$1.759.596	\$1.839.577	\$1.649.621	\$1.699.609	\$2.499.426
	\$2.734.343	\$2.406.222	\$2.515.595	\$2.255.833	\$2.324.191	\$3.417.928
Manufactura	\$2.117.138	\$1.863.082	\$1.947.767	\$1.746.639	\$1.799.567	\$2.646.423
	\$2.871.177	\$2.526.636	\$2.641.483	\$2.368.721	\$2.440.501	\$3.588.972
Retail & Comercio	\$1.764.301	\$1.552.585	\$1.623.157	\$1.455.548	\$1.499.656	\$2.205.376
	\$2.460.935	\$2.165.622	\$2.264.060	\$2.030.271	\$2.091.794	\$3.076.168
Servicios	\$1.764.301	\$1.552.585	\$1.623.157	\$1.455.548	\$1.499.656	\$2.205.376
	\$2.460.935	\$2.165.622	\$2.264.060	\$2.030.271	\$2.091.794	\$3.076.168
Transporte y logística	\$1.761.119	\$1.549.784	\$1.620.229	\$1.452.923	\$1.496.951	\$2.201.398
	\$2.454.727	\$2.160.160	\$2.258.349	\$2.025.150	\$2.086.518	\$3.068.409



reporte salarial abril 2025 | 31


### Anexo 4

Encuesta final de percepción laboral

<https://forms.gle/UX3Vffp7GgdMTWyL7>

Anexo 5

Mabe Curto – Diseño gráfico y web



**COMMUNITY MANAGER**

Si sentís que te cuesta mantener la frecuencia de publicación en tus redes, que no tenés una estrategia definida y te lleva mucho tiempo pensar contenidos atractivos o planificar acciones para conectar a los seguidores en clientes, te ayudamos a gestionar la comunicación online de tu marca.

PACK INSTAGRAM basic	PACK INSTAGRAM full
ARS <b>90.000 + IVA</b> Mensual	ARS <b>90.000 + IVA</b> Mensual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio exclusivo para usuarios KROAD System</li> <li>• Imagen de perfil y configuración de biografía/destaques de hasta 5 portadas para destacados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio exclusivo para usuarios KROAD System</li> <li>• Diseño de posteos y otros elementos gráficos de la marca.</li> </ul>



**IDENTIDAD DE MARCA**

Trabajamos concepto y desarrollo gráfico para marcas emergentes.

---

**IDENTIDAD DE MARCA**

ARS **135.000 + IVA** /Page Único

- Precio exclusivo para usuarios KROAD System
- 1 propuesta (hasta 3 revisiones)
- El precio base incluye diseño de marca (logotipo/íconos/isologotipo) en hasta 3 formatos de uso

Materiales de comunicación externa: modelo de folleto:

**SI DEJAMOS UNA HUELLA, QUE SEA UNA VERDE**

Nos comprometemos con un futuro más sostenible apoyando activamente iniciativas de sustentabilidad. A través de acciones responsables, buscamos reducir nuestro impacto ambiental y fomentar prácticas que protejan el planeta. Juntos podemos construir un mundo más verde para las futuras generaciones.



**campo agrícola**

CON TU AYUDA

**PODEMOS CREAR UN MUNDO MÁS VERDE**

(¡SÚMATE A CAMPO AGRÍCOLA!)

**CONTACTO**

Email: [campoagricola@gmail.com](mailto:campoagricola@gmail.com)

Tel: (+54) 1234-5678

Instagram: @campoagricola

Web: [www.campoagricola.com.ar](http://www.campoagricola.com.ar)

**¿QUIENES SOMOS?**

Somos una empresa agrícola ubicada en el Departamento Treco Lengua, Córdoba. Nos dedicamos a la producción sustentable de maíz, soja, trigo y cebada sobre campos de terceros con foco en la eficiencia operativa y respeto por la tierra.

Pero más allá de los cultivos, creemos en las personas como motor del crecimiento. Por eso, abrimos nuestras puertas a quienes quieren conocer el agro desde adentro, aprenden haciendo, y canalizar su energía a una empresa con valores humanos.

**NUESTROS VALORES**

-  **TRABAJO EN EQUIPO**
-  **CUIDADO POR LA TIERRA**
-  **APRENDIZAJE CONSTANTE**
-  **PERSONAS EN EL CENTRO**

Creemos que el campo es más que una producción es comunidad, identidad y futuro. Queremos sumar jóvenes que compartan esta visión.

**OFRECEMOS**

**PERSONAS EDUCATIVAS**

Te invitamos a vivir la experiencia del agro desde adentro. Nuestros programas están pensados para estudiantes de escuelas rurales y carreras afines al sector, brindando la oportunidad de aprender participando en etapas claves del ciclo agrícola: preparación del terreno, siembra, cosecha y más.

**VOLUNTARIADO CON PROPÓSITO**

Si buscas sumar experiencia, conectar con el campo y ser parte de un proyecto con valores humanos, ¡podes integrarte a nuestras actividades como voluntario! Aprendé haciendo y sumá valor a tu formación personal y profesional.

Anexo 6


## WWOOF (World Wide Opportunities on Organic Farms)

¿Cuánto cuesta la membresía de granja?

Dependiendo del país en el que te encuentres. Todas las organizaciones nacionales son entidades separadas y debes de unirte a la organización del país en que se encuentre tu granja. Todas las membresías son válidas por un año (365 días) e incluyen un perfil personalizado online, acceso a las redes de miembros y mensajería con los mismos, además del apoyo de la Organización WWOOF Nacional correspondiente.

País	Cuota de Membresía
Bélgica	15 EUR
Braçil	0-30 EUR (rango de cuota)
Canadá	50 CAD
Chile	50 USD
Czech Republic	20 EUR
Denmark	15 EUR
France	30-55 EUR
Germany	35 EUR
Grecia	19 EUR
Indonesia [1]	0-25 EUR (Rango de cuota)
Italia	40 EUR
Japón	100000 KSHV
Netherlands	25 EUR
Noruega	40 EUR
Países Bajos	22 EUR
Polonia	5 EUR
Spain	30 EUR
Suecia	30 EUR
Tailandia	Free
Tiempo	0 EUR
Turkey	400-1500 TRY (Rango de cuota)
UK	35 GBP
USA	30 USD (Rango de cuota)

[1] Hay granjas WWOOF en más de 80 países en los que aún no existe una Organización local WWOOF. Aquellas aparecen en listado de la web de WWOOF Independents, la cual es gestionada directamente por la Federación de Organizaciones WWOOF (FOWO). Los wwoofers apuntados en WWOOF Independents (WI) pueden contactar con todas las granjas en los países que abarca WI.



### ¿Qué es WWOOF?

Worldwide Opportunities on Organic Farms (WWOOF) conecta a las personas con las granjas ecológicas, promocionando intercambios educativos y culturales, construyendo una comunidad consciente de prácticas ecológicas.

WWOOF, fundada en 1971, fue uno de los primeros programas de intercambio cultural y educativo en desarrollarse. Hoy se puede hacer WWOOFing en más de **132 países** alrededor del mundo (y creciendo).

[Cómo funciona](#)

## Anexo 7



Proyector Smart Havit Pj219 Pro 1080p 14000l  
Android 9 Wifi Color Negro

\$ 698.682

5.0 ★★★★★ (1)

**\$ 454.143** 35% OFF

Mismo precio en 3 cuotas de \$ 151.381

Llega gratis el lunes

Promocionado

## Anexo 8

Curso Employer Branding como estrategia de Human Resources <https://21.edu.ar/oferta-academica/curso-employer-branding-como-estrategia-de-human-resources>

Diplomatura en Gestión y Administración Agropecuaria  
<https://cecauf.com.ar/web/site/producto/diplomatura-en-gestion-y-administracion-agropecuaria/>

Diplomatura en Relaciones Públicas, Imagen Corporativa y Comunicación Institucional  
<https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/diplomatura/807/diplomatura-en-relaciones-publicas-imagen-corporativa-y-comunicacion-institucional>

UNIVERSIDAD FASTA | CECAUF

Inicio Cursos y Diplomaturas Metodología a Distancia Unidades de Apoyo Sobre Cecauf Consultar

DIPLOMATURA EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA

- Capacitate en Gestión Agropecuaria
- Certificación Universitaria
- 100% online

\$ 185.000,00

UTN.BA Centro de e-Learning Categorías ¿Qué quieres estudiar? Institucional Portal empresas Ingresar

Home > Estado > Diplomatura > Marketing y Comunicación > Relaciones Públicas

### Diplomatura en Relaciones públicas, imagen corporativa y comunicación institucional.

Conoce las herramientas necesarias para una gestión exitosa de comunicación institucional, imagen corporativa y relaciones públicas.

Inicio de curso: 10/06/2025

Duración 36 Semanas

**Presentación**

La diplomatura en Relaciones Públicas, Imagen Corporativa y Comunicación Institucional, provee los conocimientos y herramientas que necesitan todos aquellos dirigentes de organizaciones con y sin fines de lucro, que desean lograr una gestión exitosa. Partimos de una fuerte reflexión respecto de los actuales políticas de comunicación aplicadas en las organizaciones exitosas y nos enfocamos al desarrollo de

Valor 493.620 \$

3 y 6 cuotas sin interés

**Total** \$ 158.092,00

Precio de lista ~~\$ 287.440,00~~

Ver detalle

Código de cupón

**Datos de la carrera**

Periodo	Modalidad
2/25	DISTANCIA - ED HOME
Carrera	Turno
CURSO EMPLOYER BRANDING COMO ESTRATEGIA DE HUMAN RESOURCES	SIN TURNO
Sede/CAU	Fecha de inicio de cursado
INSTITUTO SUPERIOR SAN AGUSTIN	10/06/2025