



*Universidad Nacional de Cuyo*

*Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
Licenciatura en Administración Pública  
y Ciencia Política*

---

---

**TESIS DE GRADO**

***“Sector empresarial y estrategias de formación laboral”***

**El caso de la industria vitivinícola en el Departamento de Maipú  
(Mendoza)**

**Alumno: Claudio Montaña**

**Registro Nro. 10747**

**Directora: Dra. María Albina Pol**

**Co Director: Mgter. Roberto Roitman**

**Mendoza, junio de 2012**

*Agradecimientos....*

*Primero quiero agradecer a mis abuelos, Federico, Andrea y Luisa, mi madrina Micaela, ellos me forjaron muchos rasgos de mi personalidad. Siempre se los agradeceré.*

*También mis papás, Mario y Nora, son dos baluartes, me han demostrado el valor, la tenacidad y el compromiso frente a la adversidad, y ese ejemplo es inconmensurable.*

*A mi hermana que la quiero con toda mi alma, y valoro sus creencias y fe con que lleva adelante su vida.*

*A mi familia actual, Gisela y Federico, son mi refugio, son la paz en mi hogar, y siempre que estemos unidos podremos superarlo todo y conseguir lo que queramos.*

*A mis amigos que pude conseguir en la facu, de todos lados de la provincia, muy buena gente que llevo en mi corazón.*

*A las profesoras y profesores que he conocido en esta casa de estudio, que es mi casa, a los cuales valoro por sus cualidades y virtudes.*

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la trama vitivinícola argentina ha sufrido profundos cambios estructurales como resultado de la incorporación de nuevas tecnologías productivas y organizacionales, la entrada de inversiones directas y el impulso sostenido que diferentes actores empresariales e institucionales han dado al sector.

Mendoza, es un territorio emblemático en relación con la actividad vitivinícola, no solo porque casi el 70% de la producción y más del 40% de las exportaciones de vinos del país corresponden a nuestra provincia, sino porque la vitivinicultura dinamiza varias actividades económicas: madera, metalmecánica, petroquímica, entre otras (IDITS, 2005).

El sector vitivinícola provincial se ha visto fuertemente determinado a lo largo del tiempo por los distintos modelos económicos prevalecientes en el país. A partir de comienzos de la década de los 90 las políticas neoliberales basadas en el aperturismo, la desregulación y los fuertes incentivos a las importaciones y a la inversión directa, dieron paso a una dinámica de reestructuración y fuerte crecimiento de la actividad. Después del proceso recesivo de 2001 y la posterior devaluación de 2002, se inicia en el 2003 otro modelo económico con un tipo de cambio competitivo favoreciendo las exportaciones, dando incentivos a los distintos sectores de la industria nacional y resguardándola de las crisis financieras internacionales, sin olvidar las políticas de promoción y sostenimiento del empleo y su correlato en un incremento sostenido del trabajo registrado, circunstancias que han servido a la vitivinicultura para afianzar su desarrollo, diversificar sus productos y potenciar la inserción de los mismos en los mercados internacionales.

Hay que señalar, sin embargo, que la tendencia de creciente expansión de la vitivinicultura a partir de la implementación de un modelo productivo basado en la “calidad”, no ha sido un proceso lineal ni homogéneo, sino caracterizado por una notable heterogeneidad. Dentro del sector conviven dos grandes grupos de empresas: por un lado, aquellas con alto grado de tecnologización y acceso a los mercados internacionales, que se vinculan horizontal y verticalmente con actores gubernamentales y sectoriales, y por otro, las PyMEs que, al encontrar serias

dificultades de acceso al financiamiento y a la articulación interactoral, se van incorporando lenta y desigualmente al proceso de reconversión.

Así, las transformaciones productivas y organizacionales en la actividad vitivinícola se materializan de formas diversas en los distintos tipos de empresas y en los territorios donde las mismas se asientan. Una de las características de ese proceso es la reconfiguración de las estructuras ocupacionales y el profundo cambio en las relaciones laborales. La incorporación de nuevas tecnologías y procedimientos ha modificado las competencias requeridas a los trabajadores vitivinícolas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades laborales se constituyen en aspectos fundamentales para la competitividad empresarial y territorial.

De esta manera, la capacitación de trabajadores que sepan responder a las demandas de la actividad vitivinícola aparece como una cuestión central en términos de las políticas de formación y empleo a escala territorial. Uno de los actores clave en ese proceso es el empresariado local, lo que lleva a plantear la importancia de indagar acerca de las estrategias que los distintos tipos de empresas vitivinícolas despliegan en vistas a contar con trabajadores con competencias acordes a sus necesidades y demandas.

Dado que enmarcamos nuestra mirada analítica en el enfoque del desarrollo económico local, entendemos que estos aspectos no pueden ser abordados de manera aislada, de ahí que la investigación se focalizara en un territorio particular, el Departamento de Maipú (Provincia de Mendoza). De manera específica, nuestro interés estuvo centrado en analizar las estrategias que diferentes tipos de bodegas asentadas en ese Departamento ponen en práctica para resolver la capacitación de sus recursos humanos y en la articulación que, en este sentido, establecen con otros actores del territorio.

En base a ese propósito general se formularon los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar al sector vitivinícola del Departamento de Maipú y describir su conformación y evolución en los últimos años.
- Identificar las políticas de formación y capacitación ejecutadas por actores institucionales vinculados a la actividad vitivinícola en el Departamento de Maipú.

- Determinar las estrategias de formación y capacitación laboral desplegadas por el sector empresarial vitivinícola del departamento.
- Identificar la existencia de acuerdos estratégicos de articulación con otros actores para el diseño y ejecución de estrategias de formación y capacitación laboral por parte del sector empresarial vitivinícola de Maipú y describir sus características.

Los supuestos que guiaron la investigación indican:

1. El sector público-estatal desarrolla acciones formativas y de capacitación para la industria vitivinícola del Departamento de Maipú, sin institucionalizar una instancia que reúna a todos los actores intervinientes tanto del sistema educativo como del empresariado vitivinícola local.
2. Las estrategias de formación y capacitación de recursos humanos desplegadas por el sector empresarial vitivinícola del Departamento de Maipú se caracterizan por su escaso grado de formalización y articulación con los demás actores involucrados en los procesos formativos.
3. Los actores institucionales vinculados a la actividad vitícola departamental presentan un escaso nivel de articulación en el diseño y ejecución de políticas de formación y capacitación para los trabajadores de tal actividad.

Las particularidades de la temática de investigación condujeron a seleccionar una metodología de carácter cualitativo. Para dar cuenta de los aspectos contextuales y describir la problemática en una primera etapa se rastrearon y analizaron fuentes documentales. Luego, y para abordar el objeto central del estudio, se aplicó la técnica de la entrevista en profundidad a informantes clave; se entrevistó a un conjunto de referentes de diversos establecimientos vitivinícolas del Departamento de Maipú. La información así recolectada fue sistematizada y analizada procurando dar cuenta a los objetivos planteados para el estudio.

Los resultados obtenidos del proceso de investigación han sido organizados para su exposición en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, exponemos los aspectos teóricos y metodológicos en los que se enmarca el trabajo, centrándonos en la descripción del proceso de reconversión vitivinícola, los cambios que el mismo ha producido en la organización laboral y su

vinculación con el desarrollo económico local. Se describen las diferentes modalidades de formación laboral y se plantea finalmente la importancia de la articulación interactoral en la implementación de estrategias de formación para el trabajo a escala local.

En el segundo capítulo, se profundiza en las particularidades de la reestructuración vitivinícola en Mendoza y Maipú y su dinámica, así como en las redes de relaciones existentes al interior del sector y la oferta educativa local. Finalmente, nos referimos a las características de la configuración empresarial vitivinícola identificando subtramas y los actores que de ellas participan.

En el tercer capítulo, se exponen los resultados obtenidos del análisis de las entrevistas, los hallazgos surgidos de las declaraciones vertidas por los actores vitivinícolas relevados son interpretados buscando rescatar y dar cuenta del sistema de percepciones y representaciones de las protagonistas de la experiencia objeto de estudio. La exposición de los resultados se encuentra organizada de acuerdo con los ejes categoriales más relevantes a los fines de la investigación.

En el último apartado se esbozan algunas consideraciones finales que aluden a los propósitos de investigación inicialmente planteados.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

Este primer capítulo tiene como propósito exponer los aspectos teóricos y metodológicos que guiaron la elaboración de la presente tesis. En lo relativo a los lineamientos teóricos comenzamos describiendo las transformaciones tecnológicas y organizacionales que introdujo la actividad vitivinícola durante el proceso de reconversión productiva.

La incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos está generando una novedosa estructura ocupacional, lo que a su vez supone la demanda de nuevas capacitaciones y especializaciones e impacta en las relaciones laborales produciendo una fuerte segmentación y aparición de nuevas categorías de obreros especializados.

Desde el enfoque que adoptamos entendemos que esas dinámicas se realizan en entornos espaciales particulares y se vinculan con el resto de procesos y actores del territorio. Tomamos así como marco el enfoque del desarrollo económico local que surge como alternativa a las perspectivas neoclásicas, al revalorizar los factores endógenos de la competitividad sistémica dentro de un entorno territorial dinámico, transformador y facilitador de innovaciones.

La circulación de conocimiento es uno de los factores clave para la competitividad sistémica y coloca a la relación educación – trabajo en un lugar central. Planteamos que esta relación incorpora elementos que se influyen mutuamente bajo condicionantes que son históricos y cambiantes. Los actores involucrados en esa dinámica (trabajadores y empresarios) ponen en práctica diferentes estrategias que incluyen la educación formal y no formal, así como la formación en el lugar de trabajo. Esto conduce a ocuparnos de los actores locales y su interrelación en torno a la formación para el trabajo.

Expuesto el marco teórico de la tesis, en la segunda parte del capítulo señalamos las características del diseño metodológico en el que se enmarcó el trabajo de investigación. La metodología seleccionada fue la cualitativa, y la indagación acerca de las estrategias de formación desplegadas por los agentes empresariales estuvo situada en el Departamento de Maipú (Provincia de Mendoza). El análisis documental y la entrevista en profundidad a responsables de recursos humanos de

establecimientos vitivinícolas fueron las técnicas aplicadas para la recolección de los datos.

## **1.1. ASPECTOS TEÓRICOS**

### **1.1.1. Transformaciones en la estructura del sector vitivinícola. Innovaciones productivas y organizacionales.**

La introducción de transformaciones productivas, comerciales y organizacionales en las actividades económicas, hace referencia al concepto de *innovación* que se vincula con el progreso tecnológico responsable del aumento de la productividad, la reducción de costos y el incremento de la calidad y el valor del producto o servicio que vendemos (Cravacuore, 2004). En un sentido más general, la innovación puede relacionarse con la utilización de nuevos recursos, la generación de nuevos productos y la aplicación de nuevas formas de organización del trabajo y la producción.

Enmarcada en esos procesos, en el transcurso de los últimos veinte años la industria vitivinícola mendocina ha sufrido una reestructuración que ha significado, entre otros aspectos, la introducción de innovaciones tecnológicas para mejorar el proceso productivo logrando una mayor competitividad de sus vinos tanto en el mercado interno como en el internacional. No obstante hay que señalar que, en algunos casos, esos cambios sólo han implicado, la adaptación de la estructura tradicional de la actividad de acuerdo a necesidades y objetivos de producción.

Hasta principios de los 90 la vitivinicultura reunía ciertas características que configuraban el modelo productivo clásico tales como: producción en gran escala orientada principalmente al consumo interno, escasa innovación tecnológica, fuerte componente de uvas comunes y baja calidad enológica. Con la instalación del modelo económico neoliberal se produjo una fuerte apertura de la economía, el fomento de las importaciones y la desregulación de distintos mercados, factores que provocaron “la globalización y extranjerización de la actividad vitivinícola” (Bocco y otros, 2007).

Los cambios, tanto en el sector primario (uvas) como en el industrial (vinos), responden a un fenómeno global de fines del siglo XX que impone un nuevo marco de competitividad (menores costos, mayor calidad, diversidad de productos y nuevas

formas organizativas empresariales), como así también a un fenómeno local-regional debido a que la Provincia de Mendoza tiene las condiciones geográficas, culturales, económicas e históricas para generar, desde sus actores locales relevantes, una trama vitivinícola evolucionada.

Esto conduce a establecer un marco de referencia que permita definir la noción de “trama productiva”, que supera la visión clásica centrada sólo en la relación de intercambio entre empresas. En lugar de una sola empresa, se considera al conjunto de firmas pequeñas, medianas y grandes involucradas en el proceso de producción, transmisión y/o venta de un producto o servicio determinado. De manera más precisa, la trama productiva es...

*... un espacio económico de generación de competencias, conformado por una firma organizadora (núcleo), el conjunto de proveedores y clientes y sus interrelaciones derivadas tanto de transacciones de compra-venta como de las que involucran la circulación de información, experiencias productivas y conocimientos codificados y tácitos (relaciones no-precio) a través de canales formales e informales constituidos (Novick, 2002:108)*

La trama vitivinícola tradicional, configurada por un sector industrial local (provincial, regional y nacional) que controlaba el mercado interno y ponderaba un consumo masivo, pero poco diferenciado, de baja calidad, se empieza a reestructurar. Esto es por el ingreso de capitales internacionales y la incorporación de grandes capitales nacionales a la actividad productiva primaria e industrial locales que traen nuevas líneas de producción (varietales), con el objetivo de insertarse en el mercado internacional bajo estrictas normas de calidad y en base a la demanda de un mercado cada vez más segmentado y exigente. Se inicia entonces una tendencia de aumento del consumo de vinos finos tintos (mayoritariamente) en detrimento de los vinos de mesa.

Todo este contexto fue llevando a una modernización productiva y cambios tecnológicos que se expresan en el surgimiento de un nuevo modelo de organización empresarial basado tanto en la innovación de procesos y productos como en la organización del trabajo para el aumento de la competitividad (Bocco y otros, 2007). Complementariamente a la modernización tecnológica se profundizan los procesos de integración vertical y horizontal, esto significa una articulación estrecha entre

sector primario, industrial y comercial conjuntamente con un incremento de las relaciones de cooperación interempresariales.

Uno de los principales fenómenos derivados del proceso de reestructuración de la actividad productiva vitivinícola es el cambio en la relación *bienes y servicios a ser producidos / cualidades de la fuerza de trabajo necesaria para su producción* (Martín y Pol, 2009). Esta dinámica ha generado así modalidades formativas y organizativas que adquieren una nueva lógica y conllevan, por tanto, nuevas demandas de capacitación y especialización.

La introducción de nuevos conocimientos, y de tecnologías de procesos y organizacionales, llevan necesariamente a una mayor profesionalización del proceso productivo en los sectores primario e industrial y la intromisión de nuevas formas de organización y control de los procesos de trabajo. Como señala Bocco y otros (2007), aparecen en la vitivinicultura nuevos equipos de profesionales como ingenieros agrónomos y enólogos que buscan lograr en las uvas estándares de calidad. A su vez, se agregan la racionalización de los procesos y la medición del control de calidad (a través de la aplicación de normas de calidad en bodega). Todo esto se manifiesta en una planificación de todas las actividades en función del tiempo y de los costos, así como en una evaluación y monitoreo permanentes de los procesos e insumos para obtener un determinado producto, que en lenguaje técnico se conoce como trazabilidad del producto.

Para que el sector logre productividad y competitividad, se busca la flexibilidad de la producción y del empleo de modo de generar una estructura que responda a las fluctuaciones del mercado. El inconveniente que a veces se presenta es que la modernización tecnológica es vertiginosa y el mercado laboral sigue otra dinámica de adaptación, provocando la coexistencia de viejas y nuevas formas de organización del trabajo.

Estos cambios en las relaciones laborales dentro de la trama vitivinícola han generado un fuerte proceso de segmentación y la aparición de nuevas categorías de obreros especializados (Bocco y Dubbini, 2007). *La productividad comienza a depender del capital humano, y esto produce una segmentación en el mercado de trabajo de acuerdo a las distintas calificaciones del recurso humano* (Bocco y otros,

2007:83). Esta tendencia trae consigo una nueva visión acerca de la fuerza laboral y le impone nuevas exigencias de calificación.

Al mismo tiempo, se produce una desvinculación de los trabajadores permanentes no calificados -el peón u obrero común-, que tiende a ser desplazado por el obrero calificado. Un fenómeno similar se ha dado entre los operarios de bodegas donde han surgido nuevas especialidades y operarios especializados en el manejo y mantenimiento de maquinarias computarizadas. Estos trabajadores van desarrollando distintas habilidades que posibilitan el desempeño de más de una función, surgiendo el operario polivalente. Esto hace que el operario no calificado tienda a disminuir sus funciones, en la nueva estructura organizativa. Así mismo, la profesionalización de las funciones jerárquicas y la incorporación de profesionales agrónomos y enólogos en las empresas agrícolas e industriales también han aumentado la segmentación por capacitación, lo que se refleja en nuevas diferencias salariales entre los trabajadores jerarquizados y no jerarquizados (Bocco y otros, 2007).

Como consecuencia de todos estos procesos se comienza a configurar al interior de la trama una nueva estructura ocupacional en la que se distinguen dos grandes segmentos, uno caracterizado por la estabilidad laboral, salarios altos, reducción en cantidad de personal y elevados niveles de calificación, y otro en el que predominan condiciones más precarias, magros ingresos laborales y menores calificaciones.

Estudios cualitativos (Gallart y otros, 1993) han permitido detectar otros aspectos que se suman a la segmentación ocupacional y a la escasez de credenciales y competencias, como dificultades para el ingreso y permanencia de ciertos segmentos poblacionales en el mercado de trabajo. Entre ellos merecen resaltarse:

- a) La marginación ecológica, ya que algunos trabajadores suelen habitar en zonas alejadas, de difícil acceso, con baja infraestructura de servicios, y mal comunicadas, con medios de transporte que resultan caros.
- b) La carencia de un capital cultural y de un capital social (redes sociales de las que puede provenir un empleo o una clientela) que pueda favorecer el ingreso a otros segmentos del mercado laboral.

Todos los elementos reseñados nos conducen a destacar la importancia de analizar las transformaciones del mercado de trabajo vitivinícola y las estrategias que los

diferentes agentes despliegan, situándolos en particulares entornos espaciales y en relación con el resto de actividades que se realizan en el territorio.

Esta segmentación del mercado de recursos humanos hacia dentro del establecimiento vitivinícola, lleva a una diversificación de programas de formación y por consiguiente de estrategias para intervenir en esos segmentos para desempeñar adecuadamente las tareas que se requieren de un puesto a otro de acuerdo al lugar en el proceso de producción que tenga que desenvolverse y al mismo tiempo hay capacidades estandarizadas que todo empleado debe cumplir en base a objetivos de la organización.

En ese sentido, interesa señalar que los profundos cambios con relación a las innovaciones tecnológicas y organizacionales, necesarias para lograr la productividad y consecuentemente la competitividad, en este caso dentro de la trama productiva vitivinícola, están íntimamente relacionados con el Desarrollo Económico Local. Lo que implica que, en esos cambios estructurales hay que tener en cuenta varios factores: el entorno territorial inmediato, los actores locales involucrados y la red de relaciones y vinculaciones que se generan horizontal y verticalmente y, por sobre todo, el factor estratégico e intangible que es el recurso humano.

### **1.1.2. El enfoque del Desarrollo Económico Local**

El proceso de reforma del Estado implementado en nuestro país durante los años 90 implicó el achicamiento de la administración central a través de la delegación de competencias a otros niveles de gobierno en diversas materias (atención primaria de la salud; educación superior no universitaria, etc.) y de la implementación de mecanismos de privatización. Esta dinámica impulsó, entre otros factores, la necesidad de replantear los roles y funciones de los gobiernos provinciales y, en especial, de los municipales. En ese contexto signado además por la globalización, el desarrollo local emerge como una perspectiva relativamente novedosa para intentar dar respuesta a las variadas y heterogéneas demandas locales frente al nuevo escenario regional, nacional e internacional.

Entre los varios conceptos de desarrollo local que describe Casanova (2004:26) destacamos el de Podestá (1999) que lo define como... *un proceso en el que una*

*sociedad local, manteniendo su propia identidad y su territorio, genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales, facilitando la articulación de cada uno de esos subsistemas, logrando mayor intervención y control entre ellos.*

Casanova (2004) nos habla de una construcción colectiva, endogeneizadora y con una visión que se potencia “desde abajo”, desde las fortalezas y contenidos locales. En este proceso se revalorizan y confluyen una multiplicidad de factores: económicos, sociales, culturales, institucionales y políticos fuertemente interrelacionados, e implica la puesta en marcha de acciones que involucran a los actores de diferentes niveles y sectores con el propósito de mejorar la calidad de vida del ciudadano.

Si nos centramos en la corriente que postula la noción de desarrollo “económico” local encontramos entre sus principales antecedentes teóricos a la “escuela de crecimiento endógeno” que surge como alternativa al pensamiento neoclásico y considera al avance tecnológico como una variable endógena de los modelos, incorporando el poder de mercado de las empresas en los procesos de innovación y crecimiento económico (Casanova, 2004).

*El enfoque del desarrollo económico local busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo (Alburquerque, 2004:17).* Desde esta perspectiva se ponderan factores “endógenos” tales como el entramado económico local, los recursos humanos y el marco institucional local (Casanova, 2004), buscando a través del diseño y ejecución de políticas públicas la articulación entre diferentes actores públicos y privados. Las estrategias de desarrollo “desde abajo” poseen, por tanto, un carácter difuso y encuentran su base de sustentación en factores económicos, sociales, culturales y territoriales (Alburquerque, 2004:15).

En el mismo sentido, Vázquez Barquero (1999:32-33), considera que las estrategias de desarrollo económico local se apoyan en una combinación de tres dimensiones:

- 1) *Hardware*, sería la infraestructura productiva básica (pero también de salud, educativa y cultural), las redes de comunicación y transporte, etc.

- 2) *Software*, se refiere al diseño e implementación de estrategias integrales de desarrollo local. Incluye el diagnóstico de las ventajas comparativas y disfunciones de cada espacio, así como la articulación de cuatro ejes: mejora de la competitividad de las empresas locales, atracción de inversión externa, mejora del capital humano y construcción de infraestructura.
- 3) *Orgware*: se refiere a la capacidad de las instituciones y organizaciones de diseñar, poner en marcha y controlar toda la estrategia de desarrollo.

Desde esta perspectiva entonces, el territorio no es considerado sólo como el espacio físico en el que se asientan determinadas actividades, sino que incluye el entramado institucional, social y económico que se ha ido desarrollando dentro de un proceso histórico, dinámico y complejo en una localidad, región o micro-región.

Albuquerque (2004) también enfatiza el carácter social que adquiere una específica configuración territorial al señalar que las estrategias de desarrollo local conciben al territorio como agente de transformación social: *el territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos importantes* (Albuquerque, 2004:18).

En ese marco, las transformaciones tecnológicas y organizativas que tienen lugar en el territorio constituyen factores determinantes en el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los mercados.

*Es decir, que las fuentes de competitividad no se logran únicamente en una mirada hacia adentro, sino también en la implantación de la firma en un territorio dado y en las relaciones de cooperación-subcontratación-externalización que realiza con los otros actores, sean estas empresas o no. Es una competitividad sistémica que toma en cuenta el entorno de las empresas y las conexiones entre ellas* (Novick, 1997: 16-17).

Por eso decimos que la competitividad a nivel local tiene un carácter sistémico ya que se basa en la interrelación entre la dimensión organizativa, la social y la tecnológica. Todo esto fundamenta el reconocimiento del territorio como un actor de desarrollo decisivo, la empresa no debe ser contemplada nunca en abstracto, sino en relación con los diversos factores estratégicos que operan en su entorno.

Según Novick (2002) el concepto de competitividad sistémica parte del énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico en una organización empresarial. Surge como una noción superadora de las concepciones taylorianas y rescata la capacidad de activar los potenciales de aprendizaje y de innovación en todas las áreas operativas de una firma y de redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones de distintos niveles.

En el mismo sentido, Albuquerque (2003) destaca que la competitividad sistémica alude a la idea de que en la pugna frente a sus competidores, la empresa depende no sólo de las mejoras internas que introduce en su propio funcionamiento, sino de la calidad de sus relaciones en la red de proveedores y clientes, así como de la existencia en el “entorno territorial” de componentes facilitadores de la introducción de innovaciones (infraestructura básica, recursos humanos cualificados, sistema de investigación aplicada, servicios a empresas, etc.).

Desde esa concepción, el desarrollo de procesos de innovación, aprendizaje y competencias no sólo depende de las capacidades endógenas de las empresas para generar procesos de aprendizaje, sino también de sus vinculaciones, que permiten la circulación de conocimientos y la alimentación de procesos de aprendizaje de mayor complejidad que los que las firmas pueden alcanzar por si mismas (Novick, 2002).

La competitividad sistémica encuentra su sustento inicial en los factores explicativos de la productividad, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva. Esto último depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de la fuerza de trabajo y las relaciones laborales, y el nivel de vinculación existente entre el sistema de educación y capacitación y el sistema productivo y empresarial (Albuquerque 2004:07). Todo lo cual fundamenta el reconocimiento del territorio como un agente decisivo, la empresa no debe ser contemplada nunca en abstracto, sino en relación con los diversos actores y factores estratégicos que operan en su entorno.

Según Novick (1997) deberían ser más los abordajes referentes a la competitividad sistémica que ahondan en las características internas de las empresas y en sus procesos laborales, entendiendo que la reconversión productiva en América Latina (y por consiguiente también en Mendoza con la actividad vitivinícola) trascendía las

meras modificaciones internas de carácter tecnológico u organizacional en las empresas.

La competitividad se logra interactuando a diferentes niveles; a nivel local supone garantizar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas locales, a nivel provincial y/o regional requiere crear un entorno innovador empresarial, y a nivel nacional implica asegurar las condiciones generales de estabilidad macroeconómica y promover un adecuado marco regulatorio general y de reglas de juego claras (Alburquerque, 2003).

Pero si nos remitimos al ámbito local y regional podemos decir que la competitividad empresarial se debe a acciones concretadas en tres ámbitos: el interno propio de la empresa, la trama productiva y el entorno territorial. Enfocándonos en el último ámbito, decimos que la empresa se apoya sobre factores estratégicos territoriales tales como: una dotación de infraestructuras básicas, recursos humanos calificados, un sistema de salud eficiente, un sistema de investigación aplicada orientado a las demandas del sistema productivo local, la oferta de servicios empresariales locales, el asesoramiento y acceso al crédito para financiamiento de micro y medianas empresas, un sistema educativo y de formación profesional de calidad e inclusivo, un sistema fiscal favorable a la atracción de la inversión, un mercado laboral flexible a las fluctuaciones del mercado y un sistema judicial eficiente (Alburquerque, 2004).

El entorno competitivo territorial es, por lo tanto, un actor que provee de mecanismos facilitadores de introducción de innovaciones. En estricta relación con la actividad vitivinícola, su reestructuración ha llevado a una racionalización y profesionalización de los procesos de trabajo lo que implica profundos cambios en las estructuras ocupacionales de las empresas. La competitividad empresarial exige, por tanto, más especialización, más capacitación, más calificación, más multifuncionalidad y más conocimientos, y es la empresa quien tiene que diseñar estrategias para capacitar y formar al recurso humano o bien proveerse de los egresados que brinda el sistema educativo y socializarlos al ambiente organizacional propio.

En síntesis, el desarrollo, crecimiento y expansión de la trama vitivinícola local-regional tiene su sustento en un entorno competitivo-territorial con un marco institucional, organizativo y económico que sienta las bases para la introducción de transformaciones e innovaciones tanto al interior de la propia empresa como en el

sistema educativo formal y no formal. Estos temas constituyen el núcleo central de interés de esta tesis por cuanto refieren a las diversas estrategias que las empresas despliegan para adaptar la formación y capacitación de los recursos humanos a las nuevas exigencias del proceso productivo.

### **1.1.3. Formación para el trabajo, sistema educativo y empresas**

Siguiendo las ideas expuestas en el apartado anterior, partimos del postulado que sostiene que el desarrollo económico local responde, no sólo a la acumulación de capital sino también a la acumulación de conocimiento, lo cual promueve las inversiones y estas conllevan a la introducción de nuevas tecnologías, todos esos factores, en conjunto, incrementan los niveles de productividad y competitividad de un territorio socialmente organizado (Albuquerque, 2003).

Las políticas económicas y las tendencias de las innovaciones tecnológicas sumadas al perfil productivo regional son el marco en el que se producen las transformaciones de los sistemas de educación. Como señala De Ibarrola (2002), la relación educación-trabajo es una construcción social y eminentemente política, donde cada actor tiene su lógica de organización y funcionamiento propio, pero sin descuidar que son relaciones históricas, interactivas, cambiantes.

La adopción de este enfoque integral e incluyente, supone tener en cuenta a todas las unidades económicas que conforman un específico entramado productivo y que, con diferentes modalidades, se encuentran inmersas en el proceso de producir transformaciones económicas y productivas acordes con las tendencias globales del sector. Sin embargo, los estudios orientados a identificar las demandas específicas de formación y capacitación en el sector empresarial, centran principalmente su interés en las empresas de mayor tamaño; rara vez parten de la heterogeneidad de los mercados de trabajo descuidando en el análisis las demandas específicas de las pequeñas empresas (De Ibarrola, 2002).

La cualificación de la fuerza de trabajo es un factor estratégico que atraviesa a todas las empresas determinando la competitividad y productividad del entramado en su conjunto.

*La disponibilidad y calidad de los recursos humanos son factores clave para el desarrollo de una localidad o región ya que los mismos tienen fuerte repercusión sobre la productividad del sistema empresarial, la competitividad territorial y el modelo cultural sobre el que se edifica el proceso de cambio y crecimiento económico. De esta manera, los recursos humanos calificados se convierten en activos estratégicos para lograr mejoras en la competitividad territorial (Vázquez Barquero, 1993:56).*

Interesa, por tanto, analizar las diferentes modalidades que adquieren la formación y capacitación laboral para, a partir de ello, indagar las diversas estrategias que implementan las empresas del entramado local.

En primer lugar resulta necesario distinguir entre educación formal y formación en la empresa o lugar de trabajo. La primera, es aquella que imparte una institución educativa con carácter estructurado (reglado, planificado) e intencional y concluye con una certificación emitida por un organismo gubernamental oficial. Abarca toda la oferta educativa conocida como escolarización obligatoria. La segunda, puede ser entendida como educación informal, aquella que se da de forma no intencional y no planificada, sino que se realiza a partir de la experiencia laboral cotidiana (conocimiento tácito según Novick, (2002) y, generalmente, no implica certificación alguna.

A los tipos anteriores hay que agregar la educación no formal, que sería aquella que se ofrece en contextos en los que existe una intencionalidad educativa y una planificación de las experiencias de enseñanza-aprendizaje pero ocurren fuera del ámbito escolar. Aunque no se encuentra totalmente institucionalizada, si está organizada representando actividades educativas de carácter opcional, complementario y flexible. Igualmente hay que señalar que, en la práctica y debido a las modalidades que adquiere el fenómeno educativo en cada individuo y grupo, las fronteras entre categorías se borran fácilmente sobre todo entre educación no formal e informal (Cardarelli y Waldman, 2009).

En relación con los factores que deben orientar la oferta de formación y capacitación de las instituciones educativas en el territorio, Casanova (2004) señala tres: 1) los destinatarios (sus características, necesidades y aspiraciones), 2) los docentes y 3) las demandas de las empresas. La articulación entre esos elementos en las aplicaciones

específicas a implementar en el proceso formativo local supone una estrecha relación con el tejido productivo de referencia, pero también con las expectativas y elecciones de las personas que allí se desenvuelven. A su vez, quienes tienen la responsabilidad del diseño, planificación y ejecución de la educación a nivel local deben contar con un sistema de información de la oferta existente como insumo fundamental para elaborar un diagnóstico fiable del mundo educativo local.

La competitividad territorial exige así una oferta formativa (en la que intervengan actores públicos y privados), que esté en confluencia con el perfil productivo local y las demandas del mercado, pero, a su vez, brindando una propuesta formativa de calidad y excelencia que responda a las expectativas de los individuos.

Las instituciones encargadas de impartir formación para el trabajo no se agotan en el sistema escolar, sino que incluyen un amplio abanico de actores que pueden ser discriminados según el ámbito en el que se imparte la formación. Se pueden organizar en base a tres ámbitos posibles donde se realiza la transmisión de los conocimientos, identificando los actores involucrados (De Ibarrola, 2002):

1) *La formación dentro del sistema escolar*, en particular las instituciones educativas de nivel medio y superior del sector público y privado. La mayor parte de las investigaciones sigue privilegiando este tipo de formación, por la facilidad que representa aislar y tomar el certificado escolar o el número de grados cursado como indicadores de la adquisición de conocimientos y habilidades para el desempeño en el trabajo. Por otro lado, los sistemas de educación formal son los que brindan las competencias básicas y generales y, recién en la educación superior universitaria y no-universitaria, es donde se adquiere formación especializada. En la última década se ha incrementado y fortalecido un nivel intermedio ubicado entre la enseñanza media y las carreras de grado: el terciario (tecnicaturas). Esta tendencia también responde a las necesidades del desarrollo tecnológico, productivo y organizacional y, por lo tanto, ocupacional que demanda técnicos con conocimientos previos orientados a ciertos procesos de producción que la unidad empresarial necesita cubrir con un perfil laboral determinado.

2) *La formación en otros espacios sociales*, como las organizaciones de la sociedad civil, uniones vecinales, sindicatos, fundaciones, entre otros. Estas

persiguen intereses económicos de clase, apuntan claramente a un segmento determinado de la población. La tendencia es que cada vez participan bajo distintas modalidades en asociaciones estratégicas para la formación desde el diseño hasta la implementación de planes o programas de educación para el trabajo.

3) *La formación dentro de los espacios laborales.* Los centros de trabajo se constituyen en intensos espacios educativos, y en el seno de las relaciones laborales se dan continuamente relaciones pedagógicas entre trabajadores, en las que también desempeñan un papel educativo importante los supervisores y los dueños, que las propician y participan activamente en ellas. A través de estas relaciones (no formales) y sistemas de aprendizaje, y en clara preferencia por sobre la capacitación intencional, la historia de vida de varios trabajadores demuestra que adquieren el dominio mínimo necesario para desempeñar diversos puestos en la industria y aprenden a manejar las nuevas máquinas. Para los empresarios, las estrategias no formales de aprendizaje también resultan más atractivas: los viajes, las ferias nacionales e internacionales; las conferencias.

Existe otro concepto que resulta interesante incluir para complementar la mirada sobre el aprendizaje y el conocimiento, tanto dentro como fuera de la empresa, el de empleabilidad. Mitchell (1998:107-108) señala que la adquisición de conocimientos no lleva automáticamente a la empleabilidad, sino que ella está fomentada más por las competencias fundamentales transferibles de un puesto a otro, dentro de la misma empresa y entre empresas. La empleabilidad está, por tanto, asociada a la capacidad individual de adaptarse al cambio y a la habilidad de combinar diferentes tipos de conocimientos y construir sobre ello la vida productiva del trabajador. Ampliarla se debe, por lo tanto, a la formación flexible y permanente.

Mitchell (1998), señala que los conocimientos, calificaciones y actitudes que promueven la empleabilidad pueden ser agrupados de la siguiente manera: calificación intelectual (o académica); calificación social e interpersonal para la comunicación, calificación empresarial y en negocios y calificaciones técnicas múltiples en áreas genéricas asociadas a ciertas ocupaciones para lograr movilidad ocupacional.

En relación con las estrategias de formación al interior de las empresas, Novick (2002:105-108), distingue entre conocimientos tácitos y codificados y la dinámica que se establece entre ellos como factor fundamental del desarrollo y la circulación de conocimientos y aprendizaje en las organizaciones. El conocimiento tácito es conocimiento personal, difícil de formalizar y comunicar a otros. El conocimiento explícito es conocimiento formal, más fácil de transmitir entre individuos y grupos. Según señala la autora, es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión de conocimiento tácito, personal, en conocimiento que puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Para cumplir con la exigencia competitiva de mejorar los procesos de aprendizaje, la empresa como unidad requiere (Novick, 2002): a) Un proceso de trabajo que optimice las competencias y desarrolle mejores capacidades, b) Un proceso de creación de capacidades tecnológicas y organizacionales que permita generar, hacer circular y apropiarse de los conocimientos experimentales y codificados y, por tanto, aumentar sus ventajas competitivas en el mercado, y c) Un proceso de capacitación vinculado a los planos anteriores.

Desde esta perspectiva la capacitación en las empresas constituye el marco de un proceso más complejo de lo que parece. Demuestra que, dentro de los nuevos paradigmas, la capacitación en las empresas no puede ser analizada exclusivamente a partir de la descomposición de las estrategias concebidas como políticas específicas o generales de transmisión de conocimientos o del grado de formalidad o duración de las actividades de capacitación (Novick, 2002:112). Por lo tanto, no sólo hay que tener en cuenta si existe un programa de formación profesional y capacitación dentro de la unidad productiva, sino también analizar si la organización cuenta con una estructura, qué grado de participación tienen los diferentes grupos de trabajadores con sus distintas competencias, cualidades y capacitación en cada instancia de formación, qué enfoque de formación se está llevando a cabo y qué presupuesto se destina anualmente a este tipo de actividades, entre otras, para que sea posible describir integralmente este tipo de programas de capacitación (Novick, 2002).

Entonces hay que considerar otros aspectos de la formación y capacitación en general. Según Novick (2002:113-115) “*el análisis de la capacitación*” puede ser efectuado desde cinco planos: a) su carácter sistémico; b) la proporción del personal

de cada nivel involucrado; c) los temas incluidos y su complejidad, d) la intensidad horaria; e) la metodología de aprendizaje y f) los sistemas de evaluación utilizados.

Como señala Gallart y otros (1993) las diferentes instancias de educación para el trabajo, deben estar más articuladas entre sí para atender a un sujeto que necesita una capacitación permanente con un alto grado de adaptabilidad a la adquisición de conocimientos tácitos y codificados que demandan las tendencias globales en innovaciones productivas y tecnológicas. Por eso, para adquirir calificación, técnica y no técnica, los trabajadores necesitan ampliar su actual base de calificación, por fuera de los sistemas escolares y esto mismo es lo que se llama profesionalización. Este amplio y transferible cuerpo de conocimientos es la base para un extenso aprendizaje y la adquisición de calificaciones múltiples.

En síntesis y como señala Albuquerque (2004), la introducción de innovaciones productivas y de nuevos métodos de gestión social e institucional son los factores que han provocado transformaciones sustanciales en el mundo del trabajo y de la educación. En el mismo sentido, De Ibarrola (2002), indica que, las interacciones entre la escuela y el trabajo están inmersas en contextos históricos que han sufrido cambios relacionados con las distintas dinámicas de los mercados de trabajo y, por lo tanto, se han influenciado mutuamente.

Las tendencias de la relación entre educación y trabajo a escala local introduce transformaciones en cuanto a su interacción con los actores locales de diferentes ámbitos vinculados no sólo al sistema de formación general en todos sus niveles y de formación no-escolar (tanto de gestión estatal como privada), sino también a los diferentes niveles de gobierno que pueden llegar a constituir asociaciones estratégicas para formar ciudadanos que posean calificaciones múltiples, permanentes y de calidad certificada.

El proceso de reconversión tecnológica que aún no ha concluido en la actividad vitivinícola, convoca a actores de relevancia local y regional para rediseñar estrategias que impulsen las nuevas competencias que requiere los puestos en la estructura organizacional, las nuevas cualificaciones y la constante capacitación e inclusive las nuevas profesiones que se incorporan (especialistas en marketing, licenciados en administración de empresas, ingenieros agrónomos, enólogos, entre otros). Por otro lado, cómo la oferta educativa superior y universitaria y otros

sistemas de formación no convencionales comenzaron a redireccionar sus carreras hacia las nuevas demandas del sector industrial y a su vez, qué harán los distintos niveles de gobierno que tienen incidencia directa sobre la trama vitivinícola, y con mayor detenimiento el gobierno municipal como posible coordinador de acciones en torno a la educación profesional de los trabajadores del sector, y describiendo si son tales funciones se encuadran dentro de un marco de desarrollo local o son esfuerzos de distintas organizaciones tanto sectorial como público-estatal que desbordan al municipio como articulador principal.

#### **1.1.4. Los actores locales y su interacción en torno a la formación para el trabajo**

Primeramente debemos desglosar algunos conceptos para avanzar en su correlación con la temática que estamos abordando. Siguiendo a Cravacuore (2004), actores locales son aquellos que tienen el poder suficiente para alterar el proceso de toma de decisiones y de solución de conflictos relevantes (en este caso a nivel local). Los mismos pueden ser individuales o colectivos, del ámbito local, nacional y/o internacional, de índole política, económica y/o social. Por ello, y en función de la temática que nos interesa, las estrategias de formación para el trabajo en el marco de procesos de desarrollo económico local, el gobierno municipal adquiere especial relevancia en tanto agente articulador de los actores que intervienen en el territorio.

*La articulación se produce cuando dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil acuerdan y coordinan políticas que se traducen en acciones concretas, cada una asume una o más tareas específicas y aporta su propio 'know how', sin que entre ellas existan relaciones de subordinación (Cravacuore, 2004:18).*

Según algunos autores (Cravacuore 2004, Milos y Sepúlveda 2004) la articulación presenta dos formas: la interinstitucional (entre organismos públicos) y el asociacionismo. Éste último, que vincula organismos públicos-estatales y no estatales y/o privados, genera un grado mayor de complejidad organizacional y política debido a la naturaleza propia de los actores (con objetivos a veces dispares y contrapuestos) que se involucran provocando tensiones y conflictos

propios de la interacción y la dinámica del nuevo entramado institucional. A su vez, también existen dos modalidades de asociacionismo, el vertical donde las organizaciones que se asocian presentan una matriz relativamente común y, otra horizontal con actores en campos distintos y que pueden ser influenciados mutuamente.

De todas maneras, las modalidades de asociaciones orientadas a la vinculación entre educación y trabajo varían ampliamente: formales y estructuradas, o informales y flexibles. Pueden consistir en: participación estatal en la formación empresarial y también participación empresarial en la formación pública; esfuerzos conjuntos, alianzas inter-empresariales o entre agencias gubernamentales. También pueden implantarse mecanismos institucionales intermedios, el contrato de empresas para realizar cursos de formación de acuerdo con políticas, prioridades o procedimientos públicos, como resultado de financiamiento o incentivos públicos. Puede ocurrir, además, que esas políticas, procedimientos y prioridades hayan sido, en lo previo, tema de consulta y acuerdos con empresas o con representantes de empleadores o trabajadores (Mitchell, 1998). Es por ello, que existe una gran variedad de maneras de asistencia y apoyo para el diseño, programación y ejecución de políticas de formación entre distintos actores que buscan articular acciones para brindar cursos y carreras, aunque debe quedar claro cuáles son las responsabilidades y compromisos de todas las partes involucradas para que no sea siempre el gobierno (local, provincial, o nacional) el único responsable del fracaso o de la inversión.

Durante la última década se ha producido la convergencia de dos dinámicas (De Ibarrola, 2002): a) La creciente y abrumadora participación de actores privados en la oferta educativa de nivel medio y superior en el sistema educativo y formativo y en la creación de servicios de consultoría y asesoría; y b) La magnitud de las interacciones y estrategias de colaboración que se están gestando entre actores del gobierno nacional, provincial y municipal, en conjunción con diferentes cámaras empresariales y con la participación de las instituciones educativas públicas y privadas locales. Por lo tanto, la red de relaciones en torno a la educación y formación para el trabajo ha ido mutando e incorporando nuevos actores locales, lo cual ha ido sofisticando las modalidades y mecanismos de asociación, las distintas formas de financiamiento y los procesos que conllevan tales formas de

gestionar lo público.

La existencia de mecanismos institucionales locales también puede ser un medio efectivo de integrar los programas de desarrollo económico y social en el área de la formación. En todos estos casos, el gobierno continúa ejerciendo una función central en el diseño de políticas y sistemas de formación, control de calidad y funcionamiento del sistema. El establecimiento de alianzas efectivas y sustentables depende en gran medida del grado en que el Estado esté preparado para delegar autoridad y responsabilidad en el sector privado y del grado de control de gestión que pueda lograr. De igual importancia es la capacidad e interés de los partenaires sociales en asumir la autoridad y responsabilidad delegada. Ello depende claramente de la fuerza de las organizaciones patronales y de trabajadores, y de organizaciones de la sociedad civil (Mitchell, 1998).

Existe una variedad de mecanismos para las asociaciones (Mitchell, 1998):

1. Mecanismos institucionales nacionales: En muchos casos, una institución nacional fuerte es la principal promotora de políticas y estrategias de formación. Los casos concretos presentan grandes variaciones; desde los totalmente controlados por el gobierno, pasando por aquellos en que los agentes sociales tienen una misma voz.
2. Mecanismos institucionales descentralizados y asociaciones locales: Su interés central es el desarrollo de fuerza de trabajo local calificada. Si las asociaciones surgen de las demandas locales, son más aptas para responder al cambio de necesidades a ese nivel, para incentivar a la oferta a orientarse más hacia el mercado, explotar más los recursos públicos y privados de la comunidad y movilizar las redes locales, líderes, empleadores, trabajadores, proveedores de formación, educadores, académicos y asociaciones
3. Redes locales de capacitación: Constituyen una base fluida, dinámica y capaz de adaptarse a la demanda y, a través de ellas, los empleadores pueden asegurar servicios y fondos para la capacitación, así como influir en las decisiones políticas.

4. Mecanismos de negociación colectiva: La negociación colectiva es otro instrumento vigoroso para la promoción del diálogo y la acción concertada entre empleadores y trabajadores en el área de la formación.

El sector privado ha incursionado en todos los niveles de la educación y del diseño, programación e implementación de políticas educativas a lo largo de las transformaciones producidas en el mismo sistema. Sin embargo, es el Estado –en sus diferentes niveles- quien siempre tiene el rol central en el diseño, planificación, ejecución y control de gestión de los programas y planes de formación y educación.

En cuanto al gasto en formación, podemos decir siguiendo a Mitchell (1998) que se trata de un esfuerzo colectivo, donde tanto la parte estatal como la privada deben compartir costos y beneficios. En cuanto a la inversión estatal, ésta aporta una perspectiva amplia de inversión a largo plazo en función de los intereses sociales. Aunque también puede estar diseñada para contrabalancear las imperfecciones del mercado: distorsiones que impiden a las empresas pagar salarios de formación más bajos en capacitación, a su vez puede apuntar a remediar la falta de fuentes privadas de financiamiento, para apoyar tipos de formación que requieran un alto nivel de inversión, promover investigación y desarrollo. Por último, la intervención estatal está frecuentemente motivada por asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación.

Un último párrafo es para las PyMEs, en ellas la capacidad interna restringida y la poca disponibilidad de fondos lleva a que las innovaciones, en infraestructura interna, sean costosas. Generalmente, les cuesta tener acceso al crédito debido a las innumerables credenciales que se requieren para acceder, medidas fiscales diferenciales para este sector, entre otras, y sumado a lo anterior, se encuentran en condiciones desfavorables para identificar las necesidades de su sector y satisfacerlo mediante planes de capacitación y formación profesional. Allí es donde el Estado debe hacerse presente mediante distintos mecanismos de promoción e incentivo a la formación y capacitación, más aún el gobierno local como facilitador de posibilidades de acceso a información sobre necesidades del mercado, posibilidades de acceso de financiamiento para capacitación, entre otras.

## 1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La estrategia metodológica seleccionada para dar alcance a los objetivos de investigación se apoya fundamentalmente en el paradigma interpretativo al posicionarnos en una perspectiva que busca comprender los acontecimientos desde la mirada de los sujetos que los producen.

El interés central fue producir conocimientos en torno a: 1) las estrategias que los sectores empresariales vitivinícolas despliegan para responder a las necesidades de formación y capacitación de sus trabajadores y 2) los vínculos que esos sectores establecen con otros actores del territorio en el diseño e implementación de estrategias de formación laboral.

La focalización en la actividad vitivinícola de la Zona Este del Departamento de Maipú (Mendoza), responde a la vinculación de esta tesis con el Programa I+D “Desarrollo Local y Vitivinicultura” que lleva adelante un equipo coordinado actualmente por la Mgter. Ana Graciela Burgardt y conformado por investigadores de las facultades de Filosofía y Letras, Ciencias Agrarias y Ciencias Políticas y Sociales.

El diseño de la investigación implicó la realización de una serie de instancias en las que se fueron combinando y solapando la recolección y el análisis de los datos. A continuación, detallamos las etapas de trabajo con los datos en base a nuestros objetivos de investigación y describimos las posibilidades fácticas de obtención de los mismos.

Primeramente, el proceso investigativo comenzó por la “búsqueda, procesamiento y análisis de información secundaria documental” con el objeto de elaborar el contexto del estudio. Se indagaron hechos del pasado y procesos de cambio socioeconómico que, en base a nuestros objetivos específicos de investigación, tuvieron que ver con: el proceso de reconversión vitivinícola, la dinámica del sector en la Provincia de Mendoza y, particularmente, en el Departamento de Maipú, las políticas de formación y capacitación laboral diseñadas por actores institucionales relacionados a la actividad tanto estatales como privados y los acuerdos estratégicos interinstitucionales para la formación de los trabajadores del sector.

En un segundo momento, y en referencia a la identificación de las estrategias de formación desplegadas por el sector empresarial vitivinícola, implementamos la técnica de la “entrevista en profundidad”. Se trata de entrevistas flexibles y dinámicas, no directivas, no estructuradas, no estandarizadas que siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. El propio investigador es el instrumento de la investigación y no un formulario de entrevista (Taylor y Bogdan, 1986:101).

La aplicación de la técnica fue útil para captar lo importante desde la percepción de los informantes: sus significados, perspectivas y definiciones en torno las estrategias de formación de los recursos humanos de la empresa y obtener así información contextualizada y holística. En tal sentido, se confeccionó una guía de entrevista a referentes de establecimientos vitivinícolas responsables de recursos humanos u otro nivel gerencial, con conocimiento acerca de: la estructura ocupacional y organizativa de la bodega, de la infraestructura social y educativa local y de la red de relaciones intra-trama vitivinícola.

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas a través de un muestreo intencional de tipo teórico siendo el universo de estudio los empresarios que se desenvuelven en la actividad vitivinícola de la Zona Este del Departamento de Maipú. Se realizaron así seis entrevistas en profundidad a los siguientes referentes:

1) Bodega Don Bosco

Entrevistado: Primer Enólogo

Perfil del establecimiento: Mediano, de gestión no familiar, orden religiosa de Los Salesianos.

Ubicación: Rodeo del Medio.

2) Bodega Los Valencianos-Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán

Entrevistado: Presidente la Cooperativa.

Perfil del establecimiento: Pequeño, de gestión cooperativa.

Ubicación: Fray Luis Beltrán.

3) Bodega Viñas de Maipú

Entrevistada: Encargada de Logística y Comercio Exterior

Perfil del establecimiento: Pequeño, de gestión no familiar y propiedad extranjera (EEUU)

Ubicación: Fray Luis Beltrán

4) Bodega Mi Terruño

Entrevistada: Encargada del Área de Producción

Perfil de establecimiento: Pequeño de gestión familiar

Ubicación: Fray Luis Beltrán

5) Bodega La Agrícola

Entrevistada: Secretaria Ejecutiva del Director General

Perfil del establecimiento: Grande, de gestión familiar

Ubicación: Fray Luis Beltrán

6) Bodega El Bagual

Entrevistado: Primer enólogo

Perfil del establecimiento: Pequeño, de gestión familiar

Ubicación: Fray Luis Beltrán

Como fue señalado anteriormente, la metodología seleccionada, al enmarcarse en la tradición interpretativa implicó una estrategia en la que la recolección y el análisis de los datos van de la mano en un proceso inseparable, global y de interacción permanente, hasta inclusive “el análisis comienza casi con la investigación misma, con el esfuerzo del investigador por comprender qué es lo que realmente está ocurriendo ahí, cómo las personas y grupos juegan sus papeles” (Vieytes, 2004:672). Por lo tanto, el análisis de los datos está en juego en todo el proceso de investigación.

El análisis se efectuó en base a información de expresión oral y observacional, poco estructurada, recogida bajo pautas flexibles. Con esos datos se intentó captar la definición de la situación que efectúa el propio actor social y el significado que éste le da a su conducta. “El análisis de los datos es un proceso dinámico y creativo. A lo largo del análisis, se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado, y se continúan refinando las interpretaciones” (Taylor y Bogdan, 1986:159).

Los ejes temáticos que guiaron las instancias de recolección y análisis comprensivo de la información fueron los siguientes:

#### I - ÁMBITO INTRA-EMPRESA

CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y OCUPACIONAL (puestos, formas de contratación, perfil de los trabajadores)

ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES (concepción acerca del recurso humano, planes y programas de capacitación, impacto de la reconversión en la formación de los trabajadores)

#### II- ÁMBITO DEL ENTORNO TERRITORIAL

##### II. A) ÁMBITO PÚBLICO-ESTATAL Y PRIVADO-EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN Y EVALUACION DEL SISTEMA EDUCATIVO LOCAL-REGIONAL Y SUS VINCULACIONES (opinión respecto del rol del estado, conocimiento de la oferta educativa, rol del sector empresarial, demandas formativas)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL MUNICIPIO EN LA PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA EL SECTOR

RELACIONES INSTITUCIONALES PARA BÚSQUEDA DE FINANCIAMIENTO (conocimiento de la oferta existente, acceso a fuentes de financiamiento)

##### II. B) ÁMBITO INTERSECTORIAL, INTERINSTITUCIONAL O SECTORIAL

PARTICIPACION EN REDES INSTITUCIONALES

## **CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE MAIPÚ**

En este capítulo abordamos algunas de los aspectos que caracterizan la dinámica de la reconversión vitivinícola en la Provincia de Mendoza y, en forma particular, en el Departamento de Maipú.

Damos cuenta de la existencia de una estructura dual que combina elementos del tradicional modelo productivista y el nuevo modelo de calidad y describimos el dinamismo del sector a través de la evolución de las exportaciones de Mendoza y Maipú y de la participación del empleo vitivinícola provincial y departamental en el sector industrial.

Nos ocupamos también de la red de relaciones verticales dentro de la matriz vitivinícola para promoción y difusión del vino e integración de pequeños y medianos productores a la cadena de valor y de la red de carácter horizontal que articula organismos provinciales y nacionales en base a experiencias de formación y capacitación para el trabajo.

Por último, describimos la configuración empresarial, con su gran heterogeneidad interna y las distintas subtramas en que se segmenta el negocio del vino.

### **2.1. La reconversión de la vitivinicultura en Mendoza y Maipú**

El conjunto de transformaciones políticas, sociales y económicas de principios de los 90, tiene como contexto previo un país con una economía con hiperinflación, estatista y fuertemente regulada. Con la adopción por parte del gobierno nacional de una política económica neoliberal se pasa a un proceso de desregulación (eliminación de régimen de control de precios, supresión de regulaciones específicas para las inversiones extranjeras, liberalización del mercado de cambios y los flujos internacionales de divisas, etc.) que incide en el desarrollo de distintos sectores de la economía: entre ellos, el vitivinícola.

Dentro del nuevo modelo económico de apertura se fomentan las importaciones y establecen mecanismos que favorecen la introducción de bienes de capital del mundo

desarrollado, como así también la ejecución de programas de atracción de inversiones extranjeras. Esos fenómenos sumados a la crisis financiera por el denominado “efecto tequila” de 1995, llevan a poner en práctica nuevas reglas de juego que facilitan la irrupción dentro del sector vitivinícola de fondos de inversión y grandes grupos económicos tanto de origen nacional como extranjero.

Como menciona Bocco y otros (2007) la mayor parte de capitales extranjeros radicados en la Provincia de Mendoza durante el período 1990-2000, provinieron de firmas especializadas del vino, entre éstas se diferencian dos grupos:

- 1) Empresas que son importantes productoras del vino en países de Europa y América (Francia: Chandon, Lurton, Fabre Montmayou; España: Bodegas Berberena; Portugal: Sogrape Vins; Estados Unidos: Robert Mondavi; Chile: Concha y Toro, Viña Santa Rita, Grupo Larraín, Viña San Pedro) y;
- 2) Grandes distribuidoras internacionales de bebidas (Francia: Cusenier y Pernod Ricard, Inglaterra: Gran Metropolitan o Cinba y Allied Domecq; Canadá: Seagram / Diageo). También entre los nuevos inversores, se encuentran grupos financieros internacionales y nacionales (Estados Unidos: DJL Merchant Banking; Kendall Jackson; Argentina: Mercosur Equity Fund del Grupo Pérez Companc, Fondo Inversores Sabores Argentinos del Grupo Soldatti, Fondo de Inversión Galicia Advent Socma) y; grupos económicos extranjeros provenientes de otros sectores de la economía (Holanda: Salentein).

Con respecto al proceso de inversiones de capitales nacionales y multinacionales, distintos autores (Azpiazu y Basualdo 2003, Bocco y otros 2007) señalan que el mismo se desarrolló, mayoritariamente, a través de la adquisición de empresas existentes bajo la forma de compras, fusiones, o capitalización. También puede observarse en la ampliación de capacidades productivas y la modernización de bodega y de la producción primaria asociada a ella. Igualmente puede verse en la instalación de nuevas plantas productivas (en un porcentaje alto de integración vertical a viñedos propios).

En el siguiente cuadro se detallan casos de empresas vitivinícolas fusionadas y/o adquiridas por grupos locales, nacionales e internacionales, del departamento de Maipú – Mendoza, en el lapso de 1992-2002.

**Cuadro 1: Principales transferencias de capital entre empresas. Departamento de Maipú, 1992-2002**

<b>Año</b>	<b>Empresa</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Comprador</b>	<b>Monto U\$S</b>	<b>Operación</b>	<b>Observaciones</b>
1994	Bodega La Rural	S/D	Marcó del Pont (grupo Catena)	S/D	venta del 54%	La Rural es propietaria de los vinos Ruttini y Felipe Ruttini
1996-1998	Bodegas Hispano Argentinas	-	-	-	Creación de nueva empresa	Inicialmente era una asociación entre Norton y la española ARCO. Después ésta última adquiere el 100%
1997	Bodegas y Viñedos Peñaflor	Varios miembros de la familia Pulenta	Luis Alfredo Pulenta	250 millones	venta del 64%	-
1997	Finca Flichman	Flia. Werthein	Sogrape Vinhos (Portugal)	12 millones	venta del 60%	Werthein mantiene el management de Flichman
1998	Marcó del Pont (Bodegas Escorihuela, La Rural y Esmeralda)	Marcó del Pont (Grupo Catena)	Bodegas y Viñedos Peñaflor	S/D	Marcas: Casa de Troya, Algarves, Crespi y Facundo	-
1998	Bodegas Tittarelli	Flia. Tittarelli	Sabores Argentinos	S/D	Venta del 70% (se transfieren bodegas y 550 has. de viñedos)	Sabores Argentinos es un fondo de inversión en el que participa el grupo Soldati (Tittarelli retuvo el 30%).
1998	Del Plata Food	S/D	Grupo Moyano/Catena (Arg.)	S/D	venta del control accionario	Es propietaria de la marca Duc de Saint Remy. El holding controla varias bodegas: Escorihuela y La Rural
1998	Henri Piper	Sava-Gancia	Bodegas Lopez	S/D	venta del 40%	La operación incluye las marcas Extreme y P.Rigaud

1999	Bodegas y Viñedos López	S/D	The Exxel Group	15 millones	Venta del 33%	Bodegas y Viñedos Lopez elabora las marcas Montchenot, Chateau Vieux, Rincón Famoso y López
1999	Michel Torino-Bodegas La Rosa	Flia. Lavaqué	Bodegas y Viñedos Peñaflor	40 millones	Venta del 60%	Bodegas y viñedos Andino es propiedad de Peñaflor (60%) y de la Flia. Lavaqué (40%).
2000	Bodegas y Viñedos Santa Ana	Santa Carolina (Chile)	Bodegas y Viñedos Peñaflor	73 millones	Venta del 100%	-

Fuente: Oficina CEPAL-ONU Buenos Aires a solicitud de la Secretaria de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación

A su vez, durante toda la década del noventa según Bocco y otros (2007) la inversión total en el sector vitivinícola mendocino fue de 1.550 millones de dólares, mientras que en el período 1999-2004 fue de 860 millones de dólares. El Departamento de Maipú, al formar parte de las zonas con mayor aptitud agroecológica para la producción de uvas de calidad, recibió aproximadamente el 20% de esos montos. Esto demuestra que el sector es, y seguirá siendo, una preferencia de inversión, en tanto, es competitivo internacionalmente y sostenible como actividad, pese a las distintas crisis por las cuales ha transitado.

Según Neiman y Bocco (2001) se asiste al pasaje, de un modelo productivista a uno centrado en la calidad. En el modelo tradicional lo importante es el volumen de producción sin importar la calidad enológica, se elaboraban vinos poco diferenciados (diferenciación que se relaciona con la marca y no con el producto), se miraba al mercado desde la oferta (predominio de uvas criollas) y se orientaba al mercado interno. En contraste, el modelo de calidad dinamiza el segmento de vinos finos, que busca alta calidad enológica en materia prima, se orienta preferentemente al mercado externo y a una importante segmentación del mercado de productos, se busca la generación de una demanda de productos nuevos y diferenciados.

Pero como este es un proceso aún no concluido, la vitivinicultura mendocina, y la maipucina, en particular, manifiestan en la actualidad una dualidad en su estructura productiva, con rasgos nuevos (persistente crecimiento de los vinos finos, nuevas

formas de comercialización, articulación intersectorial e institucional y progresiva pero rápida inserción en los mercados del mundo) y, características tradicionales de la industria (predominio productivo de vinos básicos y mostos, escasa profesionalización del recurso humano y baja integración con otras bodegas).

De esta manera, conviven en la trama vitivinícola de nuestra provincia diferentes perfiles de bodegas asociadas en mayor o menor medida a los dos modelos productivos. Establecimientos altamente tecnificados con una producción orientada a sectores de altos ingresos y al mercado externo; y productores que mantienen pautas asociadas al modelo productivista como consecuencia de las dificultades que encuentran para reconvertirse y modernizarse.

En cuanto a la modernización productiva, los cambios tecnológicos y el nuevo modelo de organización empresarial se manifiesta principalmente en tres fenómenos. En primer lugar, la mayor parte de las bodegas inmersas en ese proceso renovaron casi la totalidad de sus bienes de capital adquiriendo modernos equipamientos como: molidoras centrífugas, prensas neumáticas, bombas, equipos de frío, vasijas de acero inoxidable, barricas de roble, filtros, y equipos de fraccionamiento y embotellado;

En segundo lugar, también se lleva a cabo un cambio técnico en la producción primaria que se traduce en una sensible mejora de la calidad en la materia prima, algunos de los avances son: riego por goteo, introducción de nuevas variedades, malla antigranizo y cosecha mecánica (Azpiazu y Basualdo, 2003).

En tercer lugar, no debe olvidarse la innovación en las tecnologías de gestión, para lograr la calidad a lo largo de todo el proceso de producción, que impone modificaciones en las calificaciones y competencias en los recursos humanos, para *aggionarlos* al nuevo contenido del trabajo.

Estos cambios dentro de la actividad vitivinícola, implican y resignifican la participación de los diferentes actores involucrados en la trama. Se trata no solamente de empresas de distinto tamaño, ubicación y relevancia en el entorno, sino que también participan actores desde otros ámbitos, como el académico, el estatal y el no-gubernamental.

## 2.2. Dinámica del sector vitivinícola mendocino

La reestructuración de la trama vitivinícola reorientó y diversificó su producción a través de la inserción y desarrollo de vinos de alta calidad, varietales y mostos en clara dirección a la conquista de mercados externos.

El segmento más dinámico representa el de vinos finos (de selección y Premium o Superpremium), porque generó líneas de acción, que orientaron y establecieron estrategias de marketing, no sólo para ciertos segmentos del mercado interno argentino, exigente y de buen paladar, que buscan calidad, sino también a nivel de exportaciones.

Según la Subsecretaria de Comercio Internacional, del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la Argentina ocupaba en el año 2011 el lugar décimo primero en exportaciones en el mundo, y su crecimiento sostenido demuestra el claro posicionamiento de los vinos de nuestro país: en el quinquenio 2006-2010 las exportaciones pasaron de 390 millones U\$S FOB para 2006 a más de 740 millones U\$S FOB para 2010 (en el cuadro siguiente se detalla en base a fuente del INDEC).

**Cuadro 2: Exportaciones argentinas del sector vitivinícola en U\$S FOB, 2006-2010**

Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
387.415.376	504.255.564	649.980.671	638.751.016	743.763.625

Fuente: CEI en base a INDEC

Asimismo, según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (MTEySS, 2007) la evolución del proceso modernizador se visualiza en la cantidad de empresas exportadoras, a principios de la década del noventa, sólo 10 exportaban, mientras que en 2006 llegaban 350 empresas (90% radicadas en Mendoza). El 80% son PYMES, que pudieron introducir innovación y adaptarse a los requerimientos de calidad y competitividad internacionales. Igualmente, de las 10 bodegas líderes en la exportación de vinos fraccionados, dos pertenecen a capitales locales: *Fecovita que*

*aglutina a cooperativas vitivinícolas de pequeña y mediana escala, y Familia Zuccardi* (Dirección General de Aduanas, 2005).

Mendoza elabora dos tercios del vino nacional. La vitivinicultura sólo aporta el 8% a su PBG (la producción de bienes y servicios finales en la provincia), pero su potencial se manifiesta en que participa del 42% del total de exportaciones de la provincia. También se ve reflejada su importancia porque casi la mitad de la superficie cultivada en todo el territorio corresponde a viñedos, y dentro de esa proporción las variedades de alta calidad enológica aumentaron un 76% desde 1992 (Day, 2010).

Otro aspecto para entender el dinamismo sectorial y que se vincula directamente con el tema de esta tesis, es cómo este proceso de reestructuración ha impactado en el mercado de trabajo y el empleo de la actividad vitivinícola.

Una de las maneras de analizar la composición del empleo en el sector, es tomando como variable las estrategias de integración vertical industrial de las empresas, teniendo en cuenta si: 1) Sólo elaboran; 2) Sólo fraccionan o 3) Elaboran y fraccionan.

Según el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial - MTEySS en base a SIJyP entre 1996 y 2006 la evolución del empleo en el sector bodeguero fue de un aumento total del 38%, registrando una diferencia según el grado de integración vertical de las empresas. Se destaca que las firmas integradas, fueron las más dinámicas, incrementando la ocupación en un 55% (de 14.400 a 22.300 asalariados) en ese mismo lapso. Mientras que las industrias, de sólo elaboración de vinos, tuvieron un crecimiento del 19% y, las que sólo fraccionan un aumento del 8%.

Dentro del componente “elaboran y fraccionan vinos” en base al crecimiento del empleo registrado dentro del sector (período 1996-2006), las firmas cercanas al modelo tradicional, mostraron un crecimiento moderado del 29%, mientras que las firmas con orientación al modelo de calidad, mostraron un crecimiento del 100% en el mismo período (MTEySS, 2006).

El siguiente cuadro muestra la distribución de las bodegas argentinas y el empleo según tamaño y grado de integración. Observamos que en el año 2006 el 45% del total de bodegas correspondía a unidades integradas, es decir, aquellas que elaboran

y fraccionan, esos mismos establecimientos ocupaban al 68% de los asalariados que se desempeñan en el sector. Por su parte, las bodegas que sólo elaboran, aún representando el 43% del total sólo ocupan al 15% de los asalariados vitivinícolas.

**Cuadro 3: Distribución del empleo en las bodegas según tamaño y grado de integración. Arg.: II trimestre 2006**

Grado de integración / tamaño	Pequeñas		Medianas-Pequeñas		Medianas-Grandes		Grandes		TOTALES	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
<b>EMPRESAS</b>										
Sólo Elaboran	144	40%	129	48%	28	47%	10	21%	311	43%
Sólo Fraccionan	73	20%	9	3%	3	5%	4	8%	89	12%
Elaboran y Fraccionan	140	39%	128	48%	29	48%	34	71%	331	45%
Totales	357	100%	266	100%	60	100%	48	100%	731	100%
<b>EMPLEO</b>										
Sólo Elaboran	1391	22%	2009	17%	640	19%	752	7%	4792	15%
Sólo Fraccionan	2532	40%	2593	22%	34	1%	450	4%	5609	17%
Elaboran y Fraccionan	2344	37%	7169	61%	2731	80%	10091	89%	22335	68%
Totales	6267	100%	11771	100%	3405	100%	11293	100%	32736	100%

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura y Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEySS, en base a SIJyP

En síntesis, los cambios en el modelo productivo post-devaluación y la tendencia a la mayor integración vertical de las empresas, han repercutido positivamente en la creación del empleo en la última década ya que representan casi el 70% del empleo total registrado en el sector (Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – MTEySS, 2006).

Según el Censo Provincial Industrial realizado en 2003, Maipú contaba en ese año con 77 establecimientos vitivinícolas, ubicándose en el cuarto lugar entre los departamentos de la provincia. De acuerdo con la misma fuente, Maipú era líder absoluto en el ingreso por ventas en el sector, al concentrar más del 40% del monto total. Asimismo lidera la cantidad de mano de obra, centralizando el 25% del total

del empleo vitivinícola, quedando demostrado que a mayor grado de integración mayor creación de puestos de trabajo, porque los procesos de producción son más complejos (IDITS-CIP, 2003).

En la actualidad y según registros del INV el Departamento de Maipú cuenta con un total de 120 establecimientos entre elaboradores, fraccionadores e integrados. La dinámica general del sector indica que la participación departamental en el contexto provincial, tanto en lo que refiere a cantidad de empresas como a volumen de ventas y empleo, se ha mantenido e incluso mejorado.

**Cuadro 4: Distribución departamental de empresas, ventas y mano de obra en la industria de bebidas vínicas. Provincia de Mendoza, 2003.**

Departamento	Empresas		Ventas		Mano de obra	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Guaymallén	53	7,8%	124.403.948	7,1%	892	9,4%
San Rafael	69	10,2%	237.686.395	13,5%	1.090	11,5%
Junín	72	10,6%	60.316.481	3,4%	547	5,7%
<b>Maipú</b>	<b>77</b>	<b>11,3%</b>	<b>734.050.704</b>	<b>41,7%</b>	<b>2.474</b>	<b>26%</b>
Luján de Cuyo	82	12,1%	218.885.453	12,4%	1.202	12,6%
Rivadavia	78	11,5%	65.704.651	3,7%	785	8,3%
San Martín	130	19,1%	164.874.645	9,4%	1.238	13%

Fuente: IDITS-DEIE; Censo Industrial Provincial, 2003

En conclusión, podemos decir, que debido a que en Maipú existen bodegas destinadas a elaborar grandes volúmenes de vinos de mesa y con incursión en vinos de selección (Fecovita, Peñaflor, RPB, entre otras), en conjunto con grandes y medianos establecimientos elaboradores y fraccionadores de vinos finos de alta calidad enológica (Familia Zuccardi, Flichman, López, La Rural, etc.), queda reducido el impacto de estacionalidad del empleo propia de las actividades agrarias. En el caso de bodegas que se orientan a los vinos finos, existen mercados definidos a los que hay que atender a lo largo de todo el año. Igualmente sucede con respecto a las bodegas de vinos comunes, cuya producción se encuentra en manos de grandes empresas, con mercados relativamente estables.

### **2.3. Características de la configuración empresarial vitivinícola**

Para Bocco y otros (2007), existe una “gran heterogeneidad” en las empresas vitivinícolas, si se tiene en cuenta el origen del capital, las estrategias productivas, las vías de comercialización, la capacidad para elaboración, las innovaciones productivas, tecnológicas y organizacionales, las formas y grados de integración vertical. Por lo tanto, cada una combina alguna de las siguientes características:

- Tipo de propiedad: Familiar, transnacional, fondo de inversión, extranjera o nacional, con diversidad de productos de otras actividades o especializada en vinos.
- Actividad productiva: sólo fraccionan y/o elaboran mostos, sólo elaboran y venden a granel vinos (trasladitas) y elaboran y fraccionan vinos.
- Diferentes estrategias de distribución y comercialización: tanto para mercado interno como externo.
- Distintos grados de incorporación de innovación tecnológica en productos y procesos con variaciones de impacto en la calidad.
- Innovación en gestión empresarial, recalificación del recurso humano e incorporación de nuevas profesiones al sector industrial y primario (ingenieros agrónomos, enólogos, etc.)

Los vinos finos, los mostos y los vinos de mesa son considerados negocios diferenciados, por apuntar a segmentos de mercados distintos. La estructura y funcionamiento, la lógica que persiguen y la red de relaciones entre actores tiene sus distintos matices. Aportamos a continuación una breve caracterización de esos elementos de acuerdo con sub-tramas vinculadas a los dos modelos en vigencia: el tradicional o productivista (vinos comunes) y el moderno o centrado en la calidad (vinos finos).

#### **2.3.1. Sub-trama de vinos comunes**

Este sector ha sido tradicionalmente el de mayor importancia, pero en estos últimos veinte años los vinos comunes han visto drásticamente reducido su consumo per

cápita en el país. Debido a la baja rentabilidad, el negocio reside en la escala de producción, por lo que se necesita un elevado volumen de comercialización.

Es por ello que cinco grandes empresas explican el 75% del mercado total en este segmento (Azpiazu y Basualdo, 2003). Esto ha llevado a un proceso de concentración, fusión y centralización del capital en este submercado. En Maipú, podemos distinguir a Fecovita, Peñaflor y Resero con un importante grado de integración vertical a viñedos propios y/o productores cautivos, igualmente adquieren uva a terceros y vinos a bodegas trasladistas. Las otras dos empresas son Baggio y Garbin, que no cuentan con viñedos propios y adquieren vino a bodegas trasladistas. El restante 25% del mercado de vinos comunes corresponde a 30 bodegas que comercializan sus productos en su entorno local-regional.

La primacía de cinco bodegas en la sub-trama configura un típico mercado oligosópnico donde ellas tiene la capacidad determinante de los precios de compra (tanto de uva como del vino de traslado) y de las condiciones de pago (Azpiazu y Basualdo, 2003).

Por otra parte, existen unas quinientas empresas trasladistas, que elaboran vino y lo venden a granel a los formadores de precios. En su gran mayoría son pequeñas y medianas, trabajan con el sistema de elaboración a cuenta de terceros, que es más rentable que la compra de uva para su elaboración (Bocco y otros, 2007).

### **2.3.2. Sub-trama de vinos finos**

En este sector existe mayor segmentación entre los productos que participan en la trama. El primer segmento es el de los vinos finos de bajo precio, de selección o finitos. Es el que más dinamismo ha generado porque, entre otros factores, los consumidores de los vinos de mesa se han trasladado a este segmento.

Al igual que en la sub-trama anterior la estrategia de inserción en el mercado pasa por competir en volúmenes y costos. Las empresas líderes cuentan con viñedos propios que les proporcionan aproximadamente la mitad del vino fino elaborado y el resto se compra a productores no integrados. El canal de distribución más frecuente es el de las grandes cadenas de supermercados.

La estructura dominante de este sector en el Departamento de Maipú está conformada por empresas del segmento de vinos de mesa (Peñaflor: Santa Ana, Michel Torino y la firma Trapiche que invirtió dos millones de dólares en su capacidad de elaboración de vinos de alta calidad y la reconversión de 350 has. para consolidar el perfil exportador Peñaflor-Trapiche, Fecovita: Canciller y Resero) y hay que agregarles un reducido grupo de bodegas (Finca Flichman, Bodegas y Viñedos López, La Agrícola, Toso, Escorihuela, Tittarelli, Viñas de Balbo).

Según Azpiazu y Basualdo (2003) estas empresas llevan a cabo distintas estrategias para incursionar, consolidarse y expandirse tanto el mercado interno como externo. Una de las estrategias es ofrecer mayor calidad en relación con el precio garantizando un sabor único. Otra de las líneas de acción es dotarle al producto de una identidad propia a través de la etiqueta y el envase. Por último, buscan imponer una marca que genere lealtad en el consumidor.

Este segmento tiene mayor inserción exportadora tanto en términos de volúmenes como de ventas, para este último aspecto implementan dos mecanismos o estrategias,

- a) la venta del producto a un intermediario que es el que distribuye el producto en diferentes lugares del mundo y;
- b) la venta a un operador en el mercado de destino (importador, consignatario o supermercado). Para ésta segunda opción de venta, la bodega tiene gastos adicionales tanto en costos fijos (departamento específico para tales fines, gastos de marketing y distribución en el exterior) como en costos variables (seguros, costos de transporte y de transacción).

Otro grupo de pequeñas y medianas empresas que han logrado incursionar en este segmento, quedan atrapadas en una relación oligosópnica con las cadenas de supermercados nacionales y multinacionales, que las lleva a impulsar canales alternativos de comercialización final (vinotecas, restaurantes, clientes exclusivos, ventas online, turismo enológico, etc.).

Finalmente, existe una minoría de bodegas trasladistas que, en los últimos años, incorporaron tecnología nueva en vasijas de acero inoxidable, sistemas de frío y equipos de molienda modernos. El resultado de la innovación tecnológica ha sido incrementar la producción de vinos de alta calidad. Sin embargo, estas empresas no

han desarrollado marcas ni tampoco sistemas de distribución propios y, en general, se dedican a la exportación de vinos a granel o embotellados con marcas del distribuidor.

También aparecen vinculadas a este primer segmento las empresas cooperativizadas, que elaboran vinos finos a partir de las variedades de uva fina de sus socios (Bocco y otros, 2007).

### **2.3.3 Sub-trama de vinos premium y super-premium**

Este segmento abarca a empresas que comercializan vinos finos embotellados en el mercado interno y exportan vinos a granel y embotellados con sus marcas o las del distribuidor, en conjunto representan el 44% del total de vinos finos comercializados en el mercado interno y externo.

En este caso, la lógica comercial se basa en valorizar al producto unitario (calidad, marca, prestigio, terruño) por los menores volúmenes de comercialización. Para este submercado, es fundamental la aplicación de sistemas de control de calidad, tanto en la producción de la uva, como en la elaboración del producto, aunque existan diferencias en la forma de producción como en la comercialización. Las uvas que se utilizan son principalmente de viñedos propios y un reducido porcentaje proviene de productores no integrados pero con un alto grado de coordinación vertical. Las estrategias de las bodegas oscilan, entre la intensa diferenciación del producto u, optar por una mayor especialización.

En este segmento también se ubican las llamadas bodegas boutique, que es un nicho de mercado con amplias potenciales de desarrollo. En Mendoza, se han radicado empresas como Domaine Vistalba (Francia) o Salentein (Holanda) y también se observa la reinversión de capitales propios del complejo vitivinícola (paquetes accionarios, empresas del sector o profesionales con trayectoria). En este último caso, son claros los ejemplos de Finca La Anita, Bodega La Amalia, Achával-Ferrer, Domaine Saint Diego que, en general, no superan el millón de botellas al año, viñedos exclusivamente propios, fuertemente orientados al mercado externo y en menor proporción a restaurantes exclusivos, clientes vip, vinotecas. Se trata de productos basados en criterios de calidad y en el trato personalizado con el cliente.

## **2.4. Articulación y coordinación de actores en el sector vitivinícola**

A principios de siglo XXI, se reúnen productores víticos, bodegueros de diferentes escalas y perfiles productivos, industrias conexas, organismos nacionales del sector (INV, INTA), Fondo Vitivinícola de Mendoza, Wines of Argentina, el Instituto de Desarrollo Rural de Mendoza, organizaciones académicas universitarias, para lanzar el Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI). El objetivo que se plantea, es ampliar los mercados internos y externos, además de fomentar la integración de pequeños y medianos productores a la cadena productiva. Para su implementación se sanciona la Ley 25849 que creó la COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina), organización pública no estatal, que prioriza, planifica y evalúa los recursos aportados por el sector para financiar las acciones que tienen que ver con sus objetivos estratégicos: reimpulso de mercado interno, consolidación de la imagen de los vinos argentinos en mercados internacionales, organización y apoyo de pequeños y medianos productores e implementación de programas de innovación tecnológico-productiva, organizativa e institucional, basada en investigación y desarrollo (Bocco y otros, 2007).

Por otro lado, también ha sido importante la inserción institucional de la vitivinicultura a nivel internacional. Participando en ferias internacionales, integrando organismos del sector (Grupo Mundial de Comercio de Vinos) y fijando pautas y normas comunes para países miembros del MERCOSUR.

En cuanto a los significativos cambios que la modernización vitivinícola implica en la participación y articulación de diferentes actores y los nuevos mecanismos que condicionan las relaciones laborales en el sector, citamos como ejemplo dos experiencias relevantes en relación con los ejes que atraviesan esta investigación.

### **2.4.1 Programa de asistencia a la cadena de valor vitivinícola. Subprograma de mejora en prácticas vitivinícolas Pymes.**

En base a un diagnóstico de calidad realizado por el Fondo Vitivinícola de Mendoza se detectó la necesidad de trabajar en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, tales como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la implementación de Procedimientos Estandarizados de Saneamiento, Capacitaciones en Higiene y

Seguridad para el personal involucrado en la producción y elaboración de vinos, mostos y productos derivados de la uva, que contribuyan a lograr productos de calidad acorde con las exigencias del mercado.

El IDITS (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios) es el organismo ejecutor, con el apoyo del Ministerio de la Producción del Gobierno de Mendoza, de este programa de asistencia para la cadena de valor vitivinícola argentina; por lo tanto, también del subprograma de mejora en prácticas vitivinícolas Pymes “Hacia las Buenas Prácticas de Manufactura y Otros Sistemas de Gestión de Calidad”. El programa, pretende generar políticas activas de apoyo, capacitación y financiamiento, para la implementación y certificación de normas de calidad, con el doble propósito de aumentar las condiciones de calidad e inocuidad de los productos y generar diferencias de valor perceptible en los consumidores que promuevan las ventas y generen proyectos más eficientes y sustentables en el tiempo.

Entre los objetivos que busca el programa podemos enumerar:

- Fortalecer la competitividad y consistencia cualitativa para que la oferta de manufactura vitivinícola mendocina en cada mercado, producto y segmento de precio, pero con especial foco en los segmentos de mayor volumen tenga una calidad uniforme y de excelencia que permita aumentar la confianza de los clientes y consumidores;
- Mejorar el valor de la cadena vitivinícola mediante la implementación y certificación de sistemas de calidad, mejorando la infraestructura disponible, aumentando la productividad y competitividad de los establecimientos industriales vitivinícolas PyMES.

Para tal fin se realizaron 150 diagnósticos de necesidades de calidad, sin cargo para el industrial, incluyendo actividades de talleres, sensibilización y capacitación. Se entregaron 56 subsidios de \$16.500 para implementar y certificar sistemas de calidad, se estableció un fondo fiduciario para financiar compra de maquinaria, incorporar tecnología y mejora de infraestructura. Los destinatarios fueron bodegas, concentradoras, empaques de uvas, secaderos y otros establecimientos PyMES –con menos de 10.000.000 litros de producción-, asociados cada uno con al menos cinco productores primarios.

#### **2.4.2. Plan Más y Mejor Trabajo y sector vitivinícola**

Otra experiencia que da cuenta de las redes de relaciones que involucran a distintos actores del sector vitivinícola es el Plan Más y Mejor Trabajo, creado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Esta iniciativa tiene como objetivo principal contribuir a la generación, sostenimiento y mejora del empleo privado mediante la articulación de los órganos del Estado Nacional y los sectores productivos involucrados.

El Sector Vitivinícola, ha adherido a este programa siendo las instituciones firmantes del Convenio Sectorial con el MTEySS, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria; la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas, Bodegas de Argentina, la Cámara de Industria y Comercio del Valle de Tupungato, la Cámara de Bodegueros de San Juan, la Cámara Riojana de Productores Agropecuarios, la Cámara Vitivinícola de San Juan, el Fondo Vitivinícola de Mendoza, la Unión Vitivinícola Argentina, la Federación de Obreros y Empleados Vitivinícolas y Afines (FOEVA) y el Sindicato Único de Trabajadores Contratistas de Viñas y Frutales.

Las líneas componentes del programa abarcan:

- a) Normalización, que prevé la construcción de normas de competencia laboral, evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores.
- b) Capacitación, permitirá siempre, sobre la base de la norma de competencia, tener los requisitos para la formación de trabajadores, tanto teórica como práctica, para un puesto de trabajo, con criterios que apuntan a que el trabajador tenga: información acerca del marco normativo del sector, dominio técnico sobre sus prácticas laborales específicas con criterios de seguridad e higiene en el trabajo, medioambientales y de BPM.
- c) Fortalecimiento Institucional, que tiene por objetivo mejorar la capacidad de las Instituciones de Formación Profesional (IFP) del sector, para mejorar la calidad en la enseñanza de las personas destinatarias de los programas de formación y empleo. En cuanto a trabajadores del sector industrial, se han certificado en normas de competencia laboral para los roles de “Laboratorista

de análisis vitivinícolas” y “Operario de bodega de elaboración y fraccionamiento de vino” del total de 25 trabajadores capacitados nueve son de Maipú ([www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)).

## **2.5. Oferta educativa local-regional**

Dado el interés en indagar acerca de las estrategias de formación laboral que despliega el empresariado vitivinícola del Departamento de Maipú, señalamos finalmente las características de la oferta educativa vinculada al sector y presente en ese territorio.

En primera instancia se deben considerar que la Dirección General de Escuelas del Gobierno de Mendoza a través de los Centros de Capacitación para el Trabajo (CCT) ubicados en el Departamento Maipú, el único de los cinco, es el que se localiza en el distrito de San Roque – el CCT 4-062 (al lado del distrito de Fray Luis Beltrán) y que brinda capacitación con orientación Técnico Industrial. Recordemos que en los CCT se desarrolla la Formación Profesional, que tiene por finalidad concretar una oferta curricular no formal, modular y acreditable, de especialización en distintos campos profesionales.

En segundo lugar, se puede citar, que de las 33 carreras de nivel superior no universitario (entre instituciones de gestión estatal y privada) también bajo competencia de la DGE, que tiene como oferta educativa la DGE en Maipú, sólo el Instituto Don Bosco (de Rodeo del Medio) ofrece la carrera “Tecnicatura Superior en Enología e Industrias Frutihortícolas”, con las características propias que demanda el sector. También a través de la Universidad Católica de Cuyo, la Facultad Don Bosco de Enología y Ciencias de la Alimentación (fue la primera Facultad de Enología de Latinoamérica e inaugurada en 1965), ofrece las carreras universitarias de Sommelier con duración de 2 años; Bromatólogo título intermedio de las Licenciaturas con duración de 3 años; Licenciatura en Enología 4 años, Licenciatura en Enología y en Industrias Frutihortícolas 4 años, y Licenciatura en Tecnología de los Alimentos 4 años.

Para finalizar este capítulo se puede afirmar que Maipú es un Departamento que tiene condiciones agroecológicas aptas para cultivar variedades de alta calidad enológica y

que, si bien a nivel de establecimientos de bodegas, se ubica cuarto en la provincia, sus ventas se ubican en primer lugar, concentrando más del 40% y abarcando el 25% del empleo registrado del sector. Esto es debido a que centraliza medianos y grandes establecimientos productores, que son formadores de precio en todos los segmentos del mercado de vinos, y además, tienen gran inserción en los mercados nacional e internacionales. Es determinante que al haber mayor integración vertical en las empresas del medio local como Peñaflor, Resero, La Agrícola, Fecovita, Bodegas y Viñedos López, se genere mayor cantidad de empleo, debido a la complejización de los procesos de producción.

También dentro de la zona de Maipú (Fray Luis Beltrán-Rodeo del Medio) que fue análisis de estudio, existen actores del sector y relacionados al mismo que tienen relaciones de carácter horizontal y vertical con organismos gubernamentales de distintos niveles en cuanto a la formación y educación profesional de los trabajadores de la vitivinicultura.

### **CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS VITIVINÍCOLAS**

En este capítulo se presentan los resultados del análisis aplicado a las entrevistas realizadas a un conjunto de referentes de empresas vitivinícolas del Departamento de Maipú. En base a las mismas se construyeron las categorías temáticas referidas al eje central de la investigación “las estrategias empresariales de formación laboral”.

Para organizar los contenidos se traza una línea imaginaria, entre el ambiente externo e interno de la empresa vitivinícola, a partir de la cual surgen las distintas categorías.

*En el ámbito interno*, se categoriza de acuerdo:

1) A la estructura organizativa y ocupacional, con distintas dimensiones por las configuraciones estructurales de las empresas, y

2) La visión y políticas de recursos humanos a través de sus estrategias específicas (integración, retención, organización y desarrollo). Se hace especial hincapié en la organización de los recursos humanos. Se analiza los mecanismos de formación de los recursos humanos (capacitaciones de qué tipo, en dónde, quiénes las brindan, con qué recursos y a quiénes se capacita) implementados por los distintos tipos de empresas.

*En el ámbito externo*, emerge la categoría “red de relaciones o vinculaciones interinstitucionales a diferentes niveles de proximidad territorial”: 1. con el municipio de Maipú, 2. con organismos provinciales y 3. con instituciones de orden nacional e internacional. Se busca indagar acerca de la existencia y tipo de articulaciones que el sector empresarial vitivinícola establece con diferentes actores a fin de resolver la formación laboral de sus trabajadores.

Por último, interesa saber qué miradas tienen los actores analizados sobre la formación laboral en el sector vitivinícola, y el rol que en ello juegan el Estado y el empresariado.

#### **3.1. Formación para el trabajo en el sector industrial vitivinícola**

Los cambios acontecidos en la actividad vitivinícola tienen un fuerte impacto en las relaciones laborales y los modos de organización del trabajo. Aparece la necesidad de recalificar al recurso humano de la empresa, incorporar nuevas profesiones asociadas a diferentes etapas del proceso de producción (ingenieros agrónomos, enólogos, especialistas en marketing, comercio exterior, recursos humanos, entre otros) y programar, diseñar y ejecutar planes de formación y capacitación, en conjunto o no, con otros actores del medio local-regional relacionados con la temática.

Para la investigación, es importante englobar en un concepto abarcativo, las distintas etapas, aunque íntimamente relacionadas, de la educación para el trabajo o educación profesional: formación profesional, desarrollo profesional y capacitación (Chiavenato, 2007). Esto es así, porque no sólo hay que tener en cuenta el bagaje educativo formal, que trae consigo el trabajador, conformado antes y durante su trayectoria laboral dentro de la empresa, sino también el conocimiento intencional y planificado desde la organización empresarial. Es decir, capacitación en el corto plazo, que inclusive puede llegar a justificar la existencia de un área específica dentro del organigrama de la empresa. No se deja de lado, en el trabajo, que existen otros tipos de sistemas de aprendizaje y relaciones no formales, dentro de los ámbitos laborales, conocimiento no estructurado y tácito que se transmite en el trabajo cotidiano.

### **3.1.1. Aspectos internos de la empresa**

#### **3.1.1.1. Estructura organizacional y ocupacional**

Se comienza por indagar cómo se compone la estructura organizativa y ocupacional (partiendo del organigrama) de las empresas bajo estudio, y después se analiza, cómo se combinan dentro de la organización empresarial distintos elementos que responden a las características propias de cada establecimiento.

En cuanto al tipo de propiedad, tres (3) de las bodegas relevadas - El Bagual, Mi Terruño y La Agrícola – se caracterizan por ser de gestión y propiedad familiar. Viñas de Maipú, por su parte, es administrada por capitales extranjeros, como comenta la encargada de comercialización: *“La gerencia está en el exterior, en*

EEUU”. En el caso de Bodega Don Bosco, se trata de un establecimiento administrado y gestionado por una institución religiosa. Por último, la Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán aglutina a un conjunto de productores que comercializan sus productos a través de FECOVITA.

En segundo lugar, en cuanto a **tipo de estructura organizacional**, la mayoría de los establecimientos analizados - El Bagual, Mi Terruño, Viñas de Maipú, Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán y Don Bosco – son empresas de tamaño mediano o pequeño, ya que cuentan con entre 10 y 30 trabajadores. El organigrama evidencia una estructura simple, con una pequeña jerarquía gerencial (pocas áreas con dos o tres niveles jerárquicos, desde los puestos más altos hasta el nivel operativo), poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, con una cantidad reducida de personal permanente que incluye a las nuevas profesiones y mano de obra especializada y recalificada.

*“... hay un jefe y distintas áreas en que se divide: área productiva, área de comercialización, área comercial donde cada una tiene su jefatura. A su vez, el caso de la bodega tiene su encargado general del personal de manejo, lo mismo que la parte de finca y después la parte de operarios propiamente dicha...en bodega hay...7 trabajadores, en finca 8, nosotros 2 (enólogos), uno en comercialización, una administrativa y un gerente. Después en temporarios solamente en finca durante la temporada.”* (Oscar, primer enólogo, Bodega Don Bosco)

*“La estructura organizativa o sea, son cuatro los dueños los cuales manejan todo lo que es administración. Son un licenciado en administración de empresas, dos contadores y un ingeniero agrónomo. Y después está el primer enólogo que soy yo, hay otro en la otra bodega alquilada y otro ayudante que está acá permanente”* (Ricardo, primer enólogo, Bodega El Bagual)

*“Somos pocos trabajadores en la empresa. Dos apoderados, yo encargada en la parte de logística y tres administrativos y en la parte de bodega tres permanentes y tres temporarios ... Estoy constantemente haciendo cursos además de mi carrera de grado, el enólogo busca nuevas alternativas, el contador también hace nuevas especializaciones”* (Mariela, encargada de logística y comercio exterior, Bodega Viñas de Maipú).

*“Esta es una cooperativa donde está el presidente, secretaria y tesorera y, síndico que está en representación de la masa societaria. Esa es la parte administrativa de la cooperativa ... ahora el encargado y uno o dos obreros permanentes que están durante todo el año, y el resto es personal extra o temporario que se usa durante vendimia. Y a parte hay un enólogo que se encarga de la mantención de los vinos... y ahora este año hemos incorporado un chico que está estudiando enología que viene medio día para refuerzo del enólogo”* (Ricardo, presidente, Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán)

*“La misma se divide en tres grandes áreas: el área comercial, el área administrativa y el área de producción donde estoy a cargo yo. Que a su vez, mi área está compuesta de otras áreas más pequeñas como enología, etiquetado y fraccionamiento ... Somos 10 personas en forma permanente y, 10 temporarios para la temporada. Ya dentro de nuestro esquema tenemos: estoy yo ingeniera con una maestría en enología, tengo al enólogo que es excelente, mi hermano que es licenciado en administración, nosotros tenemos la parte gerencial”* (María Eugenia, encargada del área de producción, Bodega Mi Terruño).

Un perfil marcadamente diferente presenta Bodega La Agrícola, propiedad de la familia Zuccardi, con características estructurales que la definen como “gran empresa”, se trata de una firma con un alto grado de integración e inserción en los mercados tanto interno como externos. Esta empresa, no sólo se dedica al negocio del vino, también al del aceite de oliva, la gastronomía y el turismo.

El volumen total de trabajadores que ocupa Bodega La Agrícola es de aproximadamente 700 contemplando las unidades de producción primaria (uvas) y secundaria (vinos). La única planta industrial que posee la firma es la que se ubica en el Distrito de Fray Luis Beltrán (Maipú) y se desempeñan allí alrededor de 250 trabajadores. Este establecimiento presenta una estructura organizativa interna compleja, con una marcada departamentalización o jerarquía gerencial (ocho gerencias con más de cinco niveles de jerarquía entre los puestos de mayor rango a los niveles operativos) y una clara segmentación de sus recursos humanos en función de la cualificación y habilidades.

Como comenta Susana, Secretaria Ejecutiva de Bodega La Agrícola;

*“Bueno hay un director General Presidente de la compañía que es José Alberto Zuccardi, y distintas gerencias: la gerencia de comercio exterior, la gerencia de mercado interno, la gerencia de administración y finanzas, la gerencia de logística y compras, la gerencia de enología, la gerencia de producción, la de mantenimiento, la gerencia agrícola, y... bueno son esas... La empresa tiene actualmente unos 700 empleados. La mayoría de ellos son permanentes, eventualmente en épocas de cosecha pueden llegar a ir algunos temporarios... ... hay gente de finca, gente de bodega que trabaja en el exterior en todo lo que es fraccionamiento, manejo de depósito, gente en la administración, tanto acá en Fray Luis Beltrán donde es la administración central como también en la administración en otras como en Santa Rosa en donde la bodega tiene otras 500 hectáreas, también está el área de turismo donde hay gente trabajando en esa área como guía, coordinador de eventos, administración en área de turismo, gente que trabaja en el restaurant, cocina, atención de clientes, mozos, digamos en todos los niveles del nivel jerárquico hasta el nivel operario de bodega están acá, todos los niveles gerentes, jefes, mandos medios, administrativos, operarios, gente de finca, gente de bodega, gente de maestranza, conviven todos...todos los niveles y más en una estructura tipo meseta que piramidal.”*

En todas las empresas analizadas, y de acuerdo con el perfil de cada una de ellas, se visualiza la estructura ocupacional refleja el impacto del proceso de profesionalización y especialización de la mano de obra, a través de la incorporación de personal cualificado en determinadas áreas (las consideradas estratégicas de acuerdo con al dinámica del sector) y la profesionalización de las funciones tanto jerárquicas como técnicas y operativas.

### **3.1.1.2. La gestión de los recursos humanos en las empresas vitivinícolas**

Para los fines de este trabajo, interesa conocer sobre el recurso humano de la empresa y su evolución, en cuanto al impacto del proceso de reestructuración vitivinícola en

los perfiles y competencias laborales requeridos a los trabajadores. Otras categorías surgen en relación con la administración de los recursos humanos, como un proceso global, en etapas interrelacionadas (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría) pero este trabajo pone mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano por ser el objetivo de investigación.

#### **a) Concepción sobre el recurso humano**

Una de los aspectos abordados en las entrevistas es, la concepción que los actores del sector vitivinícola tienen respecto del recurso humano.

En la Bodega La Agrícola, firma que representa claramente al nuevo modelo basado en la calidad de los vinos que se elaboran, la relevancia otorgada al recurso humano se asocia justamente a los criterios en los que se sostiene ese modelo y que atraviesan todo el proceso productivo.

*“Bajo el concepto de que la calidad comienza en los viñedos, la calidad del vino depende de la calidad de la gente, entonces tiene muy en cuenta todo lo hace la parte de recursos humanos. No se puede hacer vino fino sin gente de calidad. Es un proceso continuo desde la finca hasta la caja que se pone en el contenedor que sale al exterior. Se cuidan absolutamente todos los detalles y en eso está mucho la parte de recursos humanos”* (Susana, Bodega La Agrícola)

*“Acá en esta empresa se manejan mucho con el recurso humano. Nuestros patrones en el tema social nos están permanentemente ayudando cada uno con su familiar. El tema social es muy importante para acá”* (Roberto, Bodega El Bagual)

Esta concepción respecto del recurso humano enmarca las aptitudes y competencias que Bodega La Agrícola requiere a los trabajadores;

*“Se busca más un perfil de una buena actitud en la gente que te diría no tanto la experiencia, la experiencia es válida, los títulos sirven pero sobre todo buena actitud proactiva es mucho más válido que un doctorado o una especialización. El tema del idioma es muy valorado, en todos los aspectos”* (Susana, Bodega La Agrícola)

En el mismo sentido, Rafael de la Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán señala;

*“Y es importante, si bien nos hemos metido con el tema de las buenas prácticas y eso está relacionado con el tema de darle seguridad en el trabajo y eso es importante. A nosotros si la persona no funciona mecánicamente no funciona la cosa. Hay un factor humano que es importante”.*

También se valoriza en los trabajadores la capacidad innovadora y la creatividad,

*“Esta es una bodega que impulsa a ser innovador y creativo, son muy abiertos a toda persona con una nueva idea, con un nuevo proyecto, está en el espíritu de la gente impulsar un cambio y si se han incorporado gente con determinada especialización...”* (Susana, Bodega La Agrícola)

La visión y valorización del recurso humano también se manifiesta en las condiciones laborales que ofrecen a los mismos. En el caso particular de Bodega Don Bosco, por tratarse de un establecimiento vinculado a una institución de tipo religiosa, la política de gestión del personal se visualiza como una forma de poner en práctica los valores y filosofía que enmarca el funcionamiento de la bodega.

*” En el ámbito laboral la gente está en un 100% con todos sus ítems en blanco, no hay gente en negro ni nada de eso. En el sentido de dar ejemplo la institución en cuanto a cómo tiene a su gente”.* (Oscar, Bodega Don Bosco)

A su vez la Bodega - Mi Terruño -, María Eugenia, pondera el trato directo con el personal para un desempeño adecuado del mismo, desde la visión de la empresa “las personas” constituyen un factor clave en el proceso productivo;

*“El recurso humano es con quien vos trabajas y tenes que ejecutar las operaciones básicamente... es clave. Es clave porque vos podés diagramar todo, programarlo, pero si no tenes una claridad de transmisión hacia la gente o tenés un maltrato y demás no podés trabajar, esto es así de simple....si surge una venta y yo no puedo preparar la mercadería porque el personal no me trabaja o no viene...entonces ves que es un eslabón fundamental el personal. Es con quién vos necesitas concretar tus acciones”.*

Por otra parte, la misma entrevistada entiende que una evaluación y seguimiento permanentes de los procesos e insumos que intervienen en la obtención del producto final, son requisitos que el nuevo modelo impone:

*“... cuando ya estas exportando son detalles mínimos: si no te limpian bien las botellas, si no te hacen bien los cortes, y esos trabajos terminen en Canadá con problemas, entonces lo que puede ser menor termina siendo una bola de nieve, porque si a mi me llega a Canadá una partida con problemas me la decomisan y tenés un montón de costos. Yo no puedo trabajar con gente que no piense, entiendo las limitaciones de la gente por otros intereses que tengan o preocupaciones pero acá se trabaja con calidad...”*

En síntesis, no obstante el proceso de fuerte tecnologización que caracteriza la dinámica vitivinícola en la actualidad, todos los entrevistados expresan la importancia fundamental que el recurso humano reviste para la empresa y para el logro de los distintos objetivos que la misma se propone alcanzar en el marco de las exigencias de la actividad. Valoran en los trabajadores ciertas aptitudes como el compromiso, la responsabilidad, la “calidad”, la flexibilidad, la capacidad de innovación y la creatividad.

#### **b) Organización laboral de la empresa vitivinícola**

Es importante develar dentro del proceso de reestructuración de la industria cómo han evolucionado las competencias, capacidades y habilidades requeridas para desempeñar los diferentes puestos de trabajo en la estructura organizacional.

Susana de Bodega La Agrícola reconoce las repercusiones del proceso de innovaciones tecnológicas y organizativas en la estructura organizacional, al expresar:

*” En esta empresa, que ha crecido mucho en tan poco tiempo, se ha incorporado mucha gente y se necesita cada vez gente con más especialización en el área, es decir, hay más gente trabajando en el área de marketing, antes no se pensaba en marketing para trabajar con el comercio exterior. Hoy en día, digamos hace falta un equipo de marketing para trabajar el comercio exterior y otro para que trabaje el área del mercado interno. Cada mercado para nosotros es un país. Se necesita gente no sólo con experiencia, con título, sino una capacidad de adaptarse también a todos estos cambios que hay en el mercado”.*

Es decir, los cambios y transformaciones producidos en la vitivinicultura generan la demanda de nuevos puestos de trabajo asociados a la creación de nuevas áreas. Estas últimas se encuentran vinculadas a los diferentes aspectos que toman relevancia en el actual modelo productivo: control de calidad, inserción en mercados externos, atención a segmentos diversos y altamente exigentes, etc.

En segundo término, dentro de la organización laboral de los establecimientos vitivinícolas cabe analizar la cantidad de personal que requiere el proceso productivo. Aquí, debido a las características del sector que se analiza, interesa contemplar la incidencia de la estacionalidad del empleo.

En Maipú aparece que en la bodega La Agrícola, con una gran integración vertical, y debido a la complejidad de los procesos de producción que lleva adelante, la estacionalidad laboral cobra una relevancia relativamente baja. Como se señaló anteriormente, se trata de una empresa grande con una dotación de trabajadores que alcanza las 700 personas en todas sus unidades productivas, alrededor del 30% de ese total se desempeña en el establecimiento industrial.

*“... la mayoría de los trabajadores son permanentes, eventualmente en épocas de cosecha puede llegar a ir algunos temporarios pero por el tipo de actividad que tiene la empresa el trabajo de la mayoría de los trabajadores es durante todo el año...”* (Susana, Bodega La Agrícola).

Los restantes establecimientos analizados poseen rasgos que los ubican en el segmento de las PyMes, se trata de firmas relativamente pequeñas que ocupan entre 10 y 30 trabajadores, volumen que fluctúa de acuerdo con la intensidad de trabajo que marca la estacionalidad de la actividad. En general, estas firmas incorporan como personal permanente a los trabajadores jerárquicos y/o técnicos de mayor cualificación (puestos que muchas veces son desempeñados por los mismos propietarios de las bodegas), contemplando en esa configuración a profesionales especializados cuyas tareas y funciones también se asocian a las exigencias del mercado. Este rasgo, indica que, de acuerdo con sus posibilidades, estas empresas también realizan esfuerzos para la incorporación de innovaciones que les faciliten acoplarse al nuevo modelo productivo.

Respecto de la temporalidad del trabajo observamos, en las declaraciones de los entrevistados, algunas características que distinguen a las firmas de menor tamaño respecto de la “gran empresa vitivinícola”.

Como señala Roberto de Bodega El Bagual:

*“... en esta bodega hay un enólogo, un segundo enólogo, después está el encargado de bodega donde tenemos tres empleados y temporarios durante la cosecha unos quince más o menos, después tenemos el fraccionamiento donde tenemos cinco personas más temporarias. En la otra bodega hay un enólogo y tres empleados más...”*

A su vez, María Eugenia de Mi Terruño también asevera esta situación ocupacional:

*“Somos 10 personas en forma permanente y, 10 temporarios para la temporada”.*

Por otro lado, Rafael de la Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán confirma esta tendencia:

*“Y temporarios...es según la circunstancias pero puede haber cuatro o cinco pero, permanentes son dos. Que son los que tenemos en bodega, y ahora este año hemos incorporado un chico que está estudiando enología que viene medio día para refuerzo del enólogo. Este chico va preparando las muestras, algunos análisis también”.*

A su vez, Oscar de Don Bosco nos da su opinión:

*“...en bodega...7, en finca 8, nosotros 2 (enólogos), uno en comercialización, una administrativa y un gerente. Después en temporarios solamente en finca durante la temporada.”*

Por tanto, en las bodegas más pequeñas, a diferencia de la gran empresa integrada, observamos que el porcentaje de personal temporario que ocupan es igual o superior al de trabajadores con estabilidad laboral (permanentes). En la mayoría de los casos, la temporalidad afecta de manera más significativa a trabajadores ocupados en el sector primario, es decir, en las fincas.

Resulta relevante destacar que en todos los establecimientos vitivinícolas, más allá de sus características distintivas, la temporalidad laboral va asociada a los puestos de

menor cualificación, obreros de viña, para el caso de la finca, y operarios, para el caso de la bodega.

### **3.1.1.3. Políticas de desarrollo de los recursos humanos**

Esta categoría es central para los objetivos de esta investigación. Las empresas vitivinícolas, frente a la introducción de tecnologías de procesos y organizacionales, de evaluación permanente y monitoreo de todas las etapas productivas - con el fin de asegurar la calidad del producto final- imponen nuevas demandas de capacitación y especialización a los trabajadores, es decir, nuevas exigencias de calificaciones en la fuerza laboral y la aparición de nuevos de profesionales.

Oscar de Bodega Don Bosco señala cómo, en base a la transformación del sector industrial vitivinícola, el capital humano debe recalificarse, para hacer frente a las responsabilidades y tareas que exige el proceso productivo,

*“...en base a la modernización y avance del conocimiento técnico de gestación de la misma bodega esto nos lleva a que tiene que haber un perfeccionamiento a su vez, de la parte operativa del personal. Porque en la incorporación de nuevas prácticas y tecnologías si no hay perfeccionamiento en las personas que lo acompañen no hay posibilidad de aplicación digamos”.*

En el mismo sentido, Ricardo de Bodega El Bagual indica:

*” Y se ha incorporado muchísima tecnología en las empresas, yo conozco varias empresas y la tecnología ha avanzado en los últimos 15 años. También al incorporarla hay que capacitar a la gente para que sepa usarla. Antes el empleado de bodega tiraba un caño nada más, ahora se necesita un empleado especializado en manejar todas las máquinas”.*

Las exigencias de mayor profesionalización y especialización de los trabajadores vitivinícolas supone a las empresas del sector la implementación de diversas estrategias de capacitación y formación que atiendan las demandas específicas resolviendo: a quién, en qué, dónde, cómo, cuándo y quién capacita. El diseño y ejecución de esas estrategias suponen la puesta en marcha de diferentes mecanismos

asociados tanto al perfil como al tamaño del establecimiento industrial. En relación con ello, identificamos en las bodegas analizadas diferentes situaciones:

#### **a) La formación de los recursos humanos en la estructura organizacional**

Primero, por las características particulares de cada organización y, a pesar de las diferencias en sus configuraciones estructurales, Bodega La Agrícola (empresa grande) y Bodega Don Bosco (establecimiento productivo asociado a una institución educativa); la capacitación aparece en esas dos empresas como una responsabilidad de línea y de función de staff de apoyo. Existen espacios específicos abocados a la identificación de demandas, elaboración de propuestas, planificación y ejecución de las capacitaciones orientadas a los trabajadores.

En Bodega La Agrícola, el área de recursos humanos es la encargada de organizar la formación del personal. En este caso, la estrategia implementada es la tercerización a través de una consultora especializada que se encuentra integrada a la misma empresa. La complejidad de la estructura ocupacional de este establecimiento supone ciertos mecanismos de descentralización en la identificación de las demandas de formación y capacitación, los responsables de cada gerencia son los encargados de delinear las necesidades formativas específicas de los trabajadores que tienen a cargo.

En tal sentido, Susana de Bodega La Agrícola comenta:

*“Dentro de la empresa hay una persona que un poco administra las capacitaciones del personal y a su vez, la empresa tiene tercerizado el tema de recursos humanos a través de una consultora de recursos humanos. Funciona un staff de gente propio de la misma en la empresa que realiza capacitaciones en distintos niveles. Capacitaciones por ejemplo en el área de recursos humanos incluido el coaching también ... Por otro lado, está la capacitación más específica que todo lo administra la empresa pero, son los gerentes quienes designan las capacitaciones que son para su equipo de gente...si son necesarias ... Yo creo que ahí los gerentes y jefes de cada área hacen un diagnóstico en cuánto a las necesidades del equipo a su cargo. Son ellos los que proponen las capacitaciones específicas...”*

Bodega Don Bosco, en cambio, resuelve la formación específica de los trabajadores, especialmente técnicos, a través de su vinculación con el Instituto de Formación Profesional que se ubica junto al establecimiento productivo y que es administrado por la misma institución (Orden Salesiana). Se observan aquí dos tipos de estrategias de capacitación, la participación de los trabajadores de la bodega en las instancias educativas que ofrece el IFP y el diseño, en articulación con el IFP, de capacitaciones adaptadas a las demandas específicas del establecimiento productivo.

En relación con lo anterior, Oscar de Bodega Don Bosco comenta:

*“El área podría ser el IFP (Instituto de Formación Profesional), donde dan cursos cortos, puntuales y dentro de varios rubros: como ser parte agrícola, industrial, mecánica. Son cortos y de formación sencilla (no tan estructural) para tener una aplicación rápida ... Hay una parte que implementamos dentro de la bodega por necesidades nuestras, y tareas generales que se comparten normalmente con muchas otras actividades se hacen en el IFP”.*

Por tanto, Bodega La Agrícola y Bodega Don Bosco, tienen un staff de apoyo específico, con la diferencia de que la primera lo posee dentro de la bodega y la segunda fuera de la misma, pero bajo una misma estructura que nuclea a los establecimientos productivo y educativo.

En relación con el espacio físico destinado al dictado de capacitaciones, ambas bodegas disponen de lugares destinados a tal fin:

*“Si tienen diferentes lugares para capacitar...un lugar especial que tenemos acondicionado para dictar clases. Por otro lado, la empresa tiene otros salones que se usan para reuniones, que se usan para capacitar y se cuenta con todos los elementos de multimedia, cañón proyector para pasar filminas, notebooks, hay lugares específicos para capacitación y reuniones ... Acá hay salones específicos que usamos para las capacitaciones, también éstas no solo se dan en un salón sino es la práctica.”* (Susana, Bodega La Agrícola)

*“El área podría ser el IFP (Instituto de Formación Profesional)... Y el instituto (IFP) tiene lugar en el mismo colegio. Si hay alguna capacitación como la gente encargada de las ART ha realizado charlas y hay amplísimos lugares donde la gente puede estar cómoda escuchando este tipo de*

*temas....Estas cosas también se puede hacer en bodega, hay lugar para hacerlo". (Oscar, Bodega Don Bosco)*

En las restantes bodegas, al tratarse de establecimientos pequeños con estructuras organizacionales simples, tal el caso de Bodega Mi Terruño, Bodega Viñas de Maipú y Bodega El Bagual, las estrategias de capacitación no son diseñadas y ejecutadas por un área específica, sino que se encuentran integradas a las responsabilidades y funciones de cada gerencia.

En estos casos las capacitaciones se brindan en el mismo lugar de trabajo, estando estas instancias a cargo de los mismos mandos jerárquicos o técnicos de las empresas o bien de capacitadores externos a la misma. En tal sentido, señala María Eugenia de Bodega Mi Terruño:

*"..el otro día cuando arrancamos con todo el tema de exportaciones, y el tema de embalajes yo tengo un chico que trabaja bien pero va a su manera y a veces hay que explicarle cómo hacerlo y el otro día trajimos alguien para que los capacitara para ver cómo funciona el auto-elevador..."*

Otro de los mecanismos que implementan los establecimientos pequeños cuando necesitan formación específica para algún puesto, es el envío del trabajador a alguna institución o centro que brinde la capacitación requerida. Ricardo de Bodega El Bagual, comenta su experiencia:

*"En sí cada vez que nosotros traemos una máquina nueva, incorporamos tecnología, a la persona que va a manejar la capacitamos. Por ejemplo, si compramos una máquina italiana se mandó a Mendoza al chico a capacitarse. Cada vez que adquirimos esa tecnología se los capacita".*

Cabe destacar que esta última estrategia, es también implementada por las grandes empresas vitivinícolas cuando la capacitación que se requiere es muy específica (generalmente orientada a puestos jerárquicos o técnicos vinculados al manejo de tecnologías avanzadas). Suelen ser formaciones destinadas a un reducido porcentaje del personal, lo que no justifica su realización dentro del establecimiento.

Finalmente, en la Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán, las necesidades formativas no se resuelven a través de mecanismos internos al propio establecimiento sino que, según expresa el referente entrevistado, han ido surgiendo desde fuera de la

empresa. Diferentes organismos e instituciones de apoyo al sector vitivinícola van orientando a la organización respecto de los contenidos formativos que es necesario transferir a los trabajadores en función de las exigencias del mercado.

*“No por el tema de las ART, y después vino por el IDITS, que ahora estamos inscriptos en él. Fueron ellos los que nos fueron explicando lo que teníamos que ir haciendo. No, no ha surgido de.....nosotros”* (Rafael, Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán)

Más allá de las particularidades específicas que presenta cada establecimiento, todas las personas entrevistadas en el marco de este estudio reconocen la importancia de la capacitación no formal en el lugar de trabajo.

#### **b) Perfiles destinatarios y contenidos de la formación**

Las otras dimensiones vinculadas a las estrategias de formación de las firmas vitivinícolas, refieren a quiénes y en qué capacitar. Otra vez surgen distinciones en base a las características internas de cada empresa.

En el caso de Bodega La Agrícola la segmentación de los recursos humanos conduce a la planificación de distintos tipos de capacitaciones en una gran variedad de áreas que se vinculan con el desarrollo de la empresa y su inserción en diferentes mercados. Los contenidos de la formación se orientan a la transferencia de diversas habilidades a los trabajadores de acuerdo con el puesto que ocupan y área en la que se desempeñan.

Podemos distinguir dos modalidades de capacitación, una que refiere a la formación específica y otra que se relaciona con la formación general. El primer tipo se vincula con la transferencia de contenidos particulares orientados a determinados perfiles de trabajadores, surgen de requerimientos propios del puesto que ocupan, como el manejo de una tecnología específica o la atención al cliente. El segundo tipo de capacitación es aquella que se destina a todos los trabajadores o a distintos trabajadores que ocupan puestos en diversas áreas de la empresas, en este sentido, toman relevancia temas como la formación en idiomas, coaching, seguridad en el trabajo, características de los vinos, normas de calidad, etc.

*“Capacitaciones por ejemplo en el área de recursos humanos incluido el coaching también ... Si tengo yo un comercial de mercado interno, de mercado externo, qué se necesita lo valorará el mismo gerente y se hará una capacitación más específica: perfeccionamiento de inglés o en vinos, son capacitaciones más específicas en determinados sectores. Y las capacitaciones más en general que se da son: liderazgo proactivo, administración mejor del tiempo y los recursos; son más generales, capacitaciones en todos los niveles en distintas etapas, con equipos homogéneos.*

*Las capacitaciones se dan en todos los niveles. Reciben capacitación de acuerdo también a lo que necesita cada área. Por ejemplo, yo creo que los que atienden al público se necesitan además de idiomas, ceremonial y protocolo, atención al cliente...*

*Yo podría decir de un enólogo que no es una persona que haga atención al público pero si hoy en día tiene que tener idiomas porque va a recibir estudiantes del exterior, periodistas del exterior, o un Master of Wine. No solo debe saber hacer vinos sino una capacitación más global...*

*En épocas de cosecha vienen los distintos sommeliers que trabajan en la empresa y en el país: de Córdoba, Rosario, Buenos Aires, se juntan con los de Mendoza para hacer una capacitación de la cosecha en sí, entonces aprenden in situ lo qué es una cosecha”. (Susana, Bodega La Agrícola)*

Las restantes empresas analizadas basan principalmente sus capacitaciones en temáticas de formación más general destinadas a todo el personal como: buenas prácticas de manufactura, higiene y seguridad industrial, accidentes y riesgos en el lugar de trabajo. Es decir, se trata de contenidos más vinculados a las condiciones y ambiente laborales que a las tareas productivas que los trabajadores desempeñan dentro de la firma.

*“Viene la ART nos da cursos de lo que es accidentes de trabajo. Eso se hace permanente, todo el año con la gente... se hace acá... generalmente a todos” (Roberto, Bodega El Bagual).*

Por otra parte, las capacitaciones específicas para determinados puestos dentro de la empresa suelen no implicar, en los establecimientos pequeños, la planificación y ejecución de instancias de formación (cursos, talleres, etc.). En estas firmas la formación específica se adquiere principalmente en el puesto de trabajo y a través de la transferencia de conocimientos por parte de otros trabajadores con mayor experiencia en la realización de la tarea o de mayor rango jerárquico.

*“Yo y el enólogo estamos explicándoles, tenemos un cuaderno con los pasos y datos a conseguir e instrucciones y eso es una capacitación constante porque yo pierdo tiempo si tengo que repetir cómo se hace una operación. Por ejemplo, el otro día cuando arrancamos con todo el tema de exportaciones, y el tema de embalajes ... Porque yo le voy explicando y él entiende y es eso, con la gente de bodega igual. Uno los va capacitando de esa manera... La capacitación es el trabajo...Por eso es que si algo no lo sé traigo a alguien para que los capacite.”* (María Eugenia, Bodega Mi Terruño)

Complementariamente con el aprendizaje en el lugar de trabajo, las firmas medianas y pequeñas implementan otras estrategias formativas como la articulación con organismos y empresas del medio local o regional.

*“Tenemos un ingeniero que se está haciendo cargo de la mantención de la viña de los socios y también ha agarrado la parte de buenas prácticas en la cooperativa. Es el que está haciendo los cursos de capacitación e incluso hace dos meses estuvieron en conjunto con la bodega de Clop e hicieron una especie de simulacro, vinieron los bomberos. Fue un simulacro de una persona accidentada en bodega....Después vino por el IDITS, que ahora estamos inscriptos en él. Fueron ellos los que nos fueron explicando lo que teníamos que ir haciendo... Acá son tres, los dos operarios y la administrativa. Así que los tres participan del curso.”* (Rafael, Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán).

Otro rasgo de las firmas de menor tamaño radica en que la formación específica de determinados puestos suele surgir no como una propuesta planificada por la empresa sino como una iniciativa del mismo trabajador. En tal sentido, cabe destacar que, una característica distintiva de estas empresas es que los propietarios del establecimiento,

por lo general, ocupan diferentes puestos dentro de la estructura organizacional y ellos deciden qué tipo de capacitación adquirir y dónde hacerlo.

*” De Seguridad industrial al principio y ahora estamos con el de nuevas prácticas. Así que eso implica que todos estemos capacitados por la forma y la metodología de hacer las cosas ... Al menos en mi área estoy constantemente haciendo cursos, el enólogo busca nuevas alternativas, el contador también hace nuevas especializaciones, y bien todos tratan de mejorar día a día. El que lo necesite, depende. Depende de las necesidades. ¿Por ejemplo el de seguridad industrial? Se capacitó a todos”. (Mariela, Bodega Viñas Maipú).*

Por último, Bodega Don Bosco además de ejecutar las acciones formativas que desarrollan el resto de establecimientos vitivinícolas de similar perfil, tiene la ya mencionada particularidad de coexistir con una institución educativa, con la cual se complementa en cuanto a las capacitaciones de su personal. La Facultad Don Bosco y el Instituto de Formación Profesional ofrecen desde carreras de nivel superior (licenciatura en Enología, Técnico Superior en Enología e Industrias Frutihortícolas) hasta cursos que abordan temáticas más específicas.

*“En la institución hay varias dependencias con capacitaciones para distintos niveles. Desde una licenciatura, capacitaciones específicas prolongadas hasta cursos cortos para aprender determinadas actividades en un corto tiempo (cursos de mecánica, cursos de poda, entre otros)... El área podría ser el IFP (Instituto de Formación Profesional), donde dan cursos cortos, puntuales y dentro de varios rubros: como ser parte agrícola, industrial, mecánica. Son cortos y de formación sencilla (no tan estructural) para tener una aplicación rápida ... Se ha avanzado en la aplicación de normas, como las básicas BPM (buenas prácticas de manufacturas), entonces eso ha significado la incorporación de nuevas técnicas y metodologías en bodegas y aceiteras. En el campo específico nuestro, que la gente se adapte a estas normas de higiene y seguridad, procesos y demás ...Si hay alguna capacitación como la gente encargada de las ART ha realizado charlas y hay amplísimos lugares donde la gente puede estar cómoda escuchando este tipo de temas: seguridad en manejo de insumos,*

*insumos peligrosos, mantenerlos, en qué condiciones de temperatura, etc.”*  
(Oscar, Bodega Don Bosco).

En síntesis, de lo expuesto en este apartado podemos concluir que las estrategias desplegadas por las empresas vitivinícolas para responder a las demandas de formación de sus trabajadores son variadas y dependen en cada caso, tanto del perfil del establecimiento productivo –principalmente el tamaño- como del puesto al que esté destinada la capacitación.

Las bodegas de mayor tamaño cuentan con planes de formación que orientan a los trabajadores que se desempeñan en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Estas firmas poseen, por lo general, áreas específicas abocadas a la identificación de demandas formativas, así como al diseño y ejecución de las actividades de capacitación.

En las bodegas medianas y pequeñas en cambio la capacitación se encuentra integrada en las distintas áreas en que se organiza la empresa, generalmente se trata de unas pocas áreas relacionadas principalmente con las diferentes etapas del proceso productivo. En estos casos se brindan capacitaciones generales a los trabajadores, mientras que los aprendizajes específicos se adquieren en el lugar de trabajo o bien a partir de la participación del trabajador (muchas veces los propietarios de las empresas) en instancias formativas ofrecidas por otras instituciones.

### **3.1.2. Aspectos externos de la empresa:**

En este punto se describen y analizan las articulaciones y demandas del sector vitivinícola, en base al tema de investigación. Se hace referencia, a qué tipo de relaciones existen entre los distintos actores, privados y estatales (de diversos niveles: local, provincial, nacional e inclusive internacional) de la trama vitivinícola en relación con la formación y educación para el trabajo del sector. También se describe la existencia de variadas formas y modalidades de asociaciones.

#### **3.1.2.1. Nivel Local: Gobierno Municipal**

Desde la perspectiva del desarrollo económico local, el gobierno municipal se constituye en actor central en la articulación de las diversas acciones que se despliegan en el territorio. En cuanto a la formación de los trabajadores de la

actividad vitivinícola del Departamento de Maipú, cabría esperar cierta participación del municipio como intermediario entre las empresas y los diversos actores involucrados en el sector.

Al indagar a los entrevistados sobre este aspecto, los mismos dan cuenta del escaso grado de articulación con el gobierno local en relación con la temática que nos interesa. Los referentes del sector poseen cierto conocimiento sobre actividades ofrecidas desde el municipio.

*“Sé que dictan cursos de manipulación de alimentos pero no hay puntos de conexión” (Oscar, Bodega Don Bosco)*

Sin embargo, en ningún caso existe una vinculación permanente con el municipio aunque sí se han desarrollado de manera conjunta algunas acciones puntuales y discontinuas, destinadas a la capacitación en áreas específicas. Como María Eugenia de Mi Terruño comenta:

*“Si, el municipio es muy activo en eso. Más en el área de turismo. Si nos han invitado a talleres, y hemos ido pero a otros no porque al ser pocos nos necesitamos mucho.”*

Los referentes entrevistados rescatan, sin embargo, la importancia de que el municipio –junto con otras instituciones del medio- fortalezca su rol como articulador de las diferentes instancias de capacitación orientadas al sector vitivinícola.

*“El gobierno, las universidades, tienen muchas capacitaciones disponibles para el público, falta de información, falta de gestión, y en esto involucro a los municipios que son los que deberían triangular estas capacitaciones” (Susana, Bodega La Agrícola)*

### **3.1.2.2. Nivel provincial: Gobierno de Mendoza y otras organizaciones públicas o privadas**

En cuanto a la vinculación de las firmas vitivinícolas con diversos organismos de nivel provincial para la satisfacción de las demandas formativas de sus trabajadores, observamos una amplia variedad de situaciones.

Bodega La Agrícola, articula con organismos como la Dirección General de Escuelas (Gobierno de Mendoza) a través del Programa “Mendoza Productiva” orientado a la terminalidad educativa, y que, esta empresa, dirige a aquellos empleados que no han terminado la educación obligatoria. La firma también se vincula con el IDTS a partir del régimen de Crédito Fiscal, por el cual se deducen impuestos nacionales, si la empresa reinvierte ese monto en capacitaciones de sus trabajadores. Por lo tanto, se observa en este caso la existencia de un modelo de asociacionismo horizontal de carácter formal pero flexible para coordinar acciones específicas con tareas concretas que se desarrollan al interior de la organización.

*“Ésta bodega esta dando oportunidad a la gente para que termine su primaria y su secundaria. Primaria ya no hay trabajadores que no tengan la primaria completa, a través del programa Mendoza Productiva se están dando clases para que los adultos terminen el octavo y el noveno, eso se da en un lugar acá en la empresa, un lugar especial que tenemos acondicionado para dictar clases ... Lo que sí sé que hay una deducción de impuestos por tantas horas con el programa de Régimen de crédito fiscal” (Susana, Bodega La Agrícola)*

Por su parte, Bodega Don Bosco, presenta un significativo grado de asociacionismo horizontal, formal y estructurado con la DGE y el Ministerio de Educación de la Nación (a través de la UCA) por su articulación con una entidad de educación formal (Instituto de Formación Superior y Facultad Don Bosco), a su vez también articula horizontalmente con capacitaciones que se brindan en conjunto: con las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo, en temas relacionados con accidentes de trabajo, y con el IDITS que los capacita en Buenas Prácticas de Manufacturas (bajo la modalidad formal y flexible).

*“En la institución hay varias dependencias con capacitaciones para distintos niveles. Desde una licenciatura, capacitaciones específicas prolongadas hasta cursos cortos... Sí se dan cursos, se ha avanzado en la aplicación de normas, como las básicas BPM (buenas prácticas de manufacturas), entonces eso ha significado la incorporación de nuevas técnicas y metodologías en bodegas y aceiteras. En el campo específico nuestro, que la gente se adapte a estas normas de higiene y seguridad, procesos y demás...”*

*Si hay alguna capacitación como la gente encargada de las ART ha realizado charlas y hay amplísimos lugares donde la gente puede estar cómoda escuchando este tipo de temas: seguridad en manejo de insumos, insumos peligrosos, mantenerlos, en qué condiciones de temperatura, etc.” (Oscar, Bodega Don Bosco).*

En general, los restantes establecimientos realizan capacitaciones en vinculación con el IDITS (organismo público-estatal) en Buenas Prácticas de Manufacturas y con las ART (organismo privado) sobre temáticas vinculadas a la seguridad industrial, también bajo la modalidad de coordinación horizontal de carácter formal y flexible.

*“Si bien nos hemos metido con el tema de las buenas prácticas y eso está relacionado con el tema de darle seguridad en el trabajo y eso es importante... ¿Este programa de buenas prácticas cómo surgió, vino de la empresa? ... No, por el tema de las ART, y después vino por el IDITS que ahora estamos inscriptos en él. Fueron ellos los que nos fueron explicando lo que teníamos que ir haciendo.” (Rafael, Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán)*

*“De Seguridad industrial al principio y ahora estamos con el de nuevas prácticas... Todos los meses vienen capacitadores sobre el tema de seguridad industrial. El de las nuevas prácticas se hace con el IDITS, que las paga el gobierno.” (Mariela, Bodega Viñas Maipú)*

*“... viene la ART nos da cursos de lo que es accidentes de trabajo. Eso se hace permanente, todo el año con la gente.” (Roberto, Bodega El Bagual)*

### **3.1.2.3. Nivel nacional e internacional: Vinculaciones intrasectoriales y con el ámbito estatal**

En el vínculo con actores de escala nacional e internacional es donde los establecimientos relevados presentan un mayor grado de articulación a través de asociacionismo bajo la modalidad vertical de carácter formal y estructurado,

inmersos en una matriz común: la actividad vitivinícola. Entre estos organismos destacan: Bodegas de Argentina, Unión Vitivinícola Argentina, COVIAR, FECOVITA, Wines of Argentina, todas corporaciones que defienden intereses del sector y tratan de influir en las políticas públicas de la actividad y normas regulatorias, además de promocionar el vino tanto en el mercado interno como externo. La defensa de los intereses sectoriales se realiza a través de los distintos organismos nacionales (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Instituto Nacional de Vitivinicultura) y provinciales (Fondo para la Transformación y el Crecimiento, IDITS, etc.). Las corporaciones vitivinícolas nacionales participan a su vez de instancias internacionales como la Organización Internacional del Vino (OIV).

*“La empresa es parte de Wines of Argentina, vinos de Argentina, que es una institución que agrupa a diferentes bodegas de Argentina fundamentalmente para promocionar el vino a nivel local y nivel internacional, también al exterior la bodega esta dentro de la Unión Vitivinícola Argentina, es miembro del Pacto Global para Naciones Unidas esas son las principales organizaciones de que forma parte. Dentro de lo orgánico forma parte de la Asociación como también comercia vinos orgánicos...”* (Susana, Bodega La Agrícola)

*“Si, la bodega está en la Unión Vitivinícola de la que forman parte todas las bodegas de Mendoza. Es una entidad que se dedica a promocionar el vino. Es a nivel nacional”* (Roberto, Bodega el Bagual)

Dentro de la modalidad de asociación vertical (que se enuncia anteriormente) aparece FECOVITA, se trata de una cooperativa de segundo grado, que asocia a 31 cooperativas, integradas por más de 5.000 productores y elaboradores vitivinícolas. Una de esas cooperativas es la Cooperativa Agrícola Fray Luis Beltrán, como relata su presidente, Rafael Martinez;

*“Sí, nosotros estamos asociados a Fecovita, nosotros somos una de las cooperativas primarias de Fecovita. Nosotros aquí elaboramos, no fraccionamos, elaboramos el vino y lo trasladamos a Fecovita que lo comercializa...”*

Por otro lado, también se manifiesta otra modalidad de asociacionismo horizontal con organismos nacionales que regulan el sector, como el INTA y el INV, las dos con marcada presencia territorial en la provincia de Mendoza a través, entre otras acciones, de capacitaciones orientadas. En el caso del INTA el despliegue geográfico se realiza por medio de los Centros de Desarrollo Vitícolas, en esos organismos se lleva a cabo asistencia técnica y/o capacitación a productores primarios (de carácter formal-flexible). En relación con la formación de los trabajadores del sector industrial, el INV se encarga de realizar cursos de formación específicos y paralelamente lleva a cabo un programa para la certificación de normas de competencias laborales, acreditación que imparte el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (de carácter formal-estructurado).

*“De vez en cuando el INV hace reuniones para capacitar sobre buenas prácticas y van los encargados de bodega”* (Roberto, Bodega El Bagual)

*Es importantísimo. El INTA es un organismo valiosísimo en todos los aspectos: capacitación, innovación, entre otros”* (Susana, Bodega La Agrícola)

En razón de lo observado los establecimientos vitivinícolas presentan un relativamente alto grado de articulación con organismos del sector vitivinícola para la resolución de sus necesidades de capacitación. Dicha articulación es en buena parte resultado del significativo proceso de organización institucional que ha experimentado la actividad en los últimos años, producto de la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI). No obstante, hay que señalar que la mayor vinculación con esos organismos corporativos se presenta en las bodegas de mayor tamaño y grado de integración.

Por otra parte, todos los referentes entrevistados rescatan la importancia que organismos como el INTA y el INV adquieren en relación con el apoyo técnico y la capacitación.

#### **3.1.2.4. Empresas-Formación-Estado: miradas y demandas desde el sector vitivinícola**

El último eje analizado refiere a la concepción y opinión que los referentes de las empresas vitivinícolas tienen respecto del sistema educativo formal y los actores que

en él intervienen. Los entrevistados coinciden en señalar que es fundamental que el Estado fortalezca las acciones orientadas a fomentar y promocionar la terminalidad educativa (de primaria y secundaria) para los trabajadores del sector, en escuelas técnicas para adultos e, inclusive difundir e impulsar capacitaciones de corto plazo.

*“El rol del Estado debiera ser más reactivo en cuanto a preparar a la gente que, por distintos motivos, por ejemplo, no ha podido terminar sus niveles de educación en forma adecuada ... debieran haber políticas más agresivas de parte del Estado en busca de mejorar esos niveles de capacitación por decirlo de alguna manera ... de la gente”* (Oscar, Bodega Don Bosco)

*“En las escuelas debería haber formación técnica para los empleados que ya están trabajando, hacer cursitos que les vaya enseñando más, porque mucha gente que trabaja en bodega tiene primario nada más y les cuesta mucho agarrar las máquinas. Deberían dar algo para que la gente se capacite técnicamente”* (Ricardo, Bodega El Bagual)

Por otro lado, para los referentes vitivinícolas resulta imprescindible reforzar las tecnicaturas con orientación técnico-industrial, e inclusive incrementar las prácticas profesionales en términos de tiempo y calidad dentro de las mismas con mayor vinculación con las empresas del territorio.

*“Lamentablemente ahí debería interceder el Estado para que la gente esté incentivada y termine la secundaria, para después hacer un terciario, un ITU, algo que siga haciendo la diferencia...”* (María Eugenia, Bodega Mi Terruño)

Otro aspecto señalado por los entrevistados es la necesidad de avanzar hacia una mayor articulación entre las instituciones de diferentes niveles que conforman el sistema educativo formal en la provincia de Mendoza, destacando la importancia de generar más instancias formativas de nivel terciario y con orientación técnica.

*“Debería haber entre la universidad y las escuelas secundarias algo específico, intermedio. Hoy se necesita menos profesionales pero más gente técnico-especializada en ciertas áreas. Capacitaciones intermedias, esos títulos terciarios, esa tecnicaturas, hay que reforzar esos aspectos. Y entre*

*los niveles más altos, universitarios, trabajar no de manera aislada” (Susana, Bodega La Agrícola)*

*“Bastante hay facultades sobre sommeliers, hay dos facultades sobre enología pero creo que les faltan prácticas, esto no es un tema teórico sino más que nada práctico.” (Mariela, Bodega Viñas Maipú)*

Por último, Oscar de Bodega Don Bosco, cuenta la experiencia del establecimiento en el que se desempeña, a partir de su articulación con una de las instituciones educativas con mayor tradición en el medio. El entrevistado señala el desafío que la permanente incorporación de innovaciones tecnológicas impone a las instituciones y procesos educativos que orientan su formación hacia el sector vitivinícola.

*“... esta es una institución que tiene el prestigio ya ganado con sus 100 o más años... digamos, de inserción en Rodeo del Medio. A su vez, por eso yo lo que veo sobre todo por mi experiencia es que hay que estar permanentemente trabajando sobre técnicas, maquinarias, situaciones nuevas que se van generando y a veces el nivel académico digamos, como que tarda en poder absorberlo y transmitirlo...”*

En síntesis, de las declaraciones de los referentes entrevistados se desprende la importancia que los mismos otorgan al diseño de acciones articuladas entre las diferentes instituciones que conforman el sistema educativo para resolver tanto las necesidades de formación general (terminalidad educativa) como la capacitación específica (educación superior y cursos cortos) que demandan los actores del sector vitivinícola provincial.

También pudimos describir que, en base al análisis de las entrevistas, que este proceso (aún no concluido) de innovaciones tecnológicas, organizacionales, gerenciales y productivas dentro del marco de un desarrollo económico local para la actividad vitivinícola en Maipú presenta dos velocidades:

- *Una a la vanguardia del paradigma de calidad, con la bodega La Agrícola. Con una configuración estructural de la Gran Empresa, un equipo gerencial altamente profesionalizado, una línea media y de operarios especializados. Donde el área de recursos humanos tiene su espacio en la estructura organizativa, y desde donde mayoritariamente en conjunto con los gerentes se*

diseñan, planifican y ejecutan programas de capacitación. Una capacidad innovadora y emprendedora de tradición familiar. Y finalmente, con un óptimo nivel de inserción e influencia en ámbitos provinciales, nacionales e internacionales del sector.

- *Otra en camino al modelo de calidad.* Aquí incluimos al resto de las firmas vitivinícolas entrevistadas (Mi Terruño, El Bagual, Don Bosco, Viñas de Maipú y Los Valencianos-Cooperativa Agrícola F.L.Beltrán) con características de pyme: escaso personal permanente, escasa o nula línea media, supervisión directa gerencial, sin área ni lugar específicos de recursos humanos y con inconvenientes organizacionales para lograr mayor incursión en espacios de poder de la actividad. Pero con recientes incorporación de equipamiento y tecnologías de alta generación que requieren una nueva demanda de calificación, especialización y capacitación del trabajador vitivinícola.

Sin embargo, podemos dilucidar que se manifiestan algunos aspectos y líneas de políticas fundamentales de una estrategia de desarrollo económico local. Primeramente, en cuanto a factores de un entorno territorial competitivo e innovador:

1. Un sistema educativo acorde a las necesidades productivas locales, con el Instituto y la Facultad Don Bosco con sus capacitaciones, tecnicaturas y carreras de grado en sintonía con la demanda local;
2. Apoyo crediticio y asistencia técnica a pymes, con el programa del IDITS (iniciado en el 2010) con el fin de fortalecer la cadena de valor vitivinícola para mejorar la prácticas de manufacturas e inclusive incorporar otros sistemas de gestión de calidad;
3. Un programa de Investigación más Desarrollo para el Desarrollo Local, que está llevando a cabo desde 2009 un equipo multidisciplinario de la UNCuyo con financiamiento nacional y su posterior apoyo del municipio de Maipú para facilitar la recolección y análisis de la información;
4. Un sistema de información sobre el tejido empresarial, como el Censo Industrial 2003 donde se relevó importante información sobre los establecimientos vitivinícolas;

5. Un sistema cultural local impulsor de una capacidad innovadora y emprendedora, no solamente La Agrícola sino que varias firmas vitivinícolas con características de la gran empresa o pymes cercanas al modelo de calidad son de de origen y de gestión familiar en Maipú (López, Peñaflor, Mi terruño, El Bagual, etc.)

Todos estos factores hacen a un entorno territorial facilitador de innovaciones pero creemos que esta en una etapa incipiente y en vías de desarrollo, donde sólo las grandes empresas están unos pasos adelantes.

Por último, para cerrar este capítulo notamos que para llevar a cabo los objetivos del desarrollo económico local y más precisamente en cuanto al tema de investigación de este trabajo, la articulación entre los actores empresariales del sector y las organizaciones vinculadas a la temática no está densamente desarrollada. Solamente en el caso de la Bodega Don Bosco por sus características particulares (bodega más institución educativa) tiene un alto grado de asociacionismo horizontal, pero el resto de las pymes vitivinícolas no llegan a conformar una articulación con los organismos mencionados más bien logran un cierto grado de complementariedad donde a veces sólo participan en el diagnóstico o ejecución de algún programa de capacitación externo a la misma organización.

En el mismo sentido sucede con la bodega La Agrícola, pero la diferencia radica en que ésta tiene su propia área de recursos humanos para diagnosticar sus necesidades y planificar sus capacitaciones y quizás con su alto grado de profesionalización y especialización en sus equipos de trabajo en los niveles gerenciales y de mandos medios no crea indispensable para esta temática articular políticas porque ya viene trabajando en sistemas de gestión de calidad, y por lo tanto crean necesario solamente aprovechan para su nivel de operarios ciertos programas de terminalidad educativa y formación profesional que imparte el gobierno.

## **CONCLUSIONES**

En el proceso de investigación que dio como resultado esta tesis fuimos encontrando diversas conexiones entre los elementos inicialmente explicitados en los propósitos que sirvieron de marco al estudio. En este apartado exponemos las principales conclusiones derivadas del intento por dar alcance a esos objetivos.

El fenómeno analizado tiene como contexto las transformaciones productivas y organizacionales que han afectado a la vitivinicultura mendocina durante las últimas décadas. Ese proceso generó entre sus principales impactos una notable reconfiguración de la estructura laboral del sector y un cambio en las relaciones de trabajo. El reemplazo del modelo productivista por un modelo basado en la calidad supuso una nueva demanda de capacitación y recalificación de los recursos humanos, la incorporación de nuevas profesiones y la profesionalización de las funciones jerárquicas. Destacamos, sin embargo, que esa dinámica no ha sido homogénea, sino que adquiere características particulares según la empresa de que se trate y el territorio en el que la misma se asienta.

Dentro de ese panorama, y desde un enfoque que sostiene la importancia de la articulación de los recursos y actores locales para el desarrollo y competitividad de los territorios, entendemos que la formación laboral se constituye en factor clave para las políticas de desarrollo económico local. Esta consideración nos llevó a preocuparnos por analizar las diferentes estrategias de formación y capacitación para el trabajo que las empresas vitivinícolas ponen en práctica para adecuar las capacidades, habilidades y competencias de sus trabajadores a las nuevas realidades organizacionales, productivas y técnicas.

Para desarrollar el estudio centramos la mirada en un territorio concreto: el Departamento de Maipú (Provincia de Mendoza) y realizamos una serie de entrevistas en profundidad a referentes clave del sector vitivinícola de ese departamento. Del análisis de la información recolectada obtuvimos algunas conclusiones que exponemos organizándolas en base a las anticipaciones de sentido que guiaron la investigación.

*Primer supuesto: El sector público-estatal desarrolla acciones formativas y de capacitación para la industria vitivinícola del Departamento de Maipú, sin institucionalizar una instancia que reúna a todos los actores intervinientes tanto del sistema educativo como del empresariado vitivinícola local.*

Del análisis realizado se obtiene que el sector público-estatal nacional y provincial lleva a cabo algunas acciones de formación y capacitación dirigidas al sector vitivinícola, pero las mismas presentan un escaso grado de articulación y son aprovechadas sólo por algunos actores empresariales. Distintas experiencias de

formación que surgen de las entrevistas y datos secundarios dan cuenta de un cierto grado *de asociacionismo horizontal de carácter formal y estructurado* entre las instituciones y de ellas con los agentes económicos.

Una es la experiencia educativa y productiva que desarrolla la obra Don Bosco en el Distrito de Rodeo del Medio, donde confluyen: la Dirección General de Escuelas del Gobierno de Mendoza y el Ministerio de Educación de la Nación a través de la Universidad Católica de Cuyo, certificando carreras terciarias y de grado con títulos de validez provincial y nacional relacionados con la actividad vitivinícola y que provee de insumos formativos a los trabajadores que se desempeñan en Bodega Don Bosco.

La segunda es la experiencia que lleva adelante el IDITS a través del subprograma de “Mejora en Prácticas Vitivinícolas Pymes”, del programa de asistencia para la cadena de valor vitivinícola Argentina, establecido en el Convenio Marco firmado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación y el Gobierno de la Provincia de Mendoza - Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación del Gobierno de Mendoza, en conjunto con el Fondo Vitivinícola de Mendoza, la COVIAR y la Asociación de Profesionales en Enología y Agroindustrias de Argentina.

Un tercer tipo de acciones formativas desarrolladas por el sector público-estatal, e implementadas en las empresas vitivinícolas, son los programas orientados a la formación general de los trabajadores y que exigen cierta complementariedad entre distintas organizaciones. Estas acciones no son resultado de políticas de formación destinadas al sector vitivinícola, se trata más bien de financiamiento estatal previamente planificado que, sobre todo las empresas de mayor tamaño, aprovechan para facilitar la terminalidad educativa de sus trabajadores: Plan Más y Mejor Trabajo, Régimen de Crédito Fiscal, Mendoza Productiva.

En síntesis, las experiencias formativas que las empresas vitivinícolas maipucinas desarrollan en articulación con los actores público-estatales, son acciones de carácter estructurado o semiestructurado sin un marco institucional que las articule y proporcione sustentabilidad y mayor especificidad a este tipo de inversiones en recursos humanos. Encontramos, por tanto, que no existen instancias institucionalizadas que incluyan y coordinen a los sectores educativos, empresariales,

gubernamentales y organizacionales de la sociedad civil vinculados a la vitivinicultura local-regional con el propósito de diseñar y ejecutar políticas articuladas de formación y capacitación para los trabajadores del sector vitivinícola.

Segundo supuesto: *Las estrategias de formación y capacitación de recursos humanos desplegadas por el sector empresarial vitivinícola del Departamento de Maipu se caracterizan por su escaso grado de formalización y articulación con los demás actores involucrados en los procesos formativos.*

En relación con este supuesto observamos que el grado de formalización de las estrategias de formación y capacitación de los trabajadores vitivinícolas al interior de cada empresa, se encuentra determinado por el perfil que la misma presenta. Distinguimos en este sentido dos tipos de establecimientos industriales.

Por un lado, las grandes empresas vitivinícolas (con alto volumen de producción, integradas, diversificadas e insertas en los mercados externos) poseen estructuras ocupacionales complejas y especializadas lo que conlleva un alto grado de formalización de las estrategias de formación y capacitación de sus trabajadores. Estos establecimientos cuentan con áreas de recursos humanos que funcionan como staff de apoyo para la planificación y ejecución de capacitaciones generales y específicas, siendo responsabilidad de cada gerencia la identificación de necesidades y demandas propias de cada sector.

Por otro lado, están las empresas clasificadas como PyMEs por su volumen de producción y empleo, estas unidades productivas presentan estructuras ocupacionales más simples con un menor grado de jerarquización y segmentación de tareas y funciones. Entre las estrategias de formación prevalece el aprendizaje en el lugar de trabajo, proceso en el que las líneas gerenciales intervienen de manera directa. En estas empresas, las demandas de formación específica se resuelven implementando diversos mecanismos como la articulación con organismos externos o la participación en instancias formativas ofrecidas por otras instituciones.

Por lo tanto, en los pequeños y medianos establecimientos vitivinícolas no hay una formalización de la capacitación y formación de sus trabajadores, es decir, no tienen un diseño y planificación, ni lugar específico, menos aún un área exclusivamente abocada a la gestión de los recursos humanos. Pero a medida que el tamaño de la empresa, el grado de integración vertical y, por consiguiente, el volumen de

trabajadores que emplea, se ven incrementados aparece la necesidad de dar mayor formalización a la gestión de los recursos humanos y al desarrollo de los mismos al interior de la empresa.

En cuanto a la articulación con otros actores (instituciones u organismos públicos o privados) para el diseño y planificación de políticas conjuntas de formación laboral se observa un bajo grado de coordinación. Entre los casos analizados Bodega Don Bosco consituye una excepción por su estrecha vinculación con una institución educativa que ofrece carreras cortas, tecnicaturas y licenciaturas orientadas específicamente al sector vitivinícola con el aval de la DGE y el Ministerio de Educación de la Nación. El resto de empresas, aprovecha planes público-estatales ya diseñados y la oferta formativa que brindan organismos técnicos como el INTA y el INV u instituciones privadas implicadas en las temáticas de seguridad laboral (ART), normas de calidad, etc. Resulta importante destacar la escasa vinculación de las empresas vitivinícolas del Departamento de Maipú con el gobierno municipal en relación con políticas y programas orientados a la formación de sus trabajadores.

*Tercer supuesto: Los actores institucionales vinculados a la actividad vitivinícola del Departamento de Maipú presentan un escaso nivel de articulación en el diseño y ejecución de políticas de formación y capacitación para los trabajadores de tal actividad.*

Se comprobó a través del análisis de las entrevistas que es bajo el nivel de articulación interactoral para la formación y capacitación del trabajador vitivinícola. Existen pocas experiencias de organizaciones público-estatales y privadas que desarrollen una capacitación y formación coordinada y sistemática que involucre a los diversos perfiles de trabajadores del sector. Sin embargo, observamos un mayor grado de articulación con organismos sectoriales y entes publico-estatales en otras temáticas vinculadas a la dinámica vitivinícola, como las estrategias de inserción en mercados externos, la promoción y difusión del vino, el precio de los productos, etc.

Pudimos corroborar que existe un desigual nivel de complementariedad entre el sector empresarial y distintos niveles de gobierno (a excepción del municipio) para la implementación de programas de financiamiento público-estatal orientados a la formación, educación profesional y capacitación de los trabajadores vitivinícolas.

De las reflexiones vertidas en esta tesis se deriva la importancia de iniciar un proceso de mayor articulación al interior de la trama vitivinícola departamental que desemboque en un marco institucional donde confluyan todos los actores de diversos ámbitos para diseñar y ejecutar políticas de formación a mediano y largo plazo en un marco de desarrollo económico local.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Albuquerque, F.; (2003), “Curso sobre Desarrollo Local”, en Curso OIT: Estrategias de Desarrollo Económico Local, OIT Turín.
- Albuquerque, F.; (2004), “El enfoque del desarrollo económico local”, Programa AREA, Oficina de la OIT en Argentina - Italia Lavoro, Buenos Aires.
- Azpiazu, D., Basualdo, E.; (2003). Estudios sectoriales. Componente: industria vitivinícola. CEPAL, Buenos Aires.
- Bocco, A. y Otros, (2007), “La trama vitivinícola en la provincia de Mendoza” en Marcela Delfini y Otros, Innovación y Empleo en tramas productivas de Argentina, Prometeo Editorial, Universidad de General Sarmiento.
- Bocco, A. y Dubbini, D. (2007) “Regulaciones laborales y calidad de empleo en la trama vitivinícola de Mendoza” en CD de V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Montevideo, Uruguay.
- Bocco A., Dubbini D., Rotondo, S. y Yoguel, G. (2007); Reconversión y Empleo en la industria del vino. Estructura productiva y dinámica del empleo en el complejo vitivinícola: un análisis del sector bodeguero nacional. Investigaciones Laborales. MTEySS. Buenos Aires (www.trabajo.gov.ar)
- Cardarelli, G., Waldman, L.; (2009), Educación Formal, No Formal e Informal y sus parecidos de familia ([www.derechoseduccion.org.ar](http://www.derechoseduccion.org.ar))
- Casanova, F.; (2004), “Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes”. Cinterfor, Montevideo.
- Chiavenato, A.; (2007), “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, 8va. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A., Distrito Federal, México.
- Cravacuore D. y Otros; (2004), “La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas”, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

- Cravacuore, D., Navarro C.; (2011), “Gobierno Local y relaciones intergubernamentales en Iberoamérica. Las bases formales de los procesos de gobernanza local”. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.
- Day, Jorge; (2010), “El sector vitivinícola en la provincia de Mendoza y en Argentina”. En proyecto de investigación “Una argentina competitiva, productiva y federal” 1ra etapa, pp 274-304 (www.ieral.com)
- De Ibarrola, M.; (2004), “¿Qué formación para el trabajo en la educación secundaria y terciaria?” en Jacinto, Claudia, ¿Educar para qué trabajo?: discutiendo nuevos rumbos en América Latina, 1ra edición, RedEtis, MTCyT, MTEySS, Ediciones La Crujía, Buenos Aires.
- De Ibarrola, M.; (2002), “Hacia una mirada integral de la formación de los jóvenes para el trabajo”, en Desarrollo local y formación, OIT/Cinterfor, Montevideo.
- Goldfarb, L.; (2007), “La construcción social de un paradigma de calidad”, II Seminario Internacional. Nuevos Desafíos del Desarrollo en América Latina. La perspectiva de los jóvenes académicos.
- IDITS; (2005), “Estudio de la Industria en los departamentos de la provincia de Mendoza”, Mendoza 2005.
- Izura, T., Dalla Torre, J.; (2011), “Trayectorias, calificación y estrategias de los trabajadores de bodegas en un mercado de trabajo en transformación”, V Pre Congreso Regional de Especialistas en Estudios del Trabajo, Universidad Nacional de Cuyo: Secretaría Desarrollo Institucional - Instituto de Trabajo y Producción - FCE – FCPyS.
- Gallart, M. y otros; (1993), “Educación y Empleo en el gran buenos aires 1980-1991. Situaciones y perspectivas de investigación”. CENEP, Buenos Aires.
- Martín, M.E.; Pol, M.A. (2009); Sistemas de información territorial: configuración ocupacional y trayectorias educativas y laborales en la industria vitivinícola. Experiencias nacionales e internacionales. III Jornadas Nacionales de Investigadores de las Economías Regionales. X

Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el marco del Plan Fénix, Mendoza.

Milos, P., Sepúlveda, L.; (2004). "Redes locales de formación para el trabajo. Algunos ejemplos en la ciudad de Antofagasta" en Claudia JACINTO (coord.) ¿Educar para que trabajo? Discutiendo rumbos en América Latina, redEtis (IPE/IDES), Ediciones La Crujía. Buenos Aires.

Mitchell, A.; (1998), "Alianzas estratégicas para la formación entre el Estado y las empresas". Boletín Cinterfor N° 142.

Neiman G., Bocco a.; (2001), Artículo: Mercados de calidad y trabajo. El caso de la vitivinicultura Argentina. 5to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.

Novick, M., Gallart, M.; (1997), "Competitividad, redes productivas y competencias laborales". Cinterfor/OIT, RET, Montevideo.

Novick, M.; (2002), "Aprendizaje y conocimiento como ejes de la competitividad. Capacitación e innovación en dos tramos productivos de la industria manufacturera argentina", en María de Ibarrola, Desarrollo regional, integración continental y formación de los jóvenes para el trabajo, Cinterfor, Montevideo.

Novick, M.; (2004); "Transformaciones recientes en el mercado de trabajo argentino y nuevas demandas de formación" en Jacinto, Claudia, ¿Educar para qué trabajo?: discutiendo nuevos rumbos en América Latina, Ira edición, redEtis, MTCyT, MTEySS, Ediciones La Crujía, Buenos Aires..

Podestá, E.; (1999), "Estudio de la gestión ambiental en la microregión del Rosario". Montevideo: CLAEH. Programa Desarrollo Local, Desarrollo local en América Latina, 4.

Taylor S. y Bogdan R.; (1986), "Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación ", Editorial Paidós, Buenos Aires.

Vázquez Barquero, Antonio; (1993), "Desarrollo de los recursos humanos" en Política económica Local, Editorial Pirámide, Madrid.

Vázquez Barquero, A.; (1997) “¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?”,  
CLAEH. *Cuadernos del CLAEH*. v.22, Montevideo.

Vázquez Barquero, A.; (1999), “Desarrollo, redes e innovación: lecciones sobre  
desarrollo endógeno”, Editorial Pirámide, Madrid.

Vieytes, R.; (2004), “Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y  
Sociedad”, Ediciones De las Ciencias, Buenos Aires.

### **SITIOS WEB CONSULTADOS**

Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnología y Servicios: [www.idits.org.ar](http://www.idits.org.ar)

Instituto Nacional de Vitivinicultura: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

Dirección General de Escuelas (Gobierno de Mendoza) [www.mendoza.edu.ar](http://www.mendoza.edu.ar)

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – Observatorio de Empleo y  
Dinámica Empresarial: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/oede/index.asp>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto: [www.mrecic.gov.ar](http://www.mrecic.gov.ar); Informe sectorial,  
sector vitivinícola 2011, Dirección de Oferta Exportable, Dirección de Estrategias de  
Comercio Exterior, Subsecretaría de Comercio Internacional.

## ÌNDICE

<b>Introducción</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1: Marco Teórico-Methodológico</b> .....	7
1.1 Aspectos Teóricos.....	8
1.1.1 Transformaciones en la estructura del sector vitivinícola. Innovaciones productivas y organizacionales.....	8
1.1.2 El enfoque del Desarrollo Económico Local .....	12
1.1.3 Formación para el trabajo, sistema educativo y empresas.....	17
1.1.4 Los actores locales y su interacción en torno a la formación para el trabajo.....	23
1.2 Aspectos metodológicos.....	27
<b>CAPÍTULO 2: Caracterización de la industria vitivinícola en el Departamento de Maipú</b> .....	31
2.1 La reconversión de la vitivinicultura en Mendoza y Maipú.....	31
2.2 Dinámica del sector vitivinícola mendocino.....	36
2.3 Características de la configuración empresarial vitivinícola.....	40
2.3.1 Sub-trama de vinos comunes.....	40
2.3.2 Sub-trama de vinos finos.....	41
2.3.3 Sub-trama de vinos Premium y super-premium.....	43
2.4 Articulación y coordinación de actores en el sector vitivinícola.....	44
2.4.1 Programa de asistencia a la cadena de valor vitivinícola. Subprograma De mejora en prácticas vitivinícolas pymes.....	45
2.4.2 Plan Más y Mejor Trabajo y sector vitivinícola .....	46
2.5 Oferta educativa local-regional.....	47

<b>CAPÍTULO 3: Estrategias de formación laboral en las empresas vitivinícolas</b>	49
3.1 Formación para el trabajo en el sector industrial vitivinícola.....	50
3.1.1 Aspectos internos de la empresa.....	50
3.1.1.1 Estructura organizacional y ocupacional.....	50
3.1.1.2 La gestión de los recursos humanos en las empresas vitivinícolas.....	54
a) Concepción sobre el recurso humano.....	54
b) Organización laboral de la empresa vitivinícola.....	56
3.1.1.3 Políticas de desarrollo de los recursos humanos.....	59
a) La formación de los recursos humanos en la estructura organizativa.....	60
b) Perfiles de los destinatarios y contenidos de la formación.....	63
3.1.2 Aspectos externos de la empresa.....	67
3.1.2.1 Nivel local: Gobierno municipal.....	68
3.1.2.2 Nivel provincial: Gobierno de Mendoza y otras organizaciones Públicas o privadas.....	69
3.1.2.3 Nivel nacional e internacional: sectorial y vinculaciones con El sector estatal.....	71
3.1.2.4 Empresas-Formación-Estado: miradas y demandas desde El sector vitivinícola.....	73
<b>Conclusiones.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>82</b>