



## Grupo 5: Trabajo agrario y empleo rural

### **Estrategias de gestión de la mano de obra como determinantes de la estructuración de los mercados de trabajo locales. Un análisis aplicado a la industria vitivinícola mendocina.**

**María Albina Pol**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNCuyo – CONICET  
albinapol@yahoo.com.ar

#### **INTRODUCCIÓN**

Las profundas transformaciones socioeconómicas ocurridas durante las últimas décadas, entre las que se destacan la consolidación de un escenario de apertura económica asociado a la introducción de nuevas tecnologías y marcados procesos de transnacionalización y concentración de las actividades industriales, han generado significativos cambios en la organización y las relaciones laborales.

Para analizar esos procesos asumimos una concepción que entiende al mercado de trabajo como una institución social de carácter histórico y relacional, que adquiere formas concretas en determinados contextos espaciales. Esa matriz conceptual sirve de marco a la línea de investigación en la que se inserta esta ponencia y que se interesa por la construcción de información sobre los mercados de trabajo locales para el diseño de políticas de formación y empleo.

Asumimos en nuestro posicionamiento la importancia de incorporar en el análisis la mirada sobre todos los elementos que intervienen en la estructura y funcionamiento de los mercados de trabajo: la oferta, la demanda y los mecanismos que intermedian la relación entre ambas.

Con vistas a aportar a esa línea de estudio, el objetivo de este trabajo apunta a realizar una primera aproximación a los factores que operan en la configuración del mercado de trabajo local, focalizando el análisis en una particular configuración espacial, la agroindustria vitivinícola del Departamento de Maipú, Mendoza.

El supuesto de partida indica que, uno de los factores que condicionan la estructuración del mercado de trabajo en el territorio son las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo



puestas en práctica por los agentes empresariales, mecanismos que responden y a la vez refuerzan los procesos de flexibilización del empleo y la existencia en la agroindustria vitivinícola mendocina de subgrupos con diferentes oportunidades de inserción y participación laboral.

El procedimiento analítico buscó entonces indagar acerca de los diversos modos de gestión de la fuerza de trabajo que implementan las empresas vitivinícolas de diverso tipo asentadas en el territorio bajo estudio, y su vinculación con las características de los puestos y el perfil de los trabajadores que los ocupan.

Dadas las limitaciones que presenta la información secundaria disponible para dar cuenta de la dinámica interna de las empresas a escala local, la metodología empleada se basó en la utilización de datos cualitativos obtenidos de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a referentes de un conjunto de bodegas del Departamento de Maipú.

## **1. Marco analítico**

Los estudios sobre el mercado de trabajo han estado tradicionalmente dominados por el enfoque neoclásico que toma como base del análisis la noción de equilibrio económico. Desde esta perspectiva, el mercado laboral no se diferencia de cualquier otro mercado de bienes y servicios en competencia perfecta.

Ese análisis considera al mercado de trabajo como un mercado competitivo en el que existe libertad de movimiento entre ocupaciones dentro y fuera de la empresa. Tanto los trabajadores como los empleadores se rigen por la búsqueda continua de maximización individual de sus utilidades.

Partiendo de estos postulados clásicos la Teoría del Capital Humano (TCH) introduce elementos nuevos al análisis del mercado de trabajo, al rechazar el supuesto sobre el trabajo homogéneo y reconocer la existencia de grupos o segmentos ocupacionales que se distinguen por sus diferencias de cualificación.

No obstante los aportes realizados desde la TCH, según los enfoques institucionalistas, las conclusiones a las que arriba el análisis neoclásico suministran una descripción inadecuada o incompleta del mercado laboral (Neffa, 2008:140). Al centrarse en un agente tipo homo



oeconomicus que actúa instrumentalmente tomando decisiones «racionales» aislado de su contexto (Toharia, 1983:16), esa perspectiva deja fuera aspectos que tienen una gran incidencia en la estructura y funcionamiento de los mercados de trabajo. Retomamos algunos de esos elementos para destacar especialmente tres:

1. La consideración del mercado de trabajo como un mercado diferente al de cualquier otro bien o servicio. Se trata de una institución social (Solow, 1990), históricamente constituida y conformada por un conjunto de instituciones que influyen en el comportamiento de la oferta laboral, de la demanda y de la articulación entre ambas.
2. La pluralidad de motivaciones (y no meramente la de la ganancia económica) y de factores sociales, ambientales y culturales que condicionan el modo en que los distintos agentes participan en el mercado laboral.
3. El papel activo que juegan las empresas al tener la iniciativa para asignar la fuerza de trabajo (Neffa, 2008:144). En tal sentido, no basta con analizar la oferta laboral, ya que las formas de inserción de los distintos grupos se encuentran también asociadas a las características de los puestos de trabajo y a los mecanismos de asignación implementados por los agentes empresariales.

Los aspectos arriba señalados nos llevan a fundamentar la importancia de incorporar la dimensión territorial en el análisis de los mercados de trabajo (Casado Díaz, 2000; Miedes Ugarte et al., 2007; Sánchez López, 2010, entre otros). Es en un territorio determinado donde los diferentes elementos (institucionales, sociales, ambientales, económicos, etc.) adquieren forma concreta configurando una estructura específica cuyo funcionamiento estará a su vez condicionado por procesos de más amplio alcance (regionales, nacionales e internacionales). Esto enmarca el comportamiento de los agentes, sus estrategias y vínculos generando distintos procesos de participación y exclusión laboral.

La existencia de grupos con diferentes estatutos y condiciones de trabajo será así consecuencia de complejas dinámicas que intervienen en la formación y articulación de la oferta y demanda de trabajo en el territorio.

Del lado de la oferta, los atributos individuales (edad, sexo, nivel educativo, nacionalidad, etc.) y del hogar de pertenencia, pero también la cultura local y los valores construidos a través de la familia y el sistema de formación van a influir en los procesos de movilización



y aprendizaje de la mano de obra (Miedes; Asencio, 2003) dando lugar a una fuerza de trabajo con características heterogéneas. Esto generará una estructuración particular de la oferta laboral local, de modo tal que las personas tendrán acceso desigual a los diferentes puestos disponibles en el territorio.

Por su parte, la configuración de la demanda laboral dependerá de las características de los empleadores, de su posición dentro del sistema productivo local y de los puestos de trabajo que los mismos pretendan cubrir (Sánchez López, 2010). Los agentes empresariales, a través de la aplicación de estrategias de gestión de la fuerza de trabajo, es decir, del conjunto de prácticas implementadas para la selección, contratación, capacitación y promoción de sus trabajadores, condicionarán así la particular estructura de la demanda en el territorio. En esas estrategias incidirán factores como la especialización productiva local; el tipo de relaciones entre empresas; la tecnología implementada; la posición en el mercado; el tamaño del establecimiento; el tipo de demanda; la cultura de gestión laboral local; las diferentes regulaciones legales, etc. Por tanto, las características que asumen esas estrategias son en gran medida el resultado de respuestas locales a condiciones globales y estructurales que se traducen en su creciente heterogeneidad

En consecuencia, los mecanismos de asignación de la fuerza de trabajo se redefinirán en el contexto de procesos de reestructuración socioproductiva condicionando la demanda de trabajo en el territorio e incidiendo en la conformación de grupos con modos diferentes de inserción laboral a nivel inter e intraempresa. La agroindustria vitivinícola del departamento de Maipú (Mendoza) con su diversidad de formas, dinámicas y actores involucrados constituye un escenario a partir del cual es posible extraer conclusiones sobre la naturaleza del fenómeno en las condiciones señaladas.

## **2. Encuadre del estudio, objetivo, hipótesis y metodología**

La matriz conceptual descripta sirve de marco al propósito de esta ponencia que busca reflexionar en torno a los factores que operan en la configuración de los mercados de trabajo locales.



Los resultados que se presentan constituyen aportes a una línea de investigación en la que se articulan diversos proyectos<sup>1</sup> y que se interesa por la construcción de información para el diseño de políticas de formación y empleo desde una perspectiva territorial. El enfoque adoptado supone centrar la mirada en una configuración espacial concreta, lo que fundamenta la focalización del análisis en la agroindustria vitivinícola del Departamento de Maipú, Mendoza.

El supuesto de partida indica que, uno de los factores que condicionan la estructuración de los mercados de trabajo en el territorio son las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo puestas en práctica por los agentes empresariales, mecanismos que responden y a la vez refuerzan los procesos de flexibilización del empleo y la existencia en la agroindustria vitivinícola mendocina de subgrupos con diferentes oportunidades de inserción y participación laboral.

El procedimiento analítico buscó entonces indagar acerca de los diferentes mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo que implementan las empresas vitivinícolas de diverso tipo asentadas en el territorio bajo estudio, y su vinculación con las características de los puestos y el perfil de los trabajadores que los ocupan.

Dadas las limitaciones que presenta la información secundaria disponible para dar cuenta de la dinámica interna de las empresas a escala local, la metodología empleada se basó en la utilización de datos cualitativos obtenidos de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a referentes empresariales de un conjunto de bodegas del Departamento de Maipú.

La realización de comparaciones y la identificación de particularidades respecto a las características organizacionales y productivas que distinguen a los establecimientos industriales vitivinícolas, condujeron a avanzar en la delimitación de criterios relevantes para clasificar a las bodegas incluidas en el estudio. Así, para focalizar el análisis y lograr

---

<sup>1</sup> “Mercado de trabajo y territorio. El enfoque local en la construcción de información para el diseño de políticas de formación profesional y empleo” (CONICET); “Desarrollo Local y Vitivinicultura. Formulación e implementación de un Plan Estratégico Participativo – Municipio de Maipú” (Programa I+D, SECTyP – UNCuyo); “Desarrollo local y mercado laboral: Articulación de actores desde una perspectiva territorial. El caso de la zona este del Departamento de Maipú” (SECTyP – UNCuyo, Dir.: G. Burgardt), “Sistemas de información territorial, factor estratégico para el diseño de políticas de desarrollo local centradas en la formación profesional y el empleo. Características ocupacionales y estrategias laborales. El caso de la vitivinicultura. Maipú - Mendoza” (PIP – CONICET, Dir. M.E. Martín)



algún grado de generalización de los resultados, se construyó una tipología de establecimientos basada en tres variables: tamaño (según cantidad de personal ocupado y volumen de producción), modalidad de gestión (familiar / no familiar) y tipo de producto elaborado. La conjunción de estos atributos define diferentes modalidades productivas que caracterizan la dinámica de la agroindustria vitivinícola en Maipú y la distinguen de sus modos de realización en otros espacios de la región.

Esos criterios sirvieron de guía para seleccionar las bodegas en las que se indagaron aspectos vinculados al perfil del establecimiento industrial, la organización y características de las ocupaciones al interior del mismo, las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo implementadas, la incorporación de tecnología y su impacto en los procesos y organización del trabajo.

En relación específicamente con las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo se buscó identificar y caracterizar los modos que adquieren en los distintos tipos de establecimientos las prácticas orientadas a: 1. La búsqueda y selección (mecanismos directos o indirectos, formales o informales), 2. La formación (específica o general, planificada o no planificada, en el lugar de trabajo o fuera del lugar de trabajo) y 3. La promoción de los trabajadores (procedimientos formalizados o no formalizados y criterios aplicados).

### **3. Algunas consideraciones sobre el proceso de reestructuración en la agroindustria vitivinícola y sus efectos en el mercado de trabajo**

Tal como lo señaláramos, el modo en que se configura la demanda laboral en el territorio depende del perfil de los agentes que intervienen en la dinámica económica local y la posición estructural que ocupan, características cambiantes asociadas a los factores contextuales que afectan el funcionamiento de la actividad a la que se encuentran vinculados. De ahí la importancia de comenzar el análisis planteando sintéticamente algunos aspectos relativos al proceso de reconversión vitivinícola y los consecuentes cambios en el mercado de trabajo.

Como ha sido ampliamente documentado (Bocco et al., 2007; Bocco y Dubini, 2007, Aspiazu y Basualdo, 2002; Rofman, 2012; entre otros) la vitivinicultura argentina se ha visto sometida en las últimas décadas a profundas transformaciones resultado de la



implementación de un nuevo paradigma productivo basado en una mayor flexibilidad de la estructura de producción y el empleo para el aumento de la competitividad.

En esa dirección los cambios en la vitivinicultura responden a un fenómeno más global cuya tendencia principal consiste en el paso de un sistema de producción basado en la cantidad y orientado al mercado interno, a otro con base en la calidad para la elaboración de bienes diferenciados que satisfagan las necesidades de segmentos específicos, principalmente del mercado externo. De este modo, el concepto de calidad se conformó en un objetivo central de la actividad, y comenzó a estructurar las relaciones que se establecen entre los actores vinculados a ella (Neiman, 2003).

Ese proceso de modernización y las innovaciones tecnológicas introducidas, junto con la incorporación de inversiones transnacionales y la concentración de la actividad industrial, han producido importantes modificaciones en el mercado de trabajo vinculado a la agroindustria vitivinícola. El aumento de la diversidad y la calidad de los productos, y el logro de mayor competitividad han derivado en una redefinición de las ocupaciones. Según Bocco et al. (2007), estas nuevas condiciones de organización de la producción y del trabajo generan un cambio fundamental: la flexibilización de las relaciones laborales.

Entre los efectos más relevantes de ese fenómeno destacan los cambios cuantitativos y cualitativos a nivel de la demanda; aunque se subrayan estos últimos debido a que nuevas competencias son demandadas para la ejecución de nuevas o renovadas tareas, por lo que se exigen ciertos conocimientos técnicos, responsabilidades e iniciativa y se apunta a trabajadores polivalentes que conozcan las distintas etapas del proceso productivo.

En ese marco, las estrategias empresariales persiguen diferentes modalidades de flexibilidad laboral en busca de sostener o profundizar la acumulación de capital (Quaranta, Fabio, 2011:194), lo que repercute en los modos de contratación y en las condiciones laborales generando nuevas formas de segmentación en relación con la calidad del empleo. Aunque con expresiones diferentes según las características que adquiere la agroindustria vitivinícola en cada territorio, en términos generales se observa la conformación de una organización laboral compuesta por un grupo de trabajadores estables, con mayor calificación, mayores salarios y mejores condiciones laborales y una



gran cantidad de empleados temporarios, en condiciones de alta precariedad laboral, asociados a la estacionalidad típica del trabajo vitivinícola (Martín, Pol, Burgardt, 2010).

En esa dinámica se observa que las condiciones laborales de los trabajadores de la industria se asocian fuertemente al perfil del establecimiento en el que logran insertarse y al tipo de puesto que ocupan. La modalidad productiva propia de cada firma y su posicionamiento en el mercado, determinan la estructura ocupacional que organiza los puestos y los mecanismos de asignación de trabajadores implementados por los agentes empresariales, interesados en lograr el mayor ajuste posible entre la demanda del producto y los costos para su elaboración. De esta manera, surge una asociación entre el tipo de producción, la estructura de puestos y las estrategias de gestión de la fuerza de trabajo a las que recurren los diversos empresarios.

#### **4. Gestión de la fuerza de trabajo en la agroindustria vitivinícola mendocina**

Acorde con los procesos de reestructuración y flexibilización orientados a alcanzar una mayor competitividad en los mercados, la heterogeneidad de las modalidades de gestión de la fuerza de trabajo en la agroindustria vitivinícola mendocina ha ido en aumento. Esos mecanismos adquieren características comunes a toda la actividad, pero también expresan particularidades según su modo de realización en los diferentes contextos espaciales.

En relación con el territorio bajo análisis, en el Departamento de Maipú, dada su histórica tradición vitivinícola, el proceso de modernización se ha caracterizado por la reconversión tecnológica de las estructuras productivas existentes las que, en la mayoría de los casos, fueron adquiridas total o parcialmente por nuevos propietarios, inversionistas nacionales o extranjeros con el consiguiente desplazamiento del capital local (Rofman, 2012:615). Este proceso ha dado lugar a una particular configuración industrial en la que conviven agentes económicos de distinto tamaño y modos de organización distinguiendo a la agroindustria vitivinícola maipucina de otros territorios de la región.

En ese contexto, la actual importancia de la industria del vino en el departamento se manifiesta en la cantidad de establecimientos elaboradores allí asentados y en la importancia de los mismos en términos de volumen de producción y exportación. Según registros del Instituto Nacional de Vitivinicultura (2013), Maipú cuenta con 118 bodegas





inscriptas de las que, alrededor del 75% se encuentra elaborando. Se ubica en tercer lugar en cantidad de establecimientos registrados, después de San Martín (169) y Luján de Cuyo (137), sobre un total de 1.297 bodegas a nivel nacional y 934 en la Provincia de Mendoza.

En el proceso de análisis de la información surgida de los datos secundarios y de las entrevistas a los referentes empresariales, identificamos la presencia en el territorio de tres perfiles de bodegas diferenciados por sus modos de producción y organización. Cabe destacar que la tipología construida no es exhaustiva ni excluyente; en el sentido de que no están comprendidos todos los tipos posibles y que los aspectos que se describen son característicos de un determinado grupo pero no exclusivos del mismo. Se trata, sin embargo, de modos predominantes en el territorio y permiten identificar y caracterizar los diversos mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo que están actuando en la configuración del mercado de trabajo local.

#### **4.1. Tipología de establecimientos identificados**

*Pequeñas bodegas:* Firmas elaboradoras caracterizadas por disponer de una planta de personal permanente de hasta 10 trabajadores y con una producción anual promedio inferior a los 300.000 litros. La gran mayoría de los establecimientos de este tipo seleccionados para el estudio se encuentran asociados al modelo de “bodega boutique”. Es decir, empresas que basan su estrategia productiva en la pequeña escala de alta calidad enológica (vinos premium y ultrapremium) y que son gestionadas por un grupo familiar con tradición en el sector vitivinícola, o por agentes que han gestado un emprendimiento como forma de reinvertir capitales propios y concretar un proyecto de vida.

La actividad de estas bodegas se centra en el proceso de elaboración de vinos, utilizando uvas que provienen de la compra a terceros y en una proporción mínima de fincas propias. El resto de actividades del proceso productivo –fraccionamiento, embotellado, etiquetado, etc.- es tercerizado a través de la contratación de servicios a empresas especializadas.

La presencia de estas firmas en el mercado del vino se sustenta en la identidad de marca, en la elaboración de un producto personalizado y de alta calidad, lo que requiere un control muy cercano de los propietarios durante todo el proceso. Para estas pequeñas bodegas el precio del producto no juega como un factor central sino, por el contrario, lo que se destaca



es la calidad y su fuerte prestigio para quien lo consume (Rofman, 2012:644). De ahí, la utilización de canales de comercialización no masivos (vinoteras, restaurantes exclusivos y clientes especiales) dirigidos a segmentos bien delimitados del mercado tanto interno como externo.

*Bodegas medianas:* Establecimientos industriales que cuentan con entre 20 y 70 trabajadores permanentes y alcanzan un volumen promedio de producción anual cercano a los 8 millones de litros. La mayoría de bodegas de este tipo seleccionadas para el estudio son conducidas por grupos familiares de origen local con tradición vitivinícola. Se trata de firmas que se han visto impulsadas por la reconversión productiva de las últimas décadas logrando reinvertir capitales para modernizar y/o ampliar su negocio incorporando estándares de calidad y alcanzar cierta posición en los mercados. Esa dinámica les ha exigido profesionalizar la gestión a través de la incorporación a su planta de trabajadores con alta calificación (administradores de empresas, ingenieros agrónomos, enólogos, licenciados en comercio exterior, químicos, etc.) y/o del asesoramiento de especialistas externos.

La materia prima que utilizan en la elaboración se distribuye en proporciones similares entre uvas propias y de terceros. A diferencia de los establecimientos pequeños, estas bodegas poseen un mayor nivel de tecnificación en el proceso de elaboración del vino, la gama de productos que ofrecen es algo más amplia incluyendo desde vinos comunes a vinos premium o ultrapremium. La comercialización es realizada a través de diversos canales que combinan la venta directa con la indirecta buscando posicionarse en diferentes segmentos del mercado interno y externo. Algunas de estas firmas, también incorporan a su oferta otros productos (como mosto o aceite de oliva) o servicios (gastronómicos y/o turísticos).

La tercerización de ciertas etapas del proceso productivo (principalmente el fraccionamiento y embotellado) es una estrategia muy recurrida por este tipo de establecimientos.

*Bodegas grandes:* Conforman al limitado segmento de empresas que lidera el mercado de vinos en la región. Las grandes bodegas incluidas en este estudio se caracterizan por tener una planta de personal permanente que supera los 200 trabajadores, siendo su producción



promedio anual mayor a los 15 millones de litros. La producción a gran escala de estas firmas se sustenta en las nociones de calidad, integración agroindustrial y modernización tecnológica. La estandarización de los procesos y los productos para disminuir los costos y alcanzar la calidad exigida se traduce a todas las etapas del proceso (“desde el viñedo hasta la góndola”).

Dentro de este grupo identificamos dos tipos de bodegas cuyos atributos condicionan las estrategias y características asociadas a su fuerza de trabajo: por un lado, las empresas que nacieron y permanecen bajo la gestión de familias locales y que han adquirido un tamaño que las posiciona entre las principales industrias vitivinícolas del país y, por otro, las firmas de gestión no familiar vinculadas a capitales internacionales o transnacionales.

Todas son empresas integradas, que abarcan en su oferta una amplia gama de productos (vinos comunes, selección y finos) con presencia en todos los segmentos del mercado interno y con una gran inserción en los mercados externos. Utilizan una multiplicidad de canales de comercialización diferenciados según el segmento al que se dirige el producto, siendo la venta directa una estrategia marginal o de carácter principalmente promocional. La mayoría de estas firmas comprende dentro de su oferta una creciente variedad de productos y/o servicios complementarios vinculados a la gastronomía, el turismo, la cultura, etc..

#### **4.2. Estrategias de gestión y configuración de la demanda laboral local**

En el análisis realizado encontramos que las *bodegas pequeñas* presentan una estructura ocupacional relativamente simple con una división del trabajo difusa, dinámica y flexible centrada en la etapa de elaboración del producto. Existe cierta diferenciación en grandes áreas ocupacionales entre las que no se incluye una abocada específicamente a la gestión de la fuerza de trabajo, las decisiones vinculadas a la selección y formación de los trabajadores son tomadas directamente por los propietarios de la firma.

En esas industrias la búsqueda y asignación de trabajadores a los distintos puestos se realiza generalmente a través de estrategias no formalizadas. El reclutamiento para los niveles profesionales y técnicos se resuelve con personas pertenecientes a la red de relaciones de quienes conducen la empresa (hijos o amigos de los propietarios formados en



carreras relacionadas con la actividad). Muchas veces son los propios interesados –en su mayoría jóvenes en busca de su primera experiencia laboral- quienes espontáneamente acercan sus hojas de vida a la bodega para ofrecer su trabajo.

Los puestos operarios son cubiertos por trabajadores de la zona, el reclutamiento para esas posiciones también se realiza a través de mecanismos de tipo informales, principalmente la utilización de la red de contactos de los dueños de la firma o de trabajadores de la misma. Esos mecanismos funcionan tanto para los trabajadores permanentes –entre 2 y 4 operarios- como para el personal temporario que se contrata en las épocas de mayor intensidad productiva.

La mayoría de los puestos en las pequeñas bodegas exigen competencias y habilidades generales siendo esto importante para garantizar la necesaria rotación y flexibilidad de la fuerza de trabajo. En estas firmas destaca la figura del trabajador “polivalente” que, aunque vinculado a un puesto, realiza diferentes tareas y funciones. En tal sentido, estas empresas no implementan estrategias planificadas para la formación específica en los distintos niveles ocupacionales. Se observan más bien prácticas formativas puntuales orientadas a los puestos de mayor calificación. La incorporación de habilidades específicas por parte del personal profesional y técnico se va resolviendo “sobre la marcha”, según las necesidades que vayan surgiendo en el proceso productivo. Esa formación se realiza generalmente fuera de la empresa respondiendo muchas veces a una iniciativa propia de los trabajadores, especialmente de los más jóvenes, y solo en determinadas ocasiones la firma asume el costo de la misma. Para los puestos de menor calificación predominan las prácticas no formales de capacitación en el lugar de trabajo (“por imitación y ejercitación”).

Dentro de la industria vitivinícola los trabajadores que se desempeñan en este tipo de establecimientos suelen ser los que gozan de menores beneficios y tienen condiciones laborales caracterizadas por la alta flexibilidad y rotación, inestabilidad, menores posibilidades de desarrollo profesional y salarios más bajos, lo que determina una mayor movilidad laboral entre empresas. Así mismo, esas condiciones afectan de manera más significativa a los trabajadores de menor calificación profesional (operarios y no calificados) y al personal temporario.



Las características señaladas hacen que el funcionamiento del mercado de trabajo vinculado a las pequeñas industrias vitivinícolas se asocie a lo que, desde las teorías segmentacionistas, se denomina “mercados de trabajo externos (a la empresa)”, los que funcionarían de manera muy similar a los tradicionales mercados de trabajo neoclásicos. No están estructurados ni sometidos a reglas institucionales, sino regulados según “las leyes del mercado”, en base a la hipótesis de competitividad. Los trabajadores que se desempeñan en ese mercado tienen un nivel de educación promedio y calificaciones profesionales de tipo general, susceptibles de ser aplicadas a puestos de trabajo existentes en diversos tipos de empresas (Neffa, 2008:150). Los empresarios no formulan una estrategia de relación salarial con un horizonte de largo plazo, sino formas de contratación que implican compromisos de corto o mediano plazo lo que determina la inestabilidad típica de los trabajos en este tipo de establecimientos.

En síntesis, según lo observado, las estrategias de gestión puestas en práctica por los pequeños industriales del vino implican mecanismos asociados a la flexibilización del empleo que refuerzan la existencia de grupos diferenciados en el mercado de trabajo vitivinícola. Las condiciones impuestas a los trabajadores hacen que la alta rotación laboral pase a ser una característica distintiva de este tipo de establecimientos. En tal sentido, gran parte de los puestos profesionales y técnicos, cuando no son desempeñados por familiares directos de los propietarios, son ocupados por jóvenes que transitan sus primeras experiencias laborales y que en el corto plazo se movilizan hacia empresas de mayor tamaño que les ofrecen mejores condiciones laborales y mayores posibilidades de aprendizaje y crecimiento.

Las *bodegas medianas* presentan un organigrama ocupacional algo más amplio, complejo y diversificado en el que cada área focaliza en una etapa específica del proceso de productivo o en tareas de apoyo. Si bien en este tipo de firmas tampoco existe un área específica que tenga como función la gestión de la fuerza de trabajo, estas tareas se encuentran integradas a alguna gerencia (general, administrativa, etc.), con personal especializado para el cumplimiento de las mismas.

En cuanto a los puestos de trabajo, en estas empresas se da la situación de flexibilidad interna pero esta vez asociada a la rotación planificada de los trabajadores con el objetivo



de lograr un conocimiento integral del proceso y aumentar así la eficiencia en las tareas que desempeñan. La modernización tecnológica de estas firmas no sólo impacta en los puestos de más alta calificación (profesionales y técnicos), sino también en los operativos y no calificados para los que se requieren habilidades generales pero también ciertas competencias específicas asociadas a nuevos procedimientos y tareas.

El reclutamiento de trabajadores se realiza implementando diversas estrategias que combinan mecanismos formales e informales. Los primeros son utilizados principalmente para cubrir los puestos de mayor calificación (jerárquicos, profesionales y técnicos) e implican la contratación de servicios de empresas de selección de personal, la utilización de páginas web o la publicación de avisos clasificados. Los trabajadores destinados a los puestos de menor calificación son reclutados a través estrategias informales, principalmente las redes de contactos personales de los propietarios de la empresa o bien por medio de referentes de la zona donde la misma se encuentra emplazada. El tipo de mecanismos aplicados en la búsqueda responde al perfil de trabajador requerido, lo que conduce, por ejemplo, a que los puestos de mayor calificación sean ocupados por personas residentes en los centros urbanos aledaños al lugar donde se emplaza la bodega y los trabajadores de menor calificación provengan, en su mayoría, de la zona donde se ubica el establecimiento.

En relación con las estrategias de capacitación, si bien las firmas clasificadas como medianas no formulan “planes de carrera” integrales para la formación y promoción del personal, han ido paulatinamente incorporando ciertos mecanismos orientados a la capacitación específica de sus trabajadores. Esos mecanismos también presentan disparidades según el nivel ocupacional de que se trate, la mayoría de las capacitaciones destinadas al personal jerárquico y profesional se realiza fuera de la firma, generalmente en ámbitos educativos que imparten formación vinculada a la gestión empresarial. En cambio, la capacitación específica destinada a los puestos técnicos y operarios se realiza dentro de la empresa y es impartida por las firmas proveedoras de tecnología o por organismos especializados (como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria o el Instituto Nacional de Vitivinicultura). En la mayoría de los casos es la propia empresa la que asume los costos de la formación.



Además de los trabajadores permanentes que se desempeñan en el establecimiento, la modalidad productiva implementada por las bodegas medianas implica otras formas de contratación asociadas a la inestabilidad y precariedad laboral. Por un lado, algo característico de la actividad en su conjunto es la incorporación de trabajadores temporarios durante la época de elaboración del vino, número que varía según el volumen de producción. Se trata de trabajadores que se desempeñan de manera itinerante en las labores productivas de la zona y que mantienen una relación intermitente con la empresa vitivinícola que los convoca año a año. Por otro lado, en su gran mayoría, las firmas medianas recurren a la contratación de empresas que les proveen los servicios de fraccionamiento y embotellado. La tercerización de esas actividades les permite ahorrar costos y eludir problemas organizacionales.

El mercado de trabajo asociado a las bodegas de tamaño intermedio, con las características de los puestos y las estrategias que implementan, conlleva una vez más la existencia de diferentes subgrupos de trabajadores. La distinción en este caso es algo más marcada que en las pequeñas industrias, por cuanto el personal de mayor calificación posee un mayor nivel de jerarquización dentro de la estructura organizacional. Estas firmas combinan en su gestión mecanismos propios de los mercados externos, aplicados fundamentalmente a los puestos operarios y no calificados y estrategias más cercanas a los llamados “mercados de trabajo internos” característicos de los establecimientos más grandes y modernos y que profundizaremos a continuación.

Las *grandes bodegas* se organizan bajo un esquema que alcanza un alto grado de complejidad y diversificación encontrándose las diversas áreas claramente diferenciadas y especializadas en sus objetivos y funciones. Se distinguen tres grandes niveles según la calificación de los puestos: jerárquico, profesional/técnico y operario.

Al tratarse de empresas integradas, la estructura ocupacional comprende funciones que van desde el control y administración de la actividad primaria hasta la comercialización y distribución de los productos en los distintos mercados. A lo anterior se suman los sectores que desempeñan tareas de apoyo y tareas complementarias al proceso productivo principal. Observamos, por tanto, que la incorporación de estándares de calidad a lo largo de todo el proceso y la modernización tecnológica que caracteriza a estas firmas determinan una



división del trabajo que supone la existencia de áreas y funciones altamente especializadas en la ejecución de los procedimientos para la elaboración de los productos y en la vinculación con los diferentes mercados de destino.

En relación con la gestión de la fuerza de trabajo, todas las firmas analizadas poseen un área diferenciada que tiene como función la planificación y ejecución de esas tareas (Gerencia o Dirección de Recursos Humanos). Observamos al respecto dos modalidades organizacionales, en algunas firmas ese área se encuentra a cargo de personal propio, mientras que en otras es conducida por profesionales pertenecientes a una empresa especializada en la selección de “recursos humanos”.

En las grandes bodegas que se mantienen bajo el formato de empresa familiar, el proceso de formalización y profesionalización de los mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo se ve influenciado por la idiosincrasia de los propietarios, empresarios con tradición en la vitivinicultura local, que buscan seguir manteniendo el contacto con los trabajadores a través de vínculos directos e informales.

En este tipo de bodegas los mecanismos para la incorporación de trabajadores son variados y difieren en función del nivel ocupacional y las características del puesto que se pretenda cubrir. Respondiendo a la lógica propia de los llamados “mercados de trabajo internos”, estas empresas diseñan e implementan “planes de carrera” para la capacitación y promoción de sus trabajadores –desde los puestos operativos hasta lo de mayor calificación-. Esos mecanismos implican que los puestos jerárquicos sean prioritariamente asignados a personas fuertemente involucradas con la firma, que tienen una cierta antigüedad y, por tanto, han internalizado la cultura de la empresa. Estas promociones se obtienen en función del mérito y la antigüedad, y recurriendo previa o conjuntamente a la formación profesional para adquirir o perfeccionar calificaciones específicas (Neffa, 2008:152). Se visualiza, por tanto, en el funcionamiento de estas firmas ciertos mecanismos de control de la fuerza de trabajo que buscan retener a trabajadores altamente especializados.

En las bodegas objeto de estudio aparece claramente esa lógica de promociones y reemplazos en dirección vertical. Sólo en caso de ser necesario, por incrementos estables de la demanda o por retiros, se incorpora personal desde afuera de la empresa u





organización. Pero el ingreso es en general en los niveles más bajos de la jerarquía, puestos que han quedado vacíos por efecto de la promoción interna de los antiguos ocupantes.

Estos regímenes son aplicados de modo diferencial a las diversas categorías de trabajadores dentro de la empresa (personal de convenio y personal fuera de convenio, por ejemplo), que hacen que se distingan incluso diferentes submercados dentro de un mismo mercado interno (Neffa, 2008:153).

En caso de requerir la incorporación de personal externo, cuando se trata de un perfil profesional o técnico se utilizan mecanismos formales como la contratación de servicios a empresas intermediadoras, el uso de páginas web o la publicación de avisos clasificados. Los puestos de menor calificación (operarios y no calificados) son generalmente cubiertos aplicando estrategias menos formalizadas como la difusión en la zona donde se localiza el establecimiento o los contactos a través de otros trabajadores. Estas últimas prácticas son muy recurridas especialmente para contratar a los trabajadores temporarios que se incorporan durante los períodos de mayor intensidad productiva.

El papel central que la especificidad de las calificaciones juega en estas firmas hace que los planes de carrera, además de establecer los mecanismos de asignación de puestos, incorporen una planificación detallada de la capacitación del personal. Esa formación se ajusta a un cronograma relativamente flexible de modo tal de poder responder a las demandas puntuales que van surgiendo desde cada área. Para obtener esa capacitación se establece una “cadena de movilidad ascendente” dentro de la empresa, donde los trabajadores rotan y van pasando de un puesto a otro a medida que van adquiriendo cierta formación en el puesto. Cuando se trata de un grupo empresarial, el personal profesional, además de moverse verticalmente al interior del establecimiento, suele hacerlo por las distintas industrias de la firma. El costo de esa formación es asumido voluntariamente por las empresas que lo consideran una inversión; en consecuencia, la rotación de los trabajadores de ese nivel se considera una desinversión o pérdida para la empresa.

La capacitación del personal implica por tanto en estas firmas dos mecanismos, por un lado la generación de espacios formativos dentro del establecimiento para la adquisición de contenidos y habilidades específicas. Prácticas orientadas principalmente al personal profesional, técnico y operario y realizadas a través de la contratación de instituciones o



asesores especializados. Y, por otro lado, la formación en el lugar de trabajo, tutorada o conducida por una persona que ocupa un puesto de mayor jerarquía. Los mandos gerenciales, por su parte, suelen realizar prácticas formativas fuera de la empresa

Del análisis realizado se deriva que las modalidades organizacionales y los mecanismos de gestión de la fuerza de trabajo puestos en práctica por las grandes firmas vitivinícolas implican para sus trabajadores una situación relativamente ventajosa respecto de quienes se desempeñan en otros tipos de establecimientos. Las reglas y procedimientos propios de la empresa en materia de trabajo y empleo, a lo que cabría sumar el grado de sindicalización de los trabajadores, brindan ciertas garantías laborales no siempre presentes en los otros circuitos del mercado laboral local. Sin embargo, estos beneficios no se aplican de manera general ni homogénea, a todos los trabajadores de la empresa existiendo disparidades vinculadas a los diferentes niveles ocupacionales, tipos de puestos y modalidades de contratación.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Las modificaciones suscitadas en la organización y las relaciones laborales como producto de los procesos de reconversión productiva han impactado fuertemente en las formas en que se estructuran los mercados de trabajo locales.

Las estrategias empresariales de gestión de la fuerza de trabajo actúan en ese contexto determinando la configuración de la demanda laboral. Esas prácticas adquieren modalidades diferentes en virtud de los modos de realización de la actividad económica en el territorio, el perfil productivo y organizacional de cada firma y las características del puesto a cubrir.

En la agroindustria vitivinícola mendocina se observa una heterogeneidad de estrategias que acompañan la creciente complejización y diversificación de las tareas y responden a los procesos de flexibilización del empleo y la producción.

Se observa en esa actividad la existencia de circuitos laborales claramente diferenciados, por un lado un núcleo de trabajadores permanentes con condiciones de trabajo más estables y ventajosas y, por otro, un conjunto de trabajadores temporarios que se incorporan en los períodos de mayor intensidad productiva y cuyas condiciones se caracterizan, además de



por la inestabilidad propia del tipo de contratación, por la precariedad laboral y menores niveles salariales. A ello se suma la implementación de prácticas de subcontratación para establecer eslabones intermedios con los trabajadores y evitar costos administrativos y problemas organizacionales. Estas características generales del mercado de trabajo asociado a la agroindustria vitivinícola presentan disparidades e intensidades diferentes en los distintos tipos de establecimientos asentados en cada territorio.

En el caso del Departamento de Maipú encontramos tres tipos de bodegas: pequeñas, medianas y grandes, que se diferencian por sus modos de producción y organización y por las estrategias empresariales puestas en práctica.

Las firmas de menor tamaño utilizan mecanismos informales de asignación de puestos orientados a la búsqueda de trabajadores con competencias y calificaciones generales. La dinámica de funcionamiento de estas firmas implica la contratación de trabajadores polivalentes y flexibles. La inestabilidad y alta rotación son así características típicas de este tipo de establecimientos que se rigen por la lógica de los llamados “mercados de trabajo externos” y en los que se incorporan generalmente trabajadores vinculados a la red de relaciones de los propietarios o sus trabajadores, o bien jóvenes profesionales que realizan sus primeras experiencias laborales.

Los establecimientos más grandes y modernos resuelven la gestión de su fuerza de trabajo a través de mecanismos formales y estandarizados, diferentes según el nivel ocupacional y el puesto de que se trate. La implementación de reglas y procedimientos internos a la firma son característicos de estas empresas que valoran la formación específica, el mérito y la antigüedad como criterios para la movilidad vertical de sus trabajadores. Esos aspectos van acompañados de condiciones de trabajo relativamente más favorables que las que ofrecen los establecimientos de menor tamaño.

Las bodegas medianas suponen un perfil intermedio que combina mecanismos de gestión propios de las pequeñas empresas, ligados a la utilización de redes de relaciones informales para la asignación de determinados puestos. Otros característicos de las empresas de mayor tamaño, como las prácticas de formación específica y promoción orientadas principalmente a los puestos de mayor calificación que suponen condiciones de trabajo más estables y ventajosas.



En síntesis, las estrategias empresariales implementadas en la agroindustria vitivinícola mendocina se han ampliado y diversificado, facilitando el uso flexible de la fuerza de trabajo. Esas estrategias condicionan la demanda laboral en el territorio u orientan a los distintos grupos poblacionales hacia puestos con diferentes condiciones y estatutos laborales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AZPIAZU, D.; BASUALDO, E. (2002): “Las modificaciones técnicas y de propiedad en el complejo vitivinícola argentino durante los años 90”. Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios, 17:5:36.
- BOCCO, A.; DUBBINI, D. (2007): “Regulaciones laborales y calidad de empleo en la trama vitivinícola de Mendoza”. 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo (ASET), Bs. As.
- BOCCO, A.; DUBBINI, D.; ROTONDO, S.; 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”, en: [www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Sector\\_Bodeguero.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Sector_Bodeguero.pdf)
- CASADO DÍAZ, J.M. (2000): “Trabajo y territorio. Los mercados laborales locales de la Comunidad Valenciana”, Universidad de Alicante.
- MARTÍN, M.E.; POL, M.A.; BURGARDT, G. (2010); “Sistemas de información territorial como factor estratégico para el diseño de políticas de desarrollo local con eje en la formación profesional y el empleo”, UDUAL, México D.F. (inédito)
- MIEDES UGARTE, B.; ASECIO COTO, M.J. (2003): “La estructura de la oferta laboral en el mercado de trabajo local”. Temas Laborales N°69, pp. 99-120, España.
- NEFFA, J.C. (2008): Las teorías de la segmentación de los mercados de trabajo, en Neffa, J.C. (dir.): Teorías económicas sobre el mercado de trabajo: análisis institucionalistas, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.



- NEIMAN, G. (2003): La 'calidad' como articulador de un nuevo espacio productivo y de organización del trabajo en la vitivinicultura mendocina, en: Bendini, M.; Cavalcanti, S.; Murmis, M. y Tsakoumagkos, P. (comps.): "El campo en la sociología actual. Una perspectiva latinoamericana",. Buenos Aires: Editorial La Colmena.
- QUARANTA, G.; FABIO, F. (2011); "Intermediación laboral y mercados de trabajo en agriculturas reestructuradas: el caso del Valle de Uco, Mendoza, Argentina". *Región y Sociedad*, Vol. XXIII, N°51.
- ROFMAN, A. (2012): "Las economías regionales. Luces y sombras de un ciclo de grandes transformaciones 1995 – 2007", Buenos Aires: Centro Cultural de Cooperación Florial Gorini y Universidad Nacional de Quilmes.
- SÁNCHEZ LÓPEZ, C. (2010): "Propuesta metodológica para el estudio de la segmentación de los mercados de trabajo locales: un estudio empírico, inductivo y multidimensional", Tesis Doctoral, Universidad de Huelva, España.
- SOLOW, R. (1990): *El mercado de trabajo como institución social*, Alianza, Madrid.
- TOHARIA, L. (1983): "El mercado de trabajo: Teorías y aplicaciones. Lecturas seleccionadas". Madrid: Alianza Editorial.