



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PANDEMIA DE
COVID-19.**

CASO DE ESTUDIO: BODEGA FINCA FLICHMAN

Trabajo de Investigación

Autora

MAGDALENA CARBONE SOTTANO

Profesor tutor

RICARDO FORNERO

MENDOZA 2022

RESUMEN

El trabajo se centra en la elaboración de un protocolo de trabajo destinado a la prevención de la propagación del Covid-19 entre los empleados de la Bodega Finca Flichman, para ser aplicado en los años 2021 y 2022. La pandemia de Covid-19, surgida en la ciudad de Wuhan, China en diciembre de 2019, como un tipo de neumonía desconocida que afectó a empleados del Mercado Mayorista de Mariscos de Huanan. Posteriormente fue creciendo en diferentes ciudades de China, para ingresar en Europa y América del Norte, lo que llevó a la Organización Mundial de la Salud a determinar que se trataba de una pandemia, en marzo de 2020, al contar con 4.291 muertos y 114 países afectados. En Argentina, las medidas sanitarias comenzaron el 20 de marzo del año 2020 lo que generó un conjunto de cambios en la vida cotidiana de toda la población. Los espacios laborales fueron afectados en gran medida ya que la circulación de personas es siempre mayor en estos lugares, teniendo en cuenta además, que los trabajadores deben trasladarse desde sus casas hasta el lugar de trabajo. En el caso de la vitivinicultura, la situación fue diferente ya que el gobierno estableció que las actividades agropecuarias son consideradas esenciales, por lo que continuaron con su trabajo, pero debiendo adoptar medidas sanitarias tendientes a evitar la difusión de la enfermedad. Frente a esto, se considera necesario la creación de un protocolo en el que se establezcan las medidas preventivas correspondientes. Este trabajo, constituye la creación de un protocolo para ser implementado en la Bodega Finca Flichman, con el objeto de cuidar la salud de los trabajadores.

Palabras clave: desarrollo organizacional, Recursos Humanos; Covid-19; protocolo de bioseguridad.

ABSTRACT

The work focuses on the development of a work protocol aimed at preventing the spread of Covid-19 among the employees of the Finca Flichman Winery, to be applied in the years 2021 and 2022. The Covid-19 pandemic, which arose in the city of Wuhan, China in December 2019, as an unknown type of pneumonia that affected employees of the Huanan Seafood Wholesale Market. Later it grew in different cities in China, to enter Europe and North America, which led the World Health Organization to determine that it was a pandemic, in March 2020, with 4,291 deaths and 114 countries. affected. In Argentina, the sanitary measures began on March 20, 2020, which generated a set of changes in the daily life of the entire population. Work spaces were greatly affected since the movement of people is always greater in these places, also taking into account that workers must travel from their homes to the workplace. In the case of viticulture, the situation was different since the government established that agricultural activities are considered essential, so they continued with their work, but had to adopt sanitary measures to prevent the spread of the disease. Faced with this, it is considered necessary to create a protocol in which the corresponding preventive measures are established. This work constitutes the creation of a protocol to be implemented in the Bodega Finca Flichman, in order to take care of the health of the workers.

Keywords: organizational development, Human Resources; Covid-19; biosafety protocol.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I	10
LAS PANDEMIAS Y LA HUMANIDAD	10
1.1 Historia de las pandemias	12
1.1.2 La plaga de Justiniano	13
1.1.3 Pandemia de influenza de 1510.....	13
1.1.4 Plaga de Londres de 1563	13
1.1.5 Gripe Española	14
1.1.6 Pandemia de psitacosis.....	14
1.1.7 Pandemia de gripe de 1957-58.....	14
1.1.8 Pandemia de VIH/ Sida	14
1.1.9 Pandemia de gripe A (H1N1).....	15
1.1.10 Pandemia de Covid-19	15
1.2 Pandemia de Covid-19 en Argentina	15
CAPITULO II	19
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	19
2.1 Protagonistas del Desarrollo organizacional.....	20
2.2 Competencias del profesional del desarrollo organizacional.....	21
2.3 Características del Desarrollo Organizacional.....	22
2.3.1 Estrategia normativa-reeducativa.....	22
2.4 Etapas del Desarrollo Organizacional.....	23
2.4.1 Entrada y Contratación.....	24
2.4.2 Diagnóstico.....	24
2.4.3 Intervenciones	26
2.4.4 Evaluación e institucionalización del cambio	30
2.5 Factores o actividades que facilitan el cambio	30
CAPÍTULO III	32
ANÁLISIS DEL SECTOR	32

3.1 La vitivinicultura en Mendoza	33
3.2 Sistema productivo y comercial de la vitivinicultura en Mendoza.....	35
3.3 Tendencias del sector vitivinícola en los últimos 30 años	36
3.4 Situación del vino espumante (Champagne) en Argentina.....	37
3.5 Estadísticas del sector	38
3.6 Perspectivas futuras del Sector Vitivinícola en Argentina	40
CAPITULO IV	42
LA EMPRESA	42
4.1 Visión.....	45
4.2 Misión	45
4.3 Valores	45
4.4 Estructura organizacional de la Bodega Finca Flichman.....	46
4.5 Análisis PEST	48
4.5.1 Entorno económico	48
4.5.2 Entorno Político-legal	49
4.5.3 Entorno social y cultural	50
4.5.3 Entorno Tecnológico	51
4.6 Análisis de Recursos Humanos.....	51
CAPITULO V	57
PROPUESTA DE TRABAJO	57
PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD	57
5.1 Medidas preventivas que se deben implementar	58
5.1.1. Elementos sanitarios obligatorios	59
5.1.2 Sector Administrativo	59
5.1.3 Personal de laboratorio, isotópico, vitícola y/o depósito	61
5.1.4 Personal de Inspección.....	62
5.1.5 Personal de servicio.....	63
5.1.6 Personal de limpieza.....	64
5.1.7 Personal de mantenimiento	66
5.1.8 Personal de cocina.....	67

5.1.9 Personal de viñas	68
5.1.10 Condiciones de seguridad a tener en cuenta en la bodega	68
5.1.11 Detección de casos en el establecimiento	70
5.1.12 Roles y responsabilidades	71
5.1.13 Maquinarias, Equipos, Vehículos.....	74
5.1.14 Protocolo de ingreso y salida	75
5.1.15 Recomendaciones para los espacios comunes	76
5.1.16 Seguimiento epidemiológico.....	77
5.1.17 Seguridad y Salud en el trabajo.....	78
CONCLUSIONES	80
Bibliografía	83

Índice de Imágenes

Imagen 1 Historia de las Pandemias en el mundo	12
Imagen 2 Fases de aislamiento establecidas por el Ministerio de Salud de Argentina	16
Imagen 3 Intervención de DO y cambio organizacional	20
Imagen 4 Etapas del Desarrollo Organizacional	23
Imagen 5 Comparativo de Exportaciones Argentinas de vino	39
Imagen 6 Finca Flichman Barrancas	43
Imagen 7 Finca Flichman Valle de Uco	44
Imagen 8 Organigrama	46
Imagen 9 Elementos de responsabilidades protocolares	72
Imagen 10 Seguimientos	78

Índice de Tablas

Tabla 1. Superficie y cantidad de viñedos en Mendoza. Serie 1990-2019.....	34
Tabla 2 Tabla de Países de destino de vinos argentinos.....	39
Tabla 3: Requerimientos de mano de obra en uvas para la producción de vino total Barrancas y Valle de Uco, Mendoza.	51
Tabla 4 Tareas en el viñedo.....	57
Tabla 5 Elementos sanitarios por puesto de trabajo	59
Tabla 6 Medidas preventivas Administración.....	60
Tabla 7 Medidas sector laboratorio vitícola y/o depósito	61
Tabla 8 Medidas preventivas para el personal de inspección.....	62

Tabla 9 Medidas de prevención para el personal de servicio	63
Tabla 10 Medidas de prevención para personal de viñas	68
Tabla 11 Aspectos contemplados en el Protocolo de Bioseguridad	74

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar una metodología de trabajo que permita mantener la operatividad de una empresa, en este caso “Bodega Finca Flichman”, durante el período de la pandemia de Covid-19 sin descuidar el recurso humano.

El proceso de cambio al que fue sometida la humanidad durante el año 2020 requirió la adquisición de un conjunto de medidas de aislamiento entre las personas, con la finalidad de evitar la propagación del virus del Covid-19, el cual había aparecido en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, China, en diciembre del año 2019. En un primer momento la enfermedad se convirtió en una epidemia que afectó a ese país, pero luego, tras la rápida propagación a otros países, la Organización Mundial de la Salud, debió declararla como pandemia ya que había afectado millones de personas en todo el mundo. Frente a esto, los estados debieron adoptar medidas extraordinarias que incluyen desde el confinamiento total, hasta el uso de barbijos obligatorios y un conjunto de medidas preventivas adicionales, con el objeto de disminuir el contagio de la enfermedad.

El ámbito laboral privado debió recurrir al home office para dar continuidad laboral, sobre todo en la industria, pero otros trabajadores como el agro, debieron continuar con sus labores. En el caso de la vitivinicultura las medidas tomadas por el gobierno nacional y provincial, surgieron en plena cosecha y procesamiento de la vid para la elaboración del vino, por lo que la continuidad laboral no se vio afectada, aunque debieron tomarse medidas extremas de cuidado y prevención.

Frente a lo expuesto, se entiende la urgencia de establecer un protocolo que deberá dar continuidad a las medidas preventivas que comenzaron en marzo de 2020 en la Bodega Finca Flichman, a fin de mantener la operatividad de la misma, cuidando el preciado recurso humano, el cual debe ocuparse del mantenimiento de viñas y su producción.

A fin de lograr esto, es necesario que se cuente con un amplio conocimiento de la organización por lo que se analizará su estructura, la adaptabilidad al cambio, y el ambiente en que se desenvuelve la misma, para una mayor comprensión de las limitaciones ante este

acontecimiento histórico. Por otro lado se investigarán los diferentes tipos de escenarios que se presentan ante la ocurrencia de un caso positivo a fin de ir adaptándose a todos los pasos correspondientes para cada uno de estos momentos.

Los objetivos que guían la presente investigación son los siguientes:

- Desarrollar un plan de acción para implementar medidas que minimicen la posibilidad de contagio ante una pandemia.
- Implementar una metodología de trabajo para asegurar la continuidad de las actividades operativas, teniendo como principal premisa el cuidado del recurso humano.
- Obtener un diagnóstico de la situación actual de la Bodega, para determinar los cursos de acción a seguir.
- Mediante la información obtenida, determinar las intervenciones más adecuadas a aplicar a esta organización en un futuro.

Se parte de la hipótesis que considera que al desatarse una pandemia se deben plantear nuevos planes de acción para evitar la paralización de la operatividad de la Bodega Finca Flichman, en plena cosecha, y asegurar la continuidad de la misma.

El presente trabajo se estructura en los siguientes capítulos:

En el capítulo I se describen las pandemias en el mundo, su historia y, dentro de ellas, la pandemia de Covid-19, siendo este virus el que aún se encuentra en circulación.

En el capítulo II se presentan las directrices teóricas del desarrollo organizacional.

En el capítulo III se realiza un análisis del sector vitivinícola en Argentina y Mendoza. Posteriormente en el capítulo IV se presenta la empresa Bodega Finca Flichman y se realiza un análisis PEST que permite describir el contexto en el cual se desarrollan las actividades en tiempos de Covid-19.

En el capítulo V se desarrolla el protocolo de Bioseguridad para ser aplicado en la Bodega Finca Flichman. El trabajo finaliza con las conclusiones arribadas.

CAPÍTULO I

LAS PANDEMIAS Y LA HUMANIDAD

La humanidad ha atravesado grandes momentos de enfermedades, las que han costado millones de vidas, sobre todo por falta de conocimiento de las formas de transmisión y/o contagio, por lo que se produjeron grandes demoras en la adopción de medidas preventivas para evitar su propagación. Especialmente las enfermedades infecto contagiosas, con virus que presentaban una fácil transmisión de persona a persona, o de animales a personas, las que han llevado al padecimiento de epidemias y pandemias, debiendo adoptar medidas excepcionales lograr finalizar con el contagio.

En la actualidad, con los grandes avances tecnológicos y el conocimiento de las enfermedades a nivel mundial, el escenario que se afrontó con el Covid-19 fue diferente a otros momentos de los cuales mucho se ha aprendido.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define una pandemia como una “enfermedad infecciosa cuya propagación mundial se extiende por un área geográficamente extensa, en más de 1 continente, afectando a gran parte de la población mundial” (O.M.S., 2020). Esto significa que si un brote epidémico afecta a regiones geográficas extensas (por ejemplo un continente), se cataloga como pandemia.

Esta pandemia de Covid-19 presenta las características establecidas por la OMS (2020):

- Aparecer un microorganismo nuevo, que no haya circulado previamente, por lo que no existe población inmune a dicho organismo.
- El microorganismo tiene que ser capaz de producir casos graves de enfermedad o, incluso la muerte.
- El microorganismo tiene la capacidad de transmitirse de persona a persona de manera eficaz.

En relación a los diferentes momentos que se atraviesan en tiempos de pandemia, la OMS ha establecido una clasificación en fases que se describen a continuación:

Fase uno: El virus circula entre animales y no se reporta la transmisión a humanos.

Fase dos: El virus se presenta en animales domésticos y salvajes, e infecta a los humanos, por lo que se considera una pandemia a desarrollar.

Fase tres: Grupos pequeños de personas adquieren la infección. El contagio entre humanos ocurre de forma limitada y bajo circunstancias específicas. Que el virus se transmita entre personas no necesariamente significa que una pandemia sea inminente.

Fase cuarto: Se verifica la transmisión entre personas y el virus casusa brotes de la enfermedad en comunidades. En esta etapa aumenta el riesgo que se desate una pandemia, pero no es inminente.

Fase cinco: El virus aparece en al menos dos países de una misma región. La declaración de esta fase es un claro mensaje que la pandemia es inminente y que el tiempo para se implementen medidas para mitigar la infección es breve.

Fase seis: La enfermedad está presente en distintas regiones del mundo.

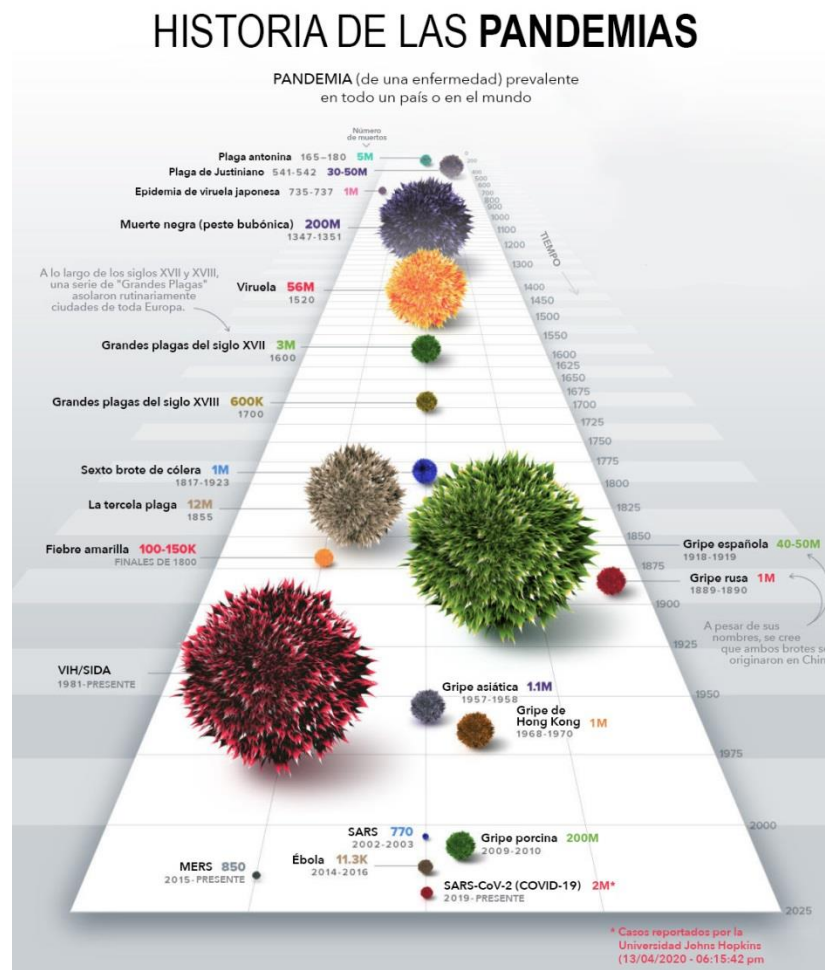
En la fase siguiente, que se genera después que el virus alcanza su punto máximo, los niveles pandémicos se reducen. Sin embargo, es incierto si se producirán nuevas oleadas de la enfermedad. Cuando estas nuevas olas no suceden, el virus retorna a sus niveles y se puede entrar en una etapa de recuperación.

Históricamente, las pandemias han presentado una larga trayectoria de ocurrencia en el mundo, y para llegar a definir estas fases, la medicina, en este caso específico la epidemiología, ha debido recorrer un largo camino de aprendizaje. A continuación se describen brevemente las pandemias más importantes de la historia.

1.1 Historia de las pandemias

Desde tiempos inmemoriales han existido epidemias y pandemias que afectaron profundamente a la humanidad. Los primeros registros encuentran a la Influenza como la pandemia más antigua registrada en el año 1.200 a.C. la cual había afectado a Asia. Posteriormente se produjeron otras más cercanas en el tiempo, como la plaga de Atenas en 429 a.C. y la Peste Antonia, siendo esta, la primera que cuenta con unos datos aproximados de 4.000.000 de muertes. La primera pandemia de la que se tienen datos fehacientes corresponde a la plaga de la Peste Bubónica.

Imagen 1 Historia de las Pandemias en el mundo



Fuente: eipediatria (2021)

1.1.2 La plaga de Justiniano

Entre los años 541 a 542 se produjo, en el Imperio Romano, la Peste Bubónica que rápidamente se desplazó por toda Europa. En este tiempo, el Imperio bizantino se encontraba en uno de sus momentos de mayor esplendor cuando una epidemia de peste vino a oscurecer el mandato del emperador Justiniano y se convirtió en la primera epidemia de peste de la que se tiene constancia con datos certeros. La enfermedad, y con ella el miedo y pánico, se expandió por Constantinopla, una ciudad de casi 800.000 habitantes, a una velocidad vertiginosa. Y de allí, a todo el Imperio. Incluso el propio Justiniano fue víctima de la peste, aunque terminó recuperándose. Al final de la epidemia, la capital imperial había perdido casi el 40% de su población, y en todo el imperio se había cobrado la vida de 4 millones de personas. Las consecuencias económicas fueron catastróficas pues hubo momentos en que el número de muertos superaba el de vivos. Muchos historiadores ven en esta enfermedad el debilitamiento del Imperio Bizantino, una de las líneas divisorias entre el ocaso de la Antigüedad y la floreciente Edad Media. La Plaga Bubónica reapareció en el mundo entre los años 590 y el 701 en forma intermitente y dentro de los imperios Bizantino y Romano. Posteriormente se produjo una nueva aparición entre 1.346 hasta 1353 momento en el que se cobró 200.000.000 de vidas (Arbeláez-Campillo, 2019).

1.1.3 Pandemia de influenza de 1510

Esta gripe surgió en Asia antes de llegar al norte de África y Europa, siendo la primera pandemia de gripe crónica a interregional reconocida por historiadores médicos y epidemiólogos (Ghendon, 1994). Esta enfermedad se mantuvo durante más de 1 año en su fase más contagiosa, potenciada por la llegada del invierno en el hemisferio norte. Reaparecerá en el 1557 llegando ya a América.

1.1.4 Plaga de Londres de 1563

Nuevamente la Peste Bubónica aparece en Reino Unido y se distribuye a Europa. Surgió en el año 1563, se mantuvo hasta el año 1564, aunque no lograron desaparecerla definitivamente y vuelve a surgir en España entre 1582-1583, luego en Malta entre 1592-1593, cobrando millones de víctimas (Arbeláez-Campillo, 2019). Esta grave enfermedad producida por la bacteria *Yersinia pestis*, afecta los ganglios, los órganos sexuales y los ojos. Se propaga por la

picadura de pulgas infectadas por roedores, lo que era frecuente en la antigüedad y Edad Media, sobre todo por la suciedad de las ciudades.

1.1.5 Gripe Española

Entre los años 1918 y 1920 se produjo la Influenza A H1N1. A diferencia de otras epidemias gripales, esta afectó no solo a niños y ancianos, sino también a jóvenes y adultos que gozaban de buena salud. También afectó a animales domésticos como perros y gatos. Es considerada como una de las pandemias más devastadoras de la historia humana, ya que en un año acabó con la vida de 20 a 40 millones de personas, incluyendo una alta mortalidad infantil. El paciente cero, denominado así al primer caso registrado de la enfermedad, fue identificado en el Condado de Haskell, Texas, Estados Unidos, en abril de 1918 (Ghendon, 1994). Luego el virus sufrió una mutación convirtiéndose en un agente infeccioso letal.

1.1.6 Pandemia de psitacosis

En 1929, coincidiendo con una exposición y venta de pájaros, se produce en la ciudad de Córdoba (República Argentina) una epidemia grave, que la mayoría de los médicos califican de gripe, y que luego será definido como psitacosis. Se extiende en Argentina a Córdoba, Tucumán y Capital Federal. Mediante el comercio con Europa esta enfermedad es llevada, con la exportación de pájaros, a Alemania, Austria, Checoslovaquia, Dinamarca, España, Francia, Hungría entre otros, y de allí a América del Norte y Central. Posteriormente llegó a Asia, África y Oceanía (Frutos, 2015).

1.1.7 Pandemia de gripe de 1957-58

En estos años se produce en China una nueva epidemia que rápidamente sería esparcida por todo el mundo. Se originó en Singapur a principios de 1957 y duró hasta 1958. Los primeros casos se notificaron en Singapur en febrero de 1957, cuando surgió un nuevo virus de influenza A (H2N2) en el este de Asia, provocando una pandemia ("gripe asiática"). En Estados Unidos murieron 116.000 personas, siendo el lugar con mayor cantidad de muertes. A nivel mundial la cifra alcanzó los 4 millones de personas.

1.1.8 Pandemia de VIH/ Sida

La pandemia de sida es consecuencia de la difusión del virus de inmunodeficiencia humana (VIH) alrededor del mundo. La presencia del virus está documentada en la mayor parte

de los países del planeta, pero las tasas de prevalencia varían de país en país. Se desconoce cuál es el número total de personas afectadas por la pandemia, pues la mayor parte de los portadores del virus suele desconocer su situación hasta el momento en que presenta algunas enfermedades oportunistas.

Desde 1981, cuando fueron identificadas algunas manifestaciones del cuadro conocido actualmente como síndrome de inmunodeficiencia adquirida y se estableció el inicio de la pandemia, se estima que han muerto 32,7 millones (24,8 millones–42,2 millones) de personas a causa de enfermedades relacionadas con el SIDA, al cierre de 2019 (Arbeláez-Campillo, 2019).

1.1.9 Pandemia de gripe A (H1N1)

Esta pandemia duró desde el año 2009 hasta 2010. Causada por una variante del virus de la influenza en la ciudad de La Gloria, Veracruz, México. Su dispersión a nivel mundial fue rápida y los estados debieron tomar medidas para disminuir su prevalencia. Murieron más de 284.000 personas a nivel mundial.

1.1.10 Pandemia de Covid-19

Conocida como coronavirus, es una pandemia que se encuentra actualmente en curso, y presenta un elevado nivel de contagio. Identificada por primera vez a comienzos de diciembre de 2019 en Wuhan, capital de la provincia de Hubei, China, como un tipo de neumonía desconocida, se presentó como una enfermedad respiratoria que atacó especialmente, a trabajadores que desarrollaban sus actividades en el Mercado Mayorista de Mariscos de Huanan. La OMS la reconoció como pandemia en marzo de 2020, cuando informó que había 4.291 muertos y 114 países afectados. La rápida circulación generada por los movimientos turísticos entre países provocó que se produjera un gran avance de la enfermedad, a pesar de las importantes medidas sanitarias que se llevaron a cabo en todo el mundo. Al mes de Septiembre de 2021 las muertes han alcanzado a 4.692.850 (OPS, 2021).

1.2 Pandemia de Covid-19 en Argentina

A partir de las directrices de la O.M.S., el país fue paulatinamente creando un conjunto de acciones que se modificaban con el tiempo. Estas, se constituyen en las diferentes fases que se aplican a las pandemias. En la imagen N° 2, se describen las fases por las que atravesó Argentina a lo largo de la pandemia de Covid-19.

Imagen 2 Fases de aislamiento establecidas por el Ministerio de Salud de Argentina

Administración del aislamiento: fases

↓

	Aislamiento estricto	Aislamiento administrado	Segmentación geográfica	Reapertura progresiva	Nueva normalidad
Autorizado	Sólo servicios esenciales	Nuevas autorizaciones	Excepciones provinciales	Excepciones provinciales	Con hábitos de higiene y cuidado sostenido
Restricciones	Todo el resto	Nacionales	Nacionales	Nacionales - Locales	
Movilidad de la población	Hasta 10 %	Hasta 25%	Hasta 50%	Hasta 75%	Mas del 75%
Tiempo de duplicación de casos	Menos de 5 días	5 a 15 días	15 a 25 días	Más de 25 días	
Geográfico	Homogéneo	Excepciones nacionales	Segmentación por criterio epidemiológico	Restricciones Locales	Homogéneo

Argentina unida

Fuente: Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación (2020)

Durante la primera fase de la cuarentena comenzada el 19 de marzo de 2020, la República Argentina aplicó los siguientes protocolos y controles que repercutieron en todas las actividades:

- Activar y ampliar los mecanismos de respuesta a emergencias.
- Cerrar las fronteras
- Cerrar los negocios y diferentes espacios en los cuales se aglomeran personas.
- Cierre total de comercio a excepción de aquellos destinados a los servicios básicos como salud, alimentación y repuestos para domicilios.
- Comunicar a las personas sobre los riesgos y cómo pueden protegerse.
- Encontrar, aislar, probar y tratar cada caso de COVID-19 y rastrear a las personas con las que haya estado en contacto (Salud M. d., 2020).

El gobierno siguió las directrices establecidas por la Organización Panamericana de la Salud, que incluyeron los protocolos de viajes y medidas de distanciamiento social (O.P.S., 2020)

El primer caso registrado en Argentina fue el 3 de marzo de 2020, y a partir de ese momento se activaron los diferentes protocolos, comenzando por el cierre paulatino de fronteras, sobre todo en aeropuertos, e ingresando en el aislamiento social preventivo y obligatorio a partir del 20 de marzo. Estas medidas fueron tomadas en forma paulatina y de acuerdo a diferentes espacios geográficos, disminuyendo o aumentando, en función a la evolución de la enfermedad en el país.

Las actividades de los servicios esenciales debieron continuar. Actividades de atención en salud, seguridad, la industria de la alimentación y los comercios de alimentación, al igual que los servicios de luz, gas, agua potable y comunicaciones fueron los que continuaron con sus actividades, de forma cercana a la normalidad existente antes de la pandemia. Sin embargo para su trabajo debieron adoptarse medidas que disminuyeran las condiciones de riesgo entre los que se destacan:

- Atención de adultos mayores y especial cuidado dado que son la población de mayor riesgo.
- Agua y saneamiento
- Aislamiento de servicios de emergencias médicas prehospitalarias
- Aislamiento en hospitales
- Bioseguridad
- Comunicación de riesgo
- Detección y diagnóstico
- Discapacidad y acciones particulares
- Dispositivos médicos
- Distanciamiento social
- Equipos médicos de Emergencia
- Ética
- Manejo clínico
- Protección de agentes de seguridad
- Protección de trabajadores de servicios esenciales
- Requerimientos para uso de equipos de protección personal EPP
- Salud de los trabajadores

- Servicios de salud
- Trabajador de la salud
- Trabajador de Seguridad
- Vigilancia epidemiológica (Salud, 2020)

Cada una de estas actividades presenta un protocolo particular para las actuaciones que se ajustan al cuidado personal, al cuidado en el contacto con otros sujetos y el cuidado que cada trabajador debe llevar adelante en el contacto con la familia.

La Central de los Trabajadores Argentinos (CTA) incorporó al COVID-19 como enfermedad de riesgo. Sobre todo teniendo en cuenta que este nuevo escenario generó una profunda preocupación por parte del Gobierno que inmediatamente tomó medidas sanitarias acertadas que permitieron generar estrategias colectivas preventivas por las cuales la situación actual, si bien hay incremento de casos de COVID-19, está bajo un sistema de monitoreo y control permanente (CTA, 2020).

La vitivinicultura está considerada como una industria de alimentación, en consecuencia en ella se debió aplicar medidas de protección para dar continuidad al trabajo.

CAPITULO II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional (en adelante DO) trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización. Se aplica para superar los problemas presentados cuando los objetivos no se encuentran elaborados adecuadamente y cuando las estructuras empresariales son confusas o inadecuadas, por esta razón es necesario realizar intervenciones por parte de agentes externos de la organización, o consultores, ya que estos tendrán una visión diferente de las personas que se encuentran dentro de la misma.

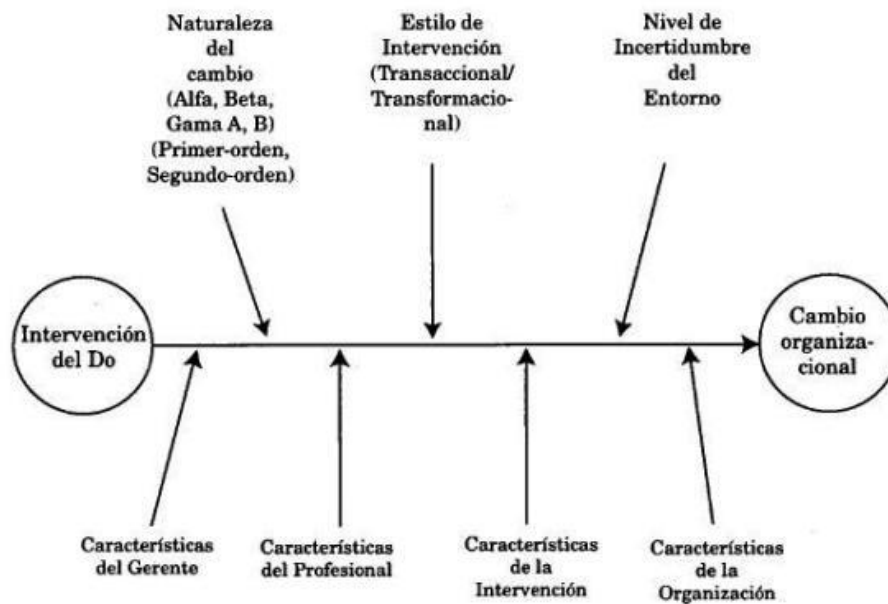
Busca revalorizar el capital humano a partir de crear nuevos estilos de trabajo, fijando metas institucionales y elaborando estrategias que permitan una optimización de la organización. Presenta ventajas como aumentar el compromiso con los objetivos, incrementar la motivación y productividad de los empleados, mejorar la calidad de vida en el trabajo, alentar el trabajo en equipo, entre otras. A su vez, como principales aspectos negativos, se puede mencionar que es un proceso costoso ya que requiere mucho tiempo, es difícil de medir y de evaluar.

Se trata de una disciplina que se apoya en la importancia que tiene el personal para iniciar o acompañar el cambio planificado en una organización, de modo que ésta mantenga su competitividad en un ambiente de constante cambio y evolución, aumentando la eficiencia organizacional.

En la actualidad, el DO es considerado como un campo de estudio académico y profesional de carácter interdisciplinario, y en consecuencia, las organizaciones emplean un número cada vez mayor de profesionales de esta disciplina (Church, A., Waclawski, J. & burke, W., 1996).

La imagen N° 3 muestra las modificaciones que se producen con la intervención del DO.

Imagen 3 Intervención de DO y cambio organizacional



Fuente: Curch, Waclawski & Burke (1996)

2.1 Protagonistas del Desarrollo organizacional

Las personas que pueden funcionar como facilitadores del DO, son agentes externos o internos y siempre es preferible que intervengan ambos. La razón de esta selección se basa en que cada uno presenta visiones que les son propias y diferentes de la organización.

El agente (facilitador) interno, según Cummings y Worley (2007), presenta la ventaja de poseer un mayor conocimiento de las personas, por lo que puede identificar sus preferencias y ayudarles a revertir la resistencia natural al cambio que surgirá en los miembros de la organización. Mientras que el facilitador externo, tiene como principal punto positivo el de ser imparcial, al no conocer a las personas y por lo tanto no generar preferencias sobre alguna de ellas (Cummings, 2007).

Los aspectos negativos en referencia al agente interno, se vinculan con la falta de objetividad. El hecho de pertenecer a la organización lo posiciona como un sujeto que puede presentar empatía hacia la institución, y en consecuencia su mirada es subjetiva.

Por su parte el agente externo, tiene como desventaja la desconfianza que puede generar en la organización, al ser una persona ajena a la misma, por lo que puede ocultar formas de pensar o sentimientos, entorpeciendo el proceso.

Entendiendo la existencia de estos aspectos positivos y negativos, se puede inferir que ambos tienen sus propios facilitadores, y en consecuencia es necesario que intervengan en todo el proceso del DO, a fin de neutralizar desventajas y potenciar puntos positivos.

2.2 Competencias del profesional del desarrollo organizacional

Siguiendo con Cummings y Worley (2007), el agente de cambio puede ser una persona que pertenece a la organización o una que es ajena a la misma. Pero, sin importar si está dentro de la organización o fuera, es necesario que la persona desarrolle ciertos tipos de aptitudes para poder conducir el cambio y motivar a otros, a hacerlo. Las competencias de un buen profesional del desarrollo organizacional son:

a. **Competencias interpersonales:** Son las que ayudan a las personas a comprender a los demás, identificar sus emociones, y sus estados de ánimo. Se trata de la capacidad de empatía que se tiene para comunicarse con otras personas con asertividad y claridad. Algunas de estas competencias son la inteligencia emocional, la empatía, la capacidad de comunicación, el liderazgo, entre otras.

b. **Competencias técnicas:** Son aquellas que se refieren a las habilidades específicas relacionadas con el correcto desempeño de un puesto, de un área en particular, de la función específica que se espera, pueda desarrollar una persona capacitada para ocupar el puesto para el que fue contratado. Estas habilidades se basan en los conocimientos técnicos y específicos que se han adquirido y que habilitan a un sujeto a ocupar un lugar determinado.

c. **Competencias de integración:** Se refiere a la integración de competencias tecnologías y de contenido para la capacitación de los trabajadores en la organización, así como también para la producción de recursos que ayuden a los empleados a mejorar su productividad, su efectividad y sus resultados.

d. **Conocimiento general del Desarrollo Organizacional.** El profesional debe saber bien qué es el cambio planificado, como llevarlo a cabo, determinar los recursos necesarios para ello y los enfoques que aplicará para concretarlo. Pero, por sobre todas las cosas, conocer cuál será su papel en este proceso y de qué forma influirá en la compañía (Alles, 2016).

2.3 Características del Desarrollo Organizacional

Si bien el DO no tiene una definición en la que todos los autores coincidan, se pueden desprender ciertas características comunes que hacen a la esencia de este concepto. Las características del desarrollo organizacional son:

- Organiza una interacción entre los individuos y la estructura que debe ser sostenida.
- Genera una descentralización que promueve la actividad grupal y la buena disposición personal.
- Se concentra en la solución de problemas reales o superficiales.
- Generalmente utiliza agentes de cambio para coordinar o estimular la evolución de la organización.
- Crea dinamismo estructural dado que no posee una estructura rígida, sino que se adapta a las diferentes situaciones de la organización (Alles, 2016).

2.3.1 Estrategia normativa-reeducativa

Esta estrategia consta de 3 etapas que ayudan al establecimiento de nuevas formas de conducta.

La primera etapa se corresponde con el descongelamiento de viejas conductas, debe comenzar con el deseo de la gente de aprender nuevas formas de pensar y actuar. Es decir, dispuestas a superar la resistencia al cambio, la cual es una tendencia general de toda persona perteneciente a una organización. Esto se puede hacer forjando expectativas con el cambio, motivándolos y explicando las razones del cambio.

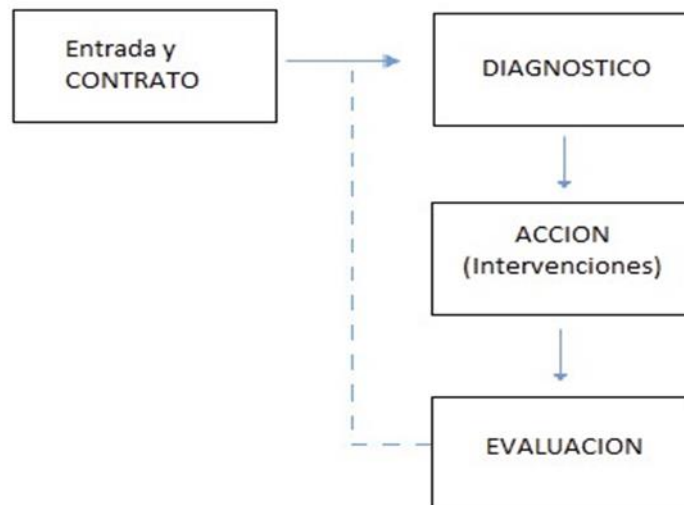
La segunda etapa, movimiento hacia un nuevo aprendizaje, debe constar en entrenamiento, demostración y fortalecimiento de las nuevas conductas. Es importante ayudar a las personas a entender y moldear las nuevas conductas.

La tercera y última etapa, re congelamiento de las conductas, es muy importante, y su principal objetivo es el reforzamiento y la retroalimentación de conductas. Esto se logra a través de estímulos positivos, brindar mayor información y, de ser necesario, proporcionar un reentrenamiento (Hernández, 2012).

2.4 Etapas del Desarrollo Organizacional

Para aplicar correctamente el DO, se deben llevar a cabo una serie de etapas, en forma consiente y completa, de forma que se entienda el verdadero problema de la organización y se aplique un solución concreta y alcanzable. Las etapas que se deben llevar a cabo son 4:

Imagen 4 Etapas del Desarrollo Organizacional



Fuente: Cummings-Worley (2007)

2.4.1 Entrada y Contratación

Esta es la etapa inicial, en la cual se establecen los parámetros de las etapas del cambio planificado.

En la “entrada”, se clarifican los asuntos organizacionales de interés, aquellos sobre los que se hará hincapié, y en los que se detectó alguna necesidad o problema. También se definen las amenazas y oportunidades que afectan a la organización, es decir, un panorama general de la situación actual de la compañía.

En el “contrato”, se especifican las expectativas de ambas partes, del facilitador y del cliente, y también se establecen los tiempos que requerirá terminar con el proceso, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y delimitar las reglas básicas de trabajo. Se define si se continuará con el proceso y se destinarán los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

2.4.2 Diagnóstico

Esta es la segunda etapa y debe estar bien realizada porque es la que indicará a la organización, las actividades apropiadas de intervención que se aplicarán en la siguiente etapa. El diagnóstico es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información sobre las operaciones actuales que realiza la empresa y al analizarlas, sacar una conclusión sobre el cambio deseado para mejorar.

El facilitador externo debe trabajar en forma conjunta con la persona encargada del área del conflicto para solucionarlo. Es decir, entre ambos, determinar la raíz del problema, averiguar que lo causa, y proponer las soluciones (intervenciones) que crean más adecuadas para solucionarlo.

Sirve para identificar posibles problemas a fin de reformular objetivos y fijar nuevas propiedades que permitan implementar soluciones.

2.4.2.1 Herramientas para obtener información para el diagnóstico

Existen 4 herramientas para obtener esta información. Se pueden aplicar todas, o las que se requieran a fin de obtener la información necesaria, como también de los recursos con los que se cuenta. Estas son:

a. Cuestionario:

Es uno de los medios más eficientes. Generalmente se realizan preguntas con respuesta fija, por lo tanto son más masivas y de esta forma, se puede obtener mayor cantidad de datos de muchas personas. Es de análisis rápido, fácilmente desarrollada mediante el uso de computadora, ya que puede ser respondida en forma virtual. Esto facilita la elaboración rápida de estadísticas que surgen como parte de las respuestas que se van recolectando. Los problemas que presenta se refieren a que no existe forma de que el encuestado proponga su punto de vista, las respuestas están dadas. En el caso de tener respuestas complejas, se debe tener en cuenta que estas pueden contener gran cantidad de datos que abruman al entrevistado y termina por responder lo más fácil que se presente. En consecuencia, estos cuestionarios deben ser siempre claros y precisos.

b. Entrevista

Puede ser individual o grupal. Es muy usado en el DO, ya que permite obtener formas de pensar de gran variedad de temas a través de preguntas directas. Se genera empatía, y así se puede obtener mayor cantidad de datos porque la persona se distiende. Algunos problemas que presenta se relacionan con los altos costos, los prejuicios del entrevistador y el sesgo que pueden tener las respuestas en base a las opiniones. El mayor problema acaso es su codificación, es decir la forma de pasar a datos concretos sobre la información obtenida para realizar su interpretación. Este método requiere de entrevistadores especializados y capacitados en codificación de entrevistas.

c. Observación

Es un medio directo de recabar información, consiste en observar las conductas organizacionales, el funcionamiento de la empresa e ir registrando esta información. Es muy flexible y proporciona información en tiempo real. Las desventajas radican en que es difícil la interpretación de la información y su posterior codificación. Además la información puede estar sesgada por el observador y sus prejuicios.

d. Medidas no obstructivas

Son datos que se obtienen de fuentes secundarias como archivos o registros, no se obtienen en forma directa del encuestado. Se busca en la información que está disponible en las empresas y por lo tanto es fácil su cuantificación. También se diferencia del resto porque no necesita respuesta. La desventaja que presenta, es que puede haber problemas para acceder a esta información y además puede que no presente validez.

2.4.3 Intervenciones

“La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia” (Cummings-Worley 2007).

Siguiendo con lo que indican estos autores, una buena intervención depende de haber realizado un correcto diagnóstico, de forma que se cuente con la información precisa y relevante para realizar el cambio planificado. Además, debe tener en cuenta 2 tipos de contingencias que incidirán en el éxito o fracaso de una intervención. Estas contingencias son las relacionadas con la situación del cambio y las relacionadas con el objetivo del cambio que se describen a continuación:

Relacionadas con la situación del cambio. Es importante tenerlas en cuenta ya que si no se les da importancia la intervención puede no afectar la organización o hacerlo en forma negativa. Algunas de ellas son:

- Preparación para el cambio: es importante identificar si la organización está dispuesta a realizar un cambio.
- Capacidad de cambiar: son los conocimientos y/o habilidades requeridas para cambiar, como son capacidad de motivación, capacidad de dirección, entre otros.
- Contexto cultural: se refiere al ambiente donde se desenvuelve la organización que afecta al impacto del cambio en los empleados.
- Capacidades del agente de cambio: es importante que el agente de cambio esté capacitado y preparado para llevar a cabo la intervención que propone.

Relacionadas con el objetivo de cambio. Son contingencias que se relacionan con el objetivo del cambio, las cuales tienen intervenciones que se deben aplicar a cada una para resolverlas.

Se pueden resumir en:

- Aspectos organizacionales: se refiere a los productos o servicios que ofrecerán y a que mercados apuntarán, para mantenerse competitivos en el ambiente cambiante. La intervención asociada a resolver esta contingencia es la “estratégica” y comprende alianzas, redes, fusiones y adquisiciones, cambio estratégico.
- Aspectos tecnológicos y estructurales: hace alusión a como se dividirá y luego coordinara el trabajo en los distintos departamentos, así como también define la forma en que se presentaran los productos o se prestaran los servicios. La intervención asociada en este caso es la “tecnestructural” e incluye actividades de diseño estructural, de reestructuración o de reingeniería. .
- Aspecto de recursos humanos: abarca todos los aspectos relacionados al personal, es decir la captación de las personas adecuadas, la fijación de metas, motivación y evaluación de sus resultados, de forma que todos progresen. Esta contingencia es relacionada con la intervención en la “administración de recursos humanos” que comprende el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensas.
- Aspectos relacionados con el proceso humano: se relacionan con los procesos de comunicación, toma de decisiones, liderazgo y manejo de grupos. La intervención que se aplica a esta última contingencia es la referida a “el proceso humano” e incluye coaching y capacitación, consultoría de procesos, intervención de un tercero y por último construcción de equipos de trabajo (Hernández, 2012).

2.4.3.1 Tipos de intervenciones

A continuación, se explicarán las intervenciones nombradas anteriormente, ya que, en base a lo que cada una de ellas aporta, se puede decidir cuál sería la más adecuada para aplicar al caso de la bodega. Estas son implementadas y controladas por un profesional del desarrollo organizacional o agente de cambio, por lo que desde este trabajo, lo que se hace es tratar de determinar cuál es la más adecuada, pero luego debe ser llevada a cabo por un profesional.

Intervenciones en el proceso humano, se centran en los empleados y en los procesos, para aumentar su eficiencia. Incluye:

- **Coaching:** se centra en ayudar a los gerentes a definir mejor las metas y superar obstáculos.
- **Capacitación y desarrollo:** apunta a mejorar habilidades y conocimientos de los empleados.
- **Consultoría de procesos:** el consultor ayuda a los integrantes de un grupo a diagnosticar sus propios problemas y a que encuentren la solución para superarlo.
- **Intervención de un tercero:** un tercero interviene para solucionar conflictos de mala comunicación o errónea fijación de metas, mediante negociación o mediación.

Intervenciones tecnoestructurales, se refiere tanto a el diseño de puestos y métodos de trabajo, como a la organización de los departamentos (división del trabajo). Específicamente son:

- **Diseño estructural:** encargado de la organización de los distintos departamentos, división del trabajo, por lo tanto especialización de tareas, siempre respetando la integración entre todas las distintas áreas.
- **Reingeniería:** se ocupa de rediseñar la forma de llevar a cabo los procesos, para coordinar las actividades y que estas se hagan de una forma más eficiente.
- **Reestructuración:** es compleja de realizar y requiere mucho conocimiento, ya que busca reducir costos mediante la minimización de la burocracia, despidos y subcontratación de ciertos procesos de forma que sea más económico.

- **Intervenciones en la administración de recursos humanos**, se concentra en el personal de la empresa, ya que propone que, una buena administración de los recursos humanos conlleva a un aumento en la eficiencia organizacional.
- **Establecimiento de metas**: propone establecer metas desafiantes que incentiven al personal a esforzarse, además, metas que sean claras, entendibles y que se coordinen las individuales con las de la organización
- **Evaluación del desempeño**: se reúnen los directivos y el personal para evaluar los resultados en forma conjunta en cuanto a las metas establecidas, es una forma de retroalimentación. Se establece si se han cumplido las metas o si hay diferencias en los resultados.
- **Sistemas de recompensas**: premios que pueden ser monetarios o no, que refuercen y motiven ciertas conductas (Hernández, 2012).

Intervenciones estratégicas, son las realizadas en forma macro y abarca cambios en toda la organización. Ayudan a que la se adapte al entorno cambiante mediante modificaciones de su estructura interna. Comprenden las siguientes:

- **Cambio estratégico**: es un cambio de cultura y de estrategias de modo de propiciarle una ventaja competitiva a la organización.
- **Fusiones y adquisiciones**: es un proceso más complejo el cual requiere de otra compañía, junto con la cual se unen para formar una nueva organización. El consultor ayuda con este proceso de unir las empresas de forma que el cambio sea suave y eficiente.
- **Alianzas**: sirven para alcanzar ciertos objetivos comunes, compartiendo recursos de algún tipo con otra entidad, pero cada una continua operando en forma individual.
- **Redes**: Establecen relaciones entre 3 o más empresas de forma que juntas buscan soluciones a problemas determinados que las afectan por igual, y que sin la ayuda de las otras sería muy complicado de resolver.

Estos son los principales tipos de intervenciones que se pueden aplicar en una organización, no es necesario que se aplique solo un tipo de ellas, al contrario, es conveniente hacer una combinación de las mismas de modo que se abarque todas las áreas de la organización

ayudando al cambio tanto individual como organizacional. Por ejemplo, se puede combinar una intervención en el proceso humano como capacitación del personal con una tecnoestructural como sistema de recompensas, de modo que se reafirme la conducta y la persona se sienta motivada para el cambio.

2.4.4 Evaluación e institucionalización del cambio

La evaluación es la última etapa del proceso, sirve para dar una retroalimentación del desarrollo organizacional observando si el proceso, se está realizando conforme a lo planeado y si los resultados que surgen, son los deseados. Luego, si la retroalimentación es positiva y consideran que se está conforme con el proceso, se procede a la institucionalización del DO, y éste pasa a ser parte del funcionamiento de la organización.

Una vez que fue explicado el concepto de Desarrollo Organizacional, su origen, etapas y formas de aplicarlo; se puede proceder a implementarlo al caso particular de la bodega. Para esto, primero se comenzara por conocer en profundidad los distintos aspectos de la bodega, como tamaño, posición competitiva, ventas actuales y perspectivas de crecimiento. Luego, al tener la información precisa, se puede comenzar por determinar el/los problema/s y así determinar los caminos a seguir (Hernández, 2012).

2.5 Factores o actividades que facilitan el cambio

En su trabajo Cummings y Worley (2007) indican que existen una serie de factores o actividades que ayudan y apoyan el cambio, las cuales suelen tener un orden en el que se realizan, pero éste no es obligatorio. Todas ellas requieren un apoyo decisivo de la dirección, que será la encargada de encabezar el cambio y llevarlo a los niveles inferiores. Estas actividades o factores en forma resumida son los siguientes:

El primero, y considerado el más importante, es la motivación del cambio, y se encarga de predisponer al personal para el cambio y preparar el ambiente. Para lograr que las personas acepten el cambio, se debe crear un deseo, esto se logra con objetivos desafiantes, que se entienda cual va a ser el beneficio y que participen del cambio. Esto también ayudara a superar la resistencia natural al cambio que tienen, debido a que tienden a mantener el funcionamiento como está por una situación de comodidad (Cummings, 2007).

El segundo es crear una visión, lo que debe surgir desde la dirección. Le da sentido al cambio (una ideología) y además, otorga una visión del futuro que se busca alcanzar, de modo que se entienda la forma de llevarlo a cabo y por qué es necesario cambiar.

La tercer actividad es la de obtener apoyo político. El agente de cambio debe buscar el apoyo de los individuos y/o grupos poderosos que influyen en la empresa, que serán quienes impulsen o frenen el cambio. Deberá identificar a los interesados en el cambio más importantes e influir en ellos para que den su apoyo al proceso.

La siguiente actividad es la de administrar la transición. Es de tipo más operativa, ya que consiste en planear las actividades a realizar para lograr el cambio, además identificar cual será el compromiso del personal (Cummings, 2007). Otro punto a tener en cuenta en este paso, es la administración de las estructuras para hacer posible el DO.

La quinta y última actividad, es la de sostener el impulso inicial. Esto requiere proporcionar los recursos para llevar a cabo el proceso; se adquieren competencias y habilidades necesarias y por último se refuerzan las conductas que se consideren adecuadas.

Si bien estas actividades son sugeridas para afrontar el cambio, no es necesario aplicarlas todas ni seguir ese orden. También existen actividades que se pueden hacer en forma periódica, llamas “reuniones de todos”. En estas reuniones se juntan, tanto directivos como empleados que están más involucrados en el cambio. Allí se dan opiniones, se plantean sensaciones y se escuchan las diversas propuestas que puedan tener. Además, se expone cómo va el avance del cambio y que se necesita mejorar. Por lo tanto, es muy importante la buena comunicación en este proceso y que ésta sea en forma constante.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria vitivinícola cuenta con una larga historia. Los antecedentes más antiguos de ella se sitúan en el Neolítico (entre los años 8.000 a.C. y 6.000 a.C.), momento en el cual se podría decir que se dieron las condiciones necesarias para que el cultivo de la vid y la elaboración de vinos fuese planteada como una actividad humana intencional y planificada. El nacimiento de esta industria se observa en una vasta zona comprendida entre el Mar Negro y el Mar Caspio, delimitada por los actuales países de Irán, Rusia, Turquía, Siria e Irak (Manual del Vino, 2016). Su creación fue posible ya que en este período histórico de la humanidad, los seres humanos dejaron de ser nómades y comenzaron a asentarse en espacios territoriales donde fueron desarrollando la agricultura y otras actividades que darían lugar a la construcción de grandes ciudades.

Posteriormente los alfareros, con la implementación de la arcilla, hicieron posible la construcción de vasijas de diferentes formas y tamaños que facilitaron la fermentación y luego la conservación del vino.

Los griegos fueron los que más explotaron esta industria y son considerados los primeros “expertos en vino” por sus avances en el cultivo y la vinificación. Su producción les permitió comercializarlo en toda la costa del Mediterráneo, Portugal, África, Asia Menor y llegaron con los viñedos hasta Francia.

En América la plantación de vid con fines viníferos no se dio hasta después de la colonización. En este continente ya existían variedades de “*Vitis silvestres*” (no viníferas), a las cuales se le unieron las traídas por los europeos, introducidas por los españoles y portugueses durante el siglo XVI, junto con el trigo, el olivo y todo tipo de hortalizas. Colón trajo en su segundo viaje, sarmientos de vides pero su cultivo solo prosperó en Perú, luego fue llevado al reino de Chile, donde encontró otro ecosistema óptimo para su desarrollo.

Según distintas crónicas, el primer viticultor de Argentina fue el clérigo Juan Cidrón, quien llegó a Santiago del Estero desde La Serena, Chile en el año 1556. Luego, en 1561, la vid fue traída a Cuyo por la expedición fundadora de Pedro del Castillo, donde destina una parcela a la labranza de chacras y viñas (Manual del Vino, 2016).

En Mendoza, las primeras vides se plantaron en el mes de su fundación, por lo que se estima que la primera cosecha fue en 1564 o 1565. Desde esta época, Mendoza es la provincia con mayor extensión de viñedos, ya que su cercanía con Santiago de Chile y la necesidad creciente de vino para el consumo diario y misas, incentiva la vitivinicultura.

3.1 La vitivinicultura en Mendoza

La vitivinicultura es la principal actividad industrial de la provincia de Mendoza. De acuerdo a datos obtenidos en el Instituto Nacional de Vitivinicultura, el cultivo de vid en Mendoza ocupa el 68,36% del total de la región centro-oeste del país, lo que representa el 94,13% del total de la producción nacional de vides. La mitad de las explotaciones agrícolas mendocinas corresponden a dicha rama. Mendoza desarrolla esta actividad desde 1.598, y con la aparición del ferrocarril en tierras mendocinas en el año 1885, esta industria mostró un gran crecimiento, llegando a tener en el año 1887, 2000 hectáreas de viñedos (I.N.V., 2020).

La importancia de la provincia en referencia a la vitivinicultura, se demuestra en que sus viñedos, su calidad de vino y su producción, la sitúan a la altura de Florencia, Bordeaux, Bilbao-Rioja, Porto, Melbourne y Ciudad del Cabo. Esto le ha permitido a Mendoza ser seleccionada por la Great Wine Capitals Global Network como una de las principales regiones mundiales en materia de producción de vinos (I.N.V., 2020).

Mendoza comenzó su agricultura con una tendencia hacia la producción olivícola, sin embargo, y gracias a la fuerte influencia española-italiana, y las favorables condiciones climáticas, se fortaleció más el cultivo de la vid. Ambas actividades conviven en la actualidad, siendo Mendoza la provincia que lidera la producción argentina de olivo con un 52% del total nacional (I.N.V., 2020).

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (2020) el siguiente cuadro muestra la superficie territorial de Mendoza y la cantidad de viñedos que se encuentran en ella.

Tabla 1. Superficie y cantidad de viñedos en Mendoza. Serie 1990-2019

AÑO	SUPERFICIE (HECTÁREAS)	CANTIDAD DE VIÑEDOS	TAMAÑO MEDIO DEL VIÑEDO (ha)
1990*	210.371	36.402	5,8
1995	210.391	34.845	6,0
2000**	201.113	25.180	8,0
2005	218.590	25.882	8,4
2010***	217.750	24.780	8,8
2015	224.707	25.049	9,0
2016	223.944	24.702	9,1
2017	220.848	24.116	9,2
2018	218.233	23.931	9,1
Var.%2018/2017	-1,2	-0,8	-0,4
Var.%2018/2000	8,5	-5,0	14,2

Fuente: INV (2021)

La provincia de Mendoza tiene una superficie ocupada por viñedos de 160.983 ha, con un total de 16.812 viñedos, como se observa en la TABLA N° 7. La producción de uva es de 18.150152qq anuales aproximadamente, ya que varía de un año a otro, lo que genera una elaboración de vinos de 11.538.829 hl., y .365.081 hl de mostos (I.N.V., 2020). Esta industria ha experimentado cambios muy importantes en los últimos años, los cuales pueden visualizarse en el período de 2000 a 2019 durante el cual se ha incrementado la superficie cultivada, alcanzando un 10,8% de crecimiento, se ha modificado y mejorado la localización y la composición varietal. El mayor crecimiento se ha producido en las variedades tintas que aumentaron un 63%, mientras que las variedades blancas y las variedades rosadas disminuyeron un 20% y 33% respectivamente. Desde el año 2010, año en el cual se efectuó el Operativo de Actualización del Registro de Viñedos, la superficie total de Mendoza ha disminuido solo un 0,7% en menos (-1.185 ha) en referencia al año 2000, no obstante la reconversión varietal ocurrida en este período se manifiesta al observar que han aumentado 9.790 ha las uvas tintas (I.N.V., 2020).

Las situación georeferencial de Mendoza, ubicada en la región centro-oeste del país, presenta condiciones agroclimáticas excepcionales para el desarrollo de la vid, ya que sus cultivos se ubican entre los 600m hasta los 1.500 m sobre el nivel del mar. Los oasis están

emplazados en valles andinos, y la superficie cultivada se extiende hasta las regiones más bajas hacia el este y norte de la provincia, beneficiada por el sistema de riego proveniente de deshielo y aguas subterráneas. El clima semidesértico de templado-cálido a templado-frío, se convierte en ideal para las diferentes variedades que existen en la provincia.

El destino principal de la producción de uvas en Mendoza, es la elaboración de vino y mosto. Menos de 1,5% de la superficie total de vid corresponde a variedades aptas para consumo en fresco o pasas.

3.2 Sistema productivo y comercial de la vitivinicultura en Mendoza

El cambio de paradigma desarrollado en Argentina en las últimas dos décadas en el sistema productivo y comercial, a partir de la incorporación masiva de nuevas tecnologías agrícolas e industriales, y de la informática y las comunicaciones al conjunto de los procesos, también ha impactado en las industrias de base agraria, y obviamente en la vitivinicultura.

La evolución de esta actividad a partir de los años '80 muestra la existencia de una reconversión económica entendida como una modificación en el proceso tecno-productivo y en la importancia relativa de los distintos segmentos del mercado así como en los agentes económicos que actúan en los mismos (Collado, 2008).

El dinamismo de la actividad vitivinícola de la Provincia de Mendoza se ha ido acelerando por efecto de la recuperación económica que el país inició hacia fines del año 2002 y el consecuente impacto de las inversiones producidas en este sector de vital importancia para la economía provincial. La reconversión en marcha, que indudablemente existe, tiene un carácter heterogéneo y desigual tanto a lo largo de las diferentes etapas de la cadena vitivinícola como entre los agentes económicos que actúan en una, o varias, de esas áreas. El impacto de la concentración empresarial que se verifica en el conjunto de la actividad económica resulta también evidente en la vitivinicultura, como asimismo la creciente tercerización de tareas y modificación de los requerimientos de mano de obra (Rofman, 2018). Es considerable también el cambio del perfil de elaboración de vinos (disminución de la producción de vino común y expansión de la correspondiente a los vinos finos) en función del significativo crecimiento de las exportaciones y de los mercados a los que se accede.

3.3 Tendencias del sector vitivinícola en los últimos 30 años

Según informes publicados en sitio del Observatorio Vitivinícola Argentino, la tendencia en los últimos años de este sector marca que el consumo ha caído en cantidad de litros insumidos por persona, esto se debe a cambios en la demanda, ya que las personas actualmente consumen menos vino pero de mayor calidad. Se ha adquirido mayor gusto por los vinos varietales (alta gama) y se disminuyó el consumo de vinos comunes. Por este motivo es que las bodegas en general han tenido que adaptar su oferta, modificando sus cultivos de vid, centrándose mayormente en la producción de vinos varietales.

Otra característica importante del sector de los últimos tiempos es que las ventas de vino blanco han caído considerablemente. Esto se debe mayormente a que compite como bebida refrescante con la cerveza, la cual ha tenido un importante crecimiento, es cada vez es más aceptada y consumida por la sociedad.

En Argentina, se notó una gran caída del consumo desde 2005 a 2012, en total fue un 12%, lo que generó muchos despidos en el sector. Luego de 2012 y hasta 2015, se registró una suba del consumo que se situó en los 1028 millones de litros consumidos. De todas formas, si se compara esa cantidad de litros con los 1100 millones de litros consumidos en 2005, se observa que el consumo ha decrecido en un 7,5% aproximadamente en esa franja de 10 años.

Gráfico 1 Variación del Consumo de Vino en Argentina



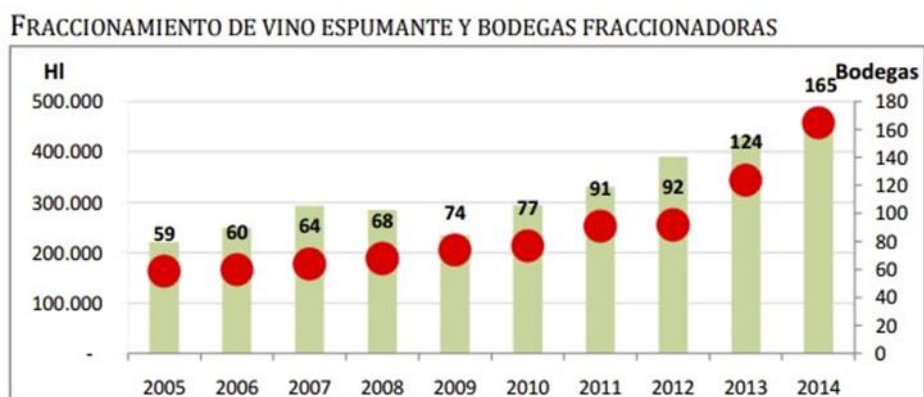
Fuente: Observatorio Argentino Vitivinícola (2018)

A su vez, se han producido importantes variaciones en los precios de los vinos, siempre con tendencia creciente. Mayormente esto se explica por la constante inflación que sufre el país, por lo que en términos reales los precios de los vinos han aumentado, pero no en la cantidad que se refleja si se comparan los precios nominales. Las subas reales más importantes han sido en los varietales debido al aumento de su demanda. En cambio, en algunos de los vinos genéricos, en términos reales, ha habido caída de los precios en términos reales inclusive.

3.4 Situación del vino espumante (Champagne) en Argentina

Siguiendo con la información publicada en el sitio de Observatorio Vitivinícola Argentino, en cuanto al champagne, analizando el periodo 2005-2015, se apreció un crecimiento muy importante del producto. Una de las razones es que se quitó un impuesto interno que se le aplicaba, a diferencia del vino común. Otra de las razones fue simplemente el cambio de la demanda, el gusto de los consumidores por este tipo de bebidas. El crecimiento en cantidad de litros consumidos fue desde los 18 millones de litros consumidos en 2005 a los 42 millones en 2015, un aumento un poco superior al 133%. En cuanto a las bodegas que fraccionan el champagne, aumento de 59 a 165 en 2014, crecimiento aproximado del 163% (OVA, s.f.).

Gráfico 2 Consumo anual de vino espumante



Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino (s.f.)

En el gráfico se puede observar el crecimiento del consumo año a año desde 2005 hasta 2014, y también se observa el crecimiento de bodegas que participan en la producción de champagne. Como se puede ver, ha habido un crecimiento constante en ambos puntos, a

diferencia del vino, en el que hubo caída de consumo en cantidad de litros por persona. Dentro de ese crecimiento de consumo de champagne, la variedad más consumida fue *Extra Brut* seguida por *Brut*. Las otras variedades como *nature*, *brut nature*, *dulce* y *demi sec*; también acompañaron este aumento de consumo, pero no fue en forma tan marcada como en las 2 primeras variedades mencionadas.

3.5 Estadísticas del sector

En números concretos, podemos analizar la producción y venta de vino en Argentina, la cual ha aumentado con respecto a años anteriores, pero ha crecido por debajo de lo esperado.

Basándonos en datos provenientes del Instituto Nacional Vitivinícola, por ejemplo, el total valor FOB por las ventas al exterior de vinos fraccionados durante el año 2019 de enero a agosto, ascendió a 505.228.770 dólares estadounidenses. Tuvo una merma del 1,61% con relación al mismo período del año anterior y una suba del 584% con relación al año 2000 (INDEC, 2021).

Otro dato importante a analizar es volumen total exportado fraccionado. El volumen total de las exportaciones de esta modalidad alcanzó un total de 1.326.896 hectolitros con un crecimiento del 1,68% respecto al año al mismo mes del año anterior y con aumento del 187% comparado con el año 2000. El mayor volumen de exportación vinos fraccionados en la serie 2000 - 2015 se produjo en el año 2010 con 2.281.600 hectolitros, por un valor de 696.295.340 dólares (INDEC, 2021).

Estos números se desprenden de la cantidad de bodegas exportadoras en Argentina que ascienden a un total de 269 bodegas, 41 fábricas de espumosos y 3 fábricas de otros productos realizaron estas ventas al exterior en esta modalidad.

Este tipo de exportaciones se realizan a 114 destinos diferentes. Los principales países compradores fueron Estados Unidos (32%), Reino Unido (9,53%), Canadá (9,38%), Brasil (6,90%), Países Bajos (4,90%), México (3,68%), Paraguay (3,49%), y China (2,53%), entre otros. Por lo tanto, podemos mencionar entre los 30 primeros países importadores de estos vinos a Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Países Bajos, México, China, Suiza, Alemania, Bélgica y Uruguay, ya que mostraron subas en sus importaciones de vinos argentinos en esta modalidad (INDEC, 2021).

Tabla 2 Tabla de Países de destino de vinos argentinos

PAÍS DE DESTINO	VOLUMEN - HECTÓLITROS			VALOR FOB - MILES DE DÓLARES		
	2020	2021	Var. % 21-20	2020	2021	Var. % 21-20
ESTADOS UNIDOS	122.083	128.214	5	55.260	53.815	-3
REINO UNIDO	62.328	64.494	3	21.239	21.366	1
BRASIL	27.858	55.843	100	8.890	16.871	90
CANADA	33.620	33.719	0	13.799	14.468	5
PARAGUAY	22.944	29.344	28	1.443	3.511	143
MEXICO	7.844	20.392	160	2.706	6.356	135
PAISES BAJOS	17.642	19.463	10	6.268	7.389	18
RUSIA	6.064	11.383	88	1.561	3.037	95
CHINA	6.663	11.373	71	3.007	5.437	81
URUGUAY	3.192	9.711	204	1.070	2.152	101
COREA REPUBLICANA	2.119	8.230	288	1.251	3.399	172
IRLANDA	5.737	7.111	24	1.743	2.387	37
ALEMANIA	5.516	6.793	23	2.557	3.182	24
ECUADOR	3.509	6.757	93	637	1.178	85
SUIZA	5.183	6.509	26	2.790	3.496	25
OTROS PAISES	83.015	78.412	-6	30.513	31.330	3
TOTAL ENE-MAR	415.318	497.746	20	154.733	179.374	16

Fuente: INDEC (2021)

Imagen 5 Comparativo de Exportaciones Argentinas de vino



Fuente: I.N.V. (2021)

Al hablar del rubro de vinos espumosos, podemos decir del total de los vinos comercializados, solo el 1,65% del volumen comercializado de vinos en general correspondió a

vinos espumosos por un total de 21.927,94 hectolitros, tuvo un decrecimiento del 9,38% con relación al mismo período del año anterior y a un precio promedio de 6,10 dólares el litro. El 94% fue exportado en la franja de 26 a 110 dólares por caja de 9 litros (INDEC, 2021).

El Valor FOB por estas ventas alcanzó 10.952.570 dólares estadounidenses. El 87% de estos vinos fue blanco con una merma del 5% y el 13% color con bajas del 29,73% en las ventas. El principal importador de estos vinos fue Chile (20,78%) le siguen en importancia Brasil (12%), Japón (10,65%), Estados Unidos (10,64%), Uruguay (9,07%) y Paraguay (5,54%), entre otros países (I.N.V., 2021)

3.6 Perspectivas futuras del Sector Vitivinícola en Argentina

Según un informe publicado por el Observatorio Vitivinícola Argentino, la tendencia futura de este sector es favorable en todos los aspectos. Desde la asunción del nuevo presidente, el cual deprecia la moneda argentina (un 35% aproximadamente) y retiro las retenciones a las exportaciones, el sector más beneficiado fue el exportador del producto.

La causa de que los exportadores se beneficiaran con estas medidas es que los precios de los vinos se hicieron más competitivos a nivel mundial y se compite en forma más equilibrada con el resto de los países exportadores de vino. Además, la eliminación de la retención aumento la rentabilidad en la venta al exterior, por lo tanto incentivó un crecimiento en este rubro.

Para los siguientes años hay un panorama optimista, ya que en los últimos 4 años el sector había tenido crecimiento negativo excepto el último que tuvo un crecimiento apenas mayor a 0. Pero con estas nuevas medidas las expectativas de crecimiento son altas y en un breve lapso.

Este crecimiento del que habla el informe mencionado es en términos nominales, por lo tanto se puede decir que es irreal. A esos valores hay que descontarle la inflación (superior al 30% según consultoras privadas) para obtener el crecimiento real, que, de todas formas, será positivo y mayor a los últimos años.

Los 3 problemas que afectarían este crecimiento del sector son que EEUU demandará menos cantidad de vino a granel, ya que la producción propia ha crecido significativamente; otro inconveniente es que se demanda más vino Premium, el cual es más caro, se demanda menos cantidad del mismo y también se deja de lado los vinos inferiores. El último problema es

la intensificación de la competencia, debido a que países como Chile pueden ofrecer precios muy competitivos a nivel mundial gracias a que económicamente se encuentran en mejor posición y posee un crecimiento más constante.

CAPITULO IV

LA EMPRESA

Entre los años 1880 y 1921 la fuerte migración europea permitió a millones de personas, instalarse en las tierras argentinas, entre ellos se calcula que aproximadamente un 5% provenía de Rusia. Uno de estos migrantes fue Sami Flichman, oriundo de Lodz, hoy territorio polaco, quien arribó en 1889 con 18 años a Mendoza, para dedicarse a la vitivinicultura. Comenzando a vender géneros y alfombras, fue ahorrando hasta comprarse un edificio denominado “La Bodeguita”, en el año 1890, ubicada en Guaymallén, lo que fue posible gracias a las políticas de adquisición de edificios y empresas por parte del gobierno de Mendoza, que buscaba fomentar inversiones. Casado con Berta Chait, inmigrante de Moldavia, tuvo 4 hijos: Sara, Isabel, Jacobo e Isaac (Balmaceda, 2021).

Esta bodega creció y le permitió realizar una nueva inversión en 1896 cuando adquirió la “Gran casa colorada”, ubicada en la calle San Martín de la ciudad de Mendoza, la que acondicionó para la venta de muebles, tapicería, alfombras, cortinas y cristales. Este local, único en su rubro en la zona, fue creciendo y las mejores familias de la provincia comenzaron a elegirlo como un gran negocio para equipar sus hogares. Estos ingresos le permitieron llevar adelante su proyecto, comprando tierras económicas en Barrancas, en el departamento de Maipú, las que presentaban notables dificultades, ya que se encontraban alejadas de los centros de producción y eran secas debido al lecho pedregoso del río Mendoza. Sin embargo, el visionario empresario vio más oportunidades en la región, y se dedicó durante muchos años a mejorarlas, transformando el espacio en un terreno fértil, lo que le permitió plantar viñedos y en 1910 comenzó la cosecha de su bodega pionera en la zona.

Siendo un respetable miembro de la sociedad mendocina, sus productos comenzaron a trasladarse en tren por el país, lo que le permitió incluirlos en varias ciudades. En los años 20, se encontraba en pleno crecimiento y fue cuando compró las Bodegas y Viñedos la Trentina, en Barrancas ya que requería este crecimiento dado que sus productos se estaban incorporando al mercado chileno gracias al ferrocarril del Pacífico, como también en Buenos Aires. Gracias a esta inclusión en la capital argentina, levantó una planta fraccionadora en La Paternal, lo que le

facilitó la venta de sus productos. En el año 1928 creó la bodega El Desvío en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza, donde pudo incrementar su producción (Balmaceda, 2021).

En los años 30, como producto de la crisis global, sufrió un fuerte impacto, pero ya acompañado por sus hijos Jacobo en Mendoza e Isaac, en Buenos Aires, más la incorporación de sus yernos, sufrió una reducción en su fortuna, pero mantuvo la bodega de Barrancas y la mueblería, lo que les permitió continuar con la empresa familiar.

En el año 1939, Sami Flichman falleció con 68 años, y fue su hijo Isaac quien se hizo cargo de las bodegas, elaborando vinos Cabernet y Malbec, fortaleció las plantaciones de Barrancas comenzando un crecimiento sostenido. Uno de sus mejores aportes fue haber incorporado el Syrah de Francia creando un vino premium denominado “Caballero de la Cepa”, lo que captó la atención y admiración de la sociedad mendocina.

En los años 50 recién comenzó a llamarse Finca Flichman, obteniendo un gran prestigio en la tierra cuyana, ya que se trata de una de las fincas más antiguas de la provincia.

En el año 1989, Isaac Flichman murió y la finca se incorporó al grupo Sogrape, el cual se hizo cargo de la marca desde 1998, siendo esta su primera inversión fuera de Portugal (Balmaceda, 2021).

Barrancas es considerada una de las primeras áreas vitivinícolas de la Argentina dado que fue una zona pionera en la implementación del riego, permitiendo así el desarrollo de la viticultura. Hoy en día, los viñedos de Barrancas de Bodega Finca Flichman se extienden a 150 ha plantadas. Situado a 700 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima cálido a templado imprimiendo notas frutadas y taninos maduros en los vinos. Suelos limo-arcillosos sobre base pedregosa, lecho del río Mendoza.

En la región, se encuentran sembrados viñedos en espaldera y parrales, con variedades de Chardonnay, Sauvignon Blanc, Riesling, Merlot, Cabernet Sauvignon, Syrah, Cabernet Franc, Petit Verdot, Malbec.

Imagen 6 Finca Flichman Barrancas



Fuente: Bodega Finca Flichman 2021

En el departamento de Tupungato, ubicado en el Valle de Uco, es un área rica en recursos naturales, agua pura y condiciones climáticas ideales. Ha experimentado un extraordinario desarrollo en viñedos de altura y condiciones climáticas únicas para producir uvas de alta calidad enológica.

Bodega Finca Flichman es pionera en esta área y sus 228 hectáreas cultivadas son tratadas con equipos tecnológicos de última generación. Situado a 1.100 metros sobre el nivel del mar, cuenta con un clima de templado a fresco aportando notas a fruta fresca y acidez natural en los vinos. Suelos aluviales con gran diversidad de minerales.

En este departamento, Bodega Finca Flichman posee viñedos en espaldera, con variedades de Chardonnay, Merlot, Cabernet Sauvignon y Malbec.

Imagen 7 Finca Flichman Valle de Uco



Fuente: Bodega Finca Flichman, 2021

4.1 Visión

Dentro del sector de las bodegas de calidad, la misión de Bodega Fincas Flichman es la de consolidar el liderazgo de su marca en el territorio nacional e internacional.

Ser una empresa responsable, eficiente, dinámica y comprometida con la investigación y la innovación como camino para el liderazgo, siendo una empresa capaz de competir globalmente, se busca ser una opción segura y de confianza para los clientes en el mercado de los vinos y el turismo vitivinícola.

4.2 Misión

Elaboración y comercialización de vinos Chardonnay, Merlot, Cabernet Sauvignon, Malbec, Sauvignon Blanc, Riesling, Merlot, Cabernet Sauvignon, Syrah, Cabernet Franc, Petit Verdot, Malbec

Buscar la rentabilidad y el valor del capital invertido y contribuir con el desarrollo productivo vitivinícola de la región, generando empleo y trabajo para habitantes de las regiones donde se encuentran emplazados los viñedos.

4.3 Valores

Trabajo en equipo mediante la cooperación y el compromiso común para alcanzar los objetivos propuestos.

Coherencia entre los pensamientos y las acciones.

Transparencia en el acceso a la información para el desarrollo del trabajo de forma continua, clara y veraz.

Innovación en la búsqueda activa de mejora en los procesos, productos y servicios.

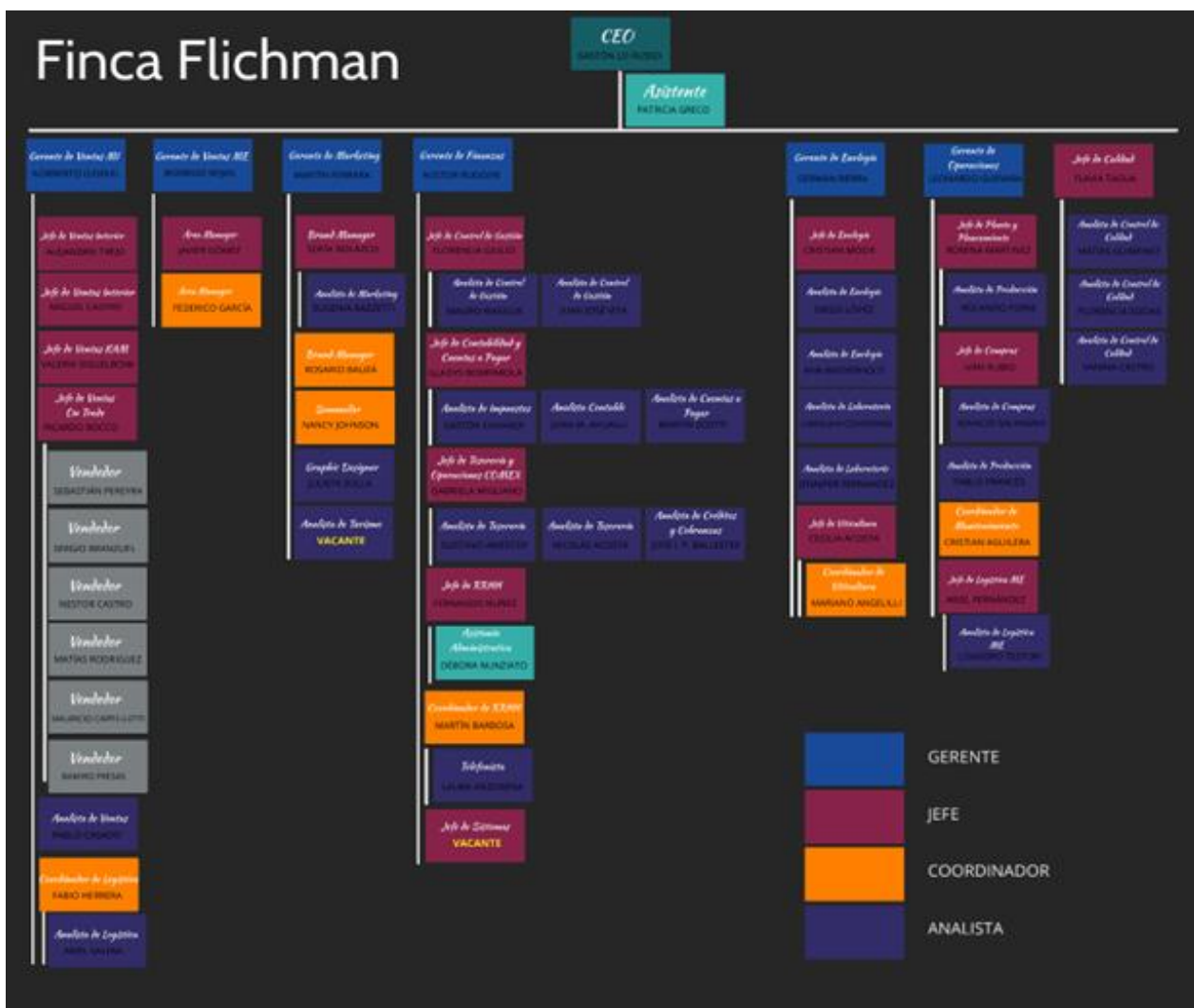
Responsabilidad en el compromiso con los clientes, en la búsqueda de satisfacción permanente.

Ética en el trabajo profesionalizado.

4.4 Estructura organizacional de la Bodega Finca Flichman

La empresa mantiene su estructura empresarial, empleando los mismos métodos tradicionales de elaboración del vino desde sus orígenes. El organigrama siguiente es el correspondiente a Bodega Finca Flichman.

Imagen 8 Organigrama



Fuente: Bodega Finca Flichman

El organigrama se compone del CEO de la empresa, del cual depende la Gerencia de Comercio Exterior; Gerencia de RRHH; Gerencia de Administración y Finanzas. Se cuenta con 1 analista de Marketing y Comercio Exterior; analista de Control de Gestión; analista Contable; analista de Créditos y Cobranzas y Analista de Producción. Gerencia de Ventas al Interior, con el área de Manager; analista de Laboratorio; Jefe de Logística y Vendedores.

Se cuenta también con el Jefe de Control de Gestión; Analista de Tesorería y Telefonista. Analista de Enología; Analista de Control de Calidad; Jefe de Calidad; Analista de Control de Gestión; Jefe de Contabilidad y Cuentas a Pagar; Vendedores; Analista de Logística ME; Analista de Impuestos; Analista de Enología; Jefe de Ventas KAM; Sommelier; Jefe de

Tesorería y Operaciones; Coordinador de RRHH; Coordinador de Logística; Gerente de Finanzas; Jefe de Viticultura; Jefe de Planificación y Producción; Gerente de Ventas; Gerente de Enología; Analista de Control de Calidad; Jefe de Compras; Jefe de Sistemas; Analista de Turismo.

4.5 Análisis PEST

El análisis PEST permite identificar variables del entorno en el cual se inserta la empresa, que puedan tener un impacto significativo en la actividad.

4.5.1 Entorno económico

El año 2020 se caracterizó por los fuertes cambios producidos a nivel mundial producto de la aparición de Covid-19, lo que llevó a que las economías de los países, tuvieran grandes impactos negativos, sobre todo en relación al empleo formal e informal, siendo este el más perjudicado. La crisis de la pandemia, repercutió negativamente en el consumo privado, la inversión y las exportaciones, con un PIB por debajo del 10,5%, una cifra mayor a la del año 2019 (CIPPEC, 2021). En este marco, y a partir de una menor depreciación del tipo de cambio oficial y del congelamiento de un conjunto de precios regulados, la inflación se desaceleró al 43,5% interanual en el acumulado a octubre respecto al 53,5% promedio del año anterior (CIPPEC, 2021). La actividad económica se contrajo un 12,6% interanual en el primer semestre de 2020, debido a la caída de la inversión (28,7% interanual), del consumo privado (14,5%), de las exportaciones (8,7%) y del consumo público (5,5%) (CIPPEC, 2021), en el marco de la pandemia de Covid19, que trajo aparejada una elevada incertidumbre y a partir de la cual se establecieron restricciones a la circulación, con un impacto negativo tanto en la oferta como en la demanda. Esta dinámica fue compensada por un descenso de las importaciones (23% interanual). Por el lado de la oferta, la caída fue generalizada con una única excepción que fue el sector de electricidad, gas y agua, que mantuvo los niveles del año previo. Los sectores más afectados por la crisis sanitaria y económica fueron hoteles y restaurantes (caída interanual de 40,6% en el primer semestre del año), otras actividades comunitarias, sociales y personales (37,2%), construcción (35,7%), pesca (22,6%) y servicio doméstico (19,4%) (CIPPEC, 2021). Según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), indicador que permite anticipar

la evolución del PIB, la actividad económica cayó un 11,9% interanual en el acumulado anual a septiembre.

Durante el año 2021 la economía se ha recuperado más rápido de lo esperado con un incremento del 10,3% del PIB, superando un 5% al nivel anterior de la pandemia (CIPPEC, 2021). Sin embargo la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos.

Argentina se encuentra en el sexto puesto en relación a la producción de vinos con 11,8 millones de hectolitros, y en séptimo lugar en relación a la superficie plantada de viñedos con más de 230 mil hectáreas. En el territorio nacional hay más de 900 bodegas (MAFyP, 2020).

4.5.2 Entorno Político-legal

El sector Vitivinícola se encuentra integrado por 1322 bodegas, de las cuales 400 (INV, 2021), exportan sus vinos a otros mercados. Dentro de este sector se encuentran empresas grandes, medianas y pequeñas, lo que lleva a una variada oferta de vinos, como también precios y calidades para todos los gustos. La competencia dentro del sector es feroz, esto se debe a la gran cantidad de etiquetas que se encuentran dentro del mercado. A la hora de elegir el consumidor debe determinar bien sus preferencias, gustos y necesidades de manera de elegir el producto que más se adapte tanto en calidad como en precio.

Desde el año 2018 el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV) autorizó el fraccionamiento de vino en barriles de acero inoxidable de hasta 50 litros para competir con la cerveza tirada.

En relación a las medidas tomadas por el gobierno, producto de la pandemia de Covid-19, se decretó el confinamiento de la población a partir del 20 de marzo de 2020, pero más adelante, se fueron modificando las medidas para acercarse a la normalidad vivida antes de la pandemia. Esto no ha podido ser realizado en toda su magnitud, ya que aparecieron nuevas cepas que llevaron a nuevos confinamientos y el mantenimiento de medidas y protocolos de seguridad para evitar la propagación de la enfermedad, a pesar de contar con vacunación. Los rebrotes aparecidos posteriormente al año 2020, han seguido poniendo en riesgo la salud de la población.

4.5.3 Entorno social y cultural

En el caso de la vitivinicultura se observa un proceso de concentración de los viñedos y un aumento en el tamaño promedio de las explotaciones agropecuarias durante los últimos treinta años. La reestructuración productiva puso en marcha un nuevo modelo reconocido como el de calidad vitivinícola, que vino acompañado por la ampliación de la frontera agrícola y el cambio del “centro modernizador” desde el oasis Centro-Norte al Valle de Uco (Cerdá, 2019). Este modelo no se fundó solamente en un recambio de variedades, sino que implicó grandes transformaciones en los modos de producir y de organizar el trabajo. En este marco, los productores vitícolas se encontraron frente a un calendario marcado por un aumento de las tareas requeridas y por una mayor eventualidad en las mismas, que impactó sobre la demanda de mano de obra temporal.

En el ámbito vitivinícola, el empleo temporal, con migración interna y externa, es lo que prevalece históricamente. Las tareas para las que habitualmente se contrata fuerza de trabajo estacional en la agricultura son las de siembra, cosecha y empaque en la producción de hortalizas; cosecha, raleo, empaque y poda en los frutales; y poda y fundamentalmente cosecha en la vid. Las formas de organización al interior de cada uno de los sectores, sumadas a las características biológicas propias de cada cultivo, dan por resultado que, en determinados períodos se requieran cantidades extraordinarias de trabajadores para llevar a cabo actividades específicas como las cosechas entre los meses de vendimia, desde febrero hasta abril. En estos períodos, muchos trabajadores de otras provincias, como de países limítrofes, llegan a Mendoza para trabajar. En el siguiente cuadro se describen las necesidades de mano de obra para el año 2020, en la región de Barrancas y Valle de Uco, en relación a la vitivinicultura:

Tabla 3: Requerimientos de mano de obra en uvas para la producción de vino total Barrancas y Valle de Uco, Mendoza.

Producto	Jornales/hombre /por hectárea/año	Tareas		Tipo de trabajo			Supf. Hectáreas 2020
		Pre cosecha	Cosecha	Familiar	Asalariado permanente	Asalariado estacional	
Uvas vino fino espaldero	N° 48	40	8	3	31	14	86.731
	% 100	84	16	0,37	66,03	20,33	
Uvas vino fino parral	N° 53,5	45	8	6	34	14	63.953
	% 100	84,4	15,6	11,1	62,85	26,05	

Fuente: Elaboración propia en base a Moreno y Salatino, (2021)

4.5.3 Entorno Tecnológico

El sector vitivinícola se ha adaptado a todo tipo de tecnología y a su proceso productivo. Las enfermedades de la vid han contribuido a esta incorporación, ya que las tareas de prevención de estos desastres naturales, han requerido de un trabajo exhaustivo y muchas veces difícil de llevar adelante por personas. En este sentido, las bodegas han adoptado tecnología, como maquinaria para la poda, o para deshoje, como también para la plantación o la utilización de drones que se encargan de controlar el estado de los viñedos. Por otro lado, se incorpora tecnología para la elaboración de vino, logrando mejores resultados.

4.6 Análisis de Recursos Humanos

Las bodegas de grandes dimensiones, como la Bodega Finca Flichman, cuentan con un gran número de empleados permanentes, y otros que son temporales de acuerdo a los diferentes momentos agrícolas. Esto es dirigido por el sector de Recursos Humanos (RRHH) de la empresa.

En Bodega Finca Flichman, las relaciones de los empleados es amena, no existiendo problemas de conflictividad, y contando con empleados involucrados con la empresa, que llevan trabajando muchos años en la misma, y otros que, como empleados temporales, regresan en

cada período de cosecha, a formar parte del plantel temporal. Esto es muy frecuente en el sector, dadas las características particulares de la vitivinicultura.

El nivel de formación varía según los puestos de trabajo. Aquellos dedicados a la fase de producción, vendimia, almacenamiento son ocupados por personas poco calificadas, derivadas de la agricultura y normalmente familiares o amigos de otros empleados de la bodega.

Los puestos de administración, o enología o laboratorio, requieren de un alto nivel de formación para las actividades que desarrollan. Estos profesionales dirigen a administrativos y otros empleados, en la gestión eficiente de las diferentes actividades bodegueras. En el caso del laboratorio, los profesionales deben dirigir investigaciones en la búsqueda de vinos de calidad, controlando minuciosamente la elaboración y el buen envejecimiento del mismo.

El trabajo diario de las gerencias, requiere de conocimientos específicos para llevar a buen término la administración de la bodega, ya que las tareas que en ella se desarrollan, son múltiples y, en consecuencia, se requieren más conocimientos.

Desde el área de RRHH, se deben analizar las interacciones entre los individuos y los grupos para lograr el desarrollo integral tanto de las personas, como de la empresa, estudiando las condiciones y herramientas necesarias para el desarrollo del talento y capacidades de los empleados, de forma tal que les facilite tener resultados óptimos en la organización, más allá de lo que esperaban.

Los procesos y técnicas que se implementan para mantener el personal, deben también establecer programas de formación, políticas salariales y de incentivos adecuadas, como también generar espacios de evaluación que permitan lograr el mejor resultado de la organización.

En la industria vitivinícola se registra una importante reducción de la mano de obra, la que se generó en gran parte, debido a los cambios producidos por la pandemia de Covid-19, especialmente en el año 2020, y durante la cosecha del año 2021. Esto obligó a las empresas a adoptar medidas extraordinarias para la incorporación de mano de obra. La pandemia obligó a adoptar nuevas formas de trabajo y de relaciones entre las personas, por lo que la ciencia y la tecnología realizaron grandes aportes.

La aparición de la pandemia en Argentina, se produjo durante el mes de marzo, en plena cosecha de vid. Por este motivo se continuó con el proceso de cosecha, pero el resto de la bodega debió modificar la presencia del personal. Para esto, se llevaron a cabo nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo en los espacios donde esta actividad se pudo realizar, mientras que otras áreas debieron recurrir al distanciamiento social, y la utilización de barbijos.

Desde la puesta en marcha del Decreto 297/2020 del 20 de marzo de 2020, se estableció el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), que dio inicio a un período de cuarentena total con bloqueo de rutas interprovinciales, internacionales y un fuerte control de la movilidad de los ciudadanos. A un mes de iniciada la primera etapa de la cosecha, esto marcó una gran complejidad. Dadas estas características, se incluyó a las actividades agrícolas en la consideración de trabajo esencial, y por lo tanto se exceptuaron de las restricciones establecidas, aunque debieron llevarse a cabo cuidados extremos puesto que la circulación del virus era riesgosa para esta parte de la población.

En el caso de los trabajadores de cosecha, dado que en gran proporción se encuentran contratados al margen de la legislación laboral vigente, la movilidad se dio de hecho, ya que por su condición irregular no podían solicitar formalmente el permiso para moverse. En este sentido, la clasificación de trabajador esencial que reciben los cosecheros no se corresponde con la informalidad preponderante en la actividad, que dificulta la implantación de las medidas de protección para los trabajadores.

A nivel provincial se estableció recientemente el Programa Mendoza Activa para promover la inversión tanto en el sector agroindustrial como en la actividad vitivinícola. Este programa que subsidia la compra de maquinaria, equipos de riego y malla antigranizo, puede favorecer la mecanización de la cosecha y, consecuentemente, reducir la demanda de mano de obra. De forma paralela se aprobó la Ley de Banco de Vinos para estabilizar los ciclos de precios del mercado de vino de traslado y lograr una distribución más equitativa entre los eslabones de la cadena productiva. Esta medida se aplica en el contexto de una cosecha en la que los pequeños y medianos productores vitícolas recibieron precios sumamente bajos por su producción.

A nivel sanitario, el estatus de transmisión comunitaria del Covid-19 en Mendoza se dictamina el 24 de julio. Hasta el jueves 27 de agosto de 2020, la provincia, con una población

de 1.886.000 habitantes, lleva 6 260 casos confirmados, 1 716 recuperados (27.41%) y 115 fallecidos (1.84%) (Sánchez, 2021). Si consideramos los contagios según grupo etario, en la franja etaria entre los 15 y los 59 años encontramos la mayor cantidad de contagios y, correlativamente, el mayor porcentaje de recuperación (78.5%). La provincia presenta una mortalidad de 60.7 personas fallecidas por millón de habitantes y una letalidad de 1.84% (Sánchez, 2021) por total de confirmados por Covid-19. Independientemente de la cantidad de contagios existentes, la vitivinicultura sufrió el impacto de las medidas adoptadas para mitigar los efectos de la pandemia, como los protocolos aplicados para el desarrollo de esta actividad.

La actividad vitivinícola en Mendoza genera al año 75.200 puestos de trabajo directos y 195.000 indirectos (OVA, 2019). La cosecha de uva en la provincia es la tarea que mayor cantidad de mano de obra demanda y se realiza en gran proporción de forma manual (73%). Estos puestos de trabajo involucran 2.425.000 jornales contratados, que se estima son cubiertos por entre 15.000 y 20.000 cosechadores, de los cuales aproximadamente 20% corresponde a mano de obra migrante temporaria proveniente principalmente de provincias del norte del país (OVA, 2019).

El proceso de mecanización de la cosecha de vid no se generaliza de forma inmediata, ya que muchas fincas presentan limitaciones para mecanizar esta operación, por la edad de los cultivos, la estructura de conducción bajo parral, las escalas de producción pequeñas y los problemas de diseños de fincas con callejones que no permiten girar la maquinaria (Novello, Battisella y Barcia, 2019).

Frente a la pandemia, el gobierno nacional estableció un protocolo de trabajo para tareas de campo y de cosecha. Este protocolo establece medidas generales como garantizar condiciones sanitarias que permitan el lavado de manos y la disposición de insumos sanitizantes, el distanciamiento social y el traslado de los trabajadores bajo condiciones seguras en transportes habilitados y un limitado número de pasajeros. En caso de que los trabajadores migrantes se alojen en los establecimientos vitivinícolas, se establecen condiciones sanitarias adecuadas y un número de trabajadores máximo según los metros cuadrados disponibles.

Junto a esta medida, el gobierno nacional ha implantado una serie de políticas socioeconómicas para aligerar el impacto del aislamiento. Dado que una parte importante de los

trabajadores no están registrados en la seguridad social, sus hogares fueron alcanzados por las medidas destinadas a proteger a las familias de los trabajadores informales. Las familias cubiertas por la Asignación Universal por Hijo (AUH) pueden percibir un ingreso adicional correspondiente al Ingreso Familiar de Emergencia (IEFE). En tanto, los trabajadores informales cuyas familias no están cubiertas por la AUH pueden acceder a estos ingresos previa inscripción en un registro (Sánchez, 2021). A su vez, las familias receptoras de AUH con mujeres embarazadas o niños de hasta seis años que perciben la Libreta Alimentaria son alcanzadas por partidas adicionales que refuerzan los montos originalmente otorgados. Además, el gobierno actualizó la suma de dinero otorgada a través del Programa Intercosecha (INTERCOSECHA, 2021), ayudas monetarias dadas en momentos de desempleo a los trabajadores migrantes temporarios procedentes del norte del país contratados de forma registrada.

La declaración del ASPO generó dificultades generalizadas para la movilidad de las personas involucradas en la vitivinicultura. Esto afectó a enólogos que trabajan en diversas regiones vitivinícolas, a las áreas de turismo, que cesaron o disminuyeron sus actividades, y a los productores de uva, que tuvieron que cosechar con menos trabajadores y con restricciones de movilidad, lo que afectó los tiempos y los ritmos de la cosecha.

En abril, el retorno de cientos de trabajadores migrantes no fue sencillo, ya que quedaron desvinculados de las fincas donde cosecharon, durmiendo en la calle o en las terminales de colectivos, esperando poder regresar (Guadano, 2020). En ese escenario, la presión de organizaciones sociales agilizó la intervención de los gobiernos provinciales de Mendoza, Salta, Jujuy y Santiago del Estero, y del gobierno nacional. Esta situación se sostuvo hasta mediados de mayo, dadas las prohibiciones existentes y la falta de coordinación entre jurisdicciones locales y las provincias de origen de los trabajadores (Ruffa, 2020).

Las restricciones a la movilidad son un desafío para la ejecución de las tareas de raleo y cosecha, que demandan mayor cantidad de trabajadores y una alta movilidad en el interior de la provincia (intrajurisdiccional) y entre provincias (interjurisdiccional). Hasta el momento la movilidad no se encuentra restringida dentro de la provincia, lo que facilita la circulación laboral de la mano de obra en el interior y entre las diferentes zonas de producción vitivinícolas mendocinas. Por otro lado, la movilidad interjurisdiccional está estrictamente controlada por las

autoridades de los gobiernos provinciales, lo cual dificultará la llegada de los cosecheros que suelen arribar año tras año desde el noroeste del país.

El transporte cotidiano de los trabajadores entre las zonas de residencia y de trabajo presenta desafíos para realizarse de acuerdo con los protocolos establecidos, debido a que predominan transportes excedidos de pasajeros que imposibilitan el distanciamiento social recomendado.

CAPITULO V

PROPUESTA DE TRABAJO

PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD

La mayor dificultad enfrentada por el sector vitivinícola durante el período de pandemia, se relaciona con la mano de obra destinada a los diferentes procesos que requiere mayor cantidad de personal, especialmente los relacionados con la cosecha. Frente a esto, las actividades que deben desarrollarse, implican una gran circulación de personas, ya sea para cosechar, o para el inicio del procesamiento del producto, como también para controlar los cosechadores.

Si bien existen protocolos establecidos para seguir en el trabajo vitivinícola, cada finca o bodega, debe implementar sus propios protocolos con las normas de protección necesarias tendientes a evitar que se produzcan contagios de la enfermedad.

El objetivo de esta propuesta es establecer los lineamientos para la prevención de contagio de Covid-19 en el personal que desarrolla tareas en las diferentes instalaciones de la Finca Flichman, minimizando los riesgos de contagios entre el personal y sus grupos familiares.

Como se ha mencionado, los momentos de mayor concentración de personal se dan durante las épocas de cosecha. El siguiente cuadro muestra los momentos en el año, en los que hay mayor cantidad de personal trabajando en la viña:

Tabla 4 Tareas en el viñedo

Mes	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
-----	-----	-----	-----	-------	-----	-----	-----	------	------	-----	-----	-----

Actividad												
Cosecha de vid												
Poda de vid y sarmientos												
Instalación postes p/viña												
Cuidado y mantenimiento del viñedo												
Desinfección												
Deshoje												

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se observa en la tabla N° 4, durante los meses de febrero a abril, se produce el período de cosecha, el cual debe llevarse a cabo en forma continua y rápida, ya que los viñedos son extensos, y la fruta madura toda al mismo tiempo. En consecuencia es cuando más mano de obra se requiere en el sector, la que puede provenir de la zona de ubicación de los viñedos, o bien pueden ser migrantes que provienen especialmente de Tucumán, Salta, o también de Bolivia y Perú. Estos trabajadores, denominados “trabajadores golondrinas” suelen moverse por todo el país trabajando en diferentes períodos de cosecha, siendo esto un estilo de vida frecuente para ellos.

Una de las mayores dificultades que debieron enfrentar durante el período de pandemia, ha sido la forma de trasladarse de una provincia a otra, debido a las medidas de confinamiento.

5.1 Medidas preventivas que se deben implementar

Cada sector de la Finca Fichman desarrolla diferentes actividades. Algunas de ellas se vinculan con el ámbito administrativo, lo que permite que el personal pueda rotar y, de esta forma algunos puedan trabajar mediante la modalidad *home office*, mientras que otros deben concurrir a las oficinas, o bien a la bodega o los viñedos.

Teniendo en cuenta cada una de las olas generadas por los nuevos rebrotes de Covid-19, es necesario contar con protocolos de prevención de difusión de la enfermedad, evitando o disminuyendo, la posibilidad de contagio del personal.

A continuación se describen las diferentes medidas que se deben llevar a cabo para la prevención.

5.1.1. Elementos sanitarios obligatorios

Tabla 5 Elementos sanitarios por puesto de trabajo

Puesto de trabajo	Elementos sanitarios obligatorios			
	Barbijos	Guantes	Lentes	Protector facial
Personal de seguridad	•	•		•
Recepción	•			•
Cajero/entrega de mercadería	•	•		•
Administrativos de sector sin contacto con el cliente	•			
Personal de cocina	•	•	•	•
Personal del limpieza	•	•	•	•

Fuente: Elaboración propia (2022)

- Todo el personal, sin excepción, deberá evitar compartir artículos personales como cubiertos, vasos, botellas, mate, tazas, etc.
- Todo el personal, sin excepción, deberá usar barbijo en todas las áreas, incluso en espacios abiertos cuando se encuentren trabajando en forma cercana a otros trabajadores.
- Todo el personal, sin excepción, deberá informar en caso de que manifieste algún síntoma como estornudos frecuentes, tos, fiebre o malestar generalizado.
- Todo el personal, sin excepción, deberá utilizar las medidas de prevención correspondientes, entre las que se enumeran la higiene de manos, toser en el pliegue del codo o con un pañuelo descartable, cubrirse al estornudar, desechar los elementos en recipientes adecuados, entre otras.

5.1.2 Sector Administrativo

En este sector se podrá trabajar ajustándose a cada etapa signada por la aparición de nuevos rebrotes de la enfermedad. Teniendo en cuenta que Argentina ha vivenciado 3 grandes

olas de Covid-19, y siendo la última, la que mayores contagios ha generado, es importante que se tengan en cuenta las siguientes medidas:

Tabla 6 Medidas preventivas Administración

Medidas preventivas sector administrativo
1. No podrá ingresar ningún trabajador que presente síntomas relacionados directamente con Covid-19, tales como tos, fiebre, cansancio.
2. Contar con información específica sobre las medidas de seguridad que se implementan en este establecimiento
3. Participar de las capacitaciones que se den en el trabajo respecto a las medidas de prevención.
4. Lavarse minuciosamente las manos al ingresar al establecimiento con abundante agua y jabón durante al menos por 30 segundos. Deberá secarse con toallas de papel descartables y desecharlas en el basurero, preferentemente con tapa o con pedal, que no sea manual.
5. Evitar saludos con contacto físico que impliquen apretón de manos, abrazos, manteniendo la distancia.
6. Todas las personas deben usar tapabocas/barbijo de manera ininterrumpida y obligatoria.
7. No compartir equipos de trabajo o equipos celulares de otros compañeros de trabajo. En caso que no exista opción en relación a compartir estos elementos, deberán realizar la limpieza y desinfección entre uso y uso, reduciendo la posibilidad de contagio.
8. Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca ya que las manos facilitan la transmisión de virus.
9. Los cortes y lastimaduras deben estar cubiertos.
10. Tirar cualquier deshecho de higiene personal, específicamente los pañuelos descartables o toallas desinfectantes, en papeleras o en lo posible con accionamiento no manual.

11. Lavarse las manos con agua y jabón común. En caso de no contar con espacios para lavarse las manos, utilizar la técnica de higiene de manos con soluciones alcohólicas.

12. Las manos deben lavarse:

- Antes de comenzar a trabajar
- Después de manipular equipos de trabajo
- Después de manipular residuos
- Después de las tareas de limpieza
- Después de usar el baño
- Después de sonarse la nariz, estornudar o toser
- Después de manejar tarjetas de pago o dinero
- Después de colocarse o tocar el cubrebocas.

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.3 Personal de laboratorio, isotópico, vitícola y/o depósito

Se incorporan a las medidas de la administración, las siguientes:

Tabla 7 Medidas sector laboratorio vitícola y/o depósito

Medidas preventivas sector laboratorio vitícola y/o depósito

1. Uso de barbijo obligatorio en todo momento, y en todo lugar, evitando llevarlo debajo del mentón.
2. Prestar especial atención a superficies de contacto frecuente como estanterías, maquinarias, equipos, entre otros, los que deberán ser desinfectados en forma permanente.
3. Desinfectar artículos de uso compartido, evitando contactos innecesarios, y manteniendo la distancia de 1 metro entre personas.
4. Realizar la desinfección de manos al ingreso y egreso de las áreas
5. Uso de guantes de nitrilo o látex (opcional y según las necesidades), en jornadas de trabajo en las cuales el caudal de la operación, requiera mayor circulación de personas, y esto dificulte la desinfección en forma adecuada
6. Emplear productos de limpieza como: paños con soluciones a base de alcohol conteniendo una concentración del 60% al 70%; desinfectantes en aerosol. La frecuencia dependerá del flujo de trabajo

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.4 Personal de Inspección

Tabla 8 Medidas preventivas para el personal de inspección

1. Utilización de barbijo obligatorio, en todo momento y en todo lugar, evitando llevarlo debajo del mentón.
2. Prestar especial atención a las superficies de contacto frecuente, como por ejemplo las puertas, las estanterías, los productos y/o artículos de uso compartido.
3. Evitar contactos innecesarios, ya sea con clientes, como con el personal al que se está supervisando.
4. Realizar la desinfección de manos y área de trabajo móvil de forma frecuente y sistemática.
5. Uso de guantes de nitrilo o látex cuando sea necesario.
6. Productos de limpieza con los que debe contar cada inspector: soluciones a base de alcohol (60% o 70%), alcohol en gel, guantes (en caso de necesitarlos).

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.5 Personal de servicio

Tabla 9 Medidas de prevención para el personal de servicio

1. Utilización de barbijo obligatorio, en todo momento y en todo lugar, evitando llevarlo debajo del mentón.
2. Prestar especial atención a superficies de contacto frecuente, incluyendo los pasamanos, mesas, manijas de puertas, llaves, grifería de baños, y demás espacios comunes.
3. Desinfección de elementos comunes como teléfonos, teclados, carros de transporte.
4. Utilizar guantes de látex en caso de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.6 Personal de limpieza

Se deberá adaptar el plan de limpieza y desinfección teniendo en cuenta la evaluación de los riesgos identificados por Covid-19.

Se entiende por limpieza a la eliminación de la suciedad visible, tierra, residuos de alimentos, suciedad, grasas presentes en las superficies mediante el uso de agua, detergentes, cepillos, etc.

Se entiende por desinfección a la reducción del número de microorganismos presentes en las superficies, por medio de agentes químicos y/o métodos físicos, a un nivel que no comprometa la inocuidad o la aptitud del alimento. Entendiendo que el agua y detergente son adecuados para inactivar el virus siempre que se realice la apropiada fricción y se elimine todo material o suciedad visible, se deberá limpiar y desinfectar las superficies y los espacios donde transiten las personas.

Utilizar detergentes domésticos junto con alguna metodología de desinfección: Soluciones hidroalcohólicas, vapor, agua a más de 80°C, etc.

Se establece un procedimiento de limpieza y desinfección que incluye las siguientes instalaciones y los elementos presentes en las mismas:

- Zona exterior
- Recepción
- Área de degustación
- Salón de vinificación (donde se aprecia el proceso del vino)
- Área de Venta al público
- Baños.

Estos espacios se deberán mantener de la siguiente manera:

- Limpiar y desinfectar frecuentemente pisos y sanitarios durante y al finalizar la jornada laboral, utilizando para esto detergente, cloros y otros derivados.
- Lavar y desinfectar mesas de trabajo y sillas. Estas medidas deben ser aplicadas ante cada recambio de visitantes.

- Limpiar y desinfectar las superficies de sanitarios como así también a picaportes y manijas de puertas y grifos e interruptores que entran frecuentemente en contacto con las manos del personal y de clientes.

5.1.6.1 Recomendaciones de limpieza y desinfección

Utilizar:

- Solución de lavandina, hipoclorito de sodio al 0,1%
- Alcohol al 70%. El documento del Ministerio de Salud de la Nación describe para hipoclorito de sodio la concentración efectiva sobre SARS COV-2 es entre 0,05% y 0,5% (equivalente a 500 y 5000 ppm). La concentración de 0.5% se recomienda para superficies con alta carga de materia orgánica.
- Alcohol etílico al 70% para desinfectar equipo especializado reutilizable (por ejemplo, termómetros).
- Hipoclorito de sodio al 0,5% (equivalente de 5000 ppm) para la desinfección de superficies que se tocan con frecuencia en los hogares de personas enfermas o los establecimientos de atención de salud.
- Alcohol al 70%: para manos y objetos de uso frecuente, electrónica, utensilios, termómetros, electrónica, mesadas, picaportes, barandas, etc.
- Peróxido de hidrógeno al 0,5%: para manos, mesadas y superficies de uso frecuente

Envases: en el caso de contar en el emprendimiento con cualquier tipo de envases, destinados a la cocina como pavas, tazas, cubiertos, vasos y demás utensilios para preparar infusiones o comidas, podrán usarse solución de lavandina (usar lavandina no aditivada para la preparación) concentración hipoclorito de sodio al 0,05%, alcohol al 70%.

5.1.6.2 Desinfección de elementos electrónicos

Para dispositivos electrónicos como tabletas, pantallas táctiles, teclados, controles remotos, se debe eliminar la contaminación visible si está presente, higienizando de la siguiente manera:

- Seguir las instrucciones del fabricante para todos los productos de limpieza y desinfección.
- Usar cubiertas que se puedan limpiar para la electrónica.
- Si no hay disponible una guía del fabricante, utilizar de toallitas o paño embebido en solución de alcohol que contengan al menos 70% de alcohol para desinfectar las pantallas táctiles.
- Secar bien las superficies para evitar la acumulación de líquidos.

El personal de limpieza deberá:

- Conocer y estar informados del plan de limpieza del establecimiento, manteniéndose informados de cualquier cambio que sugiera.
- Cumplir estrictamente el plan de limpieza establecido.
- Registrar las tareas de limpieza realizadas, día, horario, y el responsable del sector deberá ser el encargado de controlar estas tareas.
- Utilizar, previo a la apertura del establecimiento, el equipo de protección personal de acuerdo al riesgo que implica el puesto de trabajo adecuada para tal fin: barbijo, guantes, mascarillas y botas de goma.
- Realizar la limpieza y desinfección del establecimiento antes del ingreso del personal, utilizando productos de limpieza y desinfección autorizados.

5.1.7 Personal de mantenimiento

- El personal de mantenimiento deberá protegerse con los medios de protección personal correspondiente.
- Una vez finalizada la reparación o mantenimiento requerido, el personal desechará los residuos producidos y se lavará posteriormente las manos.
- Se deberá limpiar y desinfectar la zona en donde se realizó la intervención.
- Se debe evitar cualquier contacto físico con el personal de mantenimiento, solo en caso de ser necesario, se deberá mantener el distanciamiento permitido (2 mts).
- Se debe revisar periódicamente el sistema de aire acondicionado y calefacción, realizando la limpieza correspondiente de los filtros.

Frecuencia y forma de limpieza

- Se deberá intensificar la frecuencia de la desinfección en las áreas de flujo de gente en contacto con mobiliario, objetos, mercadería, etc., estableciendo rutinas.
- Desinfectar con alcohol (60% o 70%) en un paño, o utilizando otro tipo de desinfectante.
- Las zonas de baños y cocina deberán ser higienizadas con lavandina y detergente.

5.1.8 Personal de cocina

En la cocina donde se preparan los alimentos para el personal o en el comedor donde el personal puede alimentarse, se deberán seguir las siguientes medidas de prevención:

- Aplicar las normas regulares de higiene y buenas prácticas de elaboración y manipulación de alimentos, mediante el uso de los elementos obligatorios de protección personal.
- Sanitizar y desinfectar los productos y envases antes de guardarlos en las heladeras y cámaras de frío y depósitos.
- Retirar los envoltorios originales cuando sea posible.
- Mantener al personal externo de la cocina fuera de la misma.
- Extremar las medidas de limpieza en todos los elementos, herramientas de trabajo, mesadas e instalaciones
- Designar un espacio adecuado para colocar la vajilla sucia para ser lavada.
- Implementar una adecuada política de limpieza y desinfección de vajilla.
- Designar un espacio para el retiro o guarda de los elementos limpios.
- Utilizar guantes para la manipulación de elementos higienizados, por las personas exclusivamente asignadas a esta tarea.
- Rociar alcohol diluido al 70% sobre la copa/vajilla, con papel.
- Sumergir la copa/vajilla en un recipiente con agua a más de 80°C.

5.1.9 Personal de viñas

Durante la época de cosecha se deberán asumir las condiciones de prevención de cada espacio en el que el personal cosechador, ingrese. Pero además, en el siguiente cuadro, se describen las condiciones particulares:

Tabla 10 Medidas de prevención para personal de viñas

1. Contar con herramientas de trabajo para cada persona en forma particular, las cuales no deberán ser compartidas con otros trabajadores.
2. Limpieza de las herramientas de trabajo, antes y después de realizar la tarea, desinfectándolas con alcohol al 60% o 70%.
3. Uso obligatorio de tapabocas o máscara facial, tomando la debida precaución en caso de toser o estornudar.
4. Evitar aglomeraciones y mantener la distancia entre personas de 1 a 2 metros entre las hileras.
5. El personal deberá controlar la temperatura, de ser posible, antes de ingresar a trabajar
6. Concientizar al cosechador de la importancia de mantener las medidas de seguridad preventivas cuando finaliza la jornada laboral.
7. Mantener las condiciones de seguridad preventivas cuando ingresan a espacios comunes como baños y comedores

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.1.10 Condiciones de seguridad a tener en cuenta en la bodega

- Exhibir en el establecimiento cartelera informativa de medidas preventivas e higiénicas como así también, medidas de precaución e información relevante acerca del Covid-19.
- Realizar el marcado en el suelo del establecimiento donde se precise el distanciamiento social de al menos 1,5 mt.
- Priorizar los espacios exteriores y abiertos la mayor cantidad de tiempo posible.

- Evitar contacto con trabajadores de la bodega ajenos a los servicios, y en caso de ser imprescindible este contacto, adoptar las medidas correspondientes de prevención como el uso de barbijo y el distanciamiento.
- En caso de recibir personal turístico, se deberá prevenir a los visitantes sobre la manipulación del instrumental, las tapas de piletas, griferías, etc., y si desean hacerlo se les brindarán guantes descartables.
- Revisar y actualizar los recorridos turísticos garantizando la inocuidad del vino y la seguridad de las personas.
- Respetar en el recorrido, el distanciamiento personal.
- Prever el tiempo de limpieza y desinfección necesario entre visitas.
- Prever el tiempo de limpieza y desinfección necesario entre visitas, como también para el personal permanente.
- Evitar la utilización de elementos de uso compartido.
- En caso de utilización de lugares cerrados, mantener los espacios a un rango de temperatura de 23 a 26°.
- Disponer de jabón y alcohol en todos los baños.
- Realizar la limpieza y desinfección de baños entre visitas.
- Priorizar la disposición de cestos de basura con apertura o pedales, evitando el uso de manos en su manipulación.

Recomendaciones generales de limpieza y desinfección

Recomendaciones de soluciones para utilizar en superficies limpias:

- Solución de lavandina, hipoclorito de sodio al 0,1%
- Alcohol al 70%. El documento del Ministerio de Salud de la Nación compartido describe para hipoclorito de sodio la concentración efectiva sobre SARS COV-2 es entre 0,05% y 0,5% (equivalente a 500 y 5000 ppm). La concentración de 0.5% se recomienda para superficies con alta carga de materia orgánica. Para la limpieza ambiental de los establecimientos de atención de salud o los domicilios de pacientes con diagnóstico o sospecha de COVID-19 la OMS recomienda:

- Alcohol etílico al 70% para desinfectar equipo especializado reutilizable (por ejemplo, termómetros).
 - Hipoclorito de sodio al 0,5% (equivalente de 5000 ppm) para la desinfección de superficies que se tocan con frecuencia en los hogares de personas enfermas o los establecimientos de atención de salud.
 - Alcohol al 70%: para manos y objetos de uso frecuente, electrónica, utensilios, termómetros, electrónica, mesadas, picaportes, barandas, etc.
 - Peróxido de hidrógeno al 0,5%: para manos, mesadas y superficies de uso frecuente.
- Envases: en el caso de contar en el emprendimiento con cualquier tipo de envases, podrán usarse solución de lavandina (usar lavandina no aditivada para la preparación) concentración hipoclorito de sodio al 0,05%, alcohol al 70%.

Desinfección de electrónica

- Para dispositivos electrónicos como tabletas, pantallas táctiles, teclados, controles remotos, elimine la contaminación visible si está presente.
- Siga las instrucciones del fabricante para todos los productos de limpieza y desinfección.
- Considere el uso de cubiertas que se puedan limpiar para la electrónica.
- Si no hay disponible una guía del fabricante, considere el uso de toallitas o paño embebido en solución de alcohol que contengan al menos 70% de alcohol para desinfectar las pantallas táctiles. Seque bien las superficies para evitar la acumulación de líquidos

5.1.11 Detección de casos en el establecimiento

- Se tomarán en consideración las recomendaciones que el Ministerio de Salud tiene a disposición del público en su página web [Coronavirus Argentina.gov.ar](http://Coronavirus.Argentina.gov.ar) de actualización periódica, incluyendo las recomendaciones más actuales y adaptadas a las circunstancias cambiantes.

- Se debe aplicar un protocolo de actuación en caso de detección de posibles personas infectadas o de personas que hayan estado en contacto con las primeras.
- Si se empieza a tener síntomas compatibles con la enfermedad (tos, fiebre, sensación de falta de aire, etc.),

Sugerencias para el traslado al personal en transporte público

- Viajar sentado y hacerlo en asientos separados de otras personas (asiento por medio).
- No usar los asientos próximos al chofer.
- Respetar la distancia en las filas, en el ascenso y en el descenso del transporte.
- Evitar tocar pasamanos, ventanillas y asientos. Y en caso de no poder evitarlo, practicar higiene de manos inmediatamente después.
- Debe contar con Kit de Higiene de Manos personal fundamentalmente para los momentos de traslado, por ejemplo, al subir y descender del colectivo.
- Desinfectar objetos personales con alcohol 70%, aplicar con paño o toallas descartables, tiempo de contacto mínimo de 1 min.
- Tirar cualquier desecho de higiene o contenedores con bolsa.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca. Y en caso de necesidad, practicar higiene de manos antes de hacerlo.
- Mantener las prácticas de higiene respiratoria:
 - Cubrir tos y estornudo con el pliegue del codo
 - Usar pañuelos descartables.
 - Descartar pañuelos usados en recipientes de residuos con bolsa
 - Practicar Higiene de Manos posteriormente

5.1.12 Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades corresponden con los definidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. No obstante, será necesario revisar las nuevas actividades

que surgen a partir de la emergencia sanitaria para garantizar el cubrimiento de todos los aspectos asociados con el Protocolo de Bioseguridad (Activación de la Gestión del Cambio).

Es importante tener en cuenta que la implementación exitosa del protocolo, depende de la cooperación entre el empleador, supervisores y trabajadores, para lograr cambios positivos en el lugar de trabajo y mejorar la preparación y respuesta ante el COVID-19.

Para facilitar el proceso, se plantea el abordaje de los elementos del Protocolo en 4 grandes elementos, en forma tal, que puedan visualizarse con mayor claridad los frentes de trabajo:

Imagen 9 Elementos de responsabilidades protocolares



Fuente: Elaboración propia (2022)

Para llevar a cabo estos roles se deberá:

- Definir los cargos o roles esenciales que deben trabajar de manera presencial.
- Elaborar un censo de empleados, especialmente los temporales en tiempo de cosecha

- Identificar los trabajadores que, por razones de salud como enfermedad pulmonar, cardíaca, hipertensión arterial, enfermedad renal, diabetes, o enfermedades inmunodepresoras como el cáncer, transplantados, u otras de alto riesgo, así como embarazadas, personas mayores de 60 años, a fin de que puedan realizar el trabajo desde casa.
- Definir el número máximo de personal por turno, dependiendo de las condiciones del lugar de trabajo.
- Implementar diferentes turnos de entrada y salida a lo largo de la jornada laboral, evitando tener una mayor concentración de trabajadores en los ambientes de trabajo.
- Adoptar horarios flexibles de trabajo.
- Gestionar un aislamiento preventivo para trabajadores con morbilidades preexistentes susceptibles.
- Adecuar los procesos y métodos de trabajo.
- Ubicar la distancia física y mantenerla para el personal.
- Verificar la circulación de aire.
- Evitar la utilización de ingreso por huellas, y en caso de que no se pueda optar por otro medio de control, verificar la higiene de los dispositivos.
- Disponer de recursos para bioseguridad.
- Compra y entrega de los elementos de protección.
- Garantizar el acceso a agua potable, jabón líquido preferentemente, y toallas desechables en los baños.
- Suministrar alcohol glicerinado como mínimo al 60% y máximo al 95%, y productos de desinfección.
- Disponer de desinfectantes cerca de las zonas de desplazamiento y trabajo.
- Disponer de paños y gel desinfectante que permitan asear las áreas de contacto.

Tabla 11 Aspectos contemplados en el Protocolo de Bioseguridad

ASPECTO	ÁREA/FUNCIÓN RESPONSABLE
Análisis y definición de las modalidades de trabajo	Gerencia, jefes de áreas
Definición de recursos	Gerencia Financiera
Identificación del personal vulnerable	Recursos Humanos
Protocolos de Prevención-Adaptación, monitoreo y seguimiento de cumplimiento	Recursos Humanos. Higiene y Seguridad
Base de datos de trabajadores independientes de la forma de contratación	Recursos Humanos
Escaneo de temperatura	Higiene y Seguridad
Manejo de situaciones de riesgo	Gerencia. Recursos Humanos. Colaboradores con personal a cargo
Reportes de condiciones de salud, síntomas	Todos los trabajadores

Fuente: Basado en la OIT, Prevención y Mitigación del Covid-19 en el trabajo (2020)

5.1.13 Maquinarias, Equipos, Vehículos

Los procesos de uso de maquinaria y/o equipos estarán sujetos al protocolo de prevención para la contención del COVID-19, se recomendará dar cumplimiento a las siguientes condiciones:

- Desinfectar maquinarias o equipos, aplicando protocolos de limpieza y desinfección.
- Realizar especialmente la limpieza de timones o controles de mando, placas de funcionamiento, manijas, puntos de sujeción y aseo general a cabinas, limpieza de puertas y ventanas, sobre todo teniendo en cuenta que algunas maquinarias y equipos pueden ser manipulados por varios trabajadores.

Criterios para considerar nexo epidemiológico de Covid-19

- Persona que se encuentra a menos de 2 metros de un caso confirmado de Covid-19. Este contacto puede ocurrir mientras cuida, viva, visite, comparta un área de espera, se encuentra en el lugar de trabajo o en reuniones en las que se ha producido un caso.
- Una persona que tenga contacto directo, sin protección, con secreciones infecciosas de un caso de Covid-19 (por ejemplo, con la tos o la manipulación de los pañuelos utilizados).
- Una persona que viaje en cualquier tipo de transporte y se sienta a dos asientos en cualquier dirección, del caso de Covid-19.

5.1.14 Protocolo de ingreso y salida

- El personal de vigilancia que atienda la recepción o garita deberá estar aislado, de manera preferente, con una barrera física como un vidrio o lámina plástica translúcida.
- Aplicar las maniobras de seguridad referidas a la distancia de seguridad de 2 metros con el usuario para su atención.
- Formar al personal de vigilancia en los protocolos de ingreso a la Empresa, en todos los centros de trabajo.
- No permitir el ingreso a laborar, de ninguna persona que presente estados febriles de acuerdo con recomendación.
- Tener presente: Entre las directrices que da el Gobierno, les informa que pueden sospechar que la persona haya contraído el virus si presenta dos o más síntomas de la enfermedad "con o sin fiebre", y si hay presencia de un nexo epidemiológico o contacto estrecho con alguien que haya tenido el virus o viajado al exterior.
- Aquellas personas que presenten o reporten temperatura mayor a 38° grados centígrados, así como las personas que en el ingreso se detecten con sintomatología o que refieran tenerla, deben ser reportadas al responsable de RRHH o a quien defina

la empresa, para la toma de las medidas pertinentes y la activación del protocolo de respuesta frente a un caso.

- Revisar los procesos y requisitos de entrada a las sedes, disminuyendo la necesidad de manipulación múltiple de documentos como carnés. Así mismo, para sitios donde se cuenta con lectores de huella para el ingreso, se deberá realizar proceso de desinfección después de cada uso o revisar alternativas para cambiar este mecanismo de control.
- Asegurar uso de alcohol o gel antibacterial al ingreso de todas las personas, así como también al momento de utilizar el reloj de control de ingreso.
- Se deberá efectuar el proceso de desinfección sobre el área donde esté el personal de vigilancia, como la recepción o garitas, al igual que de los elementos de uso interno como teléfonos, cámaras, sistemas de detección dactilar, computador, ratón, radio, sillas, superficies; y si es modular, los entrepaños al inicio y a la finalización de cada turno.
- En las porterías se debe contar con dispensadores de gel antibacterial a base de alcohol al 70% y zona para lavado de manos.

5.1.15 Recomendaciones para los espacios comunes

- Suspender espacios comunes donde no se tenga control de las medidas de distanciamiento e higiene personal, o aquellos que sean en lugares cerrados, con poca ventilación y que no permitan la distancia de más de dos metros entre personas.
- Implementar turnos de almuerzo y toma de refrigerios, para evitar la concentración de personas en esos ambientes, garantizando una distancia mínima de dos metros entre cada persona, en todo momento.
- Desinfectar mesas y comedores antes y después de ser utilizados.
- Mantener distanciamiento entre mesas de comedores (dos metros) y adaptar espacios al aire libre.
- Velar por el lavado de manos al ingreso y salida de estos espacios, además de promover el uso de utensilios exclusivamente personal.

- Si existen personas al interior de la Empresa que usan hornos microondas o similares, deben proveerse elementos (paños y alcohol), para adelantar limpieza entre usuarios.
- Suspender las barras de comidas de uso libre al interior de la empresa.
- En el caso que no se pueda suspender el servicio de casino, se sugiere: revisar con los proveedores del servicio, la entrega de comida con los elementos de protección necesarios y los procedimientos de lavado de utensilios, garantizando que se usen jabones o soluciones desinfectantes, con técnicas que garanticen el control de microorganismos.
- Si es posible, servir comida que requiera cocción a altas temperaturas.
- Teniendo en cuenta que debido a esta contingencia, la generación de residuos a nivel mundial aumenta y no siempre se realiza la debida disposición, es conveniente que los trabajadores lleven los utensilios para uso individual/personal y realicen el lavado posterior. De no ser posible se podrá tener en cuenta el uso de cubiertos o vasos desechables, asegurando almacenamiento y disposición adecuada de los mismos.
- Los trabajadores que usen implementos comunes como microondas o neveras, deberán realizar lavado de manos previo y desinfección de las áreas de contacto posterior.
- Para evitar aglomeraciones, todos los casinos, sin excepción, deben distribuir todas sus jornadas (desayunos, medias nueves, almuerzo y media tarde), en los turnos que se requieran para mantener 2 metros entre personas.
- Definir medidas para consumo de agua y bebidas desde fuentes, dispensadores y/o termos, evitando que bordes de vasos y/o botellas tengan contacto directo con el dispensador.

5.1.16 Seguimiento epidemiológico

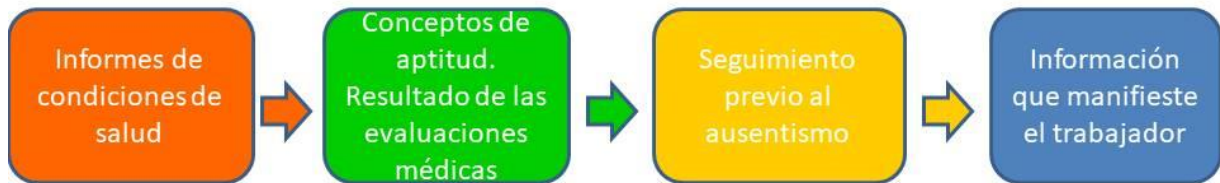
Mantener actualizada la información sobre el estado de salud de cada uno de los colaboradores, el grupo familiar y el círculo social, esto con el fin de identificar posibles contagios de COVID-19 de manera individual y evitar que se pueda generar un contagio dentro de la empresa.

Una vez obtenida dicha información se debe tabular por área y se realizará un listado con los trabajadores menos vulnerables para asistir a las actividades normales.

Es necesario que se generen recomendaciones a trabajadores con enfermedades de base.

Importante hacer seguimiento a partir de:

Imagen 10 Seguimientos



Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.17 Seguridad y Salud en el trabajo

Se deberán establecer o ajustar (gestión de cambio) directrices para los siguientes elementos:

- Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos: La identificación de los peligros, evaluación y valoración de riesgos permite conocer y entender los riesgos de la Organización, en este caso se deben actualizar los peligros generados por el COVID- 19 así como las medidas de control actuales y recomendadas
 - Elementos de protección personal: debe actualizar la matriz de elementos de protección personal con los elementos necesarios para enfrentar el Covid-19, con el fin de garantizar la dotación continua de estos elementos de protección. Se debe garantizar la provisión de elementos necesarios para el trabajo.
 - Capacitación a los trabajadores:
- Reporte e investigación de accidentes y enfermedades laborales
 - Plan de emergencias: se deben actualizar los procedimientos de emergencias frente al Covid-19.
- La capacitación al personal debe ser continua, reiterativa y suficiente en relación al mantenimiento de condiciones de higiene como el lavado de manos, higiene respiratoria, uso de tapabocas y desinfección y limpieza de superficies y utensilios.

Este protocolo deberá implementarse en todos los espacios de la Finca Flichman a fin de evitar un posible contagio de Covid-19. Además, se deberá tener en cuenta que estas precauciones también previenen la aparición de otras enfermedades respiratorias.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha propuesto la creación de una metodología que permita a la empresa Bodega Finca Flichman, continuar con su operatividad durante el período de la pandemia de Covid-19, manteniendo un especial cuidado en el recurso humano, el cual es de vital importancia para la empresa.

Los cambios que se atravesaron durante el proceso de la pandemia han sido muchos y variados, impactando en forma negativa en gran parte de la humanidad, especialmente en los aspectos económicos que han visto reducidos sus ingresos como producto de las decisiones gubernamentales de disminuir la circulación de personas, priorizando aspectos de salud, hasta tanto se dispuso de vacunas contra el virus.

Si bien en el ámbito administrativo se debió recurrir al home office como forma de trabajo, en el ámbito agrario se mantuvo el trabajo rural, y esto se debió a las disposiciones gubernamentales que lo consideraron un trabajo esencial. Para sostener la población laboral en la Bodega Finca Flichman, fue necesario crear un protocolo destinado a la adopción de medidas preventivas de contagio.

Este protocolo fue creado con la finalidad de elaborar indicaciones para cada espacio particular de la Bodega Finca Flichman, contemplando las particularidades y singularidades de cada uno de ellos. En el presente plan de acción se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con el tipo de trabajo que se desarrolla en cada área, especialmente en los lugares donde se requiere una mayor presencia y circulación de personas en espacios más reducidos.

Pero, además, se tuvo en cuenta la importancia de contar con un plan preventivo para quienes desarrollan sus tareas en el ámbito rural, como los viñedos, especialmente en tiempos de cosecha. Si bien, durante estos períodos las condiciones climáticas son de verano, se debe tener en cuenta que en forma permanente, aparecen en el mundo, nuevas olas de la enfermedad con rebrotes que provienen de variantes del virus, las que causan más enfermos e incluso nuevas muertes.

En relación a las medidas aplicadas en este período, se ha observado que todo el personal ha adoptado las mismas en forma positiva. Una de las dificultades se vinculó con el uso de barbijo, sobre todo en el período de cosecha, lo que puede comprenderse en tanto la tarea se desarrolla a fines del verano, con altas temperaturas y en el exterior. Teniendo en cuenta esto, anticipadamente se les solicitó a los encargados que hicieran hincapié en el distanciamiento, sobre todo entre las hileras de vides. El desarrollo de la cosecha se lleva a cabo, muchas veces, con dos cosechadores enfrentados en la hilera, quienes se ubican enfrentados y realizan la recolección de los racimos. En épocas normales, pueden coincidir enfrentados y mientras trabajan, dialogan. Esto se ha buscado evitarlo a partir de realizar charlas previas y explicar que, en función de observar las altas temperaturas y el efecto que genera el uso de barbijo mientras se cosecha, se les ha sugerido mantener la distancia si se encuentran enfrentados. Otra medida importante que se tomó en relación a esta tarea consistió en distribuir el cosechador en las hileras en forma alternada de ambos lados. Esto resultó una medida preventiva efectiva ya que no se registraron casos de la enfermedad durante el período de mayor concentración de personal en los viñedos.

Anualmente, la Bodega Finca Flichman, al finalizar la cosecha, realiza un encuentro para los trabajadores a los que se les permite participar de un asado. Durante los años 2020, 2021 y 2022, esta medida no se ha llevado a cabo en función de preservar la salud de los obreros.

En relación al personal que realiza actividades administrativas, tampoco se han presentado contagios de la enfermedad durante el último período de la tercera ola que afectó al país durante el verano de 2022.

El personal que realiza sus actividades en la bodega en la producción, laboratorio y otras áreas, se han producido contagios en el año 2020 y 2021. Las personas afectadas se recuperaron y luego del período establecido por la ART, regresaron a sus puestos de trabajo. Posteriormente a esta fecha no se ha registrado personal afectado.

Estos datos son importantes de tener en cuenta ya que el período de cosecha del año 2022, dio inicio en pleno surgimiento de la tercera ola que afectó a Argentina, y Mendoza durante el período estival, momento en el cual se produjeron más contagios a pesar de que se habían iniciado las campañas de vacunación que transitaban la aplicación de la tercera dosis de

la vacuna contra el Covid-19. Esto pone de manifiesto que las medidas implementadas, en relación a la prevención, el mantenimiento de la higiene personal y de las instalaciones, ha resultado eficaz y eficiente.

Entendiendo que la enfermedad puede permanecer por muchos años más circulando, y que pueden aparecer nuevas olas de la misma, como también pueden surgir otras enfermedades de este tipo, se considera que las medidas de seguridad sanitaria implementadas, deben mantenerse. Por otro lado, dado que estas medidas reflejan una importante valoración de la higiene personal y de las instalaciones, es importante que puedan ser conservadas, ya que de esta forma se podrá evitar que el personal, en todos sus espacios laborales, pueda contraer algún tipo de enfermedad de transmisión respiratoria.

En razón de lo analizado, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Implementar el protocolo de trabajo de prevención de contagio de Covid-19 en cada uno de los espacios de trabajo de la Bodega Finca Flichman.
- Utilización de elementos de protección personal adecuados para evitar el contagio y/o la propagación.
- Desarrollar estudios de viabilidad de mantener algunas de las medidas sanitarias una vez pasado el peligro de contagio de la pandemia de Covid-19, como por ejemplo el uso de barbijo en espacios cerrados.
- Mantener los protocolos de prevención, no solo para enfermedades como el Covid-19, sino también para otras enfermedades transmisibles que pueden surgir entre el personal.

Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Garnica.
- Arbeláez-Campillo, D. A. (2019). Las pandemias como factor perturbador del orden geopolítico en el mundo globalizado. *Cuestiones Políticas*, 36(63), 133-151.
- Balmaceda, D. (2021). ¿Conocés la vida del fundador de la bodega Finca Flichman? así es su apasionante historia. *I Profesional*, 1-4.
- Cerdá, L. (2019). *Contratistas de Viñas*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Church, A., Waclawski, J. & burke, W. (1996). Los practicantes del DO como facilitadores del cambio. *Group and Organization Management*(21), 22-34.
- CIPPEC. (2021). *El impacto político, económico y social del coronavirus en Argentina*. .
Obtenido de <https://www.cippec.org/proyecto/coronavirus/>
- Collado, P. (2008). *Desarrollo vitivinícola en Mendoza-Argentina. Apuntes sobre su origen*.
Mendoza: I.N.V.
- CTA. (2020). *El COVID-19 ya es enfermedad profesional*. Obtenido de Central de Trabajadores Argentinos: <https://www.cta.org.ar/el-covid-19-ya-es-enfermedad.html>
- Cummings, T. y Warley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Learning Latin América.
- Frutos, M. (2015). ECO EPIDEMIOLOGÍA DE Chlamydia psittaci, Chlamydia pneumoniae y Chlamydia pecorum: IMPACTO EN LA SALUD PÚBLICA. *Trabajo de Tesis de Doctorado en Ciencias de la Salud*. Facultad de Ciencias Médicas. Universidad Nacional de Córdoba.
- Ghendon, Y. (1994). Introducción a la gripe pandémica a través de la historia. *Revista Europea de Epidemiología*, 10(4), 451-453.
- Guadano, L. (2020). Coronavirus en Argentina. Varados y sin plata, el drama de los trabajadores golondrina. *La Nación*.
- Hernández, S. y Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill.


- I.N.V. (Septiembre de 2020). *Informe Anual de cosecha y elaboración 2019*. Obtenido de Instituto Nacional de Vitivinicultura: <https://www.argentina.gob.ar/inv/estadísticas-vitivinícolas/cosecha/anuarios>
- INDEC. (2021). *Invormes técnicos. Vol 5, N° 112*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_06_21A71424D41B.pdf
- INTERCOSECHA. (2021). *Programa Intercosecha*. Obtenido de Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/intercosecha>
- INV. (2021). *Instituto Nacional de Vitivinicultura Censo Bodeguero*. Obtenido de www.inv.com.ar
- MAFyP. (2020). *Campaña Vino Argentino Bebida Nacional*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/campana-vino-argentino/datos-del-sector>
- Manual del Vino. (Abril de 2016). *Historia de la vid y el vino. De los orígenes a nuestros días. Capítulo II*. Obtenido de <https://lavitiviniculturahaceescuela.com/LIBROS/LA-CULTURA-DE-LA-VID-Y-EL-VINO/CAPITULO-1-Manual-La-Cultura-de-la-Vid-y-el-Vino.pdf>
- Ministerio de Salud. (2020). *Pandemia coronavirus*. Obtenido de https://as.com/diarioas/2020/04/17/actualidad/1587143652_429956.html
- Ministerio de Salud. (2020). *Nuevo coronavirus COVID-19*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>
- Moreno, M. y Salatino, S. (2021). Impacto de la pandemia en el trabajo estacional agrícola de Mendoza. *Estudios Sociales Contemporáneos*(25), 171-198.
- Novello, R., y Battisella, M. (2019). Mecanizar el viñedo no consiste sólo en meter maquinarias a la finca. *Revista Campo Andino*, IX(41), 14-17.
- O.M.S. (11 de Marzo de 2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- O.P.S. (2020). *Consideraciones sobre medidas de distanciamiento social*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud: <https://www.paho.org/es/documentos/consideraciones-sobre-medidas-distanciamiento-social-medidas-relacionadas-con-viajes>

- OIV. (2020). *Wine Production. OIV Firts Estimates. International Organisation of Vine and Wine.* . Obtenido de Intergovernmental Organisation.:
<https://www.oiv.int/public/medias/7541/en-oiv-2020-world-wine-production-first-estimates.pdf>
- OPS. (21 de Septiembre de 2021). *Brote de enfermedad por el Coronavirus (COVID-19).* Obtenido de Organización Panamericana de la Salud:
<https://www.paho.org/es/temas/coronavirus/brote-enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- OVA. (2019). *Impacto de la vitivinicultura en la economía argentina.* Obtenido de Observatorio Vitivinícola Argentino: <https://observatorio.com/2019/08/impacto-de-la-vitivinicultura-en-la-economía-argentina>
- OVA. (s.f.). *El vino Espumante en Argentina. Disposiciones y comentarios sobre la legislación argentina.* Obtenido de Observatorio Vitivinícola Argentino: Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino (s.f.)
- Rofman, A. (2018). *Universidad y desarrollo local. Aprendizajes y desafíos.* Buenos Aires: Prometeo.
- Ruffa, F. (2020). Los olvidados de la cuarentena: la situación de las y los trabajadores rurales golondrina. *ANRed.*
- Sánchez, M. T. (2021). Trabajo y Covid-19 en cuatro zonas vitivinícolas. *Revista Mexicana de Sociología*(Número Especial), 54-69.

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Mayo 2022



...Magdalena Carbone Sottano..
Firma y aclaración

.....27563.....
Número de registro

.....36.962.730.....
DNI