

**Grupo 8: Descentralización productiva y tercerización:
sus efectos sobre los procesos y relaciones de trabajo.**

**LA PRECARIEDAD EN LOS MERCADOS DE TRABAJO Y CONSUMO DE
LOS JÓVENES. EL CASO ZARA¹**

ITZIAR AGULLÓ FERNÁNDEZ²

Grupo de Investigación consolidado UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo
itziagullo@yahoo.es

1. Antecedentes

“*La precariedad en los mercados de trabajo y consumo de los jóvenes. El caso Zara*” es el resultado de años de formación como investigadora.

Al amparo de este título, se ha buscado desvelar el trabajo *realmente existente* en el sector terciario, que hemos de señalar, viene marcado por grandes diferencias en cuanto a condiciones de trabajo se refieren. Mediante este estudio se ha buscado evidenciar la transformación estructural sufrida en los últimos veinticinco años y los efectos que ésta ha ido teniendo en las condiciones laborales de la población, haciendo especial hincapié en los sectores más vulnerables de la misma: los jóvenes y, especialmente, las mujeres jóvenes.

Las nuevas formas de organización del trabajo y la elección de determinados modelos productivos suele conllevar un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. Y como consecuencia de la flexibilidad del mercado hallamos, entre otras cosas, la intensificación, la inseguridad e inestabilidad en el puesto de trabajo. Elementos todos, que terminan por tener un claro efecto sobre las biografías personales.

¹ El siguiente texto es una presentación sucinta de la tesis doctoral defendida, en la Universidad Complutense de Madrid, en otoño de 2010, y cuyo director ha sido el catedrático Juan José Castillo Alonso. Una presentación más detallada se puede encontrar en Agulló (2010a). Véase, también, al final del texto, el índice de la tesis doctoral.

² Itziar Agulló Fernández es miembro del Grupo de Investigación UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología [<http://www.ucm.es/info/charlesb>]. En la actualidad participa en el Proyecto de Investigación TRAVIDA 2008-2011, financiado por el Plan Nacional de Investigación y Ciencia del Ministerio de Ciencia e Innovación (Ref.: CSO2008-04002), cuyo Investigador Principal es Juan José Castillo Alonso.

El intento de analizar de cerca estos efectos, por ver lo que se dice y comprobar lo que realmente se hace, hizo imprescindible el uso de diferentes metodologías, capaces de mostrarnos un amplio espectro de la realidad. Se quería llevar a cabo una investigación capaz de hacerse *in situ*, no siendo un mero análisis *in vitro* [Hughes, E. C., 1956].

2. Definiendo la investigación

Para poder llegar a término, se partió de diferentes fuentes. Por una parte, y de manera muy especial al comienzo de la investigación, se trató de hacer una amplia lectura y búsqueda bibliográfica y estadística sobre diferentes aspectos que, más tarde, se corroborarían en el trabajo de campo. Así, se comprobó que los cambios que se han ido sucediendo en las formas de ver y hacer el trabajo, a raíz de la entrada del modelo flexible en el mercado laboral español, junto a las sucesivas reformas que ha ido sufriendo el mismo, han tenido un efecto negativo en la calidad de los empleos.

La necesidad, pues, de un estudio pormenorizado de los hechos acaecidos en nuestro mercado, desde la primera reforma laboral, llevada a cabo en 1984, en adelante, se hacía necesario para comprender la degradación/precarización de las condiciones laborales de los trabajadores. Dicho análisis ha resultado ser el eje central de la investigación, puesto que se partía del objetivo claro de evaluar el impacto de las transformaciones productivas y sociales sobre las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes, descubriendo, así, las condiciones de trabajo reales y la distancia que, demasiadas veces, se da entre el trabajo prescrito y el trabajo real.

Resultaba muy sugerente el centrar el estudio en un sector como el de los servicios que se caracteriza por tener grandes diferencias en su seno en lo que a tipos de contratación, de jornadas y salarios se refiere. Además, el hecho de un aumento exponencial de sus cifras (económicas y en número de trabajadores), en los últimos veinticinco años, lo hacía, nuevamente, atractivo. Así, el interés por los *más vulnerables*, llevó a centrar la atención en los trabajos ‘*al final de ese proceso completo de producción*’, que va desde el diseño hasta la venta, realizado, en su gran mayoría, por los jóvenes más jóvenes pero, también, por los que ya no lo son tanto.

Trabajos tales como los llevados a cabo por las dependientas de grandes cadenas de moda, mostraban un campo poco estudiado y que podía complementarse con estudios anteriores relacionados con procesos de producción, previos a la llegada de los productos a las tiendas. Ello llevó a dirigir el caso de estudio a una gran cadena de moda, con una importante presencia no sólo en España, sino también a nivel internacional. Se trata de Zara, perteneciente a un Grupo aún mayor, INDITEX³. Así, mediante este estudio de caso se ha tratado de completar un conjunto de investigaciones que analizan las condiciones de trabajo en el proceso anterior, el de la trastienda, de forma tal, que se puede tener una visión sobre diferentes procesos productivos, diversas formas de organización del trabajo y lo que ello implica en las condiciones del mismo.

Una vez definido el caso de estudio que se planteaba como eje vertebrador, el nuevo reto fue el de definir un territorio, capaz de reunir una serie de requisitos tales que lo hiciera representativo. Madrid resultó ser el elegido ya que aparecía como una de las Comunidades Autónomas en las que, en los últimos años, el sector servicios había experimentado uno de los crecimientos más importantes.

3. El estudio de caso: Zara

El caso de Zara ha permitido ir resolviendo aquellos objetivos planteados al inicio de la investigación. Zara ha sido un analizador privilegiado para poder, como he dicho anteriormente, evaluar ese impacto de las transformaciones productivas y sociales y sus implicaciones sobre las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes.

El análisis de diferentes fuentes en torno a INDITEX ayudó a comprender que la organización del Grupo requería, al menos, una mínima referencia a cada proceso productivo, puesto que sin el paso previo no se llegaría a entender la organización del trabajo en las tiendas y sus consecuentes implicaciones en las condiciones laborales de las dependientas. Por tanto, para comprender la gestión de todo el negocio, se fue realizando un análisis de cómo nacen los productos (diseño y fabricación) y de cómo la logística, lo hace terminar en los puntos de venta en centros y calles comerciales.

Dicho análisis, llevó a entender que cada parte del negocio se interrelaciona de forma tan estrecha, que termina por quedar difuso cuál es el inicio del proceso y cuál es

³ Industria de Diseño Textil. Para más información <http://www.inditex.es>

el final. ¿Se empieza por diseñar y se termina en las tiendas? o ¿viceversa?, o ¿es la logística el inicio y fin de todo el proceso de producción?

Para el análisis de estas partes del negocio, previa al ‘*escaparate*’, han sido diferentes las técnicas metodológicas de las que se ha hecho uso. Por un lado, el análisis bibliográfico de fuentes afines al Grupo: desde la lectura pormenorizada de los dossiers que anualmente publica INDITEX, hasta artículos aparecidos en revistas empresariales... Por otro lado, el uso de técnicas cualitativas como la entrevista, llevaron a contactar con sindicalistas y delegados sindicales, capaces de explicar los diferentes ámbitos que componen el proceso que engloba al Grupo.

Para todas las fases, un elemento común: la introducción del *Justo a Tiempo*, de la *producción ligera*, con el fin último de conseguir evitar el despilfarro y de obtener ganancias. El aligeramiento, como se va viendo a lo largo de la investigación, no significará una descarga de trabajo sino, por el contrario, un ‘adelgazamiento’ de las plantillas y por tanto, una intensificación de aquél.

3.1 El diseño

Comenzando por uno de los procesos productivos, el del diseño de las prendas de vestir, cabe decir que el análisis de éste, sólo es tratado desde la perspectiva empresarial y por tanto, en él, los trabajadores quedan invisibilizados. Sí aparecerán las diferentes funciones que desempeñan: como estilistas, profesionales de la gestión comercial y hombres de tienda. También se habla del cambio que ha habido en el número de temporadas, puesto que ya no sólo existe la de invierno y verano, y cómo su ampliación genera que, a diario, el equipo que diseña, tenga que estar creando un número elevado de modelos que, posteriormente, saldrán o no al mercado.

Pero, en todo este análisis no aparecen cuestiones relacionadas con los trabajadores. Por tanto, cabe preguntarse ¿dónde quedan los trabajadores? ¿Cómo son las condiciones laborales de éstos? ¿De qué tipo de contratación, salario, horario,... gozan? ¿Cómo es su organización del trabajo? ¿Cómo viven el día a día? ¿La ampliación en el número de temporadas ha supuesto una intensificación del trabajo en este sector?... En definitiva, una serie de cuestiones a las que solamente una investigación concreta sobre este colectivo, sería capaz de responder.

3.2 La fabricación

Pasando a una fase sucesiva, en cambio, la serie de respuestas encontradas respecto al ámbito de la fabricación fue posible gracias a las diferentes fuentes consultadas. Cabe citar entre aquéllas la investigación realizada por Obdulia Taboadela, María Castro y María Martínez (dentro de nuestro Grupo de Investigación UCM Charles Babbage en Ciencias Sociales del Trabajo), sobre las condiciones de trabajo de las trabajadoras en la confección gallega; el estudio de Montserrat Villarino y Josefina Morales o los estudios realizados por Intermon Oxfam..., entre otros. Y por supuesto, las entrevistas con algunas de las personas dedicadas a investigar sobre estos asuntos y que aportaron nuevos datos.

Estudios que contradicen la visión presentada por la empresa, en la que, nuevamente, los trabajadores quedan ocultos, bajo máquinas y puestos polifuncionales, pero que las investigaciones anteriormente mencionadas contradicen, mostrando las realidades vividas por las implicadas: descualificación, intensificación del trabajo, pérdida de derechos (negociación individual)... en definitiva precarización de las condiciones de trabajo.

3.3 La logística: clave del éxito

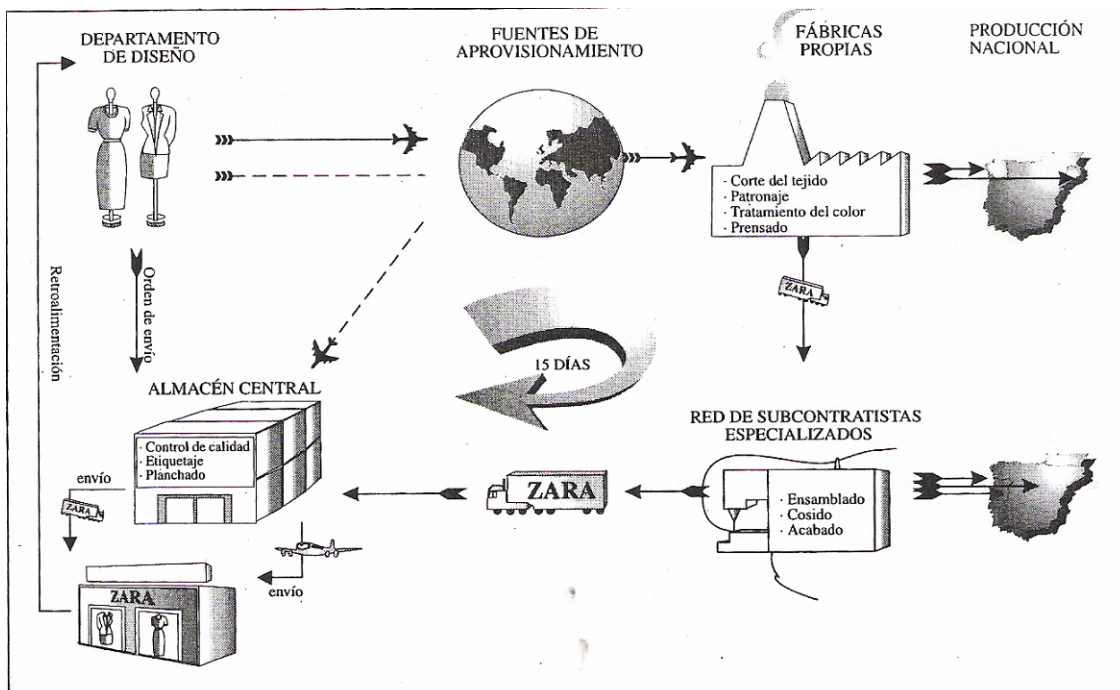
Otro de los procesos que se pudo analizar fue el que se refiere a la logística. El descubrimiento sobre este aspecto fue el de entender la logística como eje de las políticas empresariales, como *la clave del éxito de Zara*. Ello hizo que nos detuviéramos algo más para llegar a comprender todo su funcionamiento. Aquí, la logística, no aparecerá simplemente como elemento de gestión del almacenaje y transporte, sino que, con un peso mucho mayor, se define como *información fluida*.

Amén de la información conseguida a través de la página corporativa del Grupo y de la lectura de diferentes textos y de material audiovisual, - en que se analiza el funcionamiento de esta parte del proceso productivo-, se contó con la información obtenida de entrevistas a informantes clave, que terminaron por desmenuzar, la labor realizada en este ámbito productivo.

Un proceso que consideramos fundamental para el éxito de Zara y del que todavía queda mucho por decir. Por ello consideramos que puede ser un territorio aún por explorar y con mucho que contar.

La logística, será el medio a través del que el negocio funcionará de forma fluida. Y será, una vez más, el uso del Justo a Tiempo, con la búsqueda del *stock cero*, el que permitirá un sistema en que cada pieza se ajusta al milímetro. Por un lado, descubrimos que la información, constante entre tiendas y sedes centrales, permite dedicar un mínimo del espacio de la tienda a los almacenes. Será la propia superficie de venta la que cumplirá con esta función. Pocos productos pero que, se sabe, tendrán salida rápida en el mercado. Por ello, el uso de la Terminal de Gestión de Tiendas (TGT), de la Casiopea y del Veinticinco⁴, facilitarán la reposición constante de aquellas prendas más solicitadas. Continuamente, y en tiempo real, las tiendas, la sede central y las fábricas conocen los productos, las tallas, los colores... que se han de reponer. Reposiciones que se realizan de forma veloz y en plazos que no superan las 48 horas.

Cuadro 1: Proceso de producción de ZARA



Fuente: Bonache y Cerviño: 1996, 64

⁴ Mantienen en conexión a las tiendas con el resto de procesos productivos

Pero al seguir ahondando en este proceso, descubrimos la otra cara de la moneda. La rapidez y ajuste en la entrega de las prendas, en plazos impuestos por la empresa, lleva a unas condiciones de trabajo en las que la intensificación vuelve a aparecer. La maquinaria de los almacenes centrales, al contrario de cómo lo presenta Inditex, suele imponer ritmos (de trabajo) acelerados que los empleados han de seguir. Los trabajadores terminan por tener que realizar horas extraordinarias, debido a la reducción de puestos de trabajo que la nueva maquinaria ha traído consigo. En definitiva, ellos, -pues la mayoría son hombres-, también terminan por vivir la precariedad.

Encontramos, eso sí, una diferencia con las trabajadoras de fábricas y que más tarde veremos en las dependientas de las tiendas. Ellos, los de la logística, son los que mantienen una mayor unidad sindical con la que evitan un aumento de la precarización de sus condiciones de trabajo, a la vez que consiguen mantener una fuerza conjunta para la negociación de aquellas. En los últimos años, y debido a la apertura de nuevos centros logísticos en el territorio nacional⁵, la dispersión de los mismos aparece como un elemento de posible debilitamiento para el mantenimiento o mejora de las condiciones de trabajo. Pues al fin y al cabo, la unión hace la fuerza.

¿Qué sucede, en cambio, en el ‘escaparate’? Aquí llegamos al centro de nuestro trabajo.

3.4 En las tiendas

El deseo de llevar a cabo un estudio pormenorizado sobre las dependientas de grandes cadenas de moda, llevó al uso de diferentes técnicas metodológicas capaces de mostrar un mapa completo de la situación que viven estas trabajadoras. Por este motivo se consideró imprescindible realizar un análisis detallado, y objetivo, -mediante la búsqueda y recopilación documental-, a la vez que, mediante técnicas cualitativas, -capaces de corroborar el sustento teórico del que se partió-, y donde aparecía la importante aportación subjetiva de los actores implicados.

⁵ Centro logístico en Meco (Madrid), Centro logístico de León (Castilla-León), Centro logístico PLAZA (Zaragoza), amén del Centro logístico del Polígono Sabón (Arteixo, Galicia).

Por una parte, se pudo contar con el estudio pormenorizado de los informes anuales que el Grupo publica. Ésta sería la fuente de información única conseguida en cuanto a lo que se refiere a la empresa, amén de artículos y algunos textos y materiales audiovisuales. Junto a ello, las diferentes entrevistas realizadas a sindicalistas y la documentación sindical recopilada durante todo el proceso de investigación, ayudaron a incluir esta importante perspectiva. Por último, las entrevistas hechas a los actores implicados en este estudio, las trabajadoras, fueron dando las claves necesarias para terminar de comprender las condiciones laborales, reales, a las que se enfrentan las dependientas.

Gracias a la conjunción de estas técnicas de investigación las hipótesis planteadas fueron constatándose a medida que se fue avanzando en el proceso analítico.

Desde el proceso de selección, pasando por la formación, por los tipos de contratación, los salarios, los horarios, la organización del trabajo, las relaciones habidas entre empresa y trabajadoras, entre las empleadas y con los sindicatos, se llega al análisis de los despidos sufridos en los últimos tiempos, y a temas relativos a la conciliación y al estudio de la negociación. Y todo ello desde la visión de la empresa, de los sindicatos y de las afectadas.

Gracias a este minucioso análisis se descubrió y se pudo corroborar una de las hipótesis de partida de esta tesis doctoral: que las condiciones de trabajo en las grandes cadenas de moda, efectivamente, son precarias.

Debido a una mala organización del trabajo -que, cada vez, hace menos atractivo este sector-, las dependientas habrán de enfrentarse a la imposición de jornadas a tiempo parcial, con malos horarios y sueldos bajos en los que la intensificación del trabajo -con las consecuencias que ello acarrea para su salud- será la pauta que marcará su día a día. Además de constatar, que la tasa de rotación dentro de la empresa resulta ser elevada. Aunque las cifras no se han llegado a conocer de forma oficial, determinados hechos han ayudado a corroborar esta realidad. Por un lado, se han podido analizar las referencias, -escasas pero existentes-, que hablan de una alta rotación a la que, parece, se trata de encontrar remedio. Véanse los centros de selección y formación⁶, creados en 2007, y desde los que se busca conseguir una elección más oportuna y acertada para

⁶ En Madrid, Barcelona, Londres, París...

evitar la entrada y salida constante de la empresa. Pero el elemento más clarificador en este sentido, es el hecho de mantener, dentro de la empresa, una media de edad baja, de 26 años, a lo largo de, por lo menos, los últimos 10 años. Dicho en boca de la secretaria de la mujer y políticas de igualdad de CCOO, parece ser que en Zara “*se cambia de trabajadoras igual que se cambia de moda*”.

Será éste, uno de los motivos que llevará a que los procesos de formación de las recién llegadas terminen por resultar escasos, según las propias afectadas. Las dependientas coinciden en el hecho de considerar la formación como algo superfluo. Lo que se dan, son nociones básicas de las diferentes funciones dentro de las tiendas y éstas, proporcionadas por las propias compañeras. Descubrimos, así, que no existe una concentración del conocimiento. Y ello, a su vez, haciendo posible el que nadie termine por ser imprescindible en el negocio.

Lo que se buscará es evitar costes elevados en formación que a la larga supondrían pérdidas, debido a estos altos índices de rotación y que en caso de ser más profunda, elevaría los costes de la misma. Todas las empleadas son piezas sustituibles y por ello generadoras de trabajo más barato. Un trabajo que es visto como forma de entrada al mercado laboral, pero del que se desea salir cuanto antes, debido a las condiciones laborales que se han de soportar. Una escasa formación para un trabajo descualificado, que provoca una pronta salida de la empresa, generando, así, una excesiva rotación.

Las empleadas verán como han de multiplicarse para poder llevar a cabo todas las funciones para las que fueron contratadas, - esto es, tener la ropa de la sección doblada, los clientes atendidos, la reposición de productos hecha, control en los probadores, la vigilancia para evitar que roben, etc..., en definitiva, el mantenimiento de toda la sección-. Dicha multiplicación de tareas será producto de una falta de personal que redundará en mayores cargas de trabajo y por ende, en la intensificación del mismo. Intensificación que, como ya se ha dicho, también aparece en forma de más horas de trabajo (en muchas ocasiones en horarios partidos), debido a esa falta de personal, y que suele devolverse, no con un aumento en el salario sino, en tiempo libre y ello, al antojo de la empresa.

Parece pues, que Zara tiene un interés en mantener a trabajadoras jóvenes, capaces de soportar estas mayores cargas de trabajo con lo que todo ello implica: cambios constantes de horario, exceso de jornada no remunerado, intensificación del trabajo y todo ello, por salarios que resultan bajos⁷. En definitiva, unas condiciones de trabajo precarias que no suelen ser aceptadas, y que acaban siendo discutidas por las trabajadoras con más edad y con responsabilidades familiares. Se descubre, pues, que son las trabajadoras jóvenes las que crean menos problemas, debido al desconocimiento, que en muchos casos, tienen de la organización del trabajo y por ello serán las anheladas por la empresa.

Todo esto mantendrá activo un círculo de precariedad, que lleva a proseguir con este tipo de política laboral empresarial.

En definitiva, se termina por crear un colectivo de trabajo más debilitado, donde la negociación ha de hacerse de forma individualizada, y en el que la situación laboral termina por depender de las relaciones mantenidas con la empresa.

3.5 ¿Dónde quedan los sindicatos?

El hecho de ser primeros empleos, la excesiva rapidez de entrada y salida a este mercado laboral, la altísima rotación y la juventud de las trabajadoras, hará que, en demasiadas ocasiones, las dependientas no se involucren a nivel colectivo, haciendo que las relaciones sindicatos-trabajadoras sean débiles, elemento, éste, que no ayuda en el empeño por conseguir las mejoras de las condiciones de trabajo.

Siendo habitual entre las empleadas el no llegar al año de antigüedad en las tiendas, también lo es, el que no se involucren en la problemática de su sector.

A lo largo de la investigación, se fueron descubriendo los diferentes motivos que llevaban a establecer y mantener la lejanía entre las empleadas y los sindicatos. Por una parte, la excesiva juventud de las chicas y el poco tiempo que transcurre entre su entrada y salida del empleo, les hace tener un desconocimiento de la existencia de los sindicatos en sus centros de trabajo. Del mismo modo que la rotación complica el que los

⁷ En el año 2009 el salario mínimo interprofesional era de 624 € al mes. En las tiendas Zara las trabajadoras a 30 horas semanales, siendo una de las jornadas más habituales, percibían, por aquel entonces, un salario base que rondaba los 600 € que junto a los pluses y las comisiones podía llegar, en los meses mejores, a los 800 €.

sindicatos puedan llegar a conocer a las empleadas y los problemas que éstas pueden tener en su quehacer diario. También, se encontraron posiciones de indiferencia hacia aquéllos e, incluso, de miedo, por las posibles represalias que la empresa podría tomar en caso de descubrir la existencia de relación entre la trabajadora y el sindicato.

A pesar de ello, sí existen empleadas involucradas en la obtención de la mejora de las condiciones de trabajo, buscando la consecución de unos mínimos para todo el colectivo.

Amén de los problemas que crean las altas tasas de rotación y aquellos provocados por la dispersión de las tiendas, -haciendo que no se sepan, entre las propias trabajadoras, que los problemas habidos suelen ser los mismos-, son las delegadas sindicales las encargadas de hacer llegar la información a todos los centros. Ellas, las delegadas, han de terminar por conocer los problemas y zozobras de las afectadas. Pues de esta forma, la información va fluyendo hasta llegar a la Representación Legal de los Trabajadores que es la que trata de atajar aquéllos, mediante la consecución de acuerdos, cláusulas adicionales e incluso, mediante denuncias individuales y/o conflictos colectivos.

Algunos de los temas que se vienen tratando desde hace años: los salarios y las jornadas, resultan seguir siendo los aspectos fundamentales que se llevan a la mesa de negociación pero, cada vez más, aparecen nuevos asuntos, nuevos retos: contratación, formación, conciliación,...mediante los que se intenta obtener mejoras en las condiciones de trabajo capaces de redundar en las condiciones de vida.

Existen pues, compromisos firmados entre la empresa y los sindicatos sobre asuntos relacionados con la contratación (reduciendo la temporal, eliminando la hecha en fraude de ley,...), respecto al cumplimiento de los horarios (haciéndolos fijos), de calendarios anuales (que marquen la jornada, las vacaciones, etc...). Pero, la falta de aplicación de muchos de los acuerdos alcanzados, hace que las delegadas deban estar controlando continuamente su puesta en marcha, de forma tal que se consiga mejorar, mínimamente, las condiciones de trabajo precarias, que han de vivir estas empleadas.

4. Conclusiones

Para terminar resumo las aportaciones básicas que esta investigación ha sacado a la luz.

1- En primer lugar, y con la clara intención de comprender la incidencia real de las nuevas formas de organización del trabajo sobre las condiciones del mismo, se analizaron aquéllas reales, las que estas jóvenes dedicadas a la venta cara al público, han de vivir cada día. De ahí, el empeño en ahondar en los problemas laborales que ellas perciben como más importantes, en sus inquietudes y sus miedos. Y, llegando a la conclusión de que estas formas de organización del trabajo han llevado a precarizar, aún más, las condiciones del mismo.

2- Descubrimos que el espacio de trabajo dentro de las tiendas se termina por articular como una cadena de producción justo a tiempo debido a que los propios ritmos de labor y los tiempos, terminan por estar sincronizados, haciendo patente la intensificación del trabajo.

3- Desde su misma perspectiva, hemos sido capaces de desvelar el trabajo real en esta gran cadena de moda, evidenciando la distancia entre lo dicho por la empresa y lo vivido por las propias empleadas. Un trabajo marcado por la ‘desprofesionalización’ en que se buscan empleadas adaptables, más adeptas que aptas y fácilmente intercambiables. Esto es, trabajadoras debilitadas y vulnerables (frágiles a la hora de negociar), y por tanto, más fácilmente sometidas a los deseos empresariales. Este punto es, por tanto, de gran interés por cómo la explotación termina dándose en este sector, en este sexo y en esta edad... y cómo ello debilita, cada vez más, sus condiciones.

4- En definitiva hemos comprobado que, el de las grandes cadenas de moda, es un nicho de trabajos precarios para jóvenes vulnerables, haciendo posible que la empresa tenga personal capaz de cubrir sus necesidades, sin suponerle altos costes de contratación, de formación, de salarios y, ni tan siquiera, de despido.

5- Existe un pequeño número de personas dentro de esta gran cadena de moda, además de los sindicalistas del sector comercial, que tratan de mejorar las condiciones laborales y, por ende, personales y familiares de todas las empleadas que lo componen, a pesar de que se trata de un sector especialmente vulnerable como consecuencia del

hecho de estar compuesto, fundamentalmente, por trabajadoras débiles frente a una empresa fuerte; con poca capacidad de hacerle frente, además, de forma colectiva, debido a las malas condiciones laborales de las que son víctimas. La idea es que, partiendo de las posibles mejoras que se puedan obtener en este tipo de empresas, se consiga terminar por redundar en la mejora de las condiciones de todo el sector. Pero por ahora, la situación se transforma en un círculo vicioso del que es muy difícil salir dadas las condiciones actuales. Por ello, se debería actuar mediante un seguimiento legal real (reformas laborales capaces de no seguir precarizando las condiciones de trabajo; convenios colectivos del sector con protección mayor de los trabajadores, inspección de trabajo que vigile el cumplimiento, real, de la ley,...) y todo ello, con la clara intención de ayudar en la consecución de la mejora en lo que a condiciones de trabajo se refiere.

.....

5. BIBLIOGRAFÍA

- Agulló Fernández, I. (2010a) “Formas de ver y hacer el trabajo. El caso de las trabajadoras de grandes cadenas de moda” en *Sociología del Trabajo*, num. 70, otoño de 2010, pp.47-63 [ISSN: 0210-8364-70]
- Agulló Fernández, I. (2010b) “Problemas, avances y desafíos de la investigación sobre el trabajo en el sector servicios. El caso de las dependientas en las grandes cadenas de moda”, en AA. VV. *La investigación y la enseñanza de la Sociología del Trabajo: un balance de la situación en España*, Valencia, Editorial Germania
- Agulló Tomás, E. (1997) *Jóvenes, trabajo e identidad*, Oviedo, Universidad de Oviedo

- Alonso Álvarez, L. (2000) “Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara 1963-1999”, en *Revista de Historia Industrial*, nº 18, pp.157-179
- Alonso de Armiño, I.; Gómez, I.; Moreno, G. Y Zubero, I. (2003) “Precariedad laboral, precariedad vital”, en *Inguruak*, nº 32, pp. 143-186
- Antón, A. (2007) *Jóvenes y sindicatos*, Madrid, Ediciones GPS
- Aron, R. (1997) “Introducción” en Weber, M. (1997), primera edición en libro de bolsillo 1967) *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial, pp.9-77
- Badía, E. (2008) *Zara... y sus hermanas*, Madrid, LID
- Bauman, Z. (2000) *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*, Madrid, Gedisa
- Beck, U (1986) *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Barcelona, Paidós
- Boltanski y Chiapello (2002) *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal
- Bonache, J. Y Cerviño, J. (1996) “Caso Zara: el tejido Internacional”, en Durán Herrera, J.J. (coord.) (1996) *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, pp. 51-58
- Burawoy, M. (1985) *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Castellanos, M. L. y Pedreño, A. (2006) *Los nuevos braceros del ocio: sonrisas, cuerpos flexibles e identidad de la empresa en el sector turístico*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila
- Castillo, J. J. (2008) *La soledad del trabajador globalizado. Memoria, presente, futuro*, Madrid, La Catarata
- Castillo, J.J. (Dir.) (2005) *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila
- Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2007) “Deslocalización del trabajo y conformación de nuevas identidades laborales. Los agentes telefónicos de los *call centers offshore* en Argentina” en *Proyecto de Investigación TRABIN DOS: Escenarios de vida y trabajo en la Sociedad de la Información: jóvenes, mujeres e inmigrantes*. REF.: SEJ2004-04780/SOCI, xerocopiado

- Durán, M.A.; Serra, I. y Torada, R. (2001) *Mujer y trabajo. Problemática actual*, Valencia, Germania
- Durkheim, E. (1982) *La división del trabajo social*, Torrejón de Ardoz, Akal
- Gorz, A. (1995) *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda de sentido*, Madrid, Sistema
- Hughes, E.C. (1956): “On sociology and the interview: editorial preface” *American Journal of Sociology* LXII/2
- García Ferrando, M.; Ibáñez, J y Alvira, F. (comp.) (1986) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza Universidad Textos, pp. 51-85
- INDITEX, *Informes anuales 1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008*
- Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es
- Intermon Oxfam (2004) *Moda que aprieta. La precariedad de las trabajadoras de la confección y la responsabilidad social de la empresa*, www.IntermonOxfam.org [visto el 14 de marzo de 2007]
- López Calle (2007) *La desmovilización general. Jóvenes, sindicatos y reorganización productiva*, Madrid, La Catarata
- Martínez Barreiro, A. (2008) “Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara”, en *Revista Internacional de Sociología*, vol. LXVI, nº 51, pp. 105-122
- Phal, R. E. (1984) *Divisiones del trabajo*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
- Rifkin, J. (1996) *El fin del trabajo. El declive de la fuerza de trabajo global y el nacimiento de la era postmercado*, Barcelona, Paidós
- Ritzer, G. (2007) *La McDonaldisación de la Sociedad*, Madrid, Editorial Popular
- Sennett, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Barcelona, Editorial Anagrama
- Weber, M. (1997, primera edición al castellano 1973) *Ensayos sobre metodología sociológica*, Buenos Aires, Amorrortu Editores

INDICE

0. AGRADECIMIENTOS.....	1
1. INTRODUCCIÓN A LA TESIS.....	4
2. PRESENTACIÓN.....	8
2.1 Una comunidad científica.....	9
2.2 El contexto social.....	12
2.3 El modelo Zara: nuestra aportación	15
2.4 Objetivos e hipótesis de trabajo.....	16
3. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1 La investigación.....	25
3.2 Etapas de la investigación.....	26
4. EL MODELO ZARA.....	30
4.1 Zara por sí misma: una primera aproximación.....	31
4.1.1 Desde el diseño a la venta.....	35
4.1.2 La fabricación de las prendas de vestir	37
4.1.3 La logística.....	39
4.1.3.a La clave del éxito en Zara.....	39
4.1.4 La otra cara de INDITEX.....	44
4.1.4.a La fabricación: la otra cara del proceso productivo. Las condiciones de trabajo reales de las trabajadoras del textil.....	45
4.1.4.b La logística y las condiciones de trabajo vividas.....	51
4.2 El trabajo en la venta: nuestra aportación.....	56
4.2.1 El cliente como justificación en el modelo Inditex.....	64
4.2.2. Los datos.....	69
4.2.3 Apuntes para ser 'chica Zara'.....	72
4.2.4 Entre la empresa y las trabajadoras: sobre la organización del trabajo en Zara.....	74
4.2.5 La organización real del trabajo.....	96
4.2.5.a La selección.....	98
4.2.5.b La formación.....	100

4.2.5.c	Retribuciones.....	103
4.2.5.d	La organización del trabajo en la tienda.....	105
4.2.5.e	La importancia de las relaciones	110
4.2.5.e.i	Relaciones entre compañeras.....	110
4.2.5.e.ii	Las relaciones de las trabajadoras con la empresa.....	111
4.2.5.f	La conciliación.....	115
4.2.5.g	Las trabajadoras y los sindicatos.....	117
4.2.5.g.i	Alguna de las luchas: los despidos.....	119
4.2.5.h	Conclusión.....	125

5. NEGOCIACIÓN Y CRÍTICA SINDICAL EN ZARA.....128

5.1	Introducción.....	130
5.1.1	La negociación colectiva. La representación sindical.....	132
5.1.2	Visión general desde los sindicatos: acercándonos al Pret-a-porter.....	135
5.1.2.a	Algunos apuntes sobre las Federaciones.....	136
5.1.2.a.i	FECOHT-CCOO.....	136
5.1.2.a.i.i	FCHTJ-UGT.....	137
5.1.3	Zara frente a los sindicatos.....	138
5.1.3.a	Inditex y la representación sindical.....	142
5.1.3.b	Los sindicatos y la representación sindical.....	143
5.2	Buscando un mejor modelo de condiciones laborales. Diferentes temas, diferentes perspectivas. Negociación y crítica.....	149
5.2.1	La contratación y la rotación.....	150
5.2.1.a	La contratación: asuntos que atañen a la empresa.....	152
5.2.1.b	Perspectiva sindical en materia de contratación.....	158
5.2.2	Los salarios.....	164
5.2.2.a	La empresa y su política retributiva.....	165
5.2.2.b	¿Qué hacen los sindicatos en materia salarial?.....	165
5.2.3	La formación en el sector.....	167
5.2.3.a	Formación continua y promoción interna. La visión de la empresa.....	168
5.2.3.b	¿De qué formación hablamos?.....	175
5.2.4	Calendarios y jornadas.....	179
5.2.4.a	La flexibilidad de los horarios.....	180
5.2.4.b	Luchando por los tiempos de trabajo.....	180
5.2.5	La apertura de domingos y festivos.....	184

5.2.6	La Conciliación.....	188
5.2.6.a	La conciliación: 'compromiso con la Igualdad'.....	192
5.2.6.b	La lucha de la conciliación.....	197
5.2.7	Responsabilidad Social Corporativa.....	201
5.2.7.a	Visión responsable desde la empresa.....	203
5.2.7.a.i	Preocupados por el medioambiente.....	207
5.2.7.b	Responsabilidad Social Corporativa ¿Cuestión de marketing?.....	210
5.3	Concluyendo.....	215
6.	CONCLUSIONES.....	217
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	229
APÉNDICE.....	274	
APÉNDICE 1:	El sector comercial. Algunos datos de contexto	275
APÉNDICE 2:	Diario de investigación.....	279
APÉNDICE 3:	Tablas con relación de entrevistas.....	291
APÉNDICE 4:	Traducción al italiano del índice, resumen –con objetivos, hipótesis y metodología-, introducción y conclusiones.....	296