

<https://info.nodo50.org/El-caso-Zara-mercado-de-trabajo.html>



El caso Zara, mercado de trabajo para jóvenes - I

- Noticias - Noticias Destacadas -



Fecha de publicación en línea: Jueves 23 de febrero de 2012

Copyright © Nodo50 - Todos derechos reservados

El centrar el estudio en trabajos tales como los llevados a cabo por las dependientas de grandes cadenas de moda, muestra un campo poco estudiado y que puede complementarse con estudios anteriores relacionados con procesos de producción, previos a la llegada de los productos a las tiendas. De ahí, el interés en centrar el foco en 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, Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.).

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 (2011).

[Bonita y muy didáctica acción de "Mulheres transgredindo" en Compostela, para denunciar al imperio Inditex](#)

[Inditex. No dejes que la explotación femenina se acumule en tu armario.](#)

[Acción feminista en el 2009 contra Zara e Inditex "La belleza está en el exterior"](#)

[La talla 38 nos aprieta el chocho](#)

[Acción de Feministas Indignadas en Zara, 15O Barcelona](#)

Las nuevas formas de organización del trabajo y la elección de determinados modelos productivos supone, con frecuencia un empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. Entre otras cosas, en España, 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. Desde los años ochenta se han venido padeciendo, como consecuencia de la flexibilidad del mercado, la intensificación, la inseguridad e inestabilidad en el puesto de trabajo. Elementos todos, que repercuten en las biografías personales.

El impacto de las transformaciones productivas y sociales que se han vivido en los últimos veinticinco/treinta años ha llevado a un deseo por conocer su efecto en las formas de hacer el trabajo -y su consecuente repercusión en el ámbito del "no-trabajo"-, centrando el foco en los sectores de la población en los que parece existir una mayor precariedad: en los jóvenes y, especialmente, en las mujeres jóvenes. Y ello, en un sector como el de los servicios, que llama la atención por sus grandes diferencias en cuanto a condiciones de trabajo se refiere (contractuales, salariales, tipo de jornadas, etc.), y en el que encontramos trabajadores muy cualificados (banca, software, etc.) pero, también, trabajadores *vulnerables, descualificados* (comercio, hostelería, etc.). Este sector se caracteriza por la existencia de un aumento exponencial de sus cifras (económicas y en número de trabajadores), en los últimos veinticinco años. Así, el interés por los *más vulnerables*, nos lleva a centrar la atención en los trabajos '*al final del proceso completo de producción*', tratando de desvelar las condiciones, de trabajo reales, de sus trabajadores. ¿Cuál es el trabajo *verdaderamente existente* que se puede encontrar dentro del sector servicios?

El centrar el estudio en trabajos tales como los llevados a cabo por las dependientas de grandes cadenas de moda, muestra un campo poco estudiado y que puede complementarse con estudios anteriores relacionados con procesos de producción, previos a la llegada de los productos a las tiendas. De ahí, el interés en centrar el foco en 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, Inditex (Industria de Diseño Textil S.A.).

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 pueda tener una visión de conjunto de los diferentes procesos productivos, diversas formas de organización del trabajo y lo que ello implica en las condiciones del mismo.

Zara ha resultado ser una vía de análisis privilegiada, para poder evaluar ese impacto de las transformaciones productivas y sociales y sus implicaciones, sobre las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes.

La magnitud de la organización del Grupo Inditex requiere, al menos, una mínima referencia a cada proceso productivo, puesto que sin el paso previo no se llega 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 ha de analizar cómo nacen los productos (diseño y fabricación) y cómo la logística, los hace terminar en los puntos de venta en centros y calles comerciales. Y termina por quedar claro que cada parte del negocio se interrelaciona de forma tan estrecha, que acaba quedando difuso cuál es el inicio del proceso y cuál 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?

Y en el análisis de todas las fases aparece 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* no significará una descarga de trabajo sino, por el contrario, un 'adelgazamiento' de las plantillas y por tanto, una intensificación de aquél.

Comenzando el análisis por uno de los procesos productivos, el del *diseño* de las prendas de vestir, cabe decir que éste, sólo es tratado desde la perspectiva empresarial y por tanto, en él, los trabajadores quedan invisibilizados. Sí aparecerán las diferentes funciones que desempeñan los estilistas, los profesionales de la gestión comercial y los hombres de tienda. También se habla del cambio 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.

Pasando a una fase sucesiva, la serie de respuestas encontradas respecto al ámbito de la *fabricación* se hace posible gracias a las diferentes fuentes que han investigado sobre las condiciones de trabajo de las trabajadoras en la confección gallega (Taboadela, O. et al., 2005; Villarino, M. y Morales, J., 2007) o los estudios realizados por Intermon Oxfam..., entre otros. Y estos, son 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.

Otro de los procesos analizado es el que se refiere a la *logística*, visto como *la clave del éxito de Zara*. 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*. Un proceso que consideramos fundamental para el éxito de Zara y

del que todavía queda mucho por decir.

La logística es el medio a través del que el negocio funciona de forma fluida. Y es, una vez más, el uso del *justo a tiempo*, con la búsqueda del *stock cero*, el que permite un sistema en que cada pieza se ajusta al milímetro. Por un lado, la información constante entre tiendas y sedes centrales, permite dedicar un mínimo del espacio de la tienda a los almacenes. Es la propia superficie de venta la que cumple con esta función. Pocos productos pero que, se sabe, tienen salida rápida en el mercado. Por ello, el uso de la *Terminal de Gestión de Tiendas* (TGT), de la *Casiopea* y del *Veinticinco*, que mantienen en conexión a las tiendas con el resto de procesos productivos, facilitan 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... Lo que más se vende. Y ello, hace posible reponer en las tiendas de forma veloz y en plazos que no superan las 48 horas.

Pero al seguir ahondando en este proceso, se descubre que 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. 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 aquéllas. En los últimos años, y debido a la apertura de nuevos centros logísticos en el territorio nacional [\[1\]](#), 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', en las *tiendas*?

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 propias 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 propias afectadas. Y gracias a un análisis minucioso se descubre y corrobora que, efectivamente, las condiciones de trabajo en las grandes cadenas de moda son precarias.

Debido a una mala organización del trabajo -que cada vez, hace menos atractivo este sector-, las dependientas habrán de enfrentarse a jornadas a tiempo parcial obligatorias, 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. Esta serie de condiciones puede ser una de las causantes del problema de la elevada rotación que esta gran cadena sufre. A pesar de que las cifras no se han llegado a conocer de forma oficial, determinados hechos han ayudado a corroborar esta realidad. Por un lado, nos topamos con 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 formación [\[2\]](#) creados en 2007, y desde los que se busca conseguir una elección más oportuna y acertada para evitar la entrada y salida constante de la empresa por parte de las dependientas. 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, 10 años consecutivos. Parece ser que en Zara "*se cambia de trabajadoras igual que se cambia de moda*".

Y de ello, se empiezan a desprender una serie de elementos como por ejemplo: el de la rotación. 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 los procesos formativos como algo superfluos. Se dan tan sólo nociones básicas de las diferentes funciones dentro de las tiendas y éstas, las proporcionan las propias compañeras. Por tanto, se descubre que no existe una formación seria. Y ello, a su vez, hace posible el que nadie termine por ser imprescindible en el negocio. Nadie es imprescindible y todos son sustituibles.

Lo que se buscará por parte de la empresa, es evitar costes elevados en formación, que a la larga supondrían pérdidas debido a los, anteriormente mencionados, altos índices de rotación y que en caso de formar íntegramente, terminaría por elevar 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 vehículo hacia el mercado laboral, pero del que se desea salir cuanto antes, debido a las condiciones laborales que se han de soportar. Nos encontramos así, ante una escasa formación para un trabajo descualificado, que provoca una pronta salida de la empresa, generando, así, una excesiva rotación.

Itziar Agulló Fernández es Doctora en Sociología y 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 2008-2012, 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.

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

[2] En Madrid, Barcelona, Londres, París...