



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

ESCOLÁ: LA TRAYECTORIA DE UNA EMPRESA FAMILIAR TEXTIL ARAGONESA.

Autora

Patricia Moneva Cebrián

Directora

M^a Pilar Erdozáin Azpilicueta

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo.
Universidad de Zaragoza.

2016

ÍNDICE

1.	RESUMEN	2
2.	INTRODUCCIÓN	3
3.	METODOLOGÍA.....	8
4.	CAMBIOS TECNOLÓGICOS	9
5.	ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	12
	Cuadro 1: Producción de <i>Escolá, S.A.</i> diferenciado por temporadas.	21
	Gráfico 1: Ingresos de explotación de <i>Escolá</i>	23
6.	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: GÉNERO Y OTROS ASPECTOS.....	23
	Cuadro 2: Tasa de Actividad Laboral Femenina, España y Comunidades Autónomas, 1976-2012*.....	24
	Gráfico 2: Tasas de paro trimestrales por sexo, 1976TIII-2013TII.....	25
	Cuadro 3: Personal en plantilla diferenciado por sexo.....	30
7.	CONCLUSIONES	32
8.	ANEXOS.....	34
9.	BIBLIOGRAFÍA	35

1. RESUMEN

Con el presente estudio y correspondiente revisión bibliográfica se pretende analizar la evolución de una pequeña empresa industrial textil familiar que tuvo su nacimiento hacia mediados de los años 50, que alcanzó su máxima producción y número de empleados sobre los años 80 y que en la actualidad sigue manteniendo su actividad, a pesar de haber bajado su producción y número de empleados. Se pretende comparar su trayectoria con las de otras empresas del sector que tuvieron sus comienzos y recorridos en un escenario económico e institucional parecido y que son coetáneas en el tiempo, pero que sin embargo su situación actual es muy diferente. Mostremos como la empresa de géneros de punto *Escolá* ha logrado mantener todas las fases de producción en España, siendo está una de sus señas de identidad. Así mismo, se trata de contextualizar la empresa de género de punto *Escolá*, su trayectoria histórica y las perspectivas de futuro en un nuevo escenario económico global, con el fin de determinar su posición y situación actual de en el mercado interior e internacional, señalando sus ventajas e inconvenientes y reflexionando en torno a cuál podría ser su evolución.

Palabras clave

Economía textil, globalización industrial, historia de la industria textil, fábricas textiles españolas, clúster textil, *Escolá*, “Spanish groups”, “fast fashion”, artesanos textiles España, descentralización industrial, trabajo femenino, economía sumergida.

2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la trayectoria histórica de la empresa *Escolá*, una empresa zaragozana del sector textil y especializada en géneros de punto para la moda femenina. Se centra la atención en el estudio de una pequeña empresa familiar que pensamos puede ser representativa de empresas españolas del sector de la confección. Según la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza (1978, pp. 109-116), en 1958 la cantidad de empleo que absorbían las microempresas (con menos de 5 empleados) en Zaragoza representaban el 23,5 por ciento del total de empresas. Desde la segunda mitad del siglo XX, el empleo en estas pequeñas empresas familiares fue disminuyendo, aunque se sigue reconociendo el importante papel que han representado en la industria española.

El objetivo del presente trabajo fin de grado es estudiar la competitividad de una empresa familiar del sector textil y de la confección desde sus inicios a mediados del siglo XX hasta la actualidad, haciendo hincapié en cómo ha ido adaptando sus estrategias de crecimiento ante los retos que le han ido surgiendo debido a la difícil competencia de las importaciones.

En un contexto de globalización, las empresas del sector textil y de la confección se han visto obligadas a adoptar formas de producción flexibles que se han concretado en cambios en las tecnologías, en la organización del trabajo, así como en los modelos de producción y distribución. (Piore & Sabel, 1990, p. 31-74). En todo este proceso de adaptación ha sido importante el papel del Estado y de las instituciones municipales. En la etapa de la dictadura, el Estado dirigía y controlaba la economía imponiendo los requisitos para abrir empresas o para importar materias primas o maquinaria, no contribuyendo así a la ayuda necesaria para las empresas familiares en ese momento. Aun así, algunas industrias lograron mantenerse e incluso aumentar su competitividad. (Fernández Pérez & Maceira Ochoa, 2015, p. 66)

Antes de comenzar el estudio de la empresa textil zaragozana, *Escolá*, me detendré en la explicación del peso del sector textil en la economía industrial de España desde sus comienzos en la etapa contemporánea.

A finales del siglo XVIII, algunas regiones y/o centros urbanos de España reunían unas condiciones favorables para desarrollar una industria moderna. Contaban con diversas materias primas de calidad y trabajadores cualificados para las labores

artesanales, así como con recursos materiales suficientes (tecnologías, recursos energéticos, capital). Además, habían conformado redes de venta y distribución de los productos en los mercados interiores. (Benaul Berenguer, 1998).

La industria moderna comienza a consolidarse en el Siglo XIX en algunas regiones de España. Concretamente, en fábricas textiles de Cataluña se fueron introduciendo las primeras máquinas para fábrica, como hiladoras o telares mecánicos en la producción de tejidos de lana y/o algodón.

A principios del Siglo XIX, en el campo de la industria textil, destacó la algodónera catalana, la cual, era en términos cuantitativos modesta, aunque un importante cambio en el modo de producción, la convirtió a nivel nacional en la única industria hasta entonces que estaba mostrando signos de desarrollo moderno: producir para el mercado y no para el autoconsumo. Y así, a partir de la segunda mitad del siglo, su crecimiento fue muy rápido, debido a ciertos cambios tecnológicos, se mecaniza la hilatura y parcialmente el tisaje.

Vemos pues, cómo la industria textil ha representado un papel importante en nuestro país desde sus comienzos, a principios del Siglo XIX, llamada entonces como la industria moderna, siendo la industria más difundida en toda Europa, aunque debido a los cambios que han surgido en nuestra sociedad en las últimas décadas haya podido perder fuerza, debido a las exportaciones de la mayor parte de la producción a países donde la mano de obra es más económica. (Guerrero Latorre, Juliá Díaz, & Torres Ballesteros, 2007).

Hacia principios del Siglo XX, la industria textil ya se encontraba fuertemente implantada en Cataluña, contando un mayor número de fábricas concentradas, pudiendo así, reducir los costes de suministro y en consecuencia de la producción. El producto español no tenía muchas ventajas competitivas frente al de Inglaterra, por ejemplo, pero las medidas proteccionistas del Estado impedían las importaciones, garantizando así la expansión y el desarrollo de este sector en nuestro país. España se quedó atrasada con respecto al desarrollo tecnológico, y el textil a pesar de su crecimiento se quedó un poco estancado, quedando formado por pequeñas empresas con pocos recursos para poder innovar en tecnologías.

La industria textil española siguió desarrollándose de esta manera a lo largo del Siglo XX, pudiendo destacar que se consolidó en el país en la década de los 80, llegando a contar con 400.000 trabajadores. (Sojo Calvo, 2010)

Otra de las empresas que empezó como *Escolá*, siendo una empresa familiar y con nacimiento en la década de los sesenta, en Galicia, es la empresa Inditex, que en la actualidad ha sorprendido a analistas y académicos por su rápido posicionamiento en el mercado internacional basado en la “fast fashion”, esto es la introducción en el mercado de colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y barata, ofreciendo al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos. Inditex-Zara ha pasado a diseñar, producir y distribuir todo tipo de prendas de vestir y complementos para el consumo de masas en 33 países, en tres continentes. (Alonso Álvarez, 2000, p. 157).

Se ha dicho que las empresas de la confección textil que son reemplazadas fácilmente por otras debido a la dificultad de mantener la ventaja competitiva, por deslocalizaciones o modificaciones en su estructura internacional del sector, y de igual modo, firmas que hace treinta años no eran más que modestos negocios, donde fabricantes y distribuidores coincidían con los componentes de la unidad familiar, constituyen en la actualidad lo que en el argot empresarial se califican como “killers”, las cuales reducen sus gastos al mínimo eliminando cosas superfluas (Domínguez, 2008), se especializan y diversifican su producto en una amplia oferta, así como servicios añadidos. (Herández Cuellar , 2015).

La lista del año 2000 que encabeza el liderazgo de la confección textil en España, según datos de Fomento de la producción, que superan los 100 millones de euros queda integrada por las siguientes empresas: Inditex, Cortefiel, Mango, Sara Lee España, Induyco, Burberry Spain, Benetton, Levi Strauss o Grupo Sáez Merino.

En 2016, las ventas de las empresas por encima de los 1.000 millones de euros, están encabezados por Inditex, Mango, Cortefiel, Desigual, Custo Barcelona y Adolfo Domínguez.

Podemos hacer comparaciones con grupos que nacieron en España en la época como Industrias de Diseño Textil, S.A. (Inditex) nacida en 1963 o Mango en 1987. La evolución de su facturación subió considerablemente cuando decidieron salir al mercado exterior.

En otros países estas “killers” tampoco son de creciente creación y tienen sus inicios en pequeñas empresas familiares. Como (la norteamericana Abercrombie & Fitsh, la italiana Benetton, la holandesa C&A, la sueca Hennes & Mauritz), tienen sus

orígenes en los años 70 y 80, y además les une una cultura empresarial heterodoxa. En España se propicia la creciente presencia internacional debido a la eliminación de las barreras de entrada a los países de la Unión Europea desde 1986, que restringían el tráfico mundial de bienes y capitales, soluciones a los movimientos competitivos de las empresas extranjeras, la homogeneización en las preferencias del consumo de masas y la rápida difusión de las tecnologías, en especial las de transferencia de información e internet.

Según la asociación de Creadores de Moda de España en su informe *El Sector de la Moda en España* de 2016, la actividad principal -la fabricación- ha ido perdiendo peso a favor de otros valores, siendo tan solo una parte del proceso junto con el diseño, el marketing, la actividad comercial y la gestión de los puntos de venta, postventa, etc. Así mismo, se han ido añadiendo una gran variedad de actividades auxiliares y profesionales que desempeñan arquitectos, abogados, diseñadores, etc.

En España, el sector de la moda se considera uno de los más importantes en el peso de la economía nacional (2,8% PIB), y por su enorme dinamismo, que se traduce en crecimiento de las exportaciones y en generación de empleo.

En este Trabajo Fin de Grado, se presenta la trayectoria de una empresa textil aragonesa desde mediados del siglo XX hasta nuestros días. Una empresa que nació por el espíritu emprendedor de una mujer joven, y que sigue manteniendo su actividad productiva, siendo una de sus señas de identidad que la producción de sus prendas se fabrican en España desde principio a fin y que, por ello, es merecedora del sello 100% “Made in Spain”.

Mercedes Escolá, la fundadora de la empresa *Escolá, S.A.*, comenzó tejiendo jerséis a mano en el pueblo navarro donde nació, Falces, allá por los años 50, en una modesta mercería que regentaba su madre y su tía. Debido a la calidad y la buena presencia de sus trabajos, los representantes que le servían el género pensaron que sus prendas tendrían éxito en mercados urbanos y les animaron a marcharse. Los cuatro hermanos Escolá, dos hombres y dos mujeres, decidieron emprender juntos este negocio. Para crecer, se plantearon inicialmente dónde ubicar su actividad industrial. Contemplaron la posibilidad de instalarse en Madrid, pero les parecía muy una ciudad muy grande, en Pamplona, pero consideraron que era demasiado pequeña, por lo que finalmente se decidieron por la ciudad de Zaragoza. Los hombres dejaron los campos y toda la familia se instaló a Zaragoza.

Los cuatro hermanos Escolá comenzaron a manufacturar prendas textiles por encargo en un pequeño local ubicado en el barrio de San José de la capital aragonesa, contando inicialmente con una sola trabajadora contratada que hacía las labores de tejido junto con Mercedes Escolá, mientras que los dos hermanos varones se encargaban del trato con clientes y proveedores. Los productos de la empresa fueron muy bien aceptados por el sector y pronto comenzaron a tener un gran éxito comercial. (A.E.M., 2014).

Poco a poco comenzaron a contratar a más trabajadoras, tejedoras, planchadoras, costureras, mujeres externas terminando las prendas en sus casas, llamadas destajistas, encargándose de labores que no necesitaban maquinaria específica, sino máquinas de coser convencionales que la mayoría de hogares españoles tenían. Entre las labores que realizaban por encargo destacan tareas tales como coser botones, hombreras o apoyar costuras, tareas que no requerían gran cualificación o destreza. El local pronto se quedó pequeño para tal cantidad de trabajo, así que tuvieron que ampliar el espacio de trabajo con otro local que únicamente estaba dirigido a tejer la materia prima.

El proceso de producción no varió mucho en los primeros años, aunque las tecnologías, que más adelante apuntaremos, debieron adaptarse a los cambios de la demanda.

Veremos cómo esta empresa ha afrontado tanto los cambios tecnológicos como los cambios propios en materia de relaciones laborales.

En el presente trabajo se tratará de analizar los cambios tecnológicos y cómo estos han afectado a las empresas textiles, así como cuál será las estrategias productivas predominantes en el sector en un futuro próximo. Seguidamente se hablará de la organización de la producción y distribución, ahondando en cuáles eran los modelos de producción predominantes en la época y cómo se distribuía dicha producción. Continuará con la organización en el trabajo, diversos aspectos como la segregación por sexos en según qué industrias teniendo en cuenta como tema predominante a la mujer trabajadora, estudiando la brecha salarial y las trabas políticas de la época al trabajo de las mujeres casadas en la economía reglada. Y finalizará con una reflexión a modo de conclusiones.

3. METODOLOGÍA

El trabajo que se presenta es una investigación sobre la trayectoria empresarial una empresa familiar aragonesa desde sus inicios hasta el momento, estudiando las estrategias de producción y comercialización que ha seguido y cómo ha superado los retos de la globalización.

Se ha revisado los análisis y estudios realizados sobre empresas del sector de la confección, así como datos de los mercados y evolución del sector textil de España y Europa, haciendo hincapié en la relación con los países en desarrollo, en la problemática de la descentralización de las empresas e industrias y tecnologías. Se han tenido en cuenta otras historias de empresas textiles de éxito.

Este trabajo tiene como fuente principal y más interesante las entrevistas realizadas a varias trabajadoras de la empresa, alguna de ellas con una antigüedad como trabajadoras anterior a 1970: Mercedes Ramos Alquézar de 82 años y trabajadora sumergida entre los años 70 y bien entrados los 90; M^a Teresa Gracia Blanc de 71 años, trabajadora ininterrumpida desde el año 1969 hasta 2015 por jubilación; Alicia Cebrián Ramos de 60 años y todavía trabajadora de la plantilla de *Escolá* con una antigüedad actual de 46 años. Los documentos personales de las trabajadoras y la información oral proporcionada en las diversas entrevistas mantenidas con ellas en los dos últimos años han facilitado la información necesaria para reconstruir la historia de la empresa. He planteado la reconstrucción de sus experiencias laborales mediante entrevistas cualitativas, en las cuales, en un lugar relajado y distendido, estas trabajadoras me contaban sus experiencias a partir de mis interrogantes. Fueron entrevistas libres, consistentes en una charla informal, que permite la obtención de datos acerca del tema a tratar. El archivo de la empresa también conserva documentación reciente de utilidad para este trabajo, aportando datos con los cuales se ha podido elaborar cuadros estadísticos. El recurso a las entrevistas orales es una técnica de investigación que también practican historiadores, antropólogos y otros científicos sociales. Podemos reseñar como ejemplo los diversos trabajos de investigación sobre el trabajo femenino en industrias de bienes de consumo publicados en la revista de Errentería (Fernández Pérez & Maceira Ochoa, 2015). Para finalizar, tenemos que apuntar que también hemos

recopilado datos estadísticos de la plataforma de la Universidad de Zaragoza a través de SABI, que trabaja con datos recopilados de la Cámara de Comercio de Zaragoza.¹

También se ha tenido en cuenta la entrevista oral mantenida entre el consejero delegado de Inditex y D. Luis Alonso Álvarez, doctor en Historia por la Universidad de Barcelona y catedrático de Historia e Instituciones Económicas en la Universidad de A Coruña, recogida en su obra “Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999” sobre la empresa española Inditex, con nacimiento y características (empresa familiar en sus orígenes) muy similares a la empresa que se va a analizar (Alonso Álvarez, 2000).

4. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Según (Llonch Casanovas & Deu Baigual, 2008, p. 19-21), en su análisis sobre la maquinaria industrial textil de Cataluña, describen que ésta se vio influenciada por la industria de construcciones mecánicas catalanas con un peso muy importante en la industria textil debido a su rama especializada en máquinas y accesorios para el textil, la cual, tecnológicamente hablando, fue de gran importancia hasta finales de la década de los 60, con una alta concentración y productividad en Cataluña, con respecto al resto del país, aunque con límites en su desarrollo tecnológico, viéndose dicho desarrollo textil afectado durante la Segunda Revolución Industrial y privado de la innovación tecnológica que en otros países acontecía, y de su incidencia en la productividad, con respecto a otras industrias textiles internacionales debido a circunstancias propias autárquicas.

Los inicios del proceso de modernización de la industria textil catalana tuvieron lugar en el tránsito del siglo XVIII al XIX, llegando de mano de los primeros avances tecnológicos procedentes de Inglaterra, Francia y Bélgica.

En el transcurso del primer tercio del siglo XIX, la difusión de tecnología se intensificó a través del espionaje industrial realizado por algunos técnicos y empresarios catalanes, en sus viajes a países más adelantados de Europa. Así pudieron construirse en Cataluña algunas máquinas sencillas a imitación de las importadas (como la bergadana), aunque cuando se introduce el vapor como fuente de energía y nuevas máquinas textiles más complejas y fabricadas con hierro, la dependencia tecnológica del exterior se hace

¹ Agradecimiento por su colaboración e información del profesor Agustín Sancho Sora.

mayor e ineludible. La industria de construcciones mecánicas catalana no estaba preparada para poder suministrar la considerable demanda de maquinaria que conllevó la mecanización del sector textil, ni con la celeridad necesaria.

Durante el período 1940-1959 se invirtieron los términos, al predominar las compras de maquinaria de fabricación española debido al aislamiento de la economía española del resto de Europa.

España tuvo muchas dificultades para la importación de toda clase de productos y de maquinaria textil, al menos hasta finales de la década de 1950, debido a la escasez de divisas extranjeras necesarias para el pago de importaciones, las altas comisiones, etc. Por todo ello, se continuó utilizando maquinaria antigua, copias obsoletas y piezas reparadas, aunque se intensificó el trabajo debido entre otras cosas a la facilidad de encontrar mano de obra barata.

También es necesario considerar que a medida que fueron apareciendo nuevas necesidades en la sociedad industrializada, otras industrias textiles, procedentes de países industrializados y creadoras de productos de menor valor añadido, como maquinaria más obsoleta, menos investigación en innovación, menor rotación o incluso un servicio postventa poco ventajoso y acompañada de la no descentralización e innovación ha podido influir en el modelo de la empresa *Escolá*, que sigue apostando por la producción nacional.

En 1982 - 1986 ante la primera gran crisis de la posguerra y se pone en marcha el Plan de Reconversión Textil para facilitar, mediante ayudas económicas, la modernización de las empresas y la transformación hacia actividades más focalizadas en el producto, el marketing, la calidad y la distribución, ya que en la producción era únicamente el aspecto dominante.

(Gual Solé & Torrens, 2004) en su publicación “Deslocalización de empresas y actividades productivas en España” asignan “*un mayor riesgo de deslocalización desde España a otros países a la actividad de material de transporte que a la de textil y confección*”. Así mismo sugieren “*que si se opta por la supervivencia de empresas ante la competencia internacional, esa clasificación de riesgos no es necesariamente cierta*”. Por esto último es lo que ha apostado *Escolá* ante la postura de descentralización. Ante la pregunta “¿Es más probable que España reduzca su tejido industrial en el textil-confección o en el material de transporte? Lo que nos dicen los datos disponibles hasta ahora es que es más probable que ocurra en el primero de esos dos sectores. Pero, al

mismo tiempo, también es en él donde la emigración de empresas resulta menos probable, porque el tejido industrial está compuesto de empresas de dimensión más pequeña y con predominio de capital propiedad de residentes”, matizan los autores. Pero, por otro lado, es evidente que la empresa que establece producciones de fases primarias de su proceso de fabricación en otros países consigue abaratar el producto, al abaratar salarios, lo que eleva sus rentas de capital y extiende su capacidad global de producción, y su competitividad internacional crece. Creciendo también la producción y la capacidad competitiva del conjunto de la nación que reverterán en investigación y tecnología.

Las distintas tendencias, en materias textiles no prevé grandes cambios a corto plazo, lo que sí posiblemente estará sometido a cambios tecnológicos, las tecnologías de producción para la sintonización de los productos orgánicos primarios y modificaciones en las estructuras de las fibras. La lana virgen pasará a ser una fibra minoritaria, principalmente grupos sociales elevado poder adquisitivo. El algodón continúa en fase ligeramente ascendente. El aumento en el consumo mundial para los próximos años sólo podrá ser cubierto por las fibras químicas. Considerando que el grupo de las fibras sintéticas son derivados de fósiles orgánicos, cabe esperar para los próximos años un aumento considerable del precio de las fibras textiles, tanto de las naturales como de las químicas. Lo que provocará la introducción de tecnologías altamente tecnificadas. Justamente aquellos países en situación de generar una tecnología altamente tecnificada, mejor adecuada a sus posibilidades y necesidades y capaces al mismo tiempo de adaptar y ajustar sus estructuras industriales y sociales a la nueva situación de escasez mundial, serán los que sin lugar a dudas ofrecerán una mayor competitividad. (Fernández Otheo, Labrador, & Myro, 2007, p. 60-69).

Predominarán las transferencias de nuevas tecnologías y productos de los países más avanzados hacia otros países más rezagados sociológica e industrialmente. Quienes se verán obligados a generar una tecnología mediana, que tendrán que asimilar y adaptar a sus necesidades consiguiendo una cierta independencia tecnológica.

Por otro lado, las empresas logísticamente más desarrolladas o que innoven como Inditex, que integren la producción y la distribución de vestuario (estrategia absolutamente innovadora que introdujo Inditex, y posteriormente adoptaron Mango, Cortefiel y otras compañías) estarán mejor posicionadas. Así como otros valores

añadidos aparte de la producción, moda, benchmarking y otros tipos de Textiles de Uso Técnico (TUT).

5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

En este apartado se analiza la organización del trabajo, observando la evolución de los procesos de producción y distribución vinculados a su vez a los cambios tecnológicos, los cuales han permitido a lo largo de la historia reducir costes y ampliar la producción. Así mismo, estos cambios han exigido modificaciones en los modelos de contratación de la empresa *Escolá* desde mediados del siglo XX hasta el presente. La importancia de las actividades de venta y distribución de la mercancía han influido también en los procesos de fabricación de las prendas. Es preciso destacar que la empresa ha otorgado gran relevancia a aspectos tales como el precio y la calidad de sus tejidos, así como también los acabados de las prendas.

Analizamos en un plano teórico, en primer lugar, las opciones tecnológicas existentes en la época, los cuales los podemos distinguir en: el modelo de producción en serie y el modelo de producción artesanal o también llamado especialización flexible. El modelo de producción artesanal, *“basado en la idea de que las máquinas y los procesos podían aumentar las cualificaciones del artesano y permitirle así plasmar sus conocimientos en productos cada vez más diversos: cuanto más flexible era la máquina y más amplias las posibilidades de aplicación del proceso, más aumentaba la capacidad del artesano para la expresión productiva.”* (Piore & Sabel, 1990, p. 31).

De otro lado, la producción en serie o fabricación en serie, cuya principal idea era que el coste de producir un bien podía reducirse sustituyendo la capacidad humana por máquinas, fue un proceso revolucionario en la producción industrial, cuya base es la cadena de montaje, consiste en una forma de organización de la producción que delega a cada trabajador una función específica y especializada en máquinas también muy especializadas. Consiste así, en descomponer las tareas manuales en sencillos pasos, para realizarlos con mayor rapidez y precisión mediante una máquina especializada, así cuanto más sofisticada fuera la maquinaria, menor cualificación requeriría la mano de obra del trabajador. (Piore & Sabel, 1990, p. 31-74).

No hay que pensar que este modelo de producción en serie desterró a los modelos de producción artesanal, sobre todo en determinadas ramas de la actividad industrial y en empresas de pequeño tamaño (Valdaliso Gago & Lopez, 2007).

Por otro lado, ahondando en las características del modelo de producción flexible o también llamado artesanal, destacaremos que se caracteriza por: se trabaja por encargo o pedido, se apuesta por la variedad. Este modelo tecnológico se vincula a empresas de menor tamaño o de tipo familiar donde no se requiere el uso de tecnología sofisticada, sino el uso de materias primas junto con máquinas y herramientas de uso general o polivalente adecuadas para su elaboración, lo que le permite al trabajador artesano aumentar sus cualificaciones. (Piore & Sabel, 1990).

En esta lógica tecnológica o modelo de producción artesanal o flexible encajaría la empresa textil *Escolá*, así como otras fábricas textiles de calidad española y de centros industriales de países desarrollados. Esa tendencia a la localización en clúster geográficos está también bastante extendida en Europa. Ejemplos tales como el «Polo de Innovación» de la Filliera della Moda de la región italiana de la Toscana, u otras zonas europeas que compiten intensamente en costes laborales. Algunos estudios citados en una investigación, confirman que unidades industriales pequeñas, tanto en Alemania como en Francia, han sido bastante activas en transferir tecnología a sus socios de negocios en otras partes. El estudio llevado a cabo en la República Alemana indica que casi una cuarta parte de las 415 empresas estudiadas habían participado en alguna forma en transferencias de tecnología en 1973. En Francia un estudio de las FAO indicó que casi la mitad de alrededor de 100 pequeñas empresas estudiadas han participado en transferencias tecnológicas en 1976. (Dr. M.S.S. El-Namaki, 1985). O la todavía existente actividad textil de carácter artesanal en Italia, a la cabeza de la moda y una industria textil de calidad, que conjunta con materias de alto contenido tecnológico, además de los aportes añadidos. A esta relación cabría añadir los programas de transferencia como el de Suecia para la industria hermana o el de Holanda para el de la planta piloto, que han demostrado fuertes tendencias con respecto a la transferencia de equipo a expensas de la transferencia de habilidades humanas, o incluso como una dimensión de la política global internacional de redistribución de mano de obra o “participación” gradual de procesos manufactureros específicos con países en vías de desarrollo. (Dr. M.S.S. El-Namaki, 1985).

A continuación, nos planteamos realizar la historia de una familia como fundadores de actual sociedad *Escolá, S.A.*

La empresa textil *Escolá* comenzó siendo un pequeño taller, entendiendo como tal, un espacio donde se realiza un trabajo manual o artesano, desde sus inicios adoptaron el modelo de producción flexible. Veremos cómo la utilización de cierta maquinaria, aunque sencilla, sustituyó el esfuerzo de tener que coser a mano para hacerlo con máquinas de uso general, las cuales proporcionan al trabajo físico una mayor eficacia. Aunque a lo largo de su historia, la empresa ha realizado un proceso de modernización conforme han cambiado los procesos tecnológicos, continúa con este modelo de producción en la actualidad. Cabe destacar que de las muchas empresas textiles en Aragón, como *Arriba & Abajo, S.L.* o *Ateca Textil, S.L.*, dedicada también a la confección de géneros de punto, *Escolá*, es la única empresa que fabrica sus prendas íntegramente en España.

En 1954, cuando los Hermanos Escolá llegaron a Zaragoza, comenzaron su actividad en un pequeño local del barrio San José de Zaragoza. Su modelo de producción era totalmente artesanal o manual ya que cosían las prendas a mano, prendas que se confeccionaban por encargo. La actividad estaba dirigida a la confección de prendas de vestir, especialmente femeninas, aunque en menor número, también tenían encargos de prendas de caballero. Pronto pudieron contratar a una primera persona, ya cualificada, especializada en corte y confección para realizar las labores de tejido y de manejo de la maquinaria necesaria, debido al volumen de trabajo, que iba en claro ascenso. Aquí el modelo de producción que se utilizaba era lo más artesanal posible: tejían a mano las prendas de punto a partir de conos de lana, según les venían los encargos. Una tejedora tejía en una tejedora la labor, cuando otra la planchaba para posteriormente montarla en el patrón del tallaje. Seguidamente se cosían las piezas, botones y hombreras si procedía y otra vez a la plancha manual. Finalmente, la prenda confeccionada salía a la venta.

En los años iniciales, los pedidos eran pequeños y con una sola trabajadora junto con Mercedes, las prendas encargadas se confeccionaban a tiempo. Pero no tardaron mucho tiempo en recibir más pedidos, que ya no podían ser atendidos con dos trabajadoras. De este modo, la necesidad de tener que contratar a más personas para poder llevar a cabo la producción obligó a trasladar la actividad de confección a un local más amplio.

Había transcurrido más de 10 años, cuando ya en 1969 los cuatro hermanos decidieron trasladarse a otro local en el mismo barrio de San José de Zaragoza y fundar una sociedad, *Hermanos Escolá, S.A.* Esta decisión supuso una ampliación de la producción y de la plantilla bastante notoria. Así mismo, la empresa actualizó su maquinaria para poder sobrellevar el volumen de trabajo. Pasaron de contar con una máquina de coser a tener varias más, incorporando una remalladora para rematar las terminaciones, y una plancha manual más sofisticada para planchar las prendas ya terminadas. En la nueva empresa comenzaron a contar con una patronista cualificada que trabajaba como cortadora. Su labor consiste en dar forma a la materia para la confección del patrón previamente diseñado, y la cual trabajaba en equipo junto con el diseñador, que era uno de los hermanos *Escolá; Alfonso*. Le mostraba los nuevos patrones para que le diera su visto bueno. Finalmente se encargaba del corte de dichos patrones para la producción de la prenda. Las prendas terminadas eran revisadas, planchadas e inmediatamente enviadas a los clientes.

Éste taller también se empieza a quedar pequeño debido al incremento de pedidos. La plantilla de trabajadores aumentaba progresivamente y según información oral proporcionada por una trabajadora de la época y todavía en activo (Alicia Cebrián Ramos) la distribución de los trabajadores quedaba de la siguiente manera:

Año 1970:

- 2 hombres en la sección de tejido.
- 2 ó 3 mujeres, dependiendo del trabajo, tejiendo en sus casas con máquina. (Sin ningún tipo de contrato laboral)
- 15 mujeres en el taller de confección, divididas entre plancha, máquinas de coser y máquina remalladora Overlok.
- 10 mujeres en sus casas, llamadas destajistas, terminando las prendas; apoyando costuras, cosiendo botones y hombreras básicamente.(Sin contrato laboral)
- 1 hombre en almacén para facturar las salidas de las prendas.
- En oficinas: un encargado de personal, 2 mujeres administrativas y 3 hombres llamados jefes.

Esta expansión tan positiva para los hermanos *Escolá* coincidió en el año 1975, cuando la hermana mayor, María Jesús, se ve obligada a dejar de trabajar debido a una grave enfermedad. A pesar de esto, los otros tres hermanos continuaron con la actividad empresarial. En 1980, de nuevo deciden ampliar la fábrica y, en consecuencia, de

manera progresiva la plantilla. Abandonan el antiguo local y adquieren un edificio contiguo, que consta de 7 plantas más un sótano. Entonces la distribución por secciones se presenta del siguiente modo.

Año 1980:

- Sótano; Destinado a almacén de las lanas y otros materiales o instrumentos.
- Planta baja; Sección de tejido, “automáticas”. 8 hombres, uno de ellos encargado.
- Primera planta; Plancha y control de calidad. 7 mujeres.
- Segunda planta; Creación de muestrario y corte del tejido. 9 mujeres.
- Tercera planta; Confección de las prendas con máquinas de coser y rematadora Overlok. 10 mujeres.
- Cuarta planta; Facturación para el control de las prendas confeccionadas. 2 hombres.
- Quinta planta; Oficinas destinadas a las tareas propias de administración. 2 hombres y 3 mujeres.
- Sexta planta; Almacén de las prendas ya confeccionadas y desahogo. 2 hombres.
- Séptima planta; Dividida en dos partes, comedor para uso de los trabajadores y una vivienda en la que vivía una familia que se encargaba del mantenimiento del edificio, limpieza y tareas propias de un portero o conserje. Sólo el hombre, cabeza de familia tenía contrato laboral.

Además de trabajadores y trabajadoras empleadas en la fábrica, la empresa recurría a destajistas que trabajaban en sus hogares sin contrato laboral. La información oral proporcionada por trabajadoras con contrato laboral nos permite ofrecer una estimación cuantitativa del trabajo por encargo, ascendiendo a unas 20 mujeres y 10 talleres auxiliares autónomos.

En los años setenta, el proceso de producción de la empresa era el denominado punto tejido a partir de conos de hilo donde la lana es comprada en conos y los tejedores debían elaborar con las máquinas tejedoras la materia a partir de un modelo previamente diseñado, ya que a partir de la lana se pueden hacer varios diseños de punto. A partir de este modelo de producción se fabrican básicamente jerséis y chaquetas, y también pantalones y faldas aunque en menor número, tanto de la temporada primavera - verano como de la temporada, otoño - invierno.

Los años 80, sin duda, fueron un momento de gran éxito para la empresa. La marca se había dado a conocer en la sociedad española y en grandes distribuidores muy conocidos a nivel nacional, tales como El Corte Inglés, que siempre ha tenido una línea de diseño exclusiva, o Adolfo Domínguez, que llegó a contratar a una de las modistas que trabajaban para *Escolá* en ese momento para sus talleres en Galicia. De ese modo, el volumen de ventas seguía aumentando a gran ritmo. (Véase cuadro 2; Ingresos de explotación de *Escolá*).

En estos momentos, la administración era llevada por Jose Luis Escolá, mientras que Mercedes Escolá junto con Alfonso Escolá dirigían y controlaban los patronajes y diseños de la materia y de las prendas. En 1983 los tres hermanos deciden que deben de seguir caminos diferentes con respecto al negocio, Alfonso se queda al margen de la disolución de la sociedad, mientras que Mercedes y Jose Luis no queriendo ninguno de los dos abandonar la marca deciden hacer una puja a sobre cerrado para que uno de ellos siga con el negocio. Mercedes será la que gane la única hermana ahora en quedarse con la dirección del negocio y Alfonso le seguirá ayudando en sus tareas como diseñador aunque con un contrato laboral. Ahora, la administración será llevada por el esposo de Mercedes, José María Plou y Mercedes continuará con sus labores de diseño y patronaje como hasta el momento.

Dos años más tarde, en 1985, la sección de tejido, llamada “automáticas” debe trasladarse ante los problemas y quejas que plantean los vecinos por los ruidos de las máquinas. Se adquirió un segundo local en una zona industrial de la ciudad, en San Juan de la Peña, trasladándose los 8 hombres que conformaban la sección y teniendo así que contratar a otro hombre para el transporte con una furgoneta de la labor tejida entre otras cosas.

En este segundo local, la labor es únicamente la de tejer a partir de conos de lana.

Ya entrados los 90, decidieron ampliar la producción, aunque manteniendo la empresa como PYME, se optó por probar con una línea de producción diferente. Así surgió la segunda línea en el proceso productivo, fue la llamada “**tela de punto en rollos**”; esto es, el mismo proceso que el anterior al que venían trabajando, con la diferencia que la materia ya les viene confeccionada por encargo, los diseñadores eligen el tipo de materia con respecto a la calidad y los modelos ya prediseñados, lo que les ahorra costes de personal y de maquinaria. En este caso dicha materia es comprada a

una empresa de gran prestigio por su calidad y diseño en Italia, *Milogrio*, un gran distribuidor de moda en toda Europa destacado por la calidad de sus prendas. Éste será el único proveedor de telas ya confeccionadas, que habría trabajado para *Escolá* hasta entonces y todavía en la actualidad sigue proveyendo sus materiales a *Escolá*. La tela es comprada en grandes rollos ya tejida para que a partir de ahí la prenda sea confeccionada en la empresa siguiendo su modelo de producción artesanal.

Esta última línea de producción fue separada junto a la sección de automáticas de la sociedad, pasando a crear una nueva sociedad, llamada *Cabañas, S.A.* Los motivos fueron fiscales, dado que el número de trabajadores necesarios para ese momento en *Escolá, S.A.* superaba los 49, requisito legal para que una PYME deje de ser considerada a efectos fiscales como Pequeña Empresa, según la Ley 1/1994 de Régimen jurídico de las sociedades de garantía recíproca. El texto define los tipos de empresa y fija un método transparente para calcular los límites financieros y el número de empleados. Para pertenecer a una Pequeña Empresa se debe cumplir el límite de número, que en el caso de pequeña empresa como es *Escolá, S.A.*, deberá de tener menos de 50 trabajadores y un volumen de negocios menor o igual a 10 millones de euros.

Así pues, dividen la contabilidad entre géneros de punto y las prendas fabricadas en tela.

Actualmente, siguen existiendo estas dos líneas de producción, y tanto en la una como en la otra, el proceso de fabricación de las prendas se realiza del mismo modo, principalmente tendrá que pasar a ser valorada tanto la calidad del tejido como el diseño por los hermanos *Escolá*, para después pasar a patronaje, a partir de un patrón previamente diseñado, que aunque en sus inicios fueron los propios hermanos los diseñadores de los modelos o diseños, más tarde pasaron a viajar a grandes convenciones de la moda como la Pasarela Cibeles, París, o Italia, con el fin también de poder ilustrarse, debido a que la moda es muy diversa y cambiante dando giros continuamente. En la actualidad *Escolá, S.A.* también exhibe sus modelos en desfiles de moda nacionales e internacionales.

A continuación nos detendremos en la explicación del proceso de producción de principio de prenda de vestir. Una vez que es dado el visto bueno a la calidad de la materia, tanto de los rollos ya tejidos por los propios trabajadores como la tela confeccionada adquirida, pasará a ser planchada en unas planchas industriales que ya

requieren dos personas, seguidamente son cortadas las piezas según el patrón previamente diseñado y así pasan a ser cosidas las diferentes piezas para la elaboración de la prenda. Aquí observamos que cuando la empresa no ha podido sobrellevar su propio volumen de trabajo, se ha visto obligada a externalizar esta labor a talleres independientes en los que se confeccionaba la prenda, simplemente unir las piezas, siempre tareas sencillas aunque puedan requerir cierta formación en el manejo de las máquinas de coser. Comprobamos que la distribución del trabajo pertenece a este modelo de producción flexible, delegando a talleres externos de la zona el acabado de las prendas en sí, así como también distribuían labores a mujeres que trabajaban en sus hogares a través de la economía sumergida, éstas cosían los botones y las hombreras principalmente, trabajando a destajo en su propia casa y haciéndose cargo de llevar y traer las prendas a la fábrica, además de tener que preocuparse también en cierto modo del número de prendas que acababan, en el caso de coser las hombreras, la trabajadora cobraba por prenda acabada y en el caso de marcar las distancias entre botones con un carboncillo y coser los botones las mujeres cobraban por botón puesto, (2 ó 3 pesetas por botón). (Entrevista con Mercedes Ramos Alquézar, trabajadora sumergida entre los años 80 y 90). Una vez confeccionada la prenda se vuelve a planchar, ya en la plancha manual, para poder ser revisada por posibles taras en su fabricación, manchas, etc., emperchado correcto, embolsado en una máquina especial para ello finalmente pasa al almacén donde es etiquetada ya para su posterior venta.

Como hemos visto, lo que comenzó siendo un pequeño taller familiar, en poco tiempo se convirtió en una fábrica cuyos productos se dieron a conocer en todos el territorio español, siendo una marca muy valorada y aceptada por grandes distribuidoras.

En cuanto a la distribución de lo fabricado, en principio, hasta entrados los años 80, existía un comercial, que a nivel nacional captaba clientes de boutiques reseñadas en las principales ciudades españolas. Mercedes, a través de su propia marca *Escolá*, llegó a tener cinco tiendas multimarca en la capital aragonesa, y además comercializaba sus prendas desde la época de los 70 con El Corte Inglés, cuando éste sólo contaba en España con un único centro en la Calle Preciados de Madrid. Es preciso reseñar que era un cliente especial para el que elaboran una colección exclusiva cada temporada. En 1985 la producción de *Escolá* también llegó a la alta costura española de la época y

confeccionó una línea masculina de primavera – verano durante cinco temporadas para Adolfo Domínguez, reconocido diseñador español desde 1980.

Precisamente para dar el gran paso hacia las exportaciones, fueron los modelos para caballero los primeros en lanzarse a principios de la década de los 80, llegando a exportar a clientes en Estados Unidos, Canadá, Francia, Suiza o Bélgica a través de las ferias de moda que eran expuestas dos veces al año en convenciones generales en distintos países. El modelo de organización en estos países y la falta de asesoramiento a esta empresa recién incorporada a la exportación, hizo que tuvieran que dejar el proyecto durante un tiempo.

Pero fue ya entrado el siglo XXI, cuando la sociedad da un gran paso, decidiendo, en diciembre de 2001, trasladarse a un polígono industrial en el extrarradio de la capital, “Cogullada”, uniendo así todos sus departamentos por motivos de comodidad, en una misma nave, y aquí fue cuando la marca vivió una buena época, se vuelve a incrementar la plantilla notablemente, el departamento más destacado en la sección de confección, quedando divididos los diferentes departamentos, coincidiendo también con la jubilación de Mercedes Escolá, dejando de administrador a uno de sus hijos, Javier Plou Escolá, el cual ya formaba parte de la plantilla desde el año 1987.

Año 2001:

- Automáticas; 11 hombres.
- Taller de confección; 30 mujeres, una de ellas encargada y 1 hombre (cortador).
- Diseño y creación; 3 hombres diseñando y 3 mujeres adaptando los diseños a la prenda.
- Almacén facturación; 2 hombres y 3 mujeres.
- Oficinas; 3 hombres y 3 mujeres.

La marca llegó a fabricar 300.000 prendas al año, (A.E.M., 2014), el doble de lo que fabricará en 2003, tal y como se puede observar en el cuadro 1.

Retomaron las ventas al exterior, ya de una manera más continuada, aunque la situación era complicada, debido a que el sector de la moda en cada país se vive de manera muy diferente, los modelos de producción son muy diferentes; marcan sus propios tallajes y sus gustos pueden ser muy dispares a los españoles, y que para una empresa de su tamaño como es *Escolá*, le resaltaba, y sigue resultando muy complicado encontrar distribuidores y representantes para su comercialización. A pesar de todo, tras

una primera experiencia en Portugal, continuó su expansión por Francia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Irlanda y Alemania. Y gracias a ferias como la de París “Who’s next” sus prendas se venden en lugares tan dispares como Nueva York, México, Isla Reunión, Inglaterra o Israel. (A.E.M., 2014).

Cuadro 1: Producción de *Escolá, S.A.* diferenciado por temporadas.

AÑO	PRENDAS PRODUCIDAS		
	Primavera - Verano	Otoño - Invierno	TOTAL
2003	66.554	81.344	147.898
2004	94.384	42.405	136.789
2005	126.330	56.757	183.087
2006	93.069	82.054	175.123
2007	104.231	83.547	187.778
2008	94.765	64.947	159.712
2009	74.481	52.784	127.265
2010	70.609	43.540	114.149
2011	58.371	33.571	91.942
2012	56.707	28.009	84.716
2013	31.428	21.176	52.604
2014	38.213	23.341	61.554
2015	42.818	24.012	66.830

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes empresariales².

Podemos observar que a partir del año 2003 la producción va en constante caída, aunque puede tener algún pico en el que parece remontar entre los años 2005 y 2007, pero es a partir del año 2008 es cuando ya más se resiente la crisis, terminando en el 2015 con un 80% menos de prendas producidas.

En el año 2007, la plantilla se estanca, aunque la producción sigue siendo buena, a pesar de que en la sociedad española se empezaba a notar la crisis en otros sectores quedando así:

² Departamento de RRHH actual. El archivo más histórico que se conserva de datos de producción abarca únicamente desde 2003)

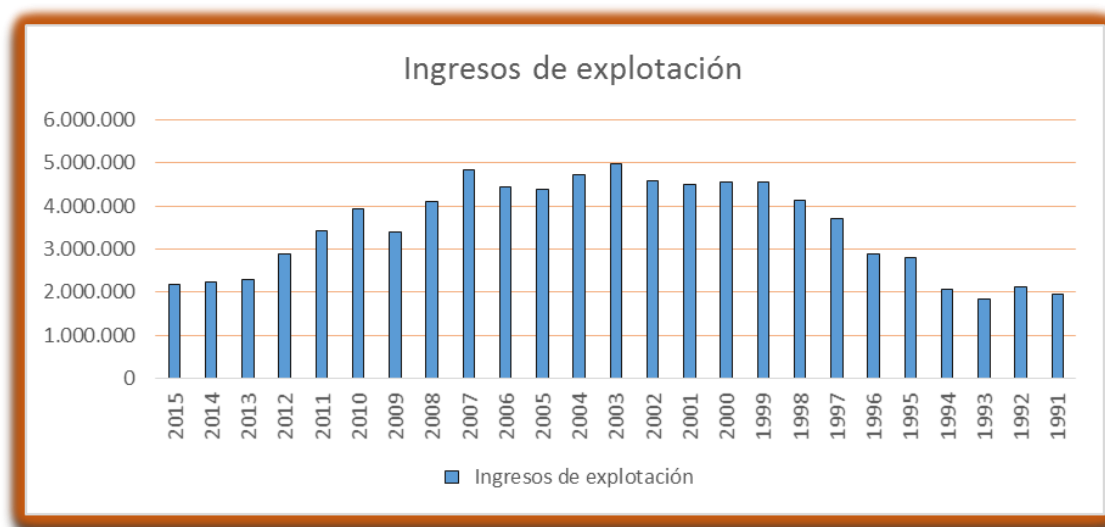
- Automáticas; 10 hombres.
- Taller de confección; 32 mujeres, una de ellas encargada y 2 hombres (cortadores, uno tejido de punto y otro tejido de tela)
- Diseño y creación; 3 hombres diseñando y 3 mujeres adaptando los diseños a la prenda.
- Almacén facturación; 2 hombres y 3 mujeres.
- Oficinas; 3 hombres y 3 mujeres.

Actualmente, últimos datos con los que contamos, año 2016, la plantilla se encuentra del siguiente modo, pudiendo apreciar notoriamente la reducción de plantilla a la que se ha visto obligada la empresa.

- Automáticas; 3 hombres.
- Taller de confección; 6 mujeres, una de ellas encargada y 2 hombres.
- Diseño y creación; 4 mujeres diseñando y adaptando los diseños a la prenda.
- Almacén facturación; 2 hombres y 1 mujer.
- Oficinas; 2 hombres y 3 mujeres.

Aquí en el siguiente gráfico podemos observar los llamados ingresos de explotación: Ingresos ordinarios derivados de la actividad continuada de la empresa. Podemos observar cómo la crisis hace mella a partir de 2008, habiendo un claro descenso de ingresos que continuará hasta ahora, estos ingresos no se muestran excesivamente bajos debido a que la sociedad a partir de 2008-2009 comienza una actividad alternativa alquilando locales y otras propiedades que han ido adquiriendo con el patrimonio de la empresa.

Gráfico 1: Ingresos de explotación de *Escolá*.



Fuente: (SABI, 2015) Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la web. ³

Aunque hicieron algunas pruebas en Marruecos y China ya a principios del 2000, enviando sus diseños para el acabado de las prendas, digamos lo que hacían anteriormente las mujeres en sus casas, hoy, la compañía fábrica íntegramente sus prendas en España. Una parte de la confección se realiza en la fábrica que *Escolá* tiene en el Polígono Alcalde Caballero de Zaragoza, y el resto en talleres auxiliares situados en Castilla y León, Cataluña y Aragón. La empresa actualmente cuenta con una plantilla de 27 personas en su sede, que asciende a un centenar de trabajadores si contamos con los talleres externos. (Ripley Gestora de Contenidos).

6. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: GÉNERO Y OTROS ASPECTOS.

Antes de detenernos en la explicación de otros aspectos relativos a la organización del trabajo en la empresa familiar *Escolá*, haremos una breve referencia a las tasas históricas de actividad y de paro femeninas en España.

En el cuadro número 2 se presenta las actividad femenina de España y de las distintas Comunidades Autónomas entre 1976-2012. Las tasas históricas de actividad femenina en Aragón son muy bajas, llegando en la actualidad a poco más del 50% de

³ Agradecimientos al profesor Agustín Sancho Sora. Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Zaragoza.

mujeres trabajadoras, lejos de las más altas estimadas para Cataluña, País Vasco, Navarra, Comunidad de Madrid, Baleares y Canarias.

Cuadro 2: Tasa de Actividad Laboral Femenina, España y Comunidades Autónomas, 1976-2012*.

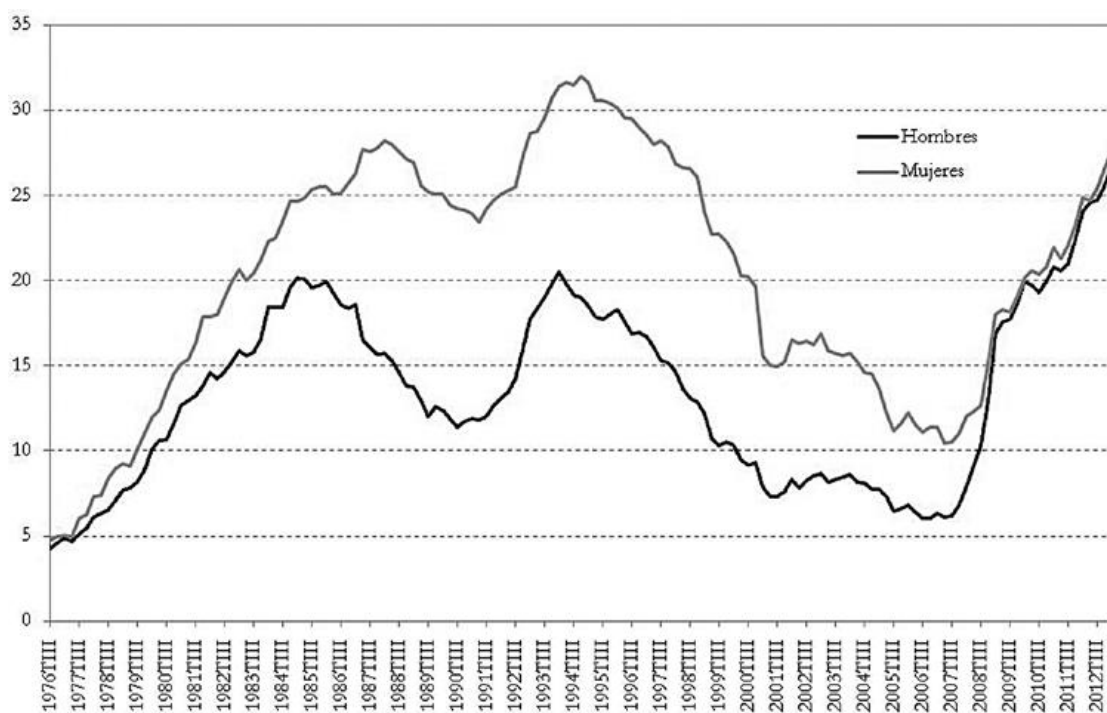
Comunidad Autónoma	1976	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Total	28,8	28,1	28,5	34,2	37,5	41,2	46,5	52,2	53,3
Andalucía	20,7	20,9	21,2	30,3	34,8	38,6	41,6	50,1	51,6
Aragón	27,1	25,5	25,3	31,1	35,8	37,6	45,8	50,2	51,9
Asturias	34,3	31,7	29,9	35,1	32,3	34,4	37,3	44,9	44,8
Baleares	34,7	30,9	31,8	38,8	43,0	48,2	55,5	61,5	58,8
Canarias	24,3	28,2	30,9	36,2	39,3	43,8	48,4	53,9	57,7
Cantabria	29,8	30,5	28,4	34,9	33,7	34,8	43,4	48,3	50,9
Castilla y León	30,8	27,6	26,0	31,1	32,7	36,2	40,8	47,3	47,6
Castilla - La Mancha	23,2	21,0	21,0	26,2	29,7	33,8	39,9	46,7	50,6
Cataluña	30,2	31,2	32,1	38,0	42,0	46,3	51,3	55,6	56,8
Comunidad Valenciana	29,0	30,2	29,8	35,9	39,4	41,8	47,3	52,4	52,6
Extremadura	22,4	21,4	21,1	28,1	31,7	38,0	39,6	45,2	45,7
Galicia	45,4	39,3	41,8	40,1	40,6	41,4	44,3	47,8	49,8
Madrid, Comunidad de	28,0	28,0	29,6	34,9	38,5	44,6	53,4	58,2	58,6
Murcia	30,6	25,5	27,7	36,0	38,8	39,8	44,9	52,7	53,8
Navarra	27,8	28,2	29,9	32,8	36,4	41,2	48,6	54,1	56,6
País Vasco	28,0	29,5	29,2	34,3	39,6	42,1	47,0	50,5	51,3
Rioja, La	34,9	32,1	26,5	29,8	33,8	37,9	48,7	51,2	52,7
Ceuta**	0,0	0,0	0,0	28,4	34,3	40,1	42,0	41,1	48,0
Melilla**							38,8	38,6	40,6

*Los datos corresponden al II Trimestre de los años considerados, excepto el año 1976 que los datos corresponden al III Trimestre.

**Los datos de 1990 a 2000 sólo se pueden obtener para Ceuta y Melilla conjuntamente. Para los años entre 1976 y 1985 no hay datos.

Fuente: Datos EPA-INE.

Gráfico 2: Tasas de paro trimestrales por sexo, 1976TIII-2013TII



Fuente: Encuesta de Población Activa, INE.

En el gráfico 2 se muestra la evolución de las tasas de paro trimestrales por género desde 1976 hasta el segundo trimestre de 2012, observándose tasas de desempleo femenino más elevadas en todos los periodos históricos y una tendencia a la convergencia a partir de 2008 que se explica por el incremento del desempleo masculino.

Teniendo en cuenta las tasas históricas de actividad y de desempleo femenino, en este apartado hacemos una reflexión con respecto al trabajo femenino en sectores industriales de bienes de consumo. Las oportunidades de trabajo en el sector industrial y servicios eran dispares en las distintas zonas del país, dependiendo de la estructura del sector industrial. Las mujeres tenían mayores oportunidades de trabajar en las industrias de bienes de consumo y en el sector servicios.

La organización del trabajo es el proceso que integra a los recursos humanos (RH) con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, formación o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que permitan trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y

ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajador. (Infante Gutiérrez & González Madlum, 2012).

En este apartado nos vamos a centrar en la organización del trabajo de las pequeñas empresas de tipo familiar, en las que su plantilla está compuesta, en muchos casos, por familiares o amigos, dado por el sistema de producción artesanal, donde el empresario es el mandatario y funcionan a través de la autofinanciación. Este tipo de organización empresarial se denomina organización jerarquizada, que se caracterizaba porque la organización estaba compuesta por empleados de diferentes niveles, como ayudantes, peones, aprendices o maestros con diferencia entre sus tareas laborales como de sus niveles de formación. Las normas y la supervisión la realizaba directamente el empresario o a través del encargado previamente informado por el empresario. (Sancho Sora, 2000).

Como hemos podido ver en el apartado anterior, *Escolá* ha sido una empresa que se ha basado en un sistema de organización jerarquizada. Las diferentes secciones de la fábrica han estado divididas contando siempre con una persona encargada de la supervisión de los trabajos, valorada a su vez por el empresario jefe.

Entre las trabajadoras de la empresa ha existido siempre una misma categoría profesional y han disfrutado de las mismas condiciones salariales y horarios. Eso sí, la encargada de planta tenía un plus extra en su salario por tener un rango ligeramente superior. El personal de automáticas, oficinas y almacén tiene un salario fijo, estipulado por el convenio del textil. Las trabajadoras de la sección de corte y confección, planchado, corte y cosido de prendas, además de su salario base, disponen todavía en la actualidad de un plus salarial llamado “destajo”, el cual se genera por prenda acabada, a partir de un número de prendas que han de salir en un periodo de tiempo determinado. Si la trabajadora acaba más prendas cobra un plus mensual por volumen. Éste método de trabajo también es seguido por las destajistas que trabajaban en sus hogares, cobrando por producción.



Fuente: Foto cedida por Alicia Cebrián Ramos, trabajadora de la época estudiada. Compañeras de *Escolá*, en la fábrica. 20 de Diciembre de 1985.

Ocurre al finalizar cada una de las dos temporadas en las que se divide la producción de *Escolá*, que la producción haya podido ser escasa y la demanda de los clientes obligue a hacer repeticiones de ciertos modelos de prenda, así que la plantilla de corte y confección debe hacer horas extras. En estas épocas del año, la plantilla de la fábrica aumenta en 3 ó 4 mujeres más, con contratos temporales, las cuales, cuando acababa la campaña son despedidas, aunque normalmente, estas mismas trabajadoras son llamadas cada temporada a lo largo de los años para realizar estas tareas de refuerzo que normalmente no requieren cualificación, se basan en embolsar las prendas ya terminadas, supervisar posibles taras o etiquetado de prendas.

Con respecto a las características del empleo en el sector textil y de la confección comprobamos que son sectores productivos feminizados dado que la gran mayoría de las empleadas son mujeres. En un artículo de la revista *Areas* (Galvéz Muñoz & Rodríguez Madroño, 2013), que analiza la desigualdad de género en España, destaca cómo esta feminización del empleo es también característica de otras industrias de la época, como por ejemplo la industrias dedicadas al tabaco, las conserveras en el norte de España o casos de industrias de bienes de consumo como de Errenteria en el País Vasco. Son sectores productivos feminizados, donde la mayoría de las trabajadoras de su plantilla son mujeres, destacando también una gran brecha salarial respecto a los

trabajadores varones de las mismas empresas (Vilar Rodriguez, 2014). Muchas de estas mujeres trabajaban hasta que se casaban, hecho por el cual eran despedidas u optaban ellas mismas por rescindir voluntariamente su contrato de trabajo con la empresa. Para otras muchas mujeres el trabajo no cesaba a pesar de las prohibiciones o de los prejuicios sociales dado que las necesidades reales de empresas y familias hicieron que muchas mujeres buscaran trabajo en la economía sumergida para poder contribuir a la precaria economía familiar y así se hicieron compatibles las funciones de madre y esposa con las de trabajadoras del sector textil. (Borderías & Gálvez, 2014). (Galvéz Muñoz & Rodríguez Madroño, 2013)

Las mujeres casadas que trabajaron hasta los años 50 lo hicieron por necesidad, para llevar dinero a casa. Desde la década de los 60 muchas mujeres decidieron seguir trabajando, ya que un salario les aporta independencia y algunas de ellas no dejaron de trabajar después de casarse, aunque sin duda estaban expuestas a unas condiciones sociales y laborales distintas a las disfrutadas por los hombres que trabajaban en el sector. El trabajo y salario de las mujeres era considerado como secundario o complementario al salario principal aportado por el marido o cabeza de familia.

Otro de los factores de desigualdad entre hombres y mujeres en las fábricas ha sido la diferencia salarial. Históricamente los salarios no eran iguales entre hombres y mujeres, ya que los hombres cobraban más por el mismo trabajo. Aparecen estrategias de discriminación, como la división por razón de sexo de los puestos de trabajo, existe en el mercado laboral una rígida tipificación sexual de ocupaciones, de modo que la demanda de trabajo femenino depende de la demanda existente en los sectores feminizados. (Vilar Rodriguez, 2014)

Las mujeres españolas contaban con una menor formación y cualificación, además sufrían una doble carga de trabajo, lo cual les impedía dicha formación. Las bajas tasas de empleo en las mujeres, lamentablemente, se mantienen tanto en los periodos de expansión de la economía española como en los períodos de crisis. La tasa de paro disminuye más lentamente en las mujeres que en los hombres, debido en parte también a la poca disponibilidad de tiempo para reciclarse formativamente y buscar empleo. Cuando era una minoría de mujeres las que cursaban una formación profesional, entre las especialidades disponibles, el 65% de las alumnas se formaban en confección (modistas y bordadoras) y comercio (contabilidad y taquigrafía). (Vilar Rodriguez, 2014).

Aunque pasaron 40 largos años de dictadura franquista, la población activa femenina no comenzó a aumentar significativamente hasta 1985. (Datos de encuesta de población activa).

Aún en la actualidad, los peores y más bajos salarios siguen dándose en las mujeres, del mismo modo en el que existe cierta incompatibilidad entre sus tareas laborales y las domésticas (Vilar Rodríguez, 2014).

Escolá está identificada como una de éstas fábricas en las que las mujeres trabajadoras predominan de manera bastante notoria frente a los trabajadores. Tal y como podemos ver en el siguiente cuadro, la presencia de las mujeres trabajadoras dobla a la de los hombres.

En diferentes entrevistas orales con mujeres trabajadoras de *Escolá* desde sus comienzos, nos muestran la gran batalla por la que han tenido que pasar para poder sortear los obstáculos propios de la época. Las trabajadoras se incorporaban a la empresa siendo muy jóvenes, muchas de ellas recién salidas de la escuela, con 14 años: *“Mi madre me sacó de la escuela con 13 años para poder hacer una formación de confección en un local situado cerca de nuestra casa donde las religiosas enseñaban a coser, así que cuando cumplí 14 años, 4 meses después ya estaba trabajando para los Hermanos Escolá”* (Entrevista oral con Alicia Cebrián Ramos, trabajadora en activo desde 1970).

Cuando estas mujeres se casaron, la gran mayoría pidió el despido voluntario, ya que consideraban que su trabajo era incompatible con la familia e hijos y un empleo fuera de casa por tantas horas. Pocas fueron las mujeres casadas con hijos las que continuaron su trayectoria laboral en la empresa hasta ahora, destacando que muchas de las mujeres que comenzaron a trabajar por los años 70 o antes son hoy día solteras y ya están jubiladas.

En el cuadro 3 se presenta la plantilla de la empresa entre 1970 y 2016. En primer lugar, podemos observar que el número de mujeres supera en más del doble al de hombres en todo el arco temporal. En segundo lugar, según las informaciones orales recogidas en las diversas entrevistas con trabajadoras podemos decir que todos los hombres estaban casados y en último lugar observamos que no hay mujeres casadas trabajando en la empresa en 1970, situación que se modificará a partir de 1980 donde las mujeres casadas serán mayoritarias en la plantilla de *Escolá* debido a los cambios sociales y que en la actualidad no hay mujeres solteras en la plantilla.

Cuadro 3: Personal en plantilla diferenciado por sexo.

AÑO	PERSONAL			TOTAL
	HOMBRES	MUJERES		
		CASADAS	SOLTERAS	
1970*	6	0	30	36
1980*	14	19	10	43
2001*	19	36	3	58
2003	21	40	3	64
2004	21	40	3	64
2005	21	41	3	64
2006	21	40	3	64
2007	20	38	3	61
2008	20	36	3	59
2009	16	27	2	46
2010	13	24	0	37
2011	14	24	0	38
2012	13	22	0	35
2013	9	17	0	26
2014	9	16	0	25
2015	8	16	0	24
2016	9	14	0	23

Fuente: Datos empresariales del archivo interno a partir de 2003.

*Datos recopilados a partir de entrevista oral con una trabajadora de la empresa.

Los salarios en *Escolá* han tenido siempre un sesgo de género. A los hombres se le paga algo más de salario base que a las mujeres, aunque las tareas a las que se enfrentaran fueran de similar capacidad o requieran la misma formación. Un trabajador de *Escolá* podía cobrar entre 30.000 y 40.000 pesetas anuales más que una trabajadora de la misma categoría, según se desprende de la información oral proporcionada por varias trabajadoras de *Escolá*.

A título de ilustración, presentamos una nómina manuscrita de una trabajadora del año 1980. Podemos ver que para las mujeres trabajadoras de *Escolá*, el complemento salarial llamado destajo, por prendas que sacaban de más, eran muy importante en el montante total de la paga, representado un 4,7 por ciento del salario mensual.

EMPRESA		Sociedad Anónima ESCOLA	
DOMICILIO		Monasterio Poblet, 22	
Nº INSCRIP. EN LA SEG. SOC.		50 / 33602	
PERIODO DE LIQUIDACION	MES - AÑO	1 DICIEMBRE 1970	
	DEL / AL - TOTAL DIAS	1 / 31 / 31	
I DEVENGOS			
1-1 PERCEPCIONES SUJETAS A COTIZACIÓN EN EL REG. GEN. DE LA S.S.			
COMPLEMENTOS SALARIALES			
PERSONALES	ANTIGÜEDAD	4	820,31 25420
	IDIOMAS	5	1525
	TÍTULOS	6	
	Compl. Salarial	8	1454
PUESTO DE TRABAJO	TOX. PEN. PEL.	9	
	NOCTURNO	10	
		11	
POR CALIDAD O CANTIDAD DE TRABAJO	INCENTIVOS	12	
	ACTIVIDAD	13	1404
	ASISTENCIA	14	1200
		15	
	EN ESPECIE	16	
	DE RESIDENCIA	17	
		18	
		19	
		20	
REMUNERACION TOTAL			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			

7. CONCLUSIONES

Escolá ha llegado a ser una prestigiosa marca de moda en Zaragoza y fuera desde que en el año 1950 comenzara con su pequeño taller de costura, cosiendo por encargo y a mano. Lo que comenzó como un pequeño taller destinado a cubrir las necesidades de una familia venida de un medio rural, se convirtió en una fábrica cuya producción es vendida internacionalmente. El crecimiento de la empresa viene acompañado por unas instalaciones acordes a la demanda y una maquinaria adecuada a cubrir el mercado.

Escolá, como empresa familiar, que comenzó trabajando por encargo, se introdujo en los mercados de la moda con un modelo de producción flexible, adaptado en función de la variabilidad de la moda en cada etapa, utilizado así la maquinaria de uso general adaptada y mano de obra cualificada. Supo introducirse desde sus comienzos en un mercado de diferenciación del producto, la calidad y los acabados, así como el elevado precio de sus prendas fueron importantes a la hora de tener una clientela selecta (sus prendas se comercializan en torno a 100 euros la pieza).

La autofinanciación ha sido otra de sus importantes características, no necesitando así el endeudamiento para las ampliaciones.

El crecimiento de *Escolá* fue notorio aún en épocas de crisis, aunque se frenó a partir de 2009-2010, coincidiendo con la crisis actual que tanto afecta a la industria en general, en la que a pesar de su política empresarial de espaldas a la globalización, su carácter artesanal y su no-descentralización han conseguido mantenerse hasta el momento gracias también a su distinción y calidad de sus productos. La realización de mejoras sustanciales en las máquinas, aprovechando el incremento de productividad, mantenimiento de su propio proceso productivo, el tradicional, es el que le lleva hoy en día a su seña de identidad, “Made in Spain”. Si consideramos esta estrategia desde el punto de vista de la pervivencia de una empresa de la época podemos decir que ha sido lo más eficiente posible, ya que *Escolá* ha llegado hasta nuestros días a costa de hacerse un hueco en el liderazgo que hoy tiene el sector textil, superando la globalización del sector, que en España este mercado está abocado al relevo generacional de este modelo de producción tan luchado durante tanto tiempo.

Por otro lado, las perspectivas para el futuro que se desprende del presente estudio indican que la modernización tecnológica de los medios productivos debe estar

ajustada a los niveles salariales. La explosión de costos provocada por la escasez energética y de materias primas podrá afectar en el futuro no sólo a las estructuras primitivas de producción típica de mano de obra intensiva, sino también a las grandes estructuras industriales altamente tecnificadas y de personal cualificado. Por lo que estructuras industriales con una tecnología intermedia, pero con el dinamismo necesario para crear productos de moda y de elevado valor añadido, serán las que tendrán mayores oportunidades.

Por el contrario, *Escolá* ha preferido no crecer tanto y mantener su producción dentro de sus fronteras sin la necesidad de tener que cerrar su fábrica. El análisis de este hecho implica una apuesta por lo nacional. Terminaremos destacando que las ventajas que produce esta acción empresarial son: una menor alarma social y un contacto más directo con su cliente.

8. ANEXOS

- Revista breve recopilación histórica de *Escolá*, S.A.
- Primer catálogo editado por *Escolá* para sus clientes. (Temporada 2006. Primavera – Verano)
- Último catálogo editado por *Escolá* para sus clientes. (Temporada 2016 / 2017. Otoño – Invierno)

9. BIBLIOGRAFÍA

- A.E.M. (11 de Mayo de 2014). El motor de las exportaciones. Un negocio entre costuras. *El Periódico de Aragón*.
- Aguilá, S., & Castillo, D. (2008). *Nuevo Plan General de Contabilidad*. Barcelona, España: Bresca editorial.
- Alonso Álvarez, L. (2000). Vistiendo a 3 continentes: La ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara, 1963-1999. *Revista de Historia Industrial*, 157-182.
- Benaul Berenguer, J. (1998). Ascens i davallada d'una empresa tèxtil llanera: la casa Buxeda, 1846-1896. *Quaderns d'arxiu de la Fundació Bosch i Cardellach*; 83-84.
- Borderías, C., & Gálvez, L. (2014). *Desigualdades de género en España: continuidades y cambios*. Obtenido de <http://revistas.um.es/>:
<http://revistas.um.es/areas/issue/view/13281/showToc>
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza. (1978). *Estructura y localización de la industria de Zaragoza, C.O.C.I.* Zaragoza.
- Caro, F., & Martínez de Albéniz, V. (2009). *The effect of Assortment Rotation on Consumer Choice and Its Impact on Competition*. Obtenido de <http://link.springer.com/>:
http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-98026-3_3#page-1
- Casado Alonso, H., Fatjó Gómez, P., Núñez Romero-Balmas, G., & García Ruiz, J. (. (1998). *Historia de la empresa mundial y de España*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Coll Tortosa, L. (1979). *Situación actual y previsiones de desarrollo en la Industria Textil de los países industrializados*. Terrassa: Instituto de Investigación Textil y de Cooperación Industrial de Terrassa.
- Deu Baigual, E., & Lloch, M. (2008). La maquinaria textil en Cataluña: de la total dependencia exterior a la reducción de importaciones, 1870-1959. *Revista de Historia Industrial*, 17-49.
- Domínguez, M. (27 de Diciembre de 2008). ¿Sabe lo que es un "cost killers"? Pues están más solicitados que nunca. <http://www.eleconomista.es/>. Obtenido de <http://www.eleconomista.es/noticias/noticias/941488/12/08/Sabe-los-que-es-un-cost-killers-Pues-estan-mas-solicitados-que-nunca.html>
- Dr. M.S.S. El-Namaki. (1985). *Desarrollo y promoción de tecnologías y habilidades técnicas en pequeñas empresas manufactureras rurales*. Holanda: Instituto de Investigación para la Ciencia del Manejo. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/S8380S/s8380s0k.htm>
- Fernández Otheo, C. M., Labrador, L., & Myro, R. (2007). Deslocalización de empresas y actividades productivas en España. Una primera aproximación. *Mediterráneo económico*, 57-78.
- Fernández Pérez, Z., & Maceira Ochoa, L. (2015). Huellas de las mujeres en el proceso de industrialización de Errenteria (siglos XIX-XX). *Bilduma* 27, 66-77.
- Galvéz Muñoz, L., & Rodríguez Madroño, P. (2013). El empleo de las mujeres en la España democrática y el impacto de la Gran recesión. *AREAS*, 105-123.

- Gual Solé, J., & Torrens, L. (2004). La competitividad de la industria catalana. *Revista Económica de Catalunya*, 83-100.
- Guerrero Latorre, A., Juliá Díaz, S., & Torres Ballesteros, S. (2007). *Historia económica y social moderna y contemporánea de España*. Madrid : Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Herández Cuellar , C. (2015). *Category Killer*. Obtenido de <http://economipedia.com/>: <http://economipedia.com/definiciones/category-killer.html>
- Infante Gutiérrez, M., & González Madlum, C. (Junio de 2012). *Estudio de la organización del trabajo en puesto de trabajo seleccionado. El caso de una agencia de viajes*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/iggm.html>
- Llonch Casanovas, M., & Deu Baigual, E. (2008). La maquinaria textil en Cataluña: de la total dependencia exterior a la reducción de importaciones, 1870-1959. *Revista de Historia Industrial*, 17-49.
- Martín Rodríguez, M., Garrues Irurzun, J., & Hernández Armenteros, S. (2003). *El registro mercantil: una fuente para la historia económica*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Piore, M., & Sabel, C. (1990). *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Puig, F., González Loureiro, M., & Marques, H. (2014). *Supervivencia, crecimiento e internacionalización en clusters industriales*. España. Obtenido de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/391/PUIG,%20GONZALEZ%20y%20MARQUES.pdf>
- Ripley Gestora de Contenidos, S. (s.f.). *Sociedad Editora de Modaes.es*. Obtenido de <http://www.modaes.es/>: <http://www.modaes.es/empresa/20150511/escola-medio-siglo-tejiendo-para-el-corte-ingles-y-adolfo-dominguez.html?print=24806>
- SABI. (31 de Diciembre de 2015). *ESCOLÁ S.A*. Obtenido de <https://sabi.bvdinfo.com/>: https://sabi.bvdinfo.com/version-2016119/Report.serv?_CID=413&context=UTSWD5CN3ALWBLI&SeqNr=5
- Sancho Sora, A. (2000). Especialización flexible y empresa familiar: la Fundación Averly de Zaragoza (1963-1930). *Revista de Historia Industrial*, 61-95.
- Sojo Calvo, F. (2010). *Evolución y mejora en la competitividad de las empresas del sector textil-confección*. España: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.
- Susaeta , L. (. (2016). *El Sector de la Moda en España: Retos y Desafíos*. España. Obtenido de <http://xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf>
- Torns, T., & Recio Cáceres, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, 178-202.
- Valdaliso Gago, J., & Lopez, S. (2007). *Historia económica de la empresa*. Editorial Crítica.
- Vilar Rodriguez, M. (2014). Las diferencias salariales entre mujeres y hombres en España (c. 1950-1975): un análisis provisional. *AREAS*, 63-85.