

# Poniendo en forma a la juventud

Decathlon y la situación laboral de los jóvenes en Navarra



*El estudio que tienes entre manos ha sido fruto del trabajo de un grupo de personas que creen en la sociología como una herramienta para cambiar las cosas. Por eso, no queremos que esto se quede olvidado en una cuenta fantasma de facebook. Nos gustaría que surja el debate y se difunda. Todo aporte por tierra, mar o twiter será bien recibido.*

Xabier Torrea  
Anchel Reyes  
Xabier Elizalde  
Felipe López  
Gari Lopez  
Ander Gorráiz

Gracias a todxs lxs sociólogxs que han compartido con nosotrxs este apasionante viaje de dos años. A las informantes. A la Gela Abierta, que ahora está cerrada.

## Enero de 2017

 sociologosdescalzos@gmail.com

 @socDescalzos

 <https://www.facebook.com/socDescalzos/>



# Decathlon y la situación laboral de los jóvenes en Navarra

<b>1. Contextualización del estudio</b>	<b>6</b>
1.1 ¿Por qué Decathlon?	7
1.2 ¿Por qué jóvenes?	7
1.3 ¿Qué jóvenes?	8
<b>2. La flexibilidad y la precariedad, dos caras de la misma moneda</b>	<b>8</b>
<b>3. Situación laboral de los jóvenes en el Estado Español</b>	<b>11</b>
3.1 Marco general: mercado laboral y nuevos procesos de emancipación	11
3.2 Hogar y emancipación	12
<b>4. Situación vital y laboral de la juventud en Navarra</b>	<b>15</b>
<b>5. Antecedentes del estudio</b>	<b>16</b>
5.1 Trabajadores del mueble	16
5.2 Estudio de México	17
<b>6. Marco metodológico</b>	<b>17</b>
6.1 Preguntas de investigación	18
6.2 Planteamiento de la metodología	19
<b>7. Resultados</b>	<b>21</b>
7.1 Análisis del discurso empresarial	21
7.2 Grupo de discusión y entrevistas en profundidad	25
7.3 Análisis del convenio	41
<b>8. Conclusiones</b>	<b>43</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>48</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>51</b>



En este momento, un chico joven con traje, de corte de pelo perfectamente perfilado, espera en el aeropuerto. Recibe en la barra de notificaciones de su teléfono los detalles de la carrera de su amigo. Sonríe y palpa las zapatillas a través de su bolsa de mano. Hoy ella ha vuelto de trabajar tarde de nuevo, piensa que su contrato de auxiliar administrativa no justifica semejantes sofocos mientras se cambia de ropa. Odia el invierno y aborrece salir a correr de noche. Siempre mira hacia atrás cuando encara el callejón. El centro de la ciudad está lleno de mujeres vestidas de rosa. En el pecho un lema contra el cáncer de mama y el logotipo de una marca deportiva. En el parque todo el mundo corre y sólo la secta de los paseantes de perros miran con desconfianza.

*Contra el running*

## 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

Este estudio nace de la necesidad de un grupo de jóvenes sociólogos de desarrollar nuestra actividad profesional en un momento en el que las oportunidades laborales escasean, y más en una actividad tan especializada como es la sociología. Ante esta situación nos planteamos realizar un estudio en base a las inquietudes vitales y profesionales del heterogéneo grupo que reunimos. Hay que resaltar que no solamente íbamos a trabajar durante más de un año sin ningún tipo de financiación, sino que nosotros mismos decidimos que todas las fases de la investigación que normalmente se externalizan con un importante coste económico (captación de informantes, alquiler de salas...- se iban a realizar con nuestros propios medios, sin perder por ello rigor académico. Por lo tanto, con todo en contra, pensamos que la motivación y la cohesión del grupo sería determinante, como así ha sido. Solamente el amor por nuestra profesión, nuestra buena sintonía personal y las ganas de aportar al conjunto de los navarros y navarras nos han permitido finalizar este trabajo.

Así comenzamos un debate y una reflexión conjunta de varias semanas sobre qué temas podían ser relevantes para sacar a la palestra, para nosotros y para el entorno en el que vivimos. Una de las primeras conclusiones a las que llegamos era que si íbamos a realizar un trabajo con un importante esfuerzo por nuestra parte, era necesario que ese esfuerzo estuviese dirigido a un fin concreto, una causa que todos compartiéramos y con la que todo el grupo se sintiese cómodo.

Además también nos planteamos realizar un trabajo de impacto local, teniendo a Pamplona y su comarca como centro y a Navarra como su extensión lógica. También llegamos al acuerdo de que este estudio tendría un fin constructivo, dando luz a una problemática cercana y con importantes implicaciones para la sociedad Navarra.

Así pues, nos planteamos diferentes temas que encajaban dentro de estas prioridades que nos marcamos: planteamos investigar la desigualdad de la comarca de Pamplona por barrios, las necesidades del colectivo LGTB local, el recorrido laboral de los jóvenes navarros... Todos ellos temas que cumplían con los principios en los que habíamos reflexionado.

De todos estos temas el que más se acercaba a nuestras inquietudes vitales era el de la situación laboral de la juventud, al identificar que todos nosotros teníamos un recorrido laboral inestable y que nada tenía que ver con el de nuestros padres. Ya teníamos el tema, faltaba acotarlo metodológicamente y encontrar un aspecto concreto de interés para el público. Se ha dicho mucho desde el ámbito periodístico y el académico de la juventud actual y su situación en la crisis económica, pero nosotros queríamos visibilizar aspectos más ocultos, aspectos que si bien son comunes e intuitivos por las personas que los viven no dejan de ser desconocidos para la gran mayoría de personas de Navarra. Se trata de fenómenos emergentes de nuevo tipo a los que hay que dar claves para interpretar.

En concreto con este estudio queremos dar luz al funcionamiento de grandes empresas, en su mayoría multinacionales -aunque no solamente-, que contratan a gente joven con una alta dosis de temporalidad. Si bien las condiciones de los trabajadores indefinidos,

fijos discontinuos y temporales clásicos están bien definidas y son de todos conocidas, los modos, formas y maneras que adoptan los empleos de nuevo tipo lo son menos y generan inquietud en aquellas personas que se ven afectadas por ellas. Por eso es importante poner encima de la mesa las características de estos empleos para generar un debate necesario sobre este tipo de prácticas tan comunes pero que son poco visibles a los ojos de la opinión pública.

## **1.1 ¿Por qué Decathlon?**

No se trata, aunque pudiera parecerlo, de ensañarse con una empresa en concreto, sino que nos centramos en un caso para ilustrar una situación que ocurre en otras muchas de nuestro entorno. La cuestión está en que Decathlon se caracteriza ser una empresa que contrata muchos jóvenes y de forma temporal, y tiene una política muy estudiada sobre cómo formar y gestionar los recursos humanos de los que dispone, como se ve bien reflejado a lo largo del estudio. En este sentido puede considerarse una empresa paradigmática en cuanto al trato que ofrece a sus trabajadores jóvenes, y es por ello que su estudio adquiere relevancia, como un ejemplo similar a lo que ocurre en muchas otras empresas que están adoptando políticas de este tipo. El caso de Decathlon no debe tomarse como un caso aislado, sino que tiene que servir para la reflexión sobre cuestiones importantes para la vida laboral de las personas jóvenes. ¿Qué modelo laboral se está implantando actualmente en Navarra? ¿Qué salidas laborales se logran al finalizar los estudios? ¿Tienen los jóvenes la posibilidad de independizarse y construir su propia vida? ¿Están cómodos con las oportunidades que encuentran?

Es a estas y a otras preguntas a las que este estudio quiere aportar su visión, incompleta dentro de la realidad de las relaciones laborales de jóvenes en Navarra, pero necesaria.

## **1.2 ¿Por qué jóvenes?**

Nos centramos en este estudio en los jóvenes por dos razones fundamentales. Por un lado se trata de una realidad que vivimos en primera persona ya que todos los participantes en el estudio lo somos, y por otra razón también fundamental, porque hay una honda preocupación en nuestro entorno sobre la falta de oportunidades laborales y vitales entre la juventud.

La tasa de paro juvenil del estado español es de las más altas de Europa, y aunque ya no estemos en el peor momento de la crisis económica en este aspecto, es importante mejorar nuestro conocimiento sobre ella ya que se trata de una generación muy formada, más que las anteriores, que está ante un escenario en el que no tiene oportunidades suficientes para desarrollar todo su potencial. Este estudio muestra parte de las condiciones vitales de la juventud Navarra, lo que permite a la sociedad civil, las empresas y las administraciones públicas, conocer su situación para poder mejorar aquellos aspectos que haya que mejorar y también potenciar aquellos que haya que potenciar de nuestra juventud de hoy en día.

### 1.3 ¿Qué jóvenes?

La juventud no se considera igual en todas las sociedades aunque pueda tener puntos en común. Incluso dentro de una misma sociedad, como puede ser la navarra, también ha sufrido cambios importantes desde el punto de vista histórico. Por ejemplo durante el medievo europeo no existía la concepción de la transición entre la infancia y la edad adulta que ahora llamamos juventud, incluso antes de la revolución industrial, cuando ya existía la noción de juventud, no era apenas conocido el concepto de adolescencia.

La juventud como categoría social tiene un largo recorrido en nuestras sociedades occidentales. El estatuto «joven» remite a la modernidad y no hace referencia a un periodo concreto de años sino a una situación social dada y transitada por cada individuo hasta su acceso a la adultez: independencia económica, residencial, autonomía personal, etc. En este sentido, la definición de la juventud no es una cuestión cultural -ritual- sino social, en la medida que remite a las prácticas y estrategias de las diferentes personas en una determinada sociedad. Está condicionada por un contexto microsocial -expectativas personales, capacidad de adaptación según cada entorno concreto- y macrosocial -situación económica, transformación del mercado de trabajo o avances tecnológicos-. De este modo, en la realidad social actual hay una tendencia a marcar etapas: entre la infancia y la juventud se sitúa la adolescencia, y entre la adolescencia y la adultez se sitúa la juventud. Se trata de etapas muy marcadas por el modo de vida que se desarrolla en cada una de ellas y el grado de autonomía con respecto a la familia.

Siempre que se hace un estudio, es necesario acotar cada uno de los conceptos clave de la investigación para hacer entendible el trabajo a otros investigadores. Desde este punto de vista, a la hora de hablar de jóvenes, hemos acotado el término en personas desde los 15 hasta los 35 años de edad que constituyen la población sobre la que estudiamos. La decisión de alargar el objeto de estudio más allá de la concepción dominante de los 15 a los 30 años se debe a que por razones de índole cultural la juventud del estado español tarda más en independizarse del hogar que nuestros vecinos europeos, además de porque hay una tendencia acusada a alargar la etapa juvenil en los hábitos de vida y de consumo.

En todo el estudio nos centramos en personas residentes actualmente en Navarra entre los 15 y los 35 años de edad que trabajan o han trabajado para Decathlon.

## 2. LA FLEXIBILIDAD Y LA PRECARIEDAD, DOS CARAS DE LA MISMA MONEDA

No podemos hablar de precariedad ni de flexibilidad sin una primera alusión a la receta macro-económica keynesiana aplicada en las economías europeas hasta buena parte de los años setenta. Las dos crisis del petróleo -1973 y 1979- pusieron en cuestión el modelo keynesiano y un nuevo capitalismo, llamado postindustrial -entre otras caracterizaciones-, abrieron la puerta a nuevos esquemas de producción y consumo, y con ello, a nuevos discursos, entre ellos el de la flexibilidad.

La receta keynesiana propugnaba como objetivo central el pleno empleo (Albert Recio, 2007). A partir de los años ochenta, este objetivo quedó desplazado y la regulación laboral -leyes de contratación y jornada así como garantías mínimas de protección- se convirtió en una traba para la adaptación de la empresa a un nuevo contexto. En ese camino, el discurso y la apuesta por la flexibilización promovieron un mayor poder del empresario así como una menor injerencia de sindicatos y poderes públicos de gran arraigo en el marco Europeo. Lo hicieron en base a tres argumentos:

- La existencia en Europa de una excesiva rigidez interna en los mercados de trabajo que dificultaba la adaptación y por lo tanto la supervivencia de las empresas ante los cambios y turbulencias que se daban en el mercado.

- El contexto externo -globalización, nuevas economías- que colocaba a las empresas en un entorno internacional en el que los ajustes eran imprescindibles para poder competir.

- El cambio en los sistemas productivos -con el paso de una demanda uniforme a una demanda diversa de consumidores diferenciados; de la producción en masa fordista a la especialización flexible- con series de producción más cortas y diversificadas, lo cual reclama un trabajador flexible y un marco institucional distinto.

Desde este argumento se presenta la flexibilidad laboral -externa cuando se trata de hacer fluctuar el número de empleados e interna cuando afecta a los tiempos de trabajo y a los salarios- como un aspecto más de la flexibilidad total de las empresas. Estas obtienen una importante ganancia al conseguir que los trabajadores pasen de ser coste fijo a ser un coste variable. Con ello se da una transferencia del riesgo (Albert Recio, 2007) de tal manera que si antes las turbulencias del mercado recaían en un mayor o menor beneficio final por parte de la empresa, ahora lo hacen sobre los salarios y las jornadas de trabajo, cuya disminución se presenta como un imperativo. Es decir, el trabajo por un salario continuo mensual bajo unas condiciones estables es puesto en cuestión a favor de contratos dónde el salario está cada vez más condicionado por el cumplimiento de ciertos objetivos empresariales, fundamentalmente por niveles de beneficio.

- Con la alusión a estas modificaciones empieza a asomar la otra cara de la flexibilidad laboral: la precariedad. Y es que parece ser que la flexibilización es a veces solo un eufemismo que encubre la precarización de las condiciones de trabajo (Ramirez, 2001). Cabe indicar que tanto la precariedad como la flexibilidad además de designar unas realidades laborales concretas, constituyen discursos que incluyen elementos normativos, en el primer caso la demanda de desregulación y en el segundo caso justo lo contrario, de regulación. No obstante, como ya se ha dicho, ambas designan realidades idénticas, resumidas por Albert Recio (2007) en los siguientes puntos:

- El recurso a formas de relación laboral de bajo compromiso por parte empresarial: contratos temporales, empresas de trabajo temporal, falsos autónomos, fijos discontinuos, etc. Formas de relación orientadas a contar con una fuerza variable en función de las circunstancias, con derechos sociales disminuidos.

- El recurso a la externalización de actividades hacia otras empresas como un proceso complejo en el que la externalización puede tener objetivos diversos, desde la cobertura de conocimientos técnicos que la empresa piensa que no puede obtener por sí misma hasta la simple y llana subcontratación de personal para eludir obligaciones sociales y ahorrar costes salariales.

- La introducción de cambios en las formas internas de organización, orientados a aumentar la individualización de la relación laboral. Aquí los cambios son muy diversos, desde la introducción de nuevos componentes variables del salario mediante variadísimos sistemas de evaluación e incentivos, hasta el uso de políticas masivas de motivación psicológica.

Por su parte, Antonio Antón Arribas (2009) realiza una distinción analítica entre tres niveles de precariedad, normalmente asociados:

- Inestabilidad e inseguridad del empleo -desempleo-: Situación de precariedad que hace referencia a la flexibilidad externa del empleo -temporalidad- que puede combinar periodos de paro, empleo temporal y empleo indefinido.

- Condiciones de trabajo inadecuadas: Situación de precariedad que se refleja en la flexibilidad interna de las condiciones laborales en, por ejemplo salarios con desajuste a la baja, excesiva movilidad funcional y geográfica, salubridad laboral baja con riesgos para la salud laboral, flexibilidad de horarios y la prolongación de la jornada de trabajo.

- Indefensión y vulnerabilidad máxima: Situación de precariedad que tiene que ver con la existencia de menor protección social, menores garantías y derechos, excesiva dependencia del poder y dinámica organizacional empresarial en plena disponibilidad del factor trabajo.

Asimismo, dentro de la flexibilidad podemos distinguir dos tipos principales, la simple y la compleja. En cuanto a la simple se trataría de cambios que se realizan en la empresa desde la perspectiva de que la persona empleada es un simple factor variable más, susceptible de ser recortado para aumentar la eficiencia productiva. La compleja va más allá. La empresa adapta su política a los posibles cambios de la demanda y el mercado en un proceso de constante dinamismo y transformación para contentar al mismo, teniendo a las personas empleadas como recurso que es utilizado únicamente cuando hay necesidad de producción.

Observando en conjunto las dos clasificaciones vemos que la flexibilidad simple coincide con el primer nivel de precariedad y la flexibilidad compleja se acerca al tercero, mientras que el segundo se encuentra a medio camino entre la flexibilidad simple y la compleja.

### 3. SITUACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES EN EL ESTADO ESPAÑOL

#### **3.1 Marco general: mercado laboral y nuevos procesos de emancipación**

Desde el discutido «boom económico» -1994 a 2008-, las trayectorias vitales se han transformado al ritmo de los fuertes cambios socio-económicos y culturales entre los que destacan la flexibilización del mercado laboral, la precarización de las condiciones de trabajo, el incremento del consumo como principal mecanismo de reproducción social y el creciente uso de internet como una vía cada vez mayor y más compleja de comunicación y expresión. Las políticas del estado del bienestar basadas en el pleno empleo y la protección del desempleo se han desregularizado como mecanismo para desarrollar la flexibilidad y competitividad tanto desde los trabajadores como desde las empresas. La temporalidad y el desempleo han creado un nuevo marco de inseguridad laboral que ha debilitado los tradicionales procesos de construcción de la identidad adulta debilitando los antiguos mecanismos sociales -formación, empleo, vivienda, familia, consumo, completa emancipación- y aumentando las diferencias sociales y por lo tanto las formas de adaptación a los mismos.

Este empeoramiento de las condiciones laborales, las dificultades para encontrar empleos de «calidad» y los periodos de desempleo, están prolongando los estilos de vida juveniles y empujando a este colectivo a adoptar estrategias de «ida y vuelta» en multitud de ámbitos de su vida como en la entrada y salida del mercado de trabajo, del hogar o en el tipo de ocio. Lo mismo ocurre con la vida laboral en un momento en el que se ha reducido el acceso al sector público -vía oposiciones- y al mercado privado. Se dan muchos casos del fenómeno de «ida y vuelta» entre los estudios y el trabajo. Estas son las condiciones que produce un mercado de trabajo en el que reina el contrato temporal y mal pagado y la práctica profesional como vía cada vez más transitada y prolongada para acceder a un puesto de trabajo.

En consecuencia nos encontramos con una población joven «semi-emancipada» con una capacidad económica limitada por la precariedad e insuficiente para lograr o mantener su completa emancipación, pero suficiente para que el consumo adopte una posición central en la formación de su identidad. Y es que el mercado ha visto el potencial de este colectivo y ha creado una oferta específica que ha disparado el gasto de los jóvenes modificando sus prácticas de consumo y estilos de vida mientras su tiempo de ocio se ha dirigido a parques-centros temáticos de ocio y de consumo o se ha normalizado el consumo de drogas y alcohol.

La entrada de Internet a la cotidianidad en sus diversos medios -tablet, smartphones...-, por último, ha captado la atención casi compulsiva de los jóvenes, difuminando las barreras espacio-temporales entre el ocio y la actividad laboral, el hogar y el espacio público o la producción y el consumo. El desplazamiento de un creciente nivel de prácticas sociales hacia estas redes digitales y nuevos estilos de ocio, suponen cuanto menos, nuevas formas de representación e interacción social, que vuelven al consumo en un pilar casi necesario en el proceso de socialización de gran parte de los jóvenes.

### 3.2 Hogar y emancipación

La transformación económica ha incrementado la vulnerabilidad juvenil y la dependencia familiar generando nuevas estrategias de adaptación en las que la posible vuelta al hogar familiar se ha convertido en una «garantía» para los jóvenes que aporta la certidumbre necesaria para tratar de salir del mismo. Por otro lado, el alquiler es una opción cada vez más presente para los jóvenes por la flexibilidad que aporta. En las clases con menos capacidad económica en las que las familias se ven limitadas para actuar como colchón o apoyo económico, hay un mayor número de jóvenes que se ven empujados a convivir con otras personas así como a buscar varios trabajos simultáneos que sumen la renta necesaria para vivir. Fenómeno que se conoce como Multi-actividad.

En este marco, la precariedad, y más concretamente la precariedad juvenil, hay que entenderla en el plano intersubjetivo. No sólo existen unas condiciones materiales y sociales, sino que hay también experiencias precarias. La precariedad, como tendencia que se aleja de la normalidad, hay que estudiarla atendiendo a las percepciones que se tienen de ella y a las distintas estrategias llevadas a cabo para gestionarla. En este sentido, nos interesan dos estudios centrados en las condiciones subjetivas de la precariedad.

El estudio de Precariedad vital y juventud vasca del Gobierno Vasco (Tejerina et al., 2012) distinguen tres dimensiones en las que fundamenta los indicadores de precariedad entre la juventud: la dimensión socioeconómica, la corporal-residencial y la relacional-participativa.

En relación a la primera, el estudio, en su análisis comparativo entre los años 2004 y 2009 de la Encuesta de Condiciones de Vida -ECV- del Eustat, define una realidad en la que las condiciones materiales de los jóvenes para nada se corresponden con su percepción sobre su situación económica. Para ello, se detiene en los varios aspectos. El primero, el nivel de ingresos, describe a una juventud con un menor nivel de ingresos en 2009, con diferencias entre sexos y edades - cobran más los hombres y los mayores- y que, pese a todo, no están en peores condiciones que el resto de la población -a tenor del número de perceptores de rentas en el hogar-, pero que sí que tiene una mayor percepción de la precariedad, agudizada por la crisis. Es una juventud, en lo que se refiere a la actividad laboral, con una mayor proporción de parados, principalmente trabajadora en el sector privado y muy terciarizada, con mayores porcentajes de temporalidad -en relación tanto a la población en general como al 2004- y mayor parcialidad en los contratos, sobre todo entre los más jóvenes y las mujeres. Por descontado, con un mayor porcentaje de inactivos debido a la cantidad de jóvenes dedicados a los estudios.

De estos indicadores extrae el estudio las precariedades a nivel socioeconómico. El empleo constituye un factor importante como generador de estabilidad/inestabilidad. Inestabilidad que en la actualidad puede ser elegida para compaginarla con otras actividades, pero que, en todo caso, es ajena al propio trabajo -crisis económica -, al menos atendiendo a la realidad objetiva. Existe una búsqueda que prioriza la estabilidad y que se encuentra en la concatenación de contratos temporales y en la dinámica de cambio continuo - formación, desempleo, empleo, vuelta a la formación...-, cuyos protagonistas normalizan y por tanto terminan por no verla como problemática.

Los cuasiempleos -becas, prácticas, voluntariado...- son otro ejemplo de la pérdida de significado del empleo. Se advierte, en ese sentido, de una tendencia al empeoramiento de las relaciones laborales con la promoción de valores de competitividad y rivalidad. A esa pérdida de valor del trabajo contribuye también la precariedad salarial, que obliga al desarrollo de estrategias de ahorro a corto plazo, cuestión cada vez más difícil. Entre esa juventud tan atada al sector privado, existe todavía cierta atracción en la idea de la seguridad del puesto público, pese al riesgo de dedicar un tiempo excesivo a las oposiciones. Lo mismo ocurre con los idiomas.

En la citada dinámica de complementación de trabajo con formación se da la conocida sobrecualificación, producida por un contexto en el que el desempleo sitúa al empresario en la posición de desvalorizar la cualificación al tener la posibilidad de contratar empleados que en el pasado habrían exigido una retribución más alta. Destaca la frustración de parte de los universitarios que ven imposibilitada la capacidad del desarrollo de sus conocimientos frente a los estudiantes de FP. La tendencia social, en todo caso, es la del discurso que sustituye las causas estructurales por las personales y que responsabiliza al empleado por su falta de formación, apelando a la caducidad de sus conocimientos y generando a su vez un ambiente de competitividad propio de un contexto en el que el factor marginal es tan decisivo.

A raíz de la inseguridad, se habla del sujeto protesizado, que se ve obligado a recurrir a ayudas tanto administrativas como familiares. Entre las primeras, las hay que se valoran en términos de suerte o de recurso, como las VPO, y están también otras de carácter unilateral, como la Renta de Garantía de Ingresos -RGI-, cuyo carácter estigmatizante hace difícil su extensión. La familia es un importante actor de apoyo a los jóvenes, tanto dependientes como independientes.

En lo que se refiere a la dimensión corporal-residencial, se tienen en cuenta aspectos que van más allá de lo económico, en relación al espacio vital que se habita. En cuanto a la equipación, los hogares encabezados por jóvenes están peor equipados, pero mejor en el caso de los equipamientos tecnológicos. La emancipación, en la cultura Mediterránea, está sometida a la propiedad de la vivienda, lo que se observa en la tendencia de los jóvenes de más edad a comprar la casa frente a los de menor edad que viven más en régimen de alquiler. En el caso del medio ambiente social y físico -seguridad en las calles, problemas de ruidos y contaminación, delincuencia...- se valora una mayor incidencia de problemas en los hogares encabezados por los jóvenes, y en cuestión de salud la percepción de trastornos de salud entre los jóvenes se incrementa con la edad.

Las precariedades de estos indicadores las sitúan en las nociones de cuerpo y hogar. En lo que respecta a las experiencias corporales, es importante para entender las situaciones de precariedad, la atención en los cambios en los que se obliga a redefinir la identidad y en los que se observa el discurso de la medicina que relaciona el cuerpo con la salud y la enfermedad. Por otro lado, las condiciones de estrés, ansiedad o depresión actúan en un sentido retroactivo con las situaciones de inestabilidad o transformación.

La emancipación residencial se entiende como un proceso que, por su heterogeneidad y por su reversibilidad, ha dejado paso a conceptos de mayor ambivalencia como el

de emancipación relativa. Se establece la edad de los 30 años como frontera simbólica, en la que se entiende que es sancionable la estancia en casa de los padres, y es un proceso condicionado por factores de tipo laboral, cultural y subjetivo, que se contradicen con la aspiración a formas de residencia tradicionales como la propiedad -la necesidad de arraigo frente a la libertad, la imposibilidad de acceso a la propiedad frente a la carestía del alquiler...-. Sumado al apoyo familiar, estos factores prolongan las situaciones intermedias. La estancia en el hogar familiar es una estrategia de transición en la que se está a la espera de acumular recursos económicos y formativos o de conseguir una VPO. Entre los que no existe ese apoyo familiar, es recurrente el piso compartido. El acceso a la propiedad es generalmente imposible sin un apoyo externo, por lo que la obligación cultural de la propiedad de la vivienda fomenta el familismo.

En cuanto a la dimensión relacional-participativa se establece la hipótesis de que a mayor relación con familia y amistades, y a mayor participación, menor grado de precariedad. La familia se muestra como un soporte básico de la juventud en una suerte de contrato generacional, tanto en temas económicos como en referencias vitales, lo que retrasa el tránsito al estatus de adulto. En cuanto a las amistades, suponen más un soporte afectivo que material y también son fuente de referencias y certezas, también en un sentido negativo -en cuanto que las comparaciones a veces son odiosas-. La participación en asociaciones puede ser un soporte tanto en la cuestión de ayudas y cuidados como en la adquisición de nuevas relaciones que hacen posibles nuevas expectativas de vida.

Estas tres dimensiones son, por lo tanto, útiles a la hora de establecer los perfiles de la precariedad. Para ahondar un poco más en la dimensión laboral, Sánchez Moreno (2004) en su estudio Jóvenes: la nueva precariedad laboral establece tres colectivos de jóvenes distintos teniendo en cuenta el nivel de estudios y en función de si su ocupación corresponde o no con su formación. Así, entre los jóvenes de escasa formación advierte de una clara naturalización de la precariedad y de una sensación de derrota por la pronta incorporación al mercado laboral -auspiciada por un entorno favorable-. Para este colectivo el salario es un elemento definitorio de precariedad, debido a la bajada de salarios y a la disminución de las posibilidades de emancipación. De la misma forma y en un sentido inverso, el aumento de la temporalidad ha supuesto su propia normalización y ya no es factor de precariedad. Tampoco el tipo de contrato, que ha perdido capacidad de garantizar estabilidad. La flexibilidad horaria y las relaciones jerárquicas en el trabajo sí que son definitorias de precariedad, aunque el factor salario ha hecho que se pierdan de vista los aspectos psicosociales del trabajo.

Los jóvenes cualificados sin un trabajo correspondiente a su nivel de estudios también perciben el salario como factor de precariedad, pero no sólo por la inequidad entre la cantidad del trabajo y su retribución, sino también por la falta de correspondencia con su nivel formativo, lo que convierte la sobrecualificación en criterio de precariedad. En este sentido, el salario queda supeditado a las expectativas de medrar en el trabajo. El tipo de contrato sí que tiene importancia, no en el sentido de otorgar una mayor estabilidad, sino en la conexión que éste pueda tener en la posibilidad de un desarrollo profesional de la formación adquirida.

#### 4. SITUACIÓN VITAL Y LABORAL DE LA JUVENTUD EN NAVARRA

La persistencia de la crisis en el tiempo ha agravado la situación los jóvenes navarros de entre 16 y 30 años alcanzando cotas históricas. Según datos de la Encuesta de Población Activa del cuarto trimestre de 2012 la tasa de paro juvenil se encontraba en ese momento en el 34.4% cuando en el cuarto trimestre del 2007 era del 7.2%. Teniendo en cuenta que entre los mayores de 30 años el porcentaje era del 13.4% en 2012, vemos hasta qué punto este colectivo se ha visto especialmente afectado por la crisis. De ello se traduce el incremento de la competitividad y con ello de la inestabilidad laboral de la que se hablaba en puntos anteriores en la que los jóvenes navarros se encuentran inmersos, situando la tasa de temporalidad en un 43%. En todo caso, hay ciertos perfiles más afectados que otros. Por sexo la tasa de paro de los hombres jóvenes era de 7.6 puntos inferior a la que presentan las mujeres jóvenes existiendo además una brecha salarial entre ellos en la que las jóvenes navarras cobran menos por trabajos del mismo tipo. Aún así las tendencias apuntan a que esta diferencia se está reduciendo por las medidas que se han ido implementando para facilitar la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Por grupos de edad, la inestabilidad laboral producida por el paro y la temporalidad se agrava especialmente en los más jóvenes, 16-19 y 20-24 años, los cuales se enfrentan a unas condiciones laborales más adversas. El primer grupo alcanzaba un 80.1% de paro mientras en el segundo estaba en el 48.4%. Esta precarización laboral, las dificultades para encontrar empleos de «calidad» y la temporalidad, están prolongando los estilos de vida juveniles y empujando a este colectivo a adoptar las estrategias de «ida y vuelta». En este sentido, el Informe de Juventud Navarra 2012 señala que un 70,6% de los jóvenes reside en casa de sus padres y que para un 80,2%, son los padres o tutores la principal fuente de ayuda económica. Únicamente un 18,9% vive exclusivamente de sus ingresos, el resto un 79,27% depende en mayor o menor grado de la ayuda de otras personas.

Datos del Observatorio Joven de Vivienda de España (OBJOVI) del tercer trimestre del 2011 señalan que la tasa de emancipación era del 49% y que de ellos el 31% tienen entre 30 y 34 años con lo que entre los más jóvenes que son los que han vivido en mayor medida la crisis, los porcentajes disminuyen en gran medida. Los jóvenes asalariados Navarros deben dedicar una media del 40,7% de sus ingresos a la hora de acceder una vivienda en régimen de propiedad. Un creciente número de jóvenes navarros prolonga su etapa formativa o retorna a la misma encontrando un alto nivel formativo entre la población joven, poco valorado o reconocido en la práctica, en el mercado laboral.

El desempleo, la temporalidad y los puestos más accesibles que no requieren cualificación sino disponibilidad llevan a los jóvenes a introducirse en una sucesión de empleos que no responden a una trayectoria profesional lógica. Los puestos se suceden sin continuidad. Son trabajos sin conexión entre unos y otros al pertenecer a diferentes sectores que no permiten elaborar un currículum especializado que a la larga asegure al individuo acceder a un puesto con mejores condiciones. Esta situación empuja por último a un creciente número de jóvenes navarros a tratar de trabajar en mercados cada vez más alejados de su entorno social y familiar donde se valore su formación, a la espera de poder regresar o a continuar sus estudios combinados con minijobs.

## 5. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Hay una extensa literatura en sociología del trabajo sobre las nuevas formas de empleo flexible y precario. Después de consultar la bibliografía existente hemos decidido tomar dos estudios de caso similares para tener en cuenta como referentes a la hora de abordar nuestra investigación:

### **5.1 Estudio sobre los trabajadores del mueble de Valencia La extensión de la precariedad en la industria del mueble en la comarca valenciana de l'Horta . (Cano, 1998)**

En los años 80 comienza la destrucción de las empresas de mueble, de los empleos y de la estabilidad laboral como resultado de una crisis económica. Como solución ante dicha crisis las empresas entran en un proceso de precarización laboral, el cual se caracteriza por el aumento de los trabajadores temporales -40%-, de los trabajadores clandestinos, los accidentes laborales, las amplias jornadas y los salarios bajos. Tras esto hay una leve recuperación económica basada en la precarización del trabajo hasta 1992-93 cuando el país vuelve a caer en una gran recesión económica. Posteriormente el proceso de precarización laboral se convierte en la gran solución de las empresas del mueble contra la crisis, de esta forma se aumentan en niveles nunca vistos el nivel de trabajadores temporales, clandestinos, horas extra, bajos salarios y falta de seguridad laboral.

La metodología seguida por los investigadores fue:

20 entrevistas, en formato de cuestionario abierto a agentes concedores del sector como Técnicos, Asesores, Sindicalistas y Patronales.

68 entrevistas en profundidad a empresarios de la zona.

41 cuestionarios cerrados pero flexibles en las respuestas a los trabajadores.

El estudio llega a la conclusión de que el problema de la precariedad laboral en el sector del mueble en Valencia (Horta) viene dado como resultado no solo de la desregulación legislativa del estado, sino por las relaciones desarrolladas entre permisividad del estado, estrategias empresariales, relaciones laborales y problemas propios del sector del mueble.

## **5.2 Empleadas de Guadalajara (México) Atrapadas entre la flexibilidad y la precariedad laboral (Gabayet, 2006)**

Este estudio nos presenta los cambios a lo largo de una década en la industria electrónica de Guadalajara (México) y la vida de las mujeres que en ella trabajan. La vida laboral de dichas mujeres está marcada por la precariedad y la vulnerabilidad frente a las empresas y por ello el objetivo de la investigación era averiguar las condiciones de inserción y laborales de la mano de obra femenina en la producción de dichas empresas.

La metodología empleada fue:

En 1988, 157 encuestas a obreras repartidas entre 10 empresas de las 12 existentes.

De esas 157 encuestas, 22 estudios de caso profundo y seguimiento de varios años.

Entre 1996 y 1997 estudio comparativo con las mujeres de dos de las empresas estudiadas previamente.

Las conclusiones de la investigación fueron que la contratación de las mujeres de Guadalajara se caracteriza por contratar mujeres jóvenes -entre 35 y 40 años máximo edad para ser contratadas-, solteras, con poca escolaridad y por lo general con un contrato temporal. Estas condiciones no se cumplen al 100 % pero son la tónica general. Otra conclusión es que cuanto más pequeña y poco rentable es la empresa más empeoran las circunstancias laborales de sus empleados y que los sindicatos son inexistentes o en el caso de existir son muy poco beligerantes con las condiciones precarias. Además se señala que al ser mujeres tienen todavía peores condiciones debido a la desigualdad de género.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

El objetivo principal de esta investigación es retratar la realidad laboral a la que se enfrentan los jóvenes navarros en la actualidad. Para ello hemos tomado como ejemplo el caso concreto de los trabajadores y trabajadoras del centro comercial deportivo así como el centro logístico de Decathlon en Pamplona, los cuales nos servirán para describir una parte del panorama laboral actual del colectivo juvenil en la Comunidad Foral.

Los objetivos específicos son tres:

- 1- Crear un marco teórico y cuantitativo laboral de la juventud navarra.
- 2- Conocer las condiciones vitales y laborales de los trabajadores de Decathlon.
- 3- Analizar tanto el discurso empresarial como el de los trabajadores de esta empresa.

Para cumplir dichos objetivos, hemos recurrido a técnicas cualitativas de investigación. Por medio del análisis de fuentes secundarias de información, hemos podido responder al objetivo específico 1, consiguiendo obtener de esta manera un boceto particular de la situación laboral de los jóvenes navarros gracias al reciclaje de datos.

Gracias a entrevistas en profundidad y a un grupo de discusión, hemos conseguido dar respuesta al objetivo principal de esta investigación, el cual atiende a las condiciones de vida y laborales de dichos trabajadores. Nos pareció oportuno el uso de estas técnicas de exploración y/o recogida de información primaria como las herramientas más adecuadas tanto para consecución del objetivo general de esta investigación como para este objetivo en particular. Por medio de las entrevistas en profundidad, hemos logrado obtener información directa sobre perfiles, condiciones contractuales de los trabajadores, expectativas, etc. De manera complementaria, el grupo de discusión nos ha servido para analizar el discurso común que se ha creado a propósito de los mismos temas. Esto se ha complementado con un breve análisis del convenio de Decathlon.

Por último, tanto a través de materiales publicados por la empresa como de los propios informantes, se ha hecho posible el análisis del discurso empresarial de esta compañía, además de comprender como perciben estos trabajadores, los valores promovidos por la empresa.

## **6.1 Preguntas de investigación**

Para guiarnos a la hora de diseñar la metodología nos planteamos una serie de preguntas de investigación en torno al objeto de estudio que encajasen con los objetivos que nos habíamos marcado. Una vez tuvimos las preguntas bien formuladas, sabiendo de este modo qué información exacta queríamos conseguir, buscamos los métodos y técnicas sociológicos necesarios para obtenerla.

### **Pregunta del objetivo específico 1.**

- i. ¿Cuál es la situación laboral de los jóvenes en Navarra?

### **Preguntas del objetivo específico 2.**

- ii. ¿Qué condiciones de vida tienen los trabajadores de Decathlon?
- iii. ¿Qué expectativas laborales o proyectos de vida tienen los jóvenes que trabajan en Decathlon?
- iv. ¿Qué razones tienen los jóvenes para trabajar en Decathlon?
- v. ¿Qué condiciones de trabajo tienen los trabajadores de la empresa?
- vi. ¿Cómo influyen las condiciones de vida en el ejercicio laboral de los trabajadores y viceversa?

### **Preguntas del objetivo específico 3.**

- vii. ¿Cuáles son los valores que promueve Decathlon?
- viii. ¿Cómo perciben los trabajadores los valores promovidos por Decathlon?
- ix. ¿Cómo es la organización que permite el sistema de trabajo de Decathlon Pamplona?

## **6.2 Planteamiento de la metodología**

Como en toda investigación científica nuestro diseño ha sufrido cambios durante la fase del trabajo de campo. En un principio nos planteamos un diseño metodológico ambicioso, que hemos sido capaces de sacar adelante en su núcleo fundamental. Sin embargo, algunas cuestiones secundarias se nos han quedado en el tintero.

Como se puede observar en la siguiente tabla nos planteamos realizar análisis del discurso de material editado por la empresa, entrevistas en profundidad, un grupo de discusión, un mapeo de la jerarquía interna de Decathlon Pamplona, entrevistas semiestructuradas, un análisis del convenio laboral y reciclaje de datos secundarios.

En lo que se refiere al apartado cualitativo hemos realizado 8 entrevistas, 4 a mujeres y 4 a hombres, siendo 7 de ellas de empleados temporales y una de un encargado. Además, las hemos complementado con un grupo de discusión formado por 6 empleados, 2 mujeres y cuatro hombres, siendo uno de ellos encargado.

De todos estos métodos y técnicas no hemos realizado ni las entrevistas semiestructuradas ni el mapeo de la jerarquía de la empresa, siendo ambas no tanto un error de diseño -la información que aportaban sigue siendo interesante-, sino más bien un error nuestro al no disponer de recursos suficientes para llevar estos métodos y técnicas a la práctica, principalmente por una cuestión de tiempo.

<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Métodos/técnicas propuestas</b>	<b>Métodos/técnicas realizadas</b>
Crear un marco teórico y cuantitativo de la precariedad juvenil navarra.	¿Cuál es la situación laboral de los jóvenes en Navarra?	Marco teórico y reciclaje de datos secundarios.	Marco teórico y reciclaje de datos secundarios.
Conocer las condiciones de vida y laborales de los trabajadores de Decathlon.	¿Qué condiciones de vida tienen los trabajadores de Decathlon?	Entrevistas en profundidad y entrevista semiestructurada.	Entrevistas en profundidad.
	¿Qué expectativas laborales o proyectos de vida tienen los jóvenes que trabajan en Decathlon?	Grupo de discusión.	Grupo de discusión.
	¿Qué razones tienen los jóvenes para trabajar en Decathlon?	Grupo de discusión y entrevistas en profundidad.	Grupo de discusión y entrevistas en profundidad.
	¿Qué condiciones de trabajo tienen los trabajadores de la empresa?	Entrevistas en profundidad, análisis de convenio y grupo de discusión.	Entrevistas en profundidad, análisis de convenio y grupo de discusión.
	¿Cómo influyen las condiciones de vida en el ejercicio laboral de los trabajadores y viceversa?	Entrevistas en profundidad.	Entrevistas en profundidad.
Analizar el discurso empresarial y del trabajador en este caso particular.	¿Cuáles son los valores que promueve Decathlon?	Análisis del discurso de material de la empresa y grupo de discusión.	Análisis del discurso de material de la empresa y grupo de discusión.
	¿Cómo perciben los trabajadores los valores que promueve la empresa?	Grupo de discusión.	Grupo de discusión.

	¿Cómo es la organización que permite el sistema de trabajo de Decathlon Pamplona?	Mapeo del organigrama por parte de los informantes.	Ninguna.
--	---	---	----------

## 7. RESULTADOS

### 7.1 Análisis del discurso empresarial

El presente análisis tiene como propósito expresar lo que Decathlon dice de sí mismo, esto es, su forma de presentarse como grupo empresarial, pero no como un grupo cualquiera, sino como uno con una cultura y sentido de empresa determinados, buscando así transmitir el contenido de su ‘marca’.

Esa comunicación por parte de Decathlon tiene lugar ante dos públicos distintos. Por un lado ante la sociedad, entendiéndola como el conjunto de consumidores que se interesan por sus productos y por la marca ya mencionada, así como todos aquellos receptores de información que leen diarios digitales y en papel. Por otro lado ante sus actuales trabajadores, o ante quienes pueden llegar a serlo. Nos hemos servido de tres fuentes para la realización de este análisis:

- Ofertas de trabajo de Decathlon publicadas en Internet.
- [www.Decathlon.es](http://www.Decathlon.es).
- Noticias al respecto publicadas en periódicos locales.

#### *Decathlon ante sus trabajadores*

Las cuatro ofertas publicadas en Monster.es en noviembre de 2014 cubren un espectro amplio entre los puestos más comunes que oferta Decathlon Pamplona: vendedor/responsable de tienda y operario/responsable de almacén. Todas ellas precisan que no es necesaria experiencia previa y que el «sentido de la empresa» consiste en «Juntos, dar ganas y hacer accesible al mayor número de personas el placer y los beneficios del deporte». Asimismo, en todas las ofertas se especifica el perfil del trabajador ideal: “personas deportistas, con capacidad de iniciativa, sentido de responsabilidad y actitud positiva”. Por último, tanto en las ofertas de responsables como de operarios, se insiste en la importancia de la promoción interna: «la posibilidad de crecer dentro de la empresa es una oportunidad real», poniéndose el ejemplo de que todos los directores de la empresa han salido «de la cantera».

### **Oferta 1: Operario/a logística Pamplona.**

Se ofrece jornada parcial. «Gestiona el aprovisionamiento en las mejores condiciones de plazos y calidad, el stock, la recepción y expedición de productos».

### **Oferta 2: Responsable de sección -tienda- Pamplona.**

Se ofrece jornada completa y contrato indefinido. El requisito es tener licenciatura o diplomatura y dotes para liderar. «Encabezarás un proyecto comercial, liderarás un equipo y gestionarás una cuenta de resultados».

### **Oferta 3: Responsable de universo logístico Pamplona.**

Se ofrece jornada completa y contrato indefinido. «Gestiona tu área dentro del almacén como tu propio negocio. Administra tu stock y la calidad del aprovisionamiento. Fija tus objetivos de rentabilidad y anima a tu propio equipo».

### **Oferta 4: Vendedores/as deportistas Pamplona.**

Se ofrece jornada parcial y contrato temporal. «Compatible con tus estudios y/o deporte. [...] Tendrás tu propio ámbito de decisión y apoyarás a tu Responsable de Sección».

Llama la atención el estilo directo con el que la empresa hace referencia a las funciones y tareas de los puestos. Normalmente, los empleadores acostumbran a referirse a las funciones de un puesto en un estilo indirecto: «Impartición de clases extraescolares de iniciación al patinaje», «Gestionar y garantizar el correcto funcionamiento de la instalación a nivel de producción, calidad y mantenimiento», «Será responsable de la elaboración de la carta», etc. A menudo estas descripciones van precedidas por un «La persona seleccionada se encargará de». Decathlon en cambio utiliza un estilo directo y asertivo, en segunda persona y tiempo futuro: «Tendrás tu propio ámbito de decisión». Así la empresa parece buscar una mayor cercanía con los futuros trabajadores, eliminar ciertas barreras.

Asimismo no parece haber tantas diferencias entre los puestos de Responsable de universo logístico y Operario logístico, siendo el segundo encargado de «gestionar el aprovisionamiento en las mejores condiciones de plazos y calidad» y el primero en la administración del stock «y la calidad del aprovisionamiento». La única diferencia se localiza en la idea de que el responsable tiene objetivos de rentabilidad y un equipo propio, pero ambos, responsable y operario, parecen compartir exigencias en términos de plazos, calidad y condiciones, exigencias habituales en el caso de los responsables, pero no tan habituales en el caso de los operarios, lo cual quizás nos da una aproximación del nivel de exigencia que tienen estos últimos en Decathlon. Con respecto a esto, la oferta de vendedores también afirma que como vendedor «Tendrás tu propio ámbito de decisión», lo cual también parece apuntar a un aumento de las responsabilidades para el personal base.

En su página web, Decathlon expone como suyos cuatro valores a los que dota de relevancia:

### **Vitalidad**

«Un colaborador vital es positivo y está lleno de energía. Es entusiasta, le gusta la innovación y la creación».

### **Sinceridad**

«Es la transparencia a través de nuestros actos, entre nosotros, con nuestros clientes, con nuestros proveedores. Queremos que haya coherencia entre lo que expresamos y lo que realizamos».

### **Responsabilidad y generosidad**

«Estas dos palabras, siempre van unidas en nuestras vidas. Las dos se complementan perfectamente. En nuestro management, la generosidad de nuestras acciones está asociada a una fuerte exigencia, signo de responsabilidad».

Asimismo, dentro de sus compromisos cabe destacar el social: «DECATHLON se compromete a ser un actor responsable y participativo de su entorno social. A través de su contratación, privilegiando la contratación local, contratando personas con riesgo de exclusión social, participando con colaboradores deportivos y eventos deportivos con sus clientes».

### ***Decathlon en la prensa***

Varias noticias de Diario de Navarra recogen la creación y puesta en marcha del Centro de aprovisionamiento regional -almacén- de Decathlon en Pamplona. Corresponden a los siguientes días: 12 de mayo de 2007, 3 de octubre de 2009 y 3 de noviembre de 2009. Aquí al discurso de Decathlon hay que sumarle el del periódico.

Respecto al perfil buscado, se insiste en la importancia de que sean jóvenes: 3 de octubre de 2009: «El perfil de colaboradores es, al igual que en el resto de las formas de venta de Oxylane Group (Decathlon, Koodza, Decat) de jóvenes, estudiantes y deportistas, y la media de edad ronda los 22 y 23 años.» Además hacen hincapié en la situación de los jóvenes: 3 de noviembre de 2009: «La puesta en marcha del almacén logístico de Decathlon en Navarra ha supuesto un reciente impulso positivo para el empleo, sobre todo entre los jóvenes, uno de los colectivos más castigados por el paro».

De las noticias seleccionadas cabría destacar dos insistencias, una en el aspecto numérico de las contrataciones, denotando que la apertura del almacén es una buena noti-

cia en un año (2009) de considerable destrucción del empleo. El periódico presta atención al número de trabajadores que han sido contratados, pero más todavía a los que presuntamente se van a contratar en años futuros. Esa estimación en el número de trabajadores futuros alcanza su máximo en los 400-600 pretendidos en 2007, y disminuye hasta los 300 que se pretende tener en 2011. A pesar de la aparente reducción de las cifras y de que no se proporciona ninguna información acerca de cómo el centro espera pasar de 180 empleados a 300 -a excepción del breve incremento a causa del pico navideño-, ni acerca de las condiciones de trabajo, el periódico mantiene en todo momento el tono positivo de la noticia.

Esa consideración positiva toma especialmente como motivo el hecho de que la plantilla del centro va a estar compuesta por jóvenes, un colectivo con altos índices de desempleo -14% en noviembre de 2009-<sup>1</sup>, algo en lo que se insiste en ambas noticias, con el matiz adicional de que la edad media de los contratados está entre los 22 y los 23 años, y de que muchas de esas personas son estudiantes.

En la noticia del 3 de noviembre de 2009 se recogen también varios testimonios de personas contratadas recientemente en Decathlon. El doble discurso antes referido vuelve a aparecer en esta noticia. El propio Diario de Navarra enmarca estas entrevistas en una serie de reportajes sobre las «batallas personales contra la crisis», con el objetivo de mostrar los brotes verdes de recuperación. Cuatro jóvenes de Navarra -19-27 años- contratados en el recién inaugurado almacén de Decathlon dan testimonio de lo que para ellos ha supuesto este trabajo. El denominador común de todos ellos es la precariedad, que varía desde el desempleo y las remuneraciones bajas -«becario por unos 600 euros»- a vivir en pareja y en alquiler con enormes dificultades para afrontar los pagos. En esas situaciones de alta precariedad juvenil, los 500 euros mensuales de media jornada en Decathlon se convierten en un buen apoyo para casi todos los jóvenes entrevistados.

Se ve en el reportaje la clara intención de presentar una «escalada de felicidad» a raíz del trabajo en Decathlon estableciendo un contraste entre la situación previa del contrato y la posterior. El propio titular aporta una buena imagen de esto: «Cuando el paro es solo un mal recuerdo», así como las primeras líneas: «Sus protagonistas lo han pasado mal, han agotado el paro o se han endeudado, pero finalmente, han salido adelante». Otro testimonio apunta en una dirección similar: «En enero de este año todo cambió. Me despidieron. [...] Mi novia tampoco tenía trabajo estable y teníamos que pagar el alquiler de nuestra casa en Burlada, mas el coche, mas la electricidad, mas la gasolina, mas el móvil... Estábamos realmente ahogados». Todo ello se mezcla en un mundo en el que el trabajo sigue constituyendo un pilar de la identidad: «Mi sueño es tener al fin un contrato fijo» o «He visto la luz al final del túnel».

El hecho de que todas las personas que figuran sean jóvenes informa al lector de la edad usual de la plantilla de Decathlon. Por esto mismo, la empresa se presenta como un refugio para los jóvenes, casi como si realizara una obra social, que es la de salvar a una parte de la juventud agobiada y en situaciones difíciles.

---

<sup>1</sup> Según cálculos a partir de <http://www.navarra.es/AppsExt/GN.InstitutoEstadistica.Web> de 18 a 29 años.

## **7.2 Grupo de discusión y entrevistas en profundidad**

En el anterior apartado se ha visto cómo se presenta Decathlon a la sociedad y a los medios y el discurso que utiliza de cara a sus trabajadores. A continuación se contrastará esto con las opiniones de los trabajadores y se conocerá la realidad de la empresa, las condiciones laborales y sus efectos sobre la vida de los mismos.

En primer lugar se realizará una descripción sobre aspectos generales relacionados con las condiciones y expectativas de vida y laborales de los empleados de Decathlon. En segundo lugar nos referiremos a las razones de los mismos para entrar en la empresa, a sus expectativas iniciales, las condiciones del contrato, etc. En tercer lugar se hablará de cómo los trabajadores perciben el discurso de Decathlon y cuáles creen que son los criterios que determinan su ascenso o permanencia en la empresa. También se analizará el ambiente laboral y la flexibilidad como un elemento identificativo del modelo de empresa de Decathlon. Finalmente veremos cómo perciben los trabajadores los riesgos laborales para su salud y seguridad y la valoración general que hacen de su paso por la empresa.

Como ya se ha explicado en el punto 6 el análisis se basa en los testimonios aportados por el grupo de discusión y las entrevistas en profundidad para los cuales hemos tenido en cuenta el sexo, el puesto desempeñado y si han trabajado en almacén o en tienda.

### ***Condiciones y expectativas vitales y laborales***

Las condiciones de vida de los trabajadores de Decathlon están determinadas por la política de contratación de la empresa y al mismo tiempo están relacionadas con las condiciones de vida precarias de la juventud en general. Aún con todo ambas se complementan, ya que la política de contratación de Decathlon no se entiende sin las condiciones de vida de los jóvenes de hoy en día.

Por un lado la empresa busca trabajadores jóvenes, deportistas y con estudios superiores. Estas personas se pueden encontrar o finalizando sus estudios o con estos ya acabados, en un mercado laboral que no responde a las expectativas creadas por su familia. Esto determina que las condiciones vitales de los trabajadores coincidan en gran parte con las del estudiantado universitario y de formación profesional superior, es decir, personas que viven con sus progenitores o en un piso compartido de alquiler, con mayor o menor dependencia económica de estos y con posibles ingresos extra derivados del trabajos temporales como el desarrollado en Decathlon.

Por otro lado, las condiciones vitales de los jóvenes navarros coinciden con los testimonios recogidos de los trabajadores de Decathlon, siendo habituales los procesos de «ida y vuelta» en dos aspectos fundamentales y estrechamente relacionados como son la ocupación y la vivienda. En cuanto a la ocupación se alternan periodos de formación con otros de trabajo: al no conseguir trabajos indefinidos los jóvenes optan por ampliar sus conocimientos y su empleabilidad a través de la formación. En consecuencia nos encontramos con trabajadores sobre-cualificados que buscan destacar de cara al futuro o al menos ganar tiempo, mientras tratan de dar una salida a la dependencia paterna o a situaciones

de semi-emancipación. Sin embargo hay ocasiones en las que son contratados de forma temporal encadenando su trabajo con periodos de paro y de vuelta a los estudios. Además hay que añadir otras formas de ocupación a caballo entre formación y trabajo como es el caso de las prácticas profesionales, que cada vez son más comunes.

Sus condiciones vitales y laborales hacen que se sientan atraídos por la política de contratación de Decathlon ya que no precisa de experiencia laboral, así como por la flexibilidad ofertada por la misma a la hora de compaginar sus otras ocupaciones. Teniendo por lo general estudios superiores o cursándolos durante su estancia en la empresa, no es de extrañar que sus expectativas laborales y vitales a medio o largo plazo no sean satisfechas con este empleo. «No es mi futuro, estoy aquí -en Decathlon- de paso, porque la verdad estoy bastante harta de las condiciones laborales» (Informante 5). Tengamos en cuenta que para su desempeño no es necesaria una formación específica y que cuenta con un salario para la mayor parte de la plantilla que roza el mínimo interprofesional, con una inestabilidad laboral por la flexibilidad exigida y por la propia duración de los contratos, que imposibilita un proyecto de vida estable.

En cuanto a la vivienda, la escasez de ingresos constante debida precisamente a la falta de contratos indefinidos, lleva a los jóvenes a situaciones de semi-emancipación del hogar en las que se depende parcialmente de los progenitores y de los ingresos propios provocando que haya periodos de tiempo en los que la persona puede vivir en su propio piso de alquiler mientras que en otros es necesario retornar al hogar familiar.

Ante esta situación los jóvenes utilizan diferentes estrategias para lograr la emancipación económica y de vivienda entre las que se encuentran encadenar más de un trabajo temporal, ahorrar para comprar una vivienda en el futuro o emigrar a otros países con más oportunidades laborales para ellos. Decathlon supone un trabajo temporal más, que sumado a otros con características similares les permite obtener una fuente de ingresos fácil pero que por sí misma no cambia sus condiciones de vida más básicas a largo plazo: «Yo tengo 25 años pero he trabajado en 5 trabajos. Yo empecé con 17 años. [...] no tenía muchas expectativas porque lo único que quería era trabajar, conseguir dinero y ya. Para tener un poco durante el año. [...] con lo que vale el Máster, o sea, con el Decathlon, ni aun siendo fijo durante quince años igual lo llego a pagar. Es un pastón bastante serio. Entonces pues también me salen curros esporádicos» (Informante 4GD).<sup>2</sup>

Vivienda y ocupación están estrechamente relacionados, ya que sin la seguridad económica de un empleo indefinido es muy difícil que un joven mantenga una vivienda por sí mismo, a no ser que tenga una ayuda externa como la conferida por los progenitores. «Hay que decir que vivo en casa de mis padres, ¿vale? Y cuando entré a Decathlon estaba estudiando un curso puente, hice una FP de grado medio y estudié un curso puente para entrar a un grado superior que se llama Gestión Administrativa de Transportes y Logística. Entonces, en ese verano antes de empezar el FP de grado superior, después de aprobar el curso puente, pues claro, yo quería trabajar en el verano y ganar dinero...» (Informante 4).

A medio o largo plazo ven más la estancia en estas empresas como un crecimiento

---

2 Los informantes con las siglas GD se refieren a los del grupo de discusión.

personal que como una oportunidad para aprender un oficio. Es una toma de contacto con el mercado laboral al que nos referíamos en apartados anteriores, marcado por el desempleo juvenil y los contratos temporales: «[...] como siempre un trabajo cuando tienes 22 años te hace madurar» (Informante 6). Decathlon es una oportunidad para satisfacer sus necesidades más inmediatas a corto plazo mientras se forman académicamente o buscan un trabajo que les permita establecer un proyecto de vida estable e independiente. La necesidad es una palabra muy frecuente en las razones aportadas por los entrevistados: «La pistola no te la pone Decathlon» (Informante 5 GD).

### ***Entrada en Decathlon***

Decathlon tiene un modelo de empresa definido y también una estrategia de contratación estricta: tienen muy claro qué tipo de trabajadores buscan, a qué sector concreto de la sociedad dirigirse, qué esperan de ellos como trabajadores y con qué discurso y cómo llegar a ellos. Todo esto busca generar una serie de expectativas que en mayor o menor medida motivan a los trabajadores a formar parte de la empresa. Para ellos, la oferta de Decathlon llega en un momento de escasez en el mercado de trabajo.

Los perfiles que busca Decathlon son jóvenes que no hayan tenido contacto con el mundo laboral y cuyo objetivo más próximo no sea el salario sino el trabajo. Sin embargo, la oferta de Decathlon es extensible a los jóvenes en general y por ello el perfil de los jóvenes que acaban trabajando en Decathlon es más variado. Hemos podido observar que existen principalmente dos tipos de trabajadores. Para el primero representa la entrada al mercado laboral, una oportunidad para «romper el hielo», mientras que para el segundo es otro trabajo temporal más: «Aguantar un tiempo allí, seis meses aunque sea... ganar un dinerillo y luego seguir estudiando» (Informante 3). La visión que tienen de Decathlon es compartida: ambos lo conciben como un lugar de paso. Los trabajadores no se ven a sí mismos en Decathlon eternamente, ya sea porque son jóvenes y por lo tanto tienen toda la vida por delante, o porque aspiran a un trabajo relacionado con sus estudios. No obstante esta percepción es también un reflejo de la realidad ya que la política que lleva Decathlon en la contratación de su plantilla está basada en la temporalidad. Por Decathlon han pasado muchos jóvenes y por ello la mayoría ha tenido un conocido o amigo que ha trabajado en Decathlon, de modo que es una opción natural a la hora de buscar un trabajo entre los jóvenes en general y los universitarios en particular.

La empresa responde con celeridad a las solicitudes de trabajo y es muy corto el tiempo que pasa desde que se produce la entrevista hasta que el trabajador se incorpora a la plantilla, en algunos casos de un sólo día. En la entrevista se transmite la importancia que se le da a la calidad del trabajador en muchos aspectos, haciendo hincapié en su perfil psicológico, algo que contrasta con la rapidez del proceso de selección anteriormente mencionado. En todo caso, algo que queda claro por parte de los participantes en el estudio es la exageración en el discurso de Decathlon en todo momento y muy especialmente en la entrevista. En ella se intenta crear una expectativa mejor de lo que es en realidad, tanto en el tema de la permanencia como el de crecer en la empresa así como en lo que se refiere a las condiciones del trabajo: «Me hablaron mejor de lo que realmente estaba el trabajo» (Informante 7). En ese sentido, más de uno apunta al hecho de que se empieza en mejores

condiciones.

La incoherencia del discurso de Decathlon a la hora de fomentar la promoción interna es concebida como una estrategia de mercado para sacar el máximo rendimiento del empleado a través de una altas expectativas que no se ajustan a la realidad en absoluto «Se aprovechan de tu primer trabajo, eres ingenuo, quieres darlo todo [...] tú te lo curras, digámoslo así y al periodo de tiempo te echan, porque tienen que seguir con la fórmula, la constante renovación» (Informante 1 GD).

### ***Política de Decathlon y valores***

En este punto se analiza lo referente a la imagen que quiere dar Decathlon mediante los perfiles que busca en sus trabajadores y los valores que trata de transmitir para posteriormente compararlos con la realidad que perciben los trabajadores. Se observa cómo interpretan el discurso de la empresa, deteniéndose en la política de Decathlon en lo referente a los criterios de contratación y de promoción de los trabajadores. Dicho de otra manera, trataremos de explicar qué valora Decathlon en un trabajador.

Como ya se ha dicho anteriormente, Decathlon tiene un perfil de empleado muy claro y prácticamente inmutable. Buscan personas deportistas, jóvenes y con estudios. La condición de deportistas es adecuada para gente que va a vender deporte y por lo tanto es necesario el conocimiento del mismo. También buscan con ello una implicación asociada a la vitalidad y al trabajo en equipo, que son valores que Decathlon tiene como fundamentales para la empresa de acuerdo a lo visto en apartados anteriores, buscando también con ello dar una buena imagen hacia fuera. En último lugar, el deporte ayuda a generar un ambiente de complicidad entre gente que comparte esa afición.

En el discurso de los empleados salta de forma espontánea el tema de la belleza y el género. Por un lado encontramos la belleza como una acentuación de ese carácter joven, lo cual facilita la entrada en la empresa en general, pero especialmente en la tienda por su labor de cara al público: «han creado un prototipo también de chico guapo y chica guapa» (Informante 4 GD). Más allá de que se requiera según la empresa una estética asociada a unos cánones de belleza para trabajar de cara al público, la falta de ella también es un factor de no contratación, incluso en el almacén, sin estar de cara al público: «...en el almacén yo me fije también» (Informante 5 GD). Todos los informantes percibieron similar filtro de contratación: «...hice una entrevista a una chica súper hábil, pero esta chica estudiaba en laboratorio y con los guantes tenía alergia y se le quedaban las manos rojicas, entonces vino y como tenía las manos rojas dijo, <yo esta no la contrato porque da como mala imagen esa mano roja>» (Informante 2 GD).

Así mismo, la empresa otorga una gran importancia a la estética por lo cual intentan imponer unas pautas respecto a la vestimenta: «no puedes enseñar los pies, no puedes llevar siempre vaqueros...» (Informante 6 GD). Las categorías establecidas en el imaginario colectivo se continúan reproduciendo. Estamos hablando de una serie de puntos fundamentales de forma que «No he visto un chico temporal o una chica temporal que vaya desarreglado» (Informante 4 GD). Como nos confirmó un ex-encargado «...a ver qué os

pensáis, que yo a vosotras también os he cogido por el aspecto» (Informante 6 GD).

Al margen del criterio meramente estético, nos percatamos de que existe cierta diferenciación por género, ya que algunos empleos los asignan exclusivamente a hombre y otros exclusivamente a mujeres, al margen del currículum o la experiencia laboral de cada persona «para muelle todo chicos, para recepción todo chicas» (Informante 5 GD). Con respecto al trabajo de los cajeros, se contrata más a chicas que a chicos.

Al analizar el grupo de discusión nos surgió un último matiz para el perfil del perfecto empleado en Decathlon, un punto clave a la hora de la contratación, la nacionalidad: “no cogían extranjeros, sabes que no cogen a gente con NIE” (Informante 3 GD). Según los informantes la empresa no contrata personas de otro país a menos que estén nacionalizados o sean europeos: «había una inglesa y una francesa». En este sentido, esta norma afecta a la mayor parte de los empleados de la empresa, salvo algunas excepciones que logran ser contratados de forma temporal por ser amigos de personas con ciertos cargos: «sé que es más jodido para mi encontrar trabajo que cualquiera y se nota [...] a mi me enchufó» (Informante 3 GD).

Decathlon intenta transmitir una serie de valores dirigidos a todos sus empleados por igual. Son valores muy concretos que están establecidos y categorizados desde arriba y que funcionan como marca de la empresa. La mayoría de los informantes no los recuerda, seguramente por el paso del tiempo. Queda claro, sin embargo, que dentro de la comunicación con ellos se les ha dado importancia por parte de la empresa a nivel formal, es decir, que aunque sea por mero formalismo como mínimo están colgados en la pared. A continuación se explica cómo perciben los valores los trabajadores.

**Sinceridad:** Viene asociado a elementos positivos como la transparencia de cara al cliente o con el encargado «...lo de la sinceridad sí que me lo han transmitido [...] de decirle a un cliente <esto no hace falta que te lo compres> [...] y un encargado jamás me ha reñido por decirle eso a un cliente». En una valoración más amplia se percibe que hay una falta de reciprocidad en la comunicación sincera y que en la práctica se da más de abajo a arriba, es decir del operario al superior.

**Compromiso y Generosidad:** Ambos se asocian o confunden. En un sentido general, se refieren a la responsabilidad, la solidaridad, la entrega, y la vinculación personal y afectiva con el trabajo y con la empresa. Al compañerismo y el trabajo en equipo hay que añadir una segunda lectura que es la flexibilidad en ambos sentidos. Dicho lo cual, como en el resto de valores se observa una descompensación entre lo que da el trabajador y lo éste recibe de la empresa: «Muy generosos, con los jóvenes especialmente, claro [...] no es que ayuden a los jóvenes sino que se valen de la situación para aprovecharse de los jóvenes» (Informante 2).

**Vitalidad:** Relacionada con la propia juventud de los trabajadores y el deporte, desde la dirección se estimula con fuerza un gran nivel de actividad e iniciativa: «Querían trabajadores vitales que ejerciesen su trabajo prestos y contentos» (Informante 2 GD). Algunos empleados tienen un cierto grado de libertad y libre albedrío en su puesto. En un sentido negativo hay un exceso de énfasis en actitudes de competitividad y ambición.

Se observa claramente la ambigüedad de estos valores dado que según quién los explica, significan algo distinto. Su interpretación depende de su experiencia en su paso por la empresa y sobre todo en lo que respecta a la relación con su encargado. No parece que haya una formación de los encargados en la plasmación práctica de los mismos y por ello, el ambiente depende mucho de ellos.

En lo que sí que coinciden es en señalar un cierto elemento de exageración y artificiosidad por parte de algunos encargados a la hora de dirigirse a ellos que causan extrañeza, como de estar fuera de lugar, hasta el punto de que ciertos trabajadores se dan cuenta de que se está tirando de manual: «...ellos pretenden que son eso: innovadores, gente joven que están todo el día por el deporte [...] que están al día con la gente. Pero luego la realidad es que hay problemas como en cualquier otra empresa». Lo más llamativo es la asociación en reiteradas ocasiones del discurso de la empresa a los conceptos de secta y adoctrinamiento «Sí que notamos un poco de adoctrinamiento de lo que llaman la secta Decathlon» (Informante 7). En esto como en otros aspectos se aprecia una diferencia entre los que han trabajado en tienda y los del almacén.

Tras analizar los diferentes testimonios podemos resaltar, en efecto, una falta de coherencia entre el discurso dirigido hacia los empleados y la forma de desarrollar su política laboral «te hacían creer desde el principio que en base a tu esfuerzo podías llegar a... O sea, podías obtener logros dentro de la empresa» (Informante 2). Se hace un gran hincapié en las expectativas creadas por parte de los encargados respecto al empleo fijo y ascensos, mientras que la realidad del trabajador es que la mayor parte de la plantilla son eventuales y por lo tanto sin posibilidad de ascenso «tú en el fondo te ríes porque sabes que te quieren a tope 6 meses y te van a echar. Que ves que a todos tus amigos les han hecho lo mismo» (Informante 3). De hecho, la política de Decathlon se fundamenta en la alta rotación de sus empleados. De aquí se derivan todos los aspectos de la política de Decathlon relacionados con los criterios de ascenso y permanencia, el ambiente laboral y la flexibilidad.

El discurso de los trabajadores no distingue claramente entre la figura de un encargado y de un empleado indefinido aunque sí que mencionan determinados elementos al menos de tipo estético que sitúa a los indefinidos en un estatus más alto. La principal razón es el sistema de renovación continua que exige Decathlon. Esto se traduce en pocos puestos de indefinidos entre los que hay una gran cantidad de encargados. En relación a lo último, la percepción por parte de los trabajadores es que permanencia es igual a ascenso. Desde luego, en lo que hay consenso es en que el número de indefinidos es muy pequeño y la expectativa de permanecer en la empresa es mínima. Esto contrasta con lo que inicialmente se transmite en la entrevista: «Los indefinidos que hay al año entran por cuenta gotas. [...] teniendo en cuenta que también salen [...] y te lo pintan como si fuera algo que es maravilloso en las charlas que hay, la gente está deseando que te hagan indefinido» (Informante 7).

El criterio fundamental para ascender/permanecer en la empresa es la flexibilidad en general. Si que se señala una manera de permanecer en la empresa en clave positiva, que es la de aquellos perfiles con un mayor rendimiento personal o que se ajustan a los valores y además destacan. Sin embargo, se trata de casos excepcionales: «Me dicen: <me da mucha rabia que se pierdan perfiles buenos>. A mí esa frase me la han dicho. Entonces tienes

que destacar, tienes que haber encajado muy bien en el equipo» . Aquí llama la atención que no baste con tener un buen perfil en los estándares de Decathlon, que ya en principio son exigentes y que en muchos sentidos exceden el compromiso lógico para una empresa -Vid. Relaciones laborales-. El hecho de que rechacen a trabajadores con buen perfil contrasta con el discurso de Decathlon de búsqueda de trabajadores comprometidos e implicados en la empresa e indicaría que la política de contratación temporal está por encima de todo ello.

En realidad lo que más cuenta es la flexibilidad con la empresa en general y con el encargado en concreto. Flexibilidad de tipo horario, en cuanto a disposición de movilidad y la de coger cargas fuera de la ficha de oficio. Se trata de tener la mayor disposición posible ante las exigencias de empresa: «Hemos tenido a gente que era muy buena, pero la empresa o el director entendían que no queríamos gente buena, sino gente con mucho Potencial [...]» (Informante 8). Las personas que ascienden en la empresa son denominados en algunos casos como trepas o gente con «...las rodillas peladas» (Informante 8), personas caracterizadas por su egoísmo y su falta de compañerismo, lo cual aporta más incoherencia al discurso empresarial ya que va en contra de sus propios valores: «Yo de hecho sólo me encontré una compañera de esas que no es nada compañera [...] era una persona que quería crecer en la empresa, entonces también estaba aspirando a ser responsable y yo creo que el tema de la actitud lo había clavado» (Informante 5 GD). Estas experiencias laborales contrastan fuertemente con los valores promovidos por Decathlon.

Siguiendo con la flexibilidad, hay una valoración positiva en salirse de la ficha de oficio, que según el caso puede dar la oportunidad al trabajador para demostrar su valía, practicar nuevas habilidades y romper la monotonía: «Que te den la oportunidad para equivocarte está bien» (Informante 4). No obstante, convertidas en exigencia pueden suponer un problema para muchos trabajadores que están contentos en su puesto por muy simple y monótono que sea. La política de Decathlon en este tema parece dirigida hacia términos de exigencia más que de oportunidad . La permanencia está determinada por la ambición de crecer en la empresa y en ese sentido se valora negativamente cuando el trabajador no quiere ser uno más en la empresa. Los que quieren ser meramente operarios no tienen un sitio a medio/largo plazo: «...como no quería crecer, te la tienes que cargar» (Informante 8).

Al centrar el análisis en el vocabulario interno de la empresa encontramos ciertas palabras que podemos considerar eufemismos laborales entre los que destacan las palabras «desafíos » y «misiones». El desafío consiste en hacer una labor excepcional, es decir, alcanzar las cuotas más altas de rendimiento y producción, a costa generalmente del esfuerzo y del propio tiempo libre. Las misiones básicamente son realizar una serie de trabajos de forma voluntaria, fuera de las competencias marcadas en el contrato y del horario laboral, sin ningún tipo de recompensa económica. La recompensa por estas acciones es sociolaboral, mejorar la imagen y rol dentro de la plantilla de Decathlon. En otras palabras, hacer méritos gratuitos para posibilitar la permanencia o aspirar a un ascenso, el cual es prácticamente imposible como se ha visto anteriormente.

La única forma aparente de seguir más allá de ascender o no, es encadenando contratos de 6 meses con periodos de inactividad de otros seis meses. En Decathlon se empieza con un contrato de 2 o 3 meses al que le sigue otro de similar duración. Los seis meses

suelen ser la fecha límite en la que, ante la obligación de hacer indefinidos a los trabajadores, la empresa suele optar por echarlos, aunque deja la puerta abierta a que se reincorporen pasados otros 6 meses más. Para los trabajadores este es un elemento desmotivador que hace que los valores y actitudes positivas que promueve la empresa se vean resentidas por la poca valoración del trabajo y el poco compromiso de Decathlon. Las consecuencias de esto son varias: menor disposición a hacer misiones, falta de iniciativa, falta de compromiso con los compañeros, etc. La alta rotación es también un elemento de presión ya que siempre hay una bolsa de trabajadores para sustituir a aquellos que no muestran una predisposición a la flexibilidad requerida por la empresa: «...pero ahora me están diciendo que es que si me voy tienen aquí gente esperando para contratar [ ...]» (Informante 8). En consecuencia la creación de un sindicato se antoja una tarea difícil: «¿Sindicatos? ¡Bien y tú! Si llega a haber sindicato... [...] De hecho yo creo que no había nadie. No he oído yo hablar de sindicatos...» (Informante 4 GD). Todo ello, unido al carácter de trabajo de paso de Decathlon, explica tanto el perfil joven del trabajador como la imposibilidad de envejecer en la empresa. «Deportista porque da muy buena imagen y estudiante... no sé por qué, pero tendrán algo por lo que prefieren que sea estudiante. Para no hacerlos indefinidos o no sé... Yo creo que es para no hacerlos indefinidos» (Informante 6).

### ***Relaciones y ambiente laboral***

En torno a las relaciones laborales existe una opinión positiva común entre los empleados de Decathlon especialmente en la relación entre los propios trabajadores al margen de los encargados. El perfil del trabajador está muy marcado y se caracteriza por la juventud, la falta de experiencia y la temporalidad que contribuye a que los empleados vean el trabajo como algo de paso, lo cual puede favorecer las buenas relaciones entre ellos ya que ayuda a quitar peso a los conflictos. Además pertenecen al mismo segmento de población con espacios de ocio compartidos, a lo que hay que añadir que la mayoría son deportistas. «Todo el mundo está igual. Todo el mundo acaba de salir del colegio o de la universidad, está igual y es pues gente joven, maja, por norma general» (Informante 5 GD).

La alta rotación efectivamente puede ser un elemento positivo, pero que tiene también consecuencias perjudiciales. Primero porque contribuye a esa percepción de que Decathlon es un sitio de paso en la vida de los jóvenes trabajadores, con la consecuencia que ello tiene por un lado de un menor apego del trabajador a la empresa, pero por el otro a una mayor predisposición a la flexibilidad. Segundo porque al haber tanta gente entrando y saliendo en la empresa, aquellos que llevan más tiempo como indefinidos acaban cansados de cargar con el peso de los nuevos trabajadores y al final esa carga acaba cayendo en otros trabajadores que ni si quiera llevan tanto tiempo en la empresa. «[La gente que lleva más tiempo] no tenía mucha mano izquierda para decirte las cosas» (Informante 7). A ello hay que añadir aquellas personas que aun llevando tiempo en la empresa nunca han estado de seguido más de seis meses y que por lo tanto su nivel de compromiso con la empresa y los compañeros se resiente. De todas maneras, la alta rotación también afecta a los indefinidos. En definitiva, el buen ambiente general se debe principalmente a la juventud de los empleados.

Las relaciones cambian al usar el eje trabajador – encargado. En este aspecto ve-

mos que existen grandes diferencias según el encargado, la sección y el empleado. Decathlon promueve actividades extra-laborales a las que acuden tanto encargados como trabajadores. En algunos casos se crea un exceso de informalidad que tiene como resultado la incomodidad para el trabajador en su relación con el encargado: «...al final sí que fomentaban el compañerismo, en algunas cosas excesivo» (Informante 5). Teniendo en cuenta que Decathlon promueve la sinceridad como uno de los valores que rigen las relaciones dentro de la empresa y unido a lo anteriormente dicho, algunos trabajadores perciben que se les induce a hablar de temas personales, tanto sobre ellos mismos como sobre los compañeros y otros trabajadores, intentando sacarles información. «...eran cercanos pero yo creo que eran muy controladores» (Informante 3).

Existen reuniones del encargado con cada trabajador que se producen con cierta periodicidad y que son parte de la política de la empresa, cuyo fin es el del intercambio de información entre ellos. En ellas se pactan objetivos y prioridades a corto plazo y se evalúan los objetivos anteriores. Son una oportunidad para corregir errores en ambos sentidos y el trabajador puede hacer sus propuestas y sugerencias, pudiendo mostrar la iniciativa de la que habla Decathlon y dándoles la oportunidad de influir en la toma de decisiones. En algunos casos esto deriva en una relación más cercana con el encargado: «Llega un día en el que tienes mucha confianza [...] o sea me siento muy cómoda para hablar de cosas más [...] yo al menos en mi equipo estoy encantada» (Informante 4). Sin embargo también es un momento en el que pueden surgir los problemas citados anteriormente. Es destacable el miedo de ciertos empleados a pedir una baja o a decir que no ante una petición de flexibilidad por parte de sus encargados, lo cual no resulta positivo en dicha relación.

También se producen reuniones grupales en las que aparece cierto elemento de competitividad y también de exigencia de compromisos y flexibilidad: «Él [el encargado], como ya había dado a Decathlon su vida, lo tenía profundizado y entonces quería que cada uno de nosotros diéramos a Decathlon nuestra vida» (Informante 3). La transmisión de los valores de Decathlon es muy distinta según el encargado y a veces incluso contradictoria con los mismos. Se les asigna tantas funciones que forman parte de todas las decisiones importantes que afectan al trabajador: ellos los eligen, los dirigen, tratan con ellos en el día a día y deciden si siguen o no. Con esta dinámica Decathlon consigue crear una mayor implicación en la empresa por parte del encargado, que puede desarrollar sus habilidades organizativas y de liderazgo en diferentes ámbitos, además de prescindir de una sección de recursos humanos y reducir costes. Esto no quiere decir que su presencia sea opresiva o constante en el día al día, como veremos más adelante. Sin embargo, la buena relación con él es determinante para permanecer o ascender en la empresa.

Al realizar el trabajo de campo, los informantes plantean una serie de conceptos e ideas de forma espontánea. Una de las más reiteradas es la de Secta o Familia, comparándola con el funcionamiento de una organización criminal italiana. Aquí entra en juego la percepción de la responsabilidad y el compromiso con la familia Decathlon así como el concepto de padrino y esa oscuridad mencionada por los informantes «Sí es una secta. Pero tal cual» (Informante 5 GD). Se siguen manteniendo fuertes referencias a esa relación entre novato y padrino «...te asignaban un novato...» y se hacen alusiones a una serie de valores que luego no son siempre aplicados de manera recíproca por parte de la empresa: «Te hacían creer desde el principio que en base a tu esfuerzo podías llegar a... O sea, po-

días obtener logros dentro de la empresa”». Se trata de un punto donde debemos subrayar la importancia de la asimilación del discurso de Decathlon por parte del trabajador, donde podríamos cuestionarnos dónde termina y comienza esta familia: «Yo me asuste el día que vi que todo el mundo era pareja ahí dentro [...] En los currículum los que cogían es en lo que ponía <amigo de>» (Informante 5 GD).

Gran parte del discurso de la empresa va enfocado a la creación de una identidad laboral relacionada con Decathlon. De esta forma se fomenta la lealtad a la empresa y la aceptación de la flexibilidad y las relaciones laborales. La forma de conseguir esto es convertir la empresa en un micromundo diferente en el cual cada uno tiene su rol y su función. Poseen sus agrupaciones internas conocidas como familias y utilizan su propio vocabulario particular. Esto último reafirma el sentimiento de pertenencia en cada conversación realizada por los propios trabajadores, mediante una serie de tecnicismos y eufemismos que fomentan la identidad de empleado de Decathlon «tienen su propio vocabulario en la empresa», o la idea de que «esto tiene su nombre» (Informante 4 GD). Al analizar se observa continuamente el intento de construcción de una identidad a la que el trabajador se ve forzado a adaptarse: «Quieren que te sientas parte de la empresa, que vivas por Decathlon» (Informante 5 GD). Siguiendo con esto, hay elementos en el estatus que distinguen a los indefinidos rasos de los operarios, como por ejemplo tener diferente equipación -que no sólo influye en la estética-. «...se tienen que sentir identificados contigo pero en el fondo se lo tienen muy creído» (Informante 3). Sin embargo en la práctica sus funciones y condiciones de trabajo son similares. «...[En el muelle] los indefinidos que están ahí, que llevan 4 años [...] la verdad es que llevaban un tute bastante fuerte [...] y los compañeros indefinidos que estaban conmigo lo dejaron todos» (Informante 7).

Un elemento que dificulta la relación entre empleado y encargado es el exceso de presión por parte de los encargados respecto a la productividad. Por otro lado hay un exceso de énfasis sobre el sentimiento de pertenencia a la empresa a través de una percepción excesiva de responsabilidad laboral del empleado, fomentada por los encargados, reforzando de esta forma el sentimiento de pertenencia. En este ámbito, el punto que en general más negativamente se valora es el ranking de producción que, además de ser contradictorio con la política de generar dinámicas de grupo, es público y está siempre presente de manera física. Es un elemento muy importante, si no el que más, por su efecto en la dinámica grupal. Sin embargo, la información que ofrece es parcial y no tiene en cuenta las circunstancias de cada trabajador y de cada sección dado que es más difícil producir en unas que en otras: «...sí que es verdad que hay unas zonas peores en las cuales hacer más productividad es más difícil» (Informante 6). Tampoco refleja aspectos, circunstancias y cualidades del trabajador que vayan más allá de su producción, como por ejemplo el ayudar a otros trabajadores dejando de lado el trabajo propio: «...te sabes mi nombre para llamarme de alguna manera, pero te metes al ordenador y solo ves mi producción que tengo y no te das cuenta si me llevo bien con mis circunstancias o si creo buen rollo, que es muy importante, o si soy una amargada» (Informante 3). En el caso de que el ranking tuviese algún efecto en las malas prácticas de algunos trabajadores que pudieran tener actitudes poco productivas, sería en detrimento de valores en los que la propia Decathlon hace énfasis, como el compañerismo.

Parece que el ranking más que motivar a los que van en primer lugar, desmotiva a

los últimos: «...yo veo eso, veo al que más hace y al que menos y soy la que menos... me sentiría como una puta mierda...» (Informante 3). A la hora de valorar al trabajador como tal, además, no parece ser el de la productividad un criterio determinante en la permanencia del mismo en la empresa. No es que echen a los que menos producen sino que, como ya hemos visto en el anterior apartado, por política se despide incluso a los mejores. Por eso el ranking tiene una dimensión de presión en el día a día más que de verdadera valoración y de intento de mejora del trabajador. Parece que el ranking está sustituyendo la labor del encargado de seguimiento, apoyo y dirección de sus trabajadores por una lista de los resultados de cada uno, pública: «Oye, estás fallando mucho, tal y cual [...]. A mí, lo que no me molaba era que en vez de decirte eso, te ponían una hoja, te imprimían los cinco tíos que más errores tenían y todo el mundo se enteraba» (Informante 6). Es una valoración individual y por lo tanto si se pretende motivar a un grupo entero, es contradictorio con que se refiera a ellos uno por uno. Al ser una lista individual se genera cierto ambiente de competencia sobre todo entre los que aspiran a permanecer en la empresa. Es llamativo que siendo la mayoría de los trabajos sencillos y cuya remuneración no es muy alta -según los trabajadores-, luego haya gente que esté pensando en el trabajo y concretamente en el ranking, fuera del mismo.

### **Flexibilidad**

Una pieza clave en el funcionamiento de esta empresa es la flexibilidad. En cierta manera es la pieza maestra sobre la que se articula todo su sistema laboral de esta empresa, es lo que le permite continuamente adaptar su plantilla perfectamente a la estacionalidad del mercado de los productos deportivos. Gracias a esta estrategia Decathlon mejora su margen de eficiencia a costa de la inestabilidad del empleado. Esta inestabilidad afecta a diferentes aspectos del empleo como la función en el puesto, el horario, el calendario y el salario.

La planificación horaria de Decathlon depende más de las necesidades de producción de la empresa que de las del trabajador. El cómputo de horas contratadas durante el año varía mucho según la temporada tanto en tienda como en almacén. Cuanto mayor es la necesidad de producción menor es la flexibilidad de la empresa: vacaciones, disponibilidad, exigencia de más horas de trabajo, etc.: «Si no estabas dispuesto a esa flexibilidad, entonces tenías bastantes papeletas para que te despidiesen o para que acabases el contrato» (Informante 7). Cada trabajador tiene un calendario que se establece en base a horas ordinarias y a ello se le suman las horas complementarias que tienen un carácter más irregular. Se pacta un horario a mes vista respetando los horarios extralaborales sobre todo relacionados con los estudios. Esto no quiere decir que en cómputo general el horario no esté sujeto a cambios. En lo que se refiere a horas ordinarias no todas las semanas son iguales ya que es normal que se alternen días, sobre todo sábados y domingos. Respecto a las horas complementarias, por convenio, se pueden cambiar notificándolas con tres días de antelación. A eso hay que añadir que este horario está sujeto a cambios de última hora.

Existe una voluntad por parte de la empresa de que los trabajadores compaginen el trabajo con los estudios, sobre todo en el tema de exámenes y clases. Esto es posible porque las vacaciones de los estudiantes coinciden con las épocas de más necesidad de la

empresa, sobre todo en lo que respecta a Semana Santa y Navidad donde menos flexible es la empresa: «...pero después de navidad hay un bajón increíble. ¿Qué pasa? Que te reducen las horas» (Informante 7). La carga de trabajo varía mucho en función de esto y, en consecuencia, hay épocas en las que se experimentan bajones muy grandes en las jornadas, dándose casos extremos en los que la reducción llega hasta las 10 horas mensuales, con la incertidumbre que esto causa al final de mes en lo que se refiere a su retribución. «...no sé si llegaron a 10 horas en todo el mes. A mí no me gusta porque no sabes lo que vas a ganar» (Informante 5). La estabilidad salarial depende del número de horas marcadas por el contrato. En un principio los contratos son de 20 horas semanales a las que se pueden sumar de 10 a 20 horas complementarias y flexibles. De esta manera son muy abiertos respecto a las horas y muy variables, por lo cual un mes se puede trabajar 20 horas y al mes siguiente el doble: «...te fijas y en una semana puedes ganar lo que ganas un mes en Decathlon» (Informante 4), A esto hay que sumar que a la mayoría el sueldo le parece muy bajo con independencia del puesto y eso que es un sueldo prorrateado. Tanto así que los pluses por nocturnidad, horas extras y festivos no se notan: «Sabía que me iban a pagar poco, tampoco me engañaron» (informante 7).

Como vemos, el horario es sumamente flexible y se exige al empleado una gran disponibilidad horaria tanto para hacer más horas como para hacer menos, lo cual desestabiliza la administración del tiempo de los trabajadores. Esto se demuestra en la variación entre temporadas. En épocas de mayor producción se ha llegado a añadir horas de trabajo a última hora, mientras que en las de poca producción, además de la reducción de horas pactadas de antemano, se dan casos de extrema flexibilidad en los que los trabajadores no tienen ningún tipo de compensación por su pérdida. Podemos ver casos como: cambiar varias veces el horario el mismo día de trabajo: «...llegaron a cambiar el horario en el mismo día hasta 3 veces aunque lo normal es que te suelen avisar con tiempo» (Informante 5); avisar a los trabajadores para que no acudan al puesto poco antes del comienzo de la jornada: «Llegaba de repente un miércoles que tenías que entrar a las 4 de la tarde y te llamaban a las 2 que no hacía falta que fueras...» (Informante 3), incluso cuando sólo quedan varios minutos para empezar la jornada: «Y hubo un día que nos llamaron a todos a falta de 15 minutos y estábamos en el coche, lógicamente y aparecimos todos. Ese día a mala cara le dijimos que no nos íbamos y bueno... Ahí estuvimos a medio llorar, a llorar literalmente» (Informante 3); alargar la jornada durante el desempeño del trabajo: «Porque ellos tienen un sistema que es súper flexible. Tanto que igual te dicen el mismo día si te puedes quedar 6 horas más el mismo día o cosas así » (Informante 1 GD) o terminar la jornada antes de lo pactado: «... un día de domingo, hacerme ir a las 6 de la mañana, porque te hacen ir a las 6 de la mañana hasta las dos del medio día y a las 10 decirte <vete a casa que no hay trabajo>» (Informante 3). A esto podemos añadir situaciones en los que el trabajador llega a perder dinero: «...había gente que venía desde sus pueblos de la Ribera a una hora de distancia, que ni siquiera le saliese la gasolina a cuenta [...]» (Informante 7). Los informantes remarcan que en general hay mayor exigencia de puntualidad a la hora de entrar que de salir. Es común el empezar tareas en el último momento que previsiblemente alargarán la jornada.

Los trabajadores no identifican claramente qué tipo de horas son las añadidas a última hora. Algunos dicen que no se pagan las horas extra, otros dicen que no existen o que son pocas: «...no se pagan las horas extras en Decathlon» (Informante 8).

En cuanto a la distribución de la jornada los días de fiesta suelen ser días entre semana y los fines de semana siempre hay un día de trabajo porque la empresa en eso es muy rígida, exceptuando un fin de semana al mes que debe estar libre por ley. Esto dificulta las relaciones sociales del trabajador ya que sus fiestas no coinciden con las de su entorno y sus fines de semana al estar en su mayor parte partidos, están prácticamente desaprovechados para su ocio. De esta forma el empleado vive una situación de inestabilidad y escasez salarial la cual se refleja en muchos aspectos de su vida personal: «...juegan con la necesidad...» (Informante 3 GD).

Respecto a los estudios hay varios aspectos a tener en cuenta. Los horarios se pactan desde un primer momento teniendo en cuenta principalmente las horas de clase y otras actividades extralaborales -scouts, etc., dependiendo del encargado-. En cuanto a fechas concretas, lo único que tienen en cuenta son los exámenes pero no los días anteriores de estudio. En cuanto a estudiar en sí, sí que es cierto que Decathlon permite tener muchas horas libres, pero la distribución de éstas a lo largo de la semana dificulta tener una rutina de estudio. A ello hay que añadir el cansancio del trabajo, que en casos como el muelle es más acusado. Por contra, la flexibilidad de todos los trabajadores posibilita que cuando un trabajador necesite librar, sobre todo en lo que se refiere a baja por enfermedad, haya otros trabajadores disponibles para cubrir su baja. Esta flexibilidad es más complicada en secciones pequeñas.

La flexibilidad que se les exige a los trabajadores es extensible a las funciones de su puesto. Según la necesidad de la empresa a los trabajadores se les puede derivar a otras secciones a las que no están habituados y que por lo tanto carecen de la formación necesaria. El cambio más notable en este sentido es el que ocurre del picking al muelle, donde se pasa de la recogida del material extraído de cajas grandes de empaquetado a directamente descargar estas cajas de los camiones. A parte, aspectos tan importantes como la formación, en ocasiones recaen en los propios operarios, con lo que supone esto de carga añadida: «...te piden algo que llaman polivalencia, cuando tienes que hacer un trabajo que no es para ti» (Informante 3). En todo caso, principalmente la formación depende del encargado y por ende, de su disposición y disponibilidad. Por lo general es el responsable tras contratar a un trabajador, de dar un cursillo centrado en la seguridad con examen y una explicación sobre el funcionamiento de la empresa y el puesto. Por política parece que se centran más en la formación de unas secciones que de otras. En aquellas en las que hay pocos trabajadores -al menos en la tienda- es donde más problemas hay con la formación y al final suelen ser los compañeros los que, como decíamos anteriormente, se encargan de ella. El problema con esto es que si hay demasiada competitividad existe la posibilidad de no encontrar nadie dispuesto a ayudar.

Es el encargado sobre el que recae la formación, la planificación de los horarios y la organización del trabajo. Sus ausencias son las causantes de la mala formación de los trabajadores; de su voluntad depende el grado de flexibilidad con respecto a los trabajadores y de su competencia a la hora de planificar los horarios depende que un horario ya de por sí flexible y precario y una plantilla en constante cambio, sea más o menos coherente con las necesidades del trabajador con casos tan extremos como trabajar el viernes a la noche y un domingo a la mañana, o peor. Los encargados son los más expuestos a la flexibilidad. Son los que más misiones realizan y los que más carga de trabajo tienen fuera del mismo:

apertura y cierre de almacenes, llamadas a proveedores, planificación horaria... «...tienes que pensar qué es más importante, si tu carrera o tu trabajo» (Informante 8).

### **Salud laboral**

Decathlon no es una empresa especialmente peligrosa ya que no es una industria de fabricación de productos sino una empresa de distribución y venta de productos deportivos. Los riesgos pueden variar según la sección en la que se trabaje y la labor que desempeña el empleado. En todo caso, en general hay una percepción de que Decathlon no es una empresa que contenga muchos riesgos de accidente.

Pese a esto la labor desempeñada en Decathlon tiene un cierto riesgo ya que hay un gran tránsito de cajas de diferentes pesos, se usan ciertas máquinas para desplazar pesos y se utilizan algunas herramientas cortantes. Por todo esto los empleados reciben formación en seguridad laboral y en el uso de ciertas herramientas antes de comenzar a trabajar: «Medidas de seguridad e higiene y tal... Además hacían bastante hincapié. Te daban las formaciones pertinentes. Y limpieza bien» (Informante 1GD). La mayor parte de la formación la imparte el encargado el primer día de trabajo, en un curso sobre riesgos laborales. Hay un examen que todos los trabajadores deben pasar con un cien por cien de aciertos antes de comenzar a trabajar. Es un curso al uso y por lo tanto hay quejas sobre su forma de darlo, dado que es demasiado teórico y poco práctico: «...chapa de cuatro horas leyendo con el libro de todo, en vez de enseñarme cómo se hace» (Informante 4). Durante la estancia hay un curso online opcional que depende de la importancia que le dé el encargado y del tiempo del que disponga el trabajador ya que se hace en horas de trabajo.

Por otro lado la empresa posee elementos de seguridad que son casi obligatorios en cualquier empresa como fajas o calzado de seguridad, pero esto es una información que de normal es desconocida por los empleados y por lo tanto ellos no las reclaman «Yo tengo varios amigos que han acabado con hernias, con problemas en la espalda, que tenemos fajas para dar a los del almacén. Tenemos y no se las dan pues yo creo porque compran solo cinco y dicen <Si alguno te pide se la das. Y si no, no>» (Informante 5). En resumen es una empresa segura por su falta de peligros y por su formación previa al trabajo pero a su vez hay una desconexión entre los recursos de seguridad en Decathlon y el conocimiento sobre su existencia en la práctica de los empleados.

Generalmente los puestos no son físicamente muy exigentes con la excepción del caso del muelle del almacén y por lo tanto, la actividad en la empresa se traduce en el cansancio habitual en cualquier trabajo. La mayoría de los puestos son simples en su desempeño por lo que no son de por sí estresantes más allá de otros factores como pueden ser la exposición al público en caso de la tienda. El estrés viene cuando hay una exigencia de máxima productividad ligada a una dinámica latente de competitividad entre los trabajadores así como en momentos puntuales cuando se les envía a desempeñar funciones ajenas a su puesto normal: «...la competencia entre compañeros para mí no es sana...» (Informante 2). Hay otro factor de estrés que es la falta puntual de apoyo, ya sea por ausencias del encargado, por falta de tiempo en la formación respecto a los productos en caso de la tienda o por la ausencia de compañeros en el caso de las secciones pequeñas. Los

encargados, al tener más responsabilidad, se llevan más carga de trabajo a casa y tienen una mayor disponibilidad de cara a las necesidades de la empresa exponiéndoles a mayores niveles de estrés: «...yo igual me tiraba en el almacén entre 10 y 16 horas, he llegado a estar. Y durante tiempo» (Informante 8).

La excepción a esto tanto en tema físico como en el mental, es el muelle donde hay un mínimo de producción que exige un ritmo muy alto dada la actividad, que consiste en mover cargas relativamente pesadas y que además es igual para todos los trabajadores y en todo momento. Es un trabajo en el que no sólo hay que mover cargas pesadas sino que son muchas, con movimientos repetitivos, posturas forzadas, con una disposición peligrosa de las cajas a mover -o muy bajas o muy altas-, sin saber cuánto pesa cada una hasta el momento de cogerlas y sin tener tiempo para pensar y poder aplicar las medidas de seguridad y posturas adecuadas. Los informantes consideran que el descanso es insuficiente y en este tema, los encargados pueden ser una presión añadida: «...quedaban 5 minutos para acabar la jornada laboral y me apoyé en una mesa y vino en seguida una encargada y me dijo: <¿qué quieres, que te traiga un café?>» (Informante 7). Todo ello lo convierte en el trabajo con más riesgos de accidente o lesiones dentro de la empresa.

Fuera del trabajo, la flexibilidad horaria se traduce en cansancio añadido que afecta a la vida social de los trabajadores, hasta el punto de que se hace imposible la relación con su círculos de amistades: «Los que trabajábamos en Decathlon no teníamos vida social» (Informante 7). Los tiempos de ocio de los jóvenes coinciden con momentos de mayor necesidad de la empresa como los fines de semana o las temporadas altas: «... iba el viernes toda la noche [ ...] Y luego vas el domingo desde las siete de la mañana a las doce del mediodía. [...] No tengo sábado y no tengo viernes...» (Informante 3). A eso hay que añadir que hay situaciones en las que la planificación está muy alejada de lo recomendable para la salud del trabajador. Hemos detectado casos como salir del puesto a las 22.00 y entrar a las 10.00 del día siguiente.

Por último, la temporalidad es un elemento de incertidumbre que puede generar estrés en algunos trabajadores: «Es presión añadida [...] la gente yo creo que se lo curra más sólo por eso, porque saben que si en un mes no lo hacen bien, el siguiente mes están fuera».

### ***Fin del contrato***

La mayoría de los entrevistados no han durado más de 6 meses en la empresa. Por lo que se puede decir que hay una fecha de caducidad de 6 meses para cualquier trabajador que entre a Decathlon. Frente a esta realidad, las razones que da Decathlon tienen que ver con la productividad, con la falta de identificación del trabajador con la empresa o la simple imposibilidad de hacer indefinidos sin explicar las razones de esto último. La confirmación del fin del contrato suele darse un día antes o incluso el mismo día de finalizarlo.

Los trabajadores que independientemente de la decisión de Decathlon querían irse de la empresa, expresan varias razones. Destacan el aumento de las horas complementarias y de la propia flexibilidad exigida respecto a las funciones del puesto, la incompatibilidad

con los estudios o la relación con el encargado. Todo ello condicionado por el propio carácter de paso de la empresa al no adaptarse a las expectativas vitales de los jóvenes a largo plazo.

### **Valoración**

En un nivel general, las personas que han trabajado para Decathlon tienen una valoración positiva debido al crecimiento personal obtenido tras realizar su primera experiencia laboral en Decathlon: «al final espabilas, porque tienes que espabilar [...] acabas aprendiendo por tu cuenta» (Informante 6 GD). Al margen de la inestabilidad, la precariedad y la eventualidad, el ambiente de trabajo y la nueva capacidad adquirida tras realizar un nuevo trabajo, dejan una sensación positiva en muchas de las personas que han pasado por allí: «Hemos sufrido pero también hay que ver las cosas positivas. Lo que has aprendido» (Informante 1GD).

En resumen lo ven como una experiencia positiva que les ayuda a adentrarse en el mercado laboral y tener una pequeña experiencia a nivel curricular y que les facilitara el acceso a otras empresas y empleos diferentes: «[...] te da un ritmo vital, te da unos conocimientos, te aporta el trabajar ya en cualquier lado. ¿No?» (Informante 1GD). Para ellos Decathlon ofrece lo que no les ha ofrecido nadie, una entrada al mercado laboral, un empleo en el que no piden experiencia previa y compaginable con los estudios superiores. Estos jóvenes estudiantes en su mayoría son personas con un gran afán de trabajo e independencia y esto es lo mejor que pueden encontrar, y pese a tener que vender barata su fuerza de trabajo y su flexibilidad, termina siendo una experiencia valorada positivamente.

### **Almacén y tienda**

Tras analizar el discurso de los trabajadores, nos damos cuenta de que existen grandes diferencias entre dos ámbitos de la empresa, la tienda y el almacén. Por un lado encontramos la tienda sobre la cual los informantes tienen una buena sensación laboral en la que destacan rasgos positivos, mientras que por el otro lado tenemos el almacén que contrasta fuertemente con el positivismo de la tienda. Esta sensación va directamente ligada al ámbito monetario ya que el salario es bajo en general, pero si en la tienda el trabajo no es muy duro, puede llegar a ser asequible para algunos trabajadores mientras que en el almacén muchos de sus puestos están mal pagados en relación al esfuerzo y la presión que reciben los trabajadores. A esto hay que sumar que al trabajar en la tienda, aumenta la seguridad laboral, ya que no deben manejar grandes pesos y se ven exentos del ranking de productividad, el cual merma la salud psicológica de muchos empleados.

En primer lugar, los informantes afirman que en la tienda a diferencia del almacén, poseen un grado de autonomía y libertad para desenvolver su labor, lo cual supone una responsabilidad bastante alta como empleado y una confianza por parte del encargado. Una de las cosas que más destacan es que los empleados pueden ordenar sus secciones a su gusto, previendo la actitud de los compradores y experimentando para mejorar la calidad de su servicio y el número de ventas de su sección, una labor de gran responsabilidad para

un trabajador. Para desempeñar esta clase de trabajos tangenciales al marketing, los empleados deben tener un gran conocimiento de los productos de su sección y de la demanda generada por los clientes de Decathlon, al margen de su propia formación como empleados.

En contraposición observamos el almacén, por ser el centro de distribución de material deportivo a los Decathlon de la zona norte, lo que significa que hay un tráfico constante de camiones y cajas que entran y salen, y que previamente deben de ser catalogadas y administradas. En el almacén la libertad al desempeñar su labor es prácticamente nula y se debe ceñir a los tiempos que marca el trabajo y ranking de productividad de los trabajadores.

El trabajo de tienda se basa su mayor parte en la cara al público, es donde Decathlon da la cara a sus compradores, así que dentro de su política de contratación, dan una gran importancia a la estética como un requisito indispensable para la contratación al igual que valoran mucho la imagen de compañerismo y buen ambiente en el ámbito laboral.

Otro pequeño matiz que diferencia estos dos ámbitos de trabajo pero que a la vez los iguala, es que en los dos hay un empleo reservado especialmente para uno de los sexos. En la tienda encontramos el empleo de caja, el cual de normal es desempeñado de forma casi exclusiva por mujeres. Por otro lado en el almacén encontramos la labor de muelle, la cual esta reservada exclusivamente para hombres.

Existe un factor fuera ya del ámbito propio del trabajo y labor que también diferencia la estancia del trabajador en tienda o almacén. Este factor es la coherencia del discurso de Decathlon con la realidad de la actividad laboral en el día a día. La tienda muestra una mayor coherencia con la identificación de los empleados con la empresa y el cliente, con sus compañeros y su actividad laboral y en especial con los valores predicados por la empresa. Por el contrario en el almacén esa dinámicas de compañerismo y esos valores, no reflejan la situación real de los empleados caracterizada por el individualismo y la competición entre empleados, incluso siendo de la misma sección.

Tras analizar estos dos ámbitos de Decathlon, nos damos cuenta de que pese a todas las diferencias que hay entre los dos, tanto en las dinámicas de grupo, como la estética, el esfuerzo, la presión de los superiores, etc., encontramos un factor tan grande e importante que es transversal en todos los testimonios: es la flexibilidad que tiene las consecuencias anteriormente analizadas.

### **7.3 Análisis del convenio**

En este apartado centraremos el análisis en el convenio colectivo de la empresa Decathlon España, vigente hasta diciembre de 2015. Trataremos de poner el foco sobre aquellos aspectos que pueden dejar la puerta abierta a situaciones de precariedad, teniendo siempre presentes los datos aparecidos en las entrevistas y el grupo de discusión. También hemos realizado una comparación con el convenio colectivo de la empresa Primark para identificar aquello que el convenio de Decathlon no regula.

Empezando por la clasificación profesional, vemos cómo la redacción del convenio de Decathlon es ambiguo. Sí que especifica cuál es la titulación necesaria pero no detalla, aunque sea a título ilustrativo, las diferentes funciones posibles encuadradas en cada Grupo Profesional. Esto es útil a la hora de establecer las bases para la movilidad funcional, un asunto en el que Decathlon supone un problema real, ya que hay trabajadores a los que se les atribuyen funciones que no corresponden a su puesto bajo las denominadas misiones, como hemos explicado anteriormente en la sección de análisis del trabajo de campo. Que el Grupo de inicio tenga un máximo de hasta 14 meses contrasta con la opinión de la mayoría de los trabajadores de que sus funciones son simples.

En lo que se refiere a la contratación indefinida, el compromiso de Decathlon, si se atiende a la literalidad del texto, es escaso, dado que se referiría al 80% de las horas trabajadas en una sola semana, concretamente la semana de más baja actividad del año. Esto se corresponde con una percepción por parte de los trabajadores de que existe una alta rotación dentro de esta empresa. Dentro de los contratos indefinidos se establece la posibilidad de realizar horas complementarias que son aquéllas que superan las horas ordinarias de la jornada laboral pero cuya realización ha sido pactada y acordada en el contrato. Hemos podido observar que se realizan horas complementarias en casos de contratos temporales y, además, no son pocas las ocasiones en las que se modifica el horario sin el preaviso que establece el convenio, hecho que se puede deber al desconocimiento por parte de los trabajadores del propio convenio, y, más concretamente, de que estas horas son voluntarias si no existe un preaviso de 7 días. Las horas complementarias suponen una mayor flexibilidad horaria en detrimento de los trabajadores ya que pueden llegar al 50% de las horas ordinarias o incluso más si mediara acuerdo, por lo que la carga de trabajo diaria varía mucho en función de éstas y se puede llegar a jornadas muy largas. Concretamente, las horas complementarias pueden suponer hasta el 50% de las horas ordinarias contratadas, máximo que además está abierto al acuerdo entre el trabajador y la empresa. Las horas complementarias son un elemento no sólo de flexibilidad sino de inseguridad porque se pueden añadir o quitar según las necesidades de la empresa y no es hasta pasados dos años que se puede consolidar una parte de ellas -el 30%- y tienen que pasar otros dos años para que se pueda consolidar otro 50%, esta vez bajo determinados supuestos. Decathlon en este caso se ajusta a los mínimos legales, a diferencia de Primark, cuyo porcentaje asciende al 50%.

Todo ello tiene consecuencias evidentes en la distribución de la jornada. Hay una jornada irregular -en principio no se aplica a los contratos de jornada completa pero deja la puerta abierta a ello si hay acuerdo entre trabajador y empresa- que da la posibilidad de jornadas de hasta 9 horas, ampliables en caso de acuerdo entre trabajador y empresa, de modo que el máximo de horas semanales asciende a las 45, también ampliable en caso de acuerdo. Por otro lado, los descansos de fines de semana completos son prácticamente inexistentes, con derecho a un mínimo de dos fines de semana al año, y el máximo de festivos y domingos trabajados es del 60%. Como vemos, son límites que dejan un margen muy amplio para cubrir las necesidades de la empresa, no así las del trabajador.

## 8. CONCLUSIONES

### **8.1 ¿Cómo son las condiciones de vida y trabajo de los jóvenes en Navarra?**

Los fuertes cambios socio-económicos y culturales acentuados por la crisis económica han prolongado los estilos de vida juveniles más allá de los 30 años. Este colectivo está siendo especialmente afectado por el desempleo que en el cuarto trimestre de 2012 era de un 34,4% entre los menores de 30 años, en un contexto en el que la inestabilidad laboral, marcada por la competitividad y la flexibilidad, son dominantes.

Con una tasa de temporalidad del 43%, los jóvenes están encontrando problemas para estructurar su vida y emanciparse. Algunos perfiles son más afectados que otros como el caso de las mujeres, 7.6% puntos por encima de los hombres, o los más jóvenes, entre 20 y 24 años, con una tasa de paro del 48,4%. En este sentido, un 70,6% reside en casa de sus padres y para el 80,2% es la familia la principal fuente de ayuda económica. Únicamente el 18,9% vive exclusivamente de sus ingresos.

Con ello los jóvenes adoptan estrategias de ida y vuelta en multitud de ámbitos de su vida como en la entrada y salida del mercado de trabajo, del hogar o en el tipo de ocio. En consecuencia se introducen en una sucesión de empleos variados que no les permite conformar un currículum especializado de cara al futuro, mientras continúan con su formación a la espera de encontrar una salida a la inestabilidad.

### **8.2 ¿Qué condiciones de vida tienen los trabajadores de Decathlon?**

Las condiciones de vida de la plantilla de Decathlon se corresponden con las de la juventud. Los empleados tienen en general estudios superiores o los están cursando, impulsados por un mercado que no satisface sus expectativas laborales ni vitales y que les impide ser completamente independientes de sus familias. Inmersos en la temporalidad se alargan las situaciones de semi-emancipación.

Esto se traduce en procesos de ida y vuelta tanto en lo que se refiere a sus ocupaciones como a la vivienda. Respecto a la ocupación se alternan periodos de formación con trabajos temporales con intermedios como las prácticas profesionales y en el tema de la vivienda se intercalan procesos de emancipación y vuelta al hogar. En este contexto adoptan diferentes estrategias de emancipación como encadenar contratos, ahorrar o emigrar.

### **8.3 ¿Qué expectativas laborales o proyectos de vida tienen los jóvenes que trabajan en Decathlon?**

Los trabajadores de Decathlon cuentan por lo general con estudios superiores o los están cursando durante su estancia en la empresa. Sus expectativas laborales y por lo tanto vitales, no son resueltas por este empleo para el que no es necesaria una formación

específica y en el que las condiciones laborales no les permiten establecer proyectos de vida estables. La respuesta de los jóvenes ante la inestabilidad laboral es la de continuar formándose.

Decathlon supone un trabajo temporal que sumado a otros con características similares, les permite obtener una fuente de ingresos fácil con la que costear sus gastos diarios sin cambiar a largo plazo sus condiciones de vida más básicas. En consecuencia nos encontramos con trabajadores sobre-cualificados que buscan destacar de cara al futuro o al menos ganar tiempo, mientras tratan de dar una salida a la dependencia paterna o a situaciones de semi-emancipación con movimientos de ida y vuelta.

Respecto a la experiencia de trabajo que aporta Decathlon encontramos a empleados que señalan que la libertad que otorga la empresa a los trabajadores, que varía según el puesto, es una oportunidad para desarrollar su autonomía personal y su liderazgo. Sin embargo, la mayor parte ven en Decathlon un trabajo sencillo y mecánico que no será valorado en el futuro. Al fin y al cabo, los trabajos temporales de estos jóvenes entre los que se encuentra el paso por Decathlon son variados y repetitivos en su contenido y no les permiten desarrollar unas habilidades concretas para poder especializarse en un campo de trabajo. De cara al futuro, Decathlon supone una toma de contacto con el mercado laboral pero no proporciona una experiencia que de respuesta a sus expectativas vitales más básicas como es conseguir una estabilidad laboral que les permita emanciparse.

#### **8.4 ¿Qué razones tienen los jóvenes para trabajar en Decathlon?**

La estrategia de contratación de Decathlon busca generar una serie de expectativas en un sector social que padece la escasez del mercado de trabajo. Su oferta está dirigida a los jóvenes que no han tenido contacto con el mundo laboral, aunque es extensible a los jóvenes en general. Si bien podemos distinguir dos tipos principales entre los perfiles de los trabajadores, los que ven en Decathlon una oportunidad para «romper el hielo» por un lado y los que lo ven como un trabajo más por el otro, ambos lo conciben como un sitio de paso.

Las causas de esto son varias: la juventud, las aspiraciones laborales relacionada con la formación o la propia política de Decathlon de contratación temporal. Entre la principales razones para entrar en Decathlon están la motivación económica, la inmersión laboral y la adquisición de hábitos de trabajo.

#### **8.5 ¿Qué condiciones de trabajo tienen los trabajadores de la empresa?**

Decathlon busca trabajadores jóvenes y deportistas. De esta forma es más probable que los empleados conozcan los productos que venden y tengan complicidad entre sí. Por otro lado, el deporte se asocia a la vitalidad y al trabajo en equipo. Tiene además en cuenta la belleza ligada a la idea de juventud como filtro para la contratación, y hace una distinción por género según puestos en la empresa. Decathlon tiene por último en cuenta la nacionalidad. No contrata a extranjeros salvo que estén nacionalizados o tengan contactos dentro de la empresa. El enchufe es, en general, una vía de acceso a la misma, sobre todo teniendo

en cuenta que la mayoría de los trabajadores conocen a alguien que está dentro de ella.

Nos hemos percatado de que para los trabajadores existe una confusión entre las funciones que desempeñan los indefinidos y los encargados. En lo que si que hay consenso es en la idea de que hay pocos indefinidos en la empresa y de que por lo tanto, en contraste con lo transmitido por Decathlon en la entrevista y en su política de marketing, son pocos los que consiguen permanecer en la misma. Para ello debes aspirar a ascender, siendo la flexibilidad el criterio que más se valora. Los casos que no cumplen este criterio son excepcionales, llegándose a rechazar a trabajadores que por lo demás tienen un buen perfil. Otro aspecto que señalan para la permanencia en la empresa es la asunción de sinceridad vertical del trabajador con el encargado que entra en contradicción con valores de la empresa como el compañerismo.

La flexibilidad es por lo tanto el eje central sobre el que gira la relación de los trabajadores con Decathlon tanto respecto a los horarios, que varían según temporadas, como con el puesto desempeñado. En esto último, la empresa promueve misiones y desafíos en los que el empleado se sale de su ficha de oficio, pero que no tienen una recompensa económica, sino más bien socio-laboral: la permanencia. Por ello podemos decir que la política de Decathlon funciona en término de exigencia y no de oportunidad, aunque algunos trabajadores la puedan agradecer. Los contratos para los temporales se intercalan con periodos de ausencia de 6 meses, que deben ser aceptados por trabajadores si quieren continuar en la empresa. Es un elemento des-motivador para los jóvenes que siendo ya conscientes de que seguramente no van a ser indefinidos, están menos dispuestos a asumir responsabilidades más haya de las necesarias.

La alta rotación es vivida como un elemento de presión y explica junto a aspectos como el bajo sueldo, las condiciones laborales o las propias expectativas laborales de los empleados, que la plantilla de Decathlon sea en efecto de trabajadores jóvenes. Además, el carácter de paso que tiene el empleo para la mayor parte de la plantilla, se traduce en una poca vinculación a sindicatos.

Existen factores que contribuyen al buen ambiente como son el carácter de paso, la juventud de la plantilla y aficiones compartidas relacionadas con el deporte. Sin embargo, la alta rotación propicia un menor apego a la empresa y se atisba cansancio de los indefinidos con respecto a los nuevos trabajadores al tener que ayudarles. La relación entre el trabajador y el encargado es otro aspecto importante en el ambiente laboral que difiere según encargado concreto. Las reuniones individuales entre ellos son una oportunidad para corregir errores en ambas direcciones y estrechar relaciones pero también para que surjan problemas como el exceso en ocasiones de informalidad y la sensación de intrusión en la vida privada. Por otro lado en las reuniones grupales, aparecen elementos de competitividad y de exigencia de flexibilidad. En relación a todo esto hay un exceso de atribuciones en las funciones de los encargados que toman parte en las decisiones importantes que afectan al trabajador.

Vemos en Decathlon un intento de construcción de la identidad mediante el empleo de un vocabulario propio, generando un micro- mundo particular dentro de la empresa con una distribución de roles. Los conceptos de secta y familia son mencionados por los tra-

bajadores en reiteradas ocasiones. Encontramos elementos que definen el estatus de los empleados, como la diferente equipación, pese a que en lo que se refiere a sus condiciones de trabajo no haya tanta diferencia.

Hay un exceso de presión respecto a la productividad que se materializa en el ranking de producción. Este elemento tiene consecuencias negativas en las dinámicas de grupo y en los valores promovidos por Decathlon. Debido a su parcialidad no tiene en cuenta las circunstancias personales y el contexto del trabajo. Hay que tener en cuenta las diferencias entre secciones. Tampoco valora el apoyo mutuo. Parece que su objetivo es presionar más que motivar y mejorar la eficiencia del trabajador, ya que la productividad no es un elemento determinante en la permanencia. El ranking además sustituye la función de seguimiento del trabajador que es propia del encargado.

La percepción general de los trabajadores es de que existe poco riesgo de accidente en la empresa. Decathlon imparte un curso inicial sobre seguridad laboral que es calificado como demasiado teórico por los trabajadores. El resto de la formación depende de la importancia que le de el encargado. Se dan problemas en el acceso a elementos de seguridad por falta de información. Uno de los mayores problemas de salud viene dado por el estrés asociado a la exigencia de producción y la posible competitividad. Otro factor de estrés es la falta puntual de apoyo del encargado y del resto de compañeros. La excepción es el muelle donde existe un ritmo alto de trabajo y donde a la repetición de movimientos con cargas pesadas, a las posturas forzadas y al peligro de caídas de objetos, hay que añadir la presión de los encargados.

## **8.6 ¿Cómo influyen las condiciones de vida en el ejercicio laboral de los trabajadores y viceversa?**

El principal eje sobre el que gira esta relación es la flexibilidad tanto de la empresa al empleado como a la inversa. En líneas generales, en el momento de firmar el contrato, el trabajador pacta por lo general unas horas que serán respetadas por la empresa para que pueda asistir a sus estudios o actividades. Esta es la flexibilidad que concede Decathlon. Respecto a la que se produce en la otra dirección, vemos que desde el momento en el que el trabajador empieza en la empresa, se produce un aumento de las horas de trabajo exigidas, hasta el punto en el que los empleados comprueban que las expectativas que tenían cuando aceptaron el puesto no se adecúan a la realidad. Esto tiene la capacidad de afectar a diferentes aspectos de su vida como a su economía, a sus relaciones sociales o a su salud.

Respecto al factor económico, los informantes destacan los bajos sueldos de Decathlon con los que difícilmente pueden ser independientes y menos sin renunciar a costear su ocio. Los trabajadores admiten ese sueldo y son flexibles porque consideran que al ser su primera experiencia laboral, nunca van a estar bien pagados y que en cierta manera están aprendiendo un oficio. El volumen de horas de trabajo está relacionado con este punto. Según las necesidades de producción de la empresa aumentan o disminuyen las horas asignadas a los trabajadores con lo que su salario mensual varía enormemente.

El sueldo y las horas variables hacen que el trabajador tenga problemas para planificar su vida. El aumento paulatino de horas y la flexibilidad exigida, se traduce en un empeoramiento de las condiciones sociales del trabajador instándoles a cambiar sus planes, a estar menos con su familia o amistades o a estudiar menos, mientras que las épocas en las que el sueldo se reduce impiden que encuentren una estabilidad con la que poder plantearse gastos económicos a medio o largo plazo. Además, el problema de la flexibilidad horaria no reside solo en el volumen variable de las horas trabajadas al mes sino en la inmediatez con la que se notifican.

Otro aspecto que condiciona la vida social de los trabajadores y que choca con sus expectativas iniciales son las jornadas laborales los fines de semana, cuando es un tiempo que en muchas ocasiones está reservado para el ocio y el esparcimiento. Esto hace que no puedan reunirse con sus amigos y pasar tiempo libre con sus parejas. Por el contrario cuando ellos tienen tiempo libre entre semana, todo su entorno social se ve condicionado por sus horarios cotidianos de trabajo. Cabe recordar además que la mayor parte de los trabajadores son estudiantes y que deben adaptar sus horas de estudio a las que tienen libres de Decathlon que al ser variables, impiden establecer rutinas.

La inestabilidad unida al propio cansancio físico y mental que suponen la compaginación del trabajo con los estudios y demás obligaciones, pueden afectar a la salud de los empleados. El ámbito físico afecta especialmente al trabajo de muelle donde se pueden producir sobre-esfuerzos que hagan que los trabajadores necesiten descansar más de lo normal reduciendo su tiempo libre. Por otro lado algunos empleados se ven afectados por la ansiedad creada por aspectos como el ranking de producción, la falta de experiencia en el sector, o la relación con sus superiores. En todo caso estos aspectos serán tratados más a fondo tras conocer las condiciones de trabajo de Decathlon.

Mientras que como vemos, el trabajo en Decathlon afecta en gran medida a la vida diaria de sus empleados, no ocurre lo mismo en el caso contrario. El trabajador que obtiene el empleo en la empresa, prioriza lo laboral sobre lo social, es decir, ya sabe que va a tener que adaptar ciertas cosas a unos nuevos horarios y prácticas. Esta influencia de lo social sobre lo laboral se ve exclusivamente en la reserva de horas para las clases y demás actividades así como para las horas de examen. La empresa es flexible en este sentido pero no tanto cuando el trabajador pide que no le aumenten horas en épocas de exámenes más allá de las que tenga establecidas por contrato. En esos casos la empresa prioriza sus necesidades de producción. Los trabajadores señalan la presión que reciben para aceptarlas con lo que sus estudios se pueden resentir.

## **8.7 ¿Cuáles son los valores que promueve Decathlon?**

Decathlon dota relevancia a su discurso de cara a la sociedad a sus trabajadores. La empresa hace suyos cuatro valores que pone como base fundamental de su organización: vitalidad, sinceridad y responsabilidad y generosidad. Además hace hincapié en su compromiso con la sociedad a través de la contratación y eventos deportivos. Todo ello se traduce en una forma particular de dirigirse a sus futuros trabajadores.

En sus ofertas de empleo Decathlon destaca la actitud asociada a los valores mencionados y su compromiso en la promoción interna. Mediante un estilo indirecto, la empresa ofrece autonomía a todos sus trabajadores, algo que apunta a un aumento en sus responsabilidades para el personal de base. En un plano más amplio, el objetivo de Decathlon es el de dotar a la empresa de un sentido que va más allá de los compromisos entre empleador y empleado y entre vendedor y cliente. En la prensa, Decathlon se presenta como un agente social en la empleabilidad de un sector tan castigado como la juventud.

## **8.8 ¿Cómo perciben los trabajadores los valores que promueve la empresa?**

Los trabajadores interpretan los valores de la siguiente manera:

**Sinceridad:** se asocia positivamente a la transparencia de cara al cliente. Los trabajadores señalan que en la práctica la sinceridad se aplica más desde abajo hacia arriba, del operario al superior.

**Compromiso y Generosidad:** Se refieren al compañerismo y al trabajo en equipo. Los trabajadores los confunden y los asocian a la flexibilidad señalando que existe una descompensación entre lo que ellos ceden frente a lo que les da la empresa.

**Vitalidad:** Los empleados la asocian con la juventud y la iniciativa ya que en ciertos casos Decathlon otorga libertad a sus trabajadores. También señala que este concepto se traduce en competitividad y ambición.

Vemos por lo tanto que los valores son interpretados de distinta forma por los empleados según la experiencia que haya tenido cada uno en la empresa y sobre todo por su relación con el encargado. Cada encargado aplica los valores de forma distinta y algunos trabajadores señalan un exceso de artificiosidad al referirse a ellos. Ligada a esta idea surgen los conceptos de secta o adoctrinamiento.

## **9. BIBLIOGRAFÍA**

Arribas, F. J. R. (2009). Aspectos sociológicos del desempleo/paro y de la precariedad laboral. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 24(4), 55-64.

Blanch, J. M. (2008). La doble cara (organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo, desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo y de la organización. *Perspectivas en psicología*, 11, 11-26.

Cano, E. (1998). La lógica de la precariedad laboral: El caso de la industria valenciana del mueble. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 13, 207.

Curcio, R. (2005). La empresa total: dispositivos totalizantes y recursos de supervivencia en las grandes empresas de distribución. M. A. Hendrickson, & P. A. Leatxe (Eds.). *Traficantes de Sueños*.

Departamento de políticas sociales del gobierno de Navarra (2013). Diagnóstico de Juventud Navarra 2012. Recuperado de: [http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/1E977ED7-01FD-4917-B288-637E488F6552/253520/Diagnostico\\_de\\_la\\_Juventud\\_de\\_Navarra\\_2012.pdf](http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/1E977ED7-01FD-4917-B288-637E488F6552/253520/Diagnostico_de_la_Juventud_de_Navarra_2012.pdf)

Departamento de políticas sociales del gobierno de Navarra (2014). Diagnóstico de Juventud Navarra 2013. Recuperado de: [http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/1E977ED7-01FD-4917-B288-637E488F6552/271788/Informe\\_Panel\\_de\\_Indicadores\\_de\\_Juventud.pdf](http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/1E977ED7-01FD-4917-B288-637E488F6552/271788/Informe_Panel_de_Indicadores_de_Juventud.pdf)

Departamento de políticas sociales del gobierno de Navarra (2015). Diagnóstico de Juventud Navarra 2014. Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/A27AB2D5-0FB6-4493-BAAB-41F17ECC830C/301809/181214ps80.Pdf>

Díaz, L. J. R. (2000). Flexibilidad laboral, empleo atípico y precariedad en tres mercados de trabajo europeos: España, Alemania y el Reino Unido. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, (3), 21-44.

Gabayet, L. (2006). Atrapadas entre la flexibilidad y la precariedad en el trabajo: Las obreras de la industria electrónica de la zona metropolitana de Guadalajara, 1988-2004. *Desacatos*, (21), 29-50.

Hernández, A. M. (1993). Flexibilidad laboral y planificación de personal (utilidad para la empresa de la Reforma Laboral). In *Anales de economía y administración de empresas* (No. 1, pp. 89-108). Facultad de Económicas y Empresariales.

Jiménez, M. J. V., de Luis Carnicer, M. P., Sánchez, A. M., & Pérez, M. P. (2002). La flexibilidad de la empresa y la conciliación de la vida laboral y familiar. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, (2741), 37-52.

Moreno, E. S. (2004). Jóvenes: la nueva precariedad laboral: la experiencia de la precariedad laboral en los jóvenes españoles. Confederación Sindical de Comisiones Obreras.

Navarro, M. L. (2006). La construcción del empleo precario: Dimensiones, causas y tendencias de la precariedad laboral (Vol. 15). Cáritas Española.

Olave Castillo, P. (2010). Subcontratación laboral: el caso “perverso” de suministro de trabajadores en Chile. *Dimensión económica*, 1(2), 21-31.

Petras, J. F. (1999). *El Informe Petras*. Hiru.

Ramírez, P. I. C. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Aportes*, 6(17), 57-74.

Recio, A. (2007). Precariedad laboral: del neoliberalismo a la búsqueda de un modelo alternativo. Comunicació a congrés El desafío del desarrollo humano. Propuestas locales para otra globalización. Organitzat per HEGOA, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional. Bilbao, 8(9).

Severin Concha, J. P. (2009) . ¿Precario y flexible? La regulación de la contratación temporal en España y Chile. Nomos. Viña del Mar. Universidad de Viña del Mar, (4).

Tejerina, B., Cavia, B., Santamaría, E., & Carbajo, D. (2012). Precariedad vital y juventud vasca. Condiciones sociales y estrategias biográficas para llevar una vida normal.

## 10. ANEXOS

16

## Navarra

Diario de Navarra Sábado, 3 de octubre de 2009

CONTACTE CON NOSOTROS

Teléfono  
949 23 60 50Email  
redaccion@diariodenavarra.es

## Centro Logístico



# El centro logístico de Decathlon inicia su actividad con 118 empleados

## Suministrará a la zona norte y llegará a los 300 trabajadores

Ubicado en la Ciudad del Transporte de Imañocoain, desde hace diez días está recibiendo ya mercancías en el almacén

El centro logístico estará a pleno rendimiento a mediados de octubre, cuando alcanzará una plantilla de 150 personas

INIGO SALVOCH

Pamplona

El centro logístico de Decathlon-Pamplona, desde el que la cadena deportiva quiere suministrar material a sus almacenes de la zona norte de España, ha comenzado su actividad en la Ciudad del Transporte de Imañocoain. Desde hace diez días se trabaja ya en el llenado de sus almacenes. A día de ayer, según datos facilitados por el director del centro, Jorge Reyes Sánchez, se han incorporado ya a su trabajo un total de 118 trabajadores, aunque se espera que lleguen a 150 a mediados de este mismo mes. Si todo marcha según lo previsto, en el plazo de dos años el centro podría alcanzar una plantilla superior a los 300 trabajadores, la mayoría de ellos jóvenes veinteañeros.

**Una prueba en una semana**  
En estos momentos, según fuentes de Decathlon, integrado en la cadena francesa de empresas deportivas Oxylane Group, el centro de Pamplona ha recibido alrededor de 18.500 bultos con los artículos deportivos que deben clasificarse y almacenarse. Este material servirá para atender los pedidos que se hagan de los almacenes Decathlon de Asturias, Cantabria, País Vasco, la Rioja y Navarra, que cuenta con una tienda en Berriozar.

A mediados de la próxima semana se hará un test de entrega a

un par de tiendas con el fin de comprobar que todos los procesos funcionan correctamente. El objetivo de Decathlon es que el centro logístico de Pamplona funcione a pleno rendimiento a mediados de octubre, para cuando se prevé que se habrán incorporado los 150 trabajadores de esta primera fase.

El centro logístico de Decathlon en Pamplona se une a los que el grupo francés ya dispone en Cataluña (Martorell y Villafranca del Penedés), así como en Getafe y Sevilla. A ellos se une un centro continental, en el Prat de Barcelona, que sirve para el aprovisionamiento de productos y mercancías producidas en otras partes del mundo.

**En una nave de 22.000 metros**  
La nave del centro logístico de Decathlon ocupa una superficie de 22.000 metros cuadrados en la Ciudad del Transporte de Imañocoain, aunque se ubica en una parcela que alcanza los 56.000 metros cuadrados. El grupo francés ha firmado un acuerdo con la sociedad gestora de la Ciudad del Transporte para un arrendamiento inicial de 15 años, que será prorrogable. En la urbanización e instalaciones del centro se ha realizado una inversión de unos 22 millones de euros.

JORGE REYES SÁNCHEZ DIRECTOR DEL CENTRO LOGÍSTICO DE DECATHLON PAMPLONA

## “La media de edad ronda los 23 años”

I.S. Pamplona

El nuevo almacén de Decathlon supone una oportunidad de empleo para los jóvenes ya que las plantillas de este tipo de centros suelen ser bastante noveles. Según explica el director Jorge Reyes, en estos momentos “hay ya 118 personas de plantilla, pero cuando el centro comience a ex-



Una de las razones que llevaron a Decathlon a situar su centro logístico en la Ciudad del Transporte fue “la idoneidad de la nave, tanto por la dimensión de la misma, como por su potencial intermodal”. En los proyectos de ampliación de la Ciudad del Transporte se trabaja con la creación de un nodo intermodal que pinche con la línea ferroviaria para el transporte de mercancías.

El director de la Ciudad del Transporte, Javier Echarte Vidal, destaca que en los actuales momentos de crisis económica y de empleo este inicio de actividad supone “la creación de hasta 300 puestos de trabajo en el plazo de dos años, así como la generación de riqueza y tributos para Navarra”.

Para el responsable de la Ciudad del Transporte, el centro logístico de Decathlon supone un

### Centro logístico de Decathlon



“referente” del tipo de centros y logística que se quieren atraer a Imañocoain.

La Ciudad del Transporte es un centro logístico para las em-

presas y profesionales del sector del transporte, la logística, el almacenamiento, la distribución y los servicios. En la actualidad hay 120 empresas que operan en

pedir al total de sus tiendas asignadas, a mediados de octubre, lograremos que, como muy tarde a finales de este mes, se llegue a la cifra de 150 personas. Esta plantilla se incrementará en periodos de fuerte actividad, como por ejemplo Navidad, entre un 20% y un 30%. El perfil de colaboradores es, al igual que en el resto de las formas de venta de

Oxylane Group (Decathlon, Koozda, Decat) de jóvenes, estudiantes y deportistas, y la media de edad ronda los 22 y 23 años”.

Así mismo, el responsable del centro logístico destaca que el almacén de Pamplona supondrá “un servicio de entrega más rápido y adaptado a las necesidades de las tiendas Decathlon de la zona Norte (País Vasco, Astu-

rias, Cantabria, la Rioja, Navarra y Burgos) un servicio de entrega más rápido y adaptado a las necesidades debido a la cercanía de un centro logístico y, por tanto, una mayor disponibilidad de los artículos en tienda para los clientes”.

El grupo Decathlon realizará una inauguración del centro próximamente.

## Decathlon firma un preacuerdo para abrir en 2011 una tienda y un centro logístico en Beriáin

■ Creará entre 400 y 600 puestos de trabajos directos

RUBÉN ELIZARI. PAMPLONA.

El grupo francés Decathlon ha firmado un preacuerdo con la Administración foral para inaugurar en 2011 una tienda y un centro logístico que surtirá a todo el norte de España. La nueva superficie se ubicará en Beriáin, junto a la autopista. Esta superficie generará entre 400 y 600 empleos directos. El acuerdo total depende de 'flecós' jurídicos.

Michel D'Humieres, el consejero delegado de Decathlon en España, y Miguel Sanz, presidente del ejecutivo foral, mantuvieron recientemente un encuentro para analizar el proyecto de expansión en Navarra del grupo francés, líder en el diseño y fabricación de material deportivo. A esta reunión también asistieron el consejero de Industria, José Javier Armendáriz y el director de la sociedad pública Sodena, José María Aracama.

Fruto de este encuentro fue el preacuerdo firmado por ambas partes para crear la segunda tienda de Decathlon en Navarra, ya posee una en Berriozar, además de un centro logístico que serviría como base de distribución a la zona norte de España.

### Preacuerdo inicial

Para que se produzca el acuerdo definitivo entre Decathlon y Administración foral queda por limar algunos flecos legales. Sin embargo, tal y como informan desde el ejecutivo, la instalación del nuevo proyecto impulsado por Decathlon estará sometida a la legislación específica que en materia comercial exista en la Comunidad foral. «Al mismo tiempo, el grupo Decathlon podrá recibir en su caso las ayudas a la inversión y al empleo que contemple la legislación foral».



Imagen del establecimiento que Decathlon tiene en Berriozar.

ARCHIVO

## La cercanía con las vías de comunicación y su ubicación geográfica, claves para el grupo

La conexión de la red de carreteras navarras y la situación geográfica de la Comunidad foral han sido algunos de los motivos que han llevado al grupo francés a elegir Navarra para construir un centro logístico y una tienda, cuya superficie duplicará la de la actual tienda que posee en la localidad de Berriozar.

En la actualidad Decathlon se encuentra inmerso en un proceso de expansión. De hecho, en 2008 inaugurará otra Zona de Actividades Logísticas (ZAL) en el Prat (Cataluña).

Junto a los centros que ha planificado construir, el grupo francés ya cuenta en España con centros logísticos en Madrid, Sevilla y Cataluña.

Decathlon inaugurará este

■ Decathlon inaugurará este año cinco tiendas en toda España para incrementar su cifra de negocio en un 15%

año cinco tiendas en toda España para incrementar su cifra de negocio en un 15%.

A 1 de marzo, la multinacional contaba con 330 tiendas, de las que 218 están en Francia y 44 en España. El tercer mercado en Italia con 33 establecimientos. La facturación total de grupo el ejercicio pasado fue de 3.431 millones de euros, con un crecimiento del 10,3%. El Ebitda aumentó un 27,4% hasta alcanzar los 371,5 millones.

## Cruz Roja Navarra se reforzó en 2006 con 945 nuevos socios

■ Presentó ayer su memoria anual, en la que destaca la atención a 16.143 personas

MARTÍN RUIZ. PAMPLONA.

Las cifras muestran que «cada vez estamos más cerca de las personas», destacó el presidente José María Cuesta, parafraseando el lema de su día mundial celebrado el 8 de mayo, al presentar la memoria 2006 de Cruz Roja Navarra.

La ONG con 135 años de antigüedad e implantada en 185 países, considera que su actividad en Navarra «continúa creciendo en voluntariado, socios y colaboradores». Así, durante el año pasado logró el apoyo de 945 nuevos socios, con lo que su cifra en Navarra asciende a 9.142, además de 1.411 voluntarios y una media de 70 trabajadores. De esta labor se han beneficiado 16.143 personas, objeto de 71.080 intervenciones «además de miles en otros países» mediante la cooperación internacional en 17 proyectos.

Algunos ejemplos de programas sociales llevados en Navarra son la ludoteca del Hospital Virgen del Camino, en la que

jugaron durante el año 342 niños; los talleres de memoria, en los que participaron 133 mayores; las tertulias de los poetas solidarios que contaron con 200 participantes o la formación e inserción laboral de 236 inmigrantes en dificultad.

Entre las principales novedades del año pasado destaca la puesta en marcha de un programa de acogida de inmigrantes subsaharianos, del que se han beneficiado hasta la fecha 40 personas procedentes de los centros de acogida de Canarias, que han residido en grupos de 8, por espacios de un mes en pisos del Ensanche de Pamplona. Asimismo, se ha comenzado a impartir a personas mayores cursos de «alfabetización» ante tecnologías como el móvil.

Cuesta destacó que «fenómenos como la inmigración o la mayor esperanza de vida, han dejado claro que una institución como Cruz Roja, ancestral y de muchos años, sabe adaptarse y comprometerse con las nuevas realidades».



Jesús Ayala, José María Cuesta y José Aldaba en la presentación de ayer.

CALLEJA



Los niños Itsaso Martínez (izquierda) e Iker Vicuña, con la cantante Julieta Venegas, en la fotografía realizada para el cartel de la campaña de Anfas.

## La cantante Julieta Venegas apoya la captación de voluntarios de Anfas

■ La organización necesita el apoyo de 400 personas para el verano

M.J.C. PAMPLONA.

No se lo podían creer. Estaban allí, en su camerino, con la cantante mexicana Julieta Venegas. ¡Y se hicieron una foto con ella...! Un momento emocionante en la vida de Itsaso Martínez Trínkado, estellesa de 5 años, e Iker Vicuña García, pamplonés de 6, usuarios de Anfas. Como también serán emocionantes para ellos y 400 navarros con discapacidad psíquica las vacaciones que van a poder vivir este verano, en Navarra o en otras comunidades, en la playa o en la montaña. Pero para eso necesitan la ayuda 400 voluntarios que les acompañen.

Este es el objetivo de la campaña de captación de voluntariado *Contigo me voy* que ayer presentó Anfas para sus programas de verano: llevar, con la supervisión de profesionales, a 310 niños y adultos, durante 10 días en agosto, a Peñíscola, Zarauz, Cabarceno, Logroño, etc.; apoyar a 90 niños que participarán en el programa de ocio en verano en Pamplona, Tudela, Estella y Santesteban; y gestionar el albergue de peregrinos de Estella.

Desde hace 7 años Anfas ha contado con el apoyo de caras conocidas, que se han fotografiado con discapacitados para dar su respaldo: el ex ciclista Miguel Induráin, el cantante Alex Ubago, La Oreja de Van Gogh, etc.

Para este año, la asociación logró la ayuda de Julieta Venegas, quien recibió a los niños en su camerino cuando dio un concierto en el Anaitasuna el 17 de marzo. «Fue muy maja», afirma la responsable de Comunicación de Anfas, Ana Arizcuren. «Los niños estaban muy ilusionados».

Se han elaborado carteles, en los que la artista anima a colaborar. Como ya lo hizo Ione Ullate Martínez, de 22 años, el verano pasado. «Es una experiencia maravillosa. Recibes más que lo que tú das». Sólo hace falta tener 18 años y se da un curso previo. Para apuntarse: Lourdes Cuesta, 948-275000, 680459795, voluntariado@anfasnavarra.org

## Batallas personales contra la crisis



Foto de grupo de los empleados del almacén de Imárcoain y otros trabajadores invitados a la inauguración oficial de la planta.

EDUARDO BUXENS

## El centro logístico de Decathlon en Imárcoain contratará 70 empleados más para Navidad



Miguel Sanz y Laura Alba presidieron la inauguración de la nueva nave en la Ciudad del Transporte

R.ELIZAR/C.REMÍREZ  
Imárcoain

Un soplo de aire fresco. La puesta en marcha del almacén logístico de Decathlon en Navarra ha supuesto un reciente impulso positivo para el empleo, sobre todo entre los jóvenes, uno de los colectivos más castigados por el paro. De hecho, desde la puesta en marcha del centro en la Ciudad del Transporte, entre septiembre y octubre, la multinacional francesa ha contratado a más de 180 personas, "todas contrataciones de la propia región, sobre todo estudiantes", especificó su director, Jorge Reyes, y prevé emplear a 70 más este mes, para reforzar la plantilla de cara a la campaña de Navidad. "Este mismo mes de no-

viembre comenzaremos a buscar personas que quieran trabajar con nosotros durante estas fechas, hasta redondear los 250 empleados", dijo.

Reyes explicó que el centro logístico aprovisionará de manera más rápida y efectiva a seis regiones del norte de España (anteriormente, las tiendas de estas comunidades recibían suministros de producto desde Madrid y Barcelona). "Navarra tiene una situación estratégica, sobre todo en cuanto a infraestructuras, muy importante". El almacén servirá de referencia a tiendas de Aragón, Asturias, Cantabria, norte de Castilla y León, País Vasco y Navarra. Respecto al volumen de actividad que genera el almacén, su director indicó que "el lunes es el

## CLAVES

**1 Superficie.** La nave del centro logístico de Decathlon ocupa una superficie de 23.000 metros cuadrados. Está ubicada en una parcela de 56.000 metros cuadrados. El grupo francés ha firmado un acuerdo con la sociedad gestora de la Ciudad del Transporte para un arrendamiento inicial de 15 años. La urbanización e instalación ha supuesto una inversión de 22 millones.

**2 Media de edad.** La media de los 180 empleados de Decathlon-Pamplona ronda los 23 años.

día de mayor tráfago; podemos llegar a mover hasta 50.000 artículos, que a lo largo de la semana asciende a los 200.000 ó 300.000 productos, aunque siempre depende de las ventas de nuestras tiendas".

Hacia las 11.30 horas de ayer, trabajadores y representantes de Decathlon recibieron a las autoridades, el presidente del Gobierno foral, Miguel Sanz y la consejera de Obras Públicas, Transportes y Comunicaciones, Laura Alba, que, junto al consejero delegado del grupo, Michel D'Humieres, procedieron al corte de cinta protocolario en el interior de la nave. En su discurso, Sanz agradeció "el compromiso de la marca con Navarra y con el empleo, sobre todo en estos tiempos difíciles".

### Pabellón Anaitasuna

11 noviembre  
22:30 horas

Sorteo  
50  
entradas

## GANADORES

**CONCIERTO SOLIDARIO**

# CELTAS CORTOS

**MELENDI + ARTISTA INVITADO**

Begoña Vallejo Goicoa,añezcar  
Rosa Cabezon, Burlada  
Daniel Garbayo Jiménez, Falces  
Susana Azparren Goñi Sarriguren  
Gemma Jodar González, Pamplona  
Marta Labiano Juangarcía, Monreal  
Amparo Pérez Floro, Pamplona  
Felix.Fernandez, Aioz  
Brenner, Christian Leonardo, Pamplona  
César Saavedra Delgado, Pamplona  
Marta Larequi Ardanz, Barañáin  
Mari Carmen Pascual Jimenez, Berriosuso  
Eduardo Vidondo Ledesma, Cizur Mayor

Fabiola Ledesma Górriz, Cizur Mayor  
Ruben Yaniz Diaz de Cerio, Viana  
Maria Elena Navarro Martínez, Pamplona  
Daniel Vizcano Murugarren, Puente la Reina  
Oscar, Martínez Aguerri, Ansoain  
yoana Rodríguez Navarrete, Alsasua  
Teresa Resano Sánchez, Azagra  
Fran Andueza, Sang esa  
Pedro Luis Gros Cabodevilla, Pamplona  
Asier Chamorro Babaze, Pamplona  
Dinelsa Soria Villarroel, Pamplona  
Maria Elena Navarro Martínez, Pamplona

**DN**  
DIARIO DE NAVARRA

Los afortunados podrán retirar sus invitaciones en la oficina del Diario de Navarra de la c/ Zapatería presentando el DNI. \* Dos entradas por afortunado.

