

## FORMAS DE VER Y HACER EL TRABAJO

### El caso de las trabajadoras de grandes cadenas de moda\*\*

#### 1. *El contexto social*

Esta investigación se enmarca dentro del contexto de las transformaciones sociales y productivas que ha sufrido la sociedad española en los últimos 25 años, a raíz de las dos grandes reformas laborales y de las estrategias de reorganización productiva seguidas por la mayor parte de las empresas.

Los cambios habidos se han dado mediante la incorporación de las nuevas generaciones al mercado de trabajo bajo nuevas condiciones de contratación y otras formas de organización del mismo, que suponen la fragmentación del mercado laboral y un proceso de precarización generalizado del empleo. Proceso que ha afectado especialmente a los jóvenes y de forma más intensa a las mujeres jóvenes, particularmente en aquellos sectores productivos vinculados a la denominada «terciarización» de la economía y, en concreto, en las grandes cadenas de moda. Analizando los cambios acaecidos en la forma de ver y hacer el trabajo el foco de análisis se ha centrado en el caso de estudios de las trabajadoras de grandes cadenas de moda.

En éstas, las estrategias empresariales, a través del «justo a tiempo», han permitido acomodar formas de producción y de consumo que algunos autores han identificado ya como de «bajo coste» (*Low cost*, Bauman, 1999). Desde la práctica empresarial se puede observar una continua modificación y cambio de la oferta, creando un mayor número de temporadas y nuevas formas de diseño, donde se invierten ingentes cantidades de dinero y se crean espacios adecuados. Todo ello no repercute en el producto final, cuya calidad, en ocasiones, pasa por ser baja. Veámoslo, pues, en un

---

Recibido: 30-VI-2010

Versión final aceptada: 14-IX-2010

\* Miembro del Grupo de Investigación Consolidado UCM «Charles Babbage» en Ciencias Sociales del Trabajo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense, Campus de Somosaguas s/n, 28223 - Madrid. Correo electrónico: itziagullo@yahoo.es.

\*\* Este artículo se basa en la ponencia presentada en el Grupo de Sociología del Trabajo, en la mesa coordinada por Teresa Torns, «Trabajo y género: ¿una relación necesaria?», del X Congreso Español de Sociología, celebrado en Pamplona en julio de 2009. La investigación sobre la que se fundamenta forma parte de la tesis doctoral de la autora, dirigida por Juan José Castillo.

caso concreto de una gran cadena de moda con importancia internacional. Es el caso del Grupo Inditex, y más concretamente el de sus tiendas Zara.

## 2. *Zara por sí misma: desde el diseño a la venta*

El Grupo Inditex (Industria de Diseño Textil, S.A.) hunde sus raíces en Confecciones GOA, S.A., primera fábrica de confección de Inditex que fue creada en 1972. El negocio, dedicado a fabricar prendas de vestir (batas), fue creciendo hasta que, en 1975, apareciera Zara España, S.A., la primera sociedad de distribución y venta al detalle. Durante los años siguientes el negocio se expandió por las principales ciudades de España debido al éxito desatado entre su población, preeminentemente femenina (Alonso Álvarez, 2000a; Informes Inditex, 1998-2008; Martínez Barreiro, 2008; etc...).

Fue en 1985 cuando Inditex, S.A. se creó como eje del Grupo de empresas. A partir de entonces centró sus esfuerzos de producción en la cadena Zara. En los años sucesivos se ideó y llevó a cabo la implantación del sistema logístico, hecho a medida y con proyección de futuro. Así, se había implantado, ya a mediados de los años ochenta, un grupo textil que aglutinaba producción, logística y venta, como las tres piezas del engranaje que haría que la empresa llegara a ser un ejemplo de gestión para otros negocios.

La «creatividad y diseño esmerado, innovación, respuesta ágil al mercado, atención especial a la ambientación de las tiendas y una dirección empresarial flexible» han sido las claves de su éxito y expansión (Informe Anual, 1998: 14, en [www.inditex.es](http://www.inditex.es)).

### 2.1. El diseño

Es la política empresarial en la que se basa el Grupo la que hace del diseño una de las partes fundamentales del proceso de producción. Un modelo de *pronta moda* que continuamente está cambiando la oferta de las tiendas. Cada quincena se surten de nuevos modelos que se caracterizan por ser de los de «usar y tirar» en lapsos de tiempo mucho más breves que los existentes antaño. La idea de las dos temporadas, existente en los setenta, fue dando paso, en este tipo de grandes cadenas, a una moda cambiante, al nuevo producto cada pocas semanas, siendo éste asequible para el bolsillo de una gran cantidad de consumidores. El tipo de creación emulará al de la Alta Costura y Pret-à-porter, pero con la diferencia de ser un producto que trata de poder llegar a todos los públicos. De ahí la idea expresada por el alcalde coruñés: «Amancio es el Henry Ford de la moda» ([www.elmundo.es](http://www.elmundo.es), visto el 11 de diciembre de 2008).

### 2.2. La fabricación

Para el Grupo, «creatividad y eficacia van unidas» (Informe Anual, 1998: 15) y por dicho motivo, no se ha dudado en realizar parte de las operaciones de producción, más concretamente la fabricación, con proveedores

externos, puesto que su relación con éstos permite ofrecer a los clientes, en un tiempo inferior a las dos semanas, los nuevos modelos que aparecen en los escaparates de todo el mundo.

El proceso de externalización y subcontratación se justifica por la fuerte competencia existente entre las diferentes empresas dedicadas a la producción de prendas de vestir. Y ello lleva a la necesidad de realizar la ropa al coste más competitivo. La empresa red, en este caso Inditex, fragmenta y dispersa el proceso productivo industrial por todo el mundo. Por un lado mantiene fábricas y cooperativas cercanas a su sede en el Polígono Sabón (Arteixo), para después fragmentar el trabajo en otras partes del mundo; desde Portugal a Marruecos, desde el Este de Europa a los países asiáticos...

Para hacer más flexible el proceso de producción e implantar por completo el sistema de JAT, en los años noventa el Grupo llegó a un acuerdo con Toyota, por el que se instalaron *máquinas y puestos polifuncionales* que hacen posible cambiar rápidamente la producción, volverla flexible, dando la posibilidad de responder de forma veloz a los cambios habidos en las tendencias de moda.

### 2.3. La logística

Actualmente el nuevo concepto de moda, con continuos cambios de temporadas y de modelos, donde la *pronta moda* parece imperar, ha ido condicionando la forma en que la logística ha de funcionar. Hoy, la informática adquiere un peso fundamental a la hora de mantener un flujo de información continuo entre almacén y tiendas. Con ello se trata de evitar la acumulación de *stocks* que de otra manera conllevarían una pérdida monetaria a las empresas debido a la devolución de prendas que no han tenido éxito en el mercado. Actualmente, el aprovisionamiento constante a las tiendas permite recibir las prendas en plazos que van entre las 24 y las 48 horas, haciendo factible el que la superficie del negocio sea, casi en exclusiva, una zona de ventas, sin dejar demasiado espacio para el almacén. De esta manera la tienda pasa a ser una zona en la que hay una renovación constante de la moda, convirtiéndose, en cierto modo, en el propio almacén. Por dicho motivo es necesaria la existencia de flujos de comunicación capaces de mantener la información entre la logística y los puntos de venta.

Inditex pretende que las prendas se hagan a precios bajos, además de obtener la máxima rapidez en la entrega del producto que, una vez llegado a Arteixo, recibirá los últimos retoques (planchado, etiquetado y embolsado) y será desde allí desde donde se distribuya a todo el mundo. Lo que se busca es suministrar las prendas *justo a tiempo* haciendo competitiva a la empresa, al ser capaz de entregar la cantidad y variedad exactas en el mercado deseado.

Por tanto, la importancia de la logística es otro de los elementos que hace factible el modelo de negocio que Zara ha creado. La entrega en plazos de tiempo muy breves hace posible que las prendas de las tiendas se renueven con frecuencia. Las diferentes plataformas logísticas –con su sede principal en Arteixo, en el Polígono Sabón, y en Zaragoza– realizan un trabajo en el que se busca ser eficientes siendo capaces de acoplarse a

los ritmos y volúmenes impuestos por los clientes<sup>1</sup>. Del total del transporte, un 80 por 100 será terrestre, fórmula más eficiente en tiempo y costes para llegar a los puntos de venta europeos. El transporte aéreo parece ser posible gracias a los acuerdos suscritos entre el Grupo y diversas compañías aéreas que hacen posible que los tiempos entre los pedidos y plazos de entrega se cumplan. Además de hacer posible que en el retorno carguen con suministros necesarios para la fabricación. El barco, en cambio, queda casi en exclusiva para el aprovisionamiento de materias primas, haciendo que los costes, debido a unos plazos de entrega más dilatados, sean menores (Badía, 2008).

Zara parece ser la primera empresa que ha integrado un sistema que se basa en Internet a través del que se dan flujos de información entre las tiendas, la sede central y los talleres y cooperativas que trabajan para el Grupo. De esta manera, la comunicación es continua y permite que se procese toda la información: desde el departamento de diseño a las fábricas, pasando por los suministros que han de llegar a éstas, que harán posible el que las nuevas prendas estén en las tiendas en el plazo de dos semanas.

Para un mejor funcionamiento del sistema, en el año 2006 el Grupo empresarial incorporó los Terminales de Gestión de Tiendas (TGT). El TGT está dotado de un programa informático que hace posible que el personal de las tiendas pueda tener acceso a todo tipo de información sobre los productos, sobre el almacén, mantenerse comunicados con la dirección de cada cadena, con los centros logísticos y con otras tiendas. De este modo, la relación con el cliente se vuelve mucho más ágil.

Por otra parte, a través de la PDA, o *Casiopea*, las trabajadoras de las tiendas tienen la posibilidad de mantener un contacto continuo con la central de A Coruña en tiempo real. Desde ella se hacen los pedidos, manteniendo el contacto mediante correos electrónicos. De este modo la central de Zara conoce en todo momento aquello que sucede en las tiendas de todo el mundo: desde las prendas que se venden y devuelven hasta el *stock* existente en los almacenes de cada uno de sus negocios.

La logística parte desde las mismas tiendas, en el momento en que se cursan los pedidos. «Inmediatez» y «rotación de prendas» parecen ser dos de los elementos cruciales para la eficiencia de Zara. Se dará una distribución de «circuito corto», en que se surtirá a las tiendas con mayor frecuencia pero en cantidades menores. La política seguida por ésta es la de satisfacer las tendencias de los consumidores, elemento conseguido a través de la información que la central recibe, a diario, desde las tiendas. Una vez que termina el día, mediante el arqueo de caja, se manda a la central las ventas realizadas –prendas, colores, tallas y precios concretos– de lo que se deduce el *stock* restante en el almacén<sup>2</sup>. De este modo se conocen las preferencias de las diferentes zonas pudiendo intercambiar determinados

---

<sup>1</sup> Los dos centros logísticos que se ocupan de surtir a las tiendas Zara de todo el mundo se encuentran en Arteixo, en el polígono Sabón, y en Zaragoza, en la plataforma logística de PLAZA.

<sup>2</sup> Cada prenda lleva un código de barras que «permite seguir el estado de un pedido en cualquiera de sus fases, obteniendo la información en tiempo real» (Martínez Barreiro, 2008: 112).

productos entre establecimientos para conseguir el *stock cero* en todos los negocios. Los datos se complementan con los comentarios que los propios empleados hacen llegar a la central sobre los gustos y preferencias de los clientes atendidos, revirtiendo en una rápida reposición de las tiendas, que hará posible que se reduzcan los costes financieros que normalmente se derivan del almacenaje y consecutivo mantenimiento. De este modo, es posible adaptar los productos a la demanda de los consumidores, así como adecuarla: tallas y colores que más se solicitan (Alonso Álvarez, 2000b; Bonache y Cerviño, 1996; Castellano, 2002).

El sistema logístico, por tanto, consigue ser el nexo de unión entre los diferentes procesos de diseño, compra, producción, suministro y rotación de prendas, a través de los canales de información que se mantienen abiertos. La logística es información fluida, es procesamiento, es almacenaje, es transporte... es la pieza fundamental del engranaje, aquella capaz de haber reducido el tiempo de acceso de las prendas al mercado en más del 80 por 100<sup>3</sup>.

### 3. El trabajo en las tiendas

Pero ¿qué pasa en el escaparate? ¿Cómo ve la empresa la organización del trabajo y cómo la viven las propias empleadas? ¿Cómo son las condiciones de trabajo de estas dependientas?

#### 3.1. La organización del trabajo en las tiendas Zara. Visión empresarial

El proceso de selección se hace desde los *centros de reclutamiento*. La apertura de estos centros, realizada en algunos puntos de la geografía española (Madrid y Barcelona) y en algunos países europeos (Londres, París...), se dio por una cierta insatisfacción –y un intento de un mayor control– en las decisiones tomadas con respecto a la preselección de personal contratado, además de por el fracaso en la elección de las trabajadoras, que entran y salen rápidamente de las tiendas de la cadena.

Zara lleva a cabo el proceso de selección. Éste viene realizado «bajo la responsabilidad directa del equipo encargado en la zona o país». Posteriormente a la elección del candidato sigue un periodo de formación, un proceso que se realiza directamente en las tiendas mediante un contrato de prueba que tendrá una duración de cuatro meses. En ellos, la persona elegida tiene que ser capaz de demostrar el interés por el trabajo para que suponga el cambio a un contrato indefinido que firmará si, una vez finalizado el periodo de prueba, la trabajadora se ajusta al perfil deseado. En ese momento pasa a ser dependienta con horarios que oscilan entre las 8

---

<sup>3</sup> Zara diseña y fabrica en 3-4 semanas –frente a la competencia que necesita alrededor de 6 meses para el diseño y 3 meses para la fabricación y puesta en tiendas– y lo distribuye en siete días (Martínez Barreiro, 2008).

y las 40 horas semanales. Si no es así, su relación con Zara terminará con la rescisión del contrato.

A pesar de que la gran mayoría son contratos indefinidos, existen algunos casos de temporales que se realizan, sobre todo, en periodos de mayor carga de trabajo, como es el caso de las Navidades. Los tipos de contrato varían entre las empleadas, aunque existe un predominio de tiempos parciales sobre la jornada completa. Las vendedoras sin responsabilidades suelen tener jornadas a tiempo parcial que se distribuyen según las necesidades de las tiendas. En cambio, las jornadas completas, de lunes a sábado, quedan cubiertas por aquellas que ocupan ciertos cargos dentro de las tiendas: coordinadoras, encargadas, segundas... Dichas responsabilidades se irán obteniendo a medida que la empleada sea capaz de demostrar a la empresa el interés en la misma y consiga ganarse su confianza. Así, poco a poco, las dependientas pueden optar a puestos de mayor responsabilidad.

El Grupo Inditex hace especial hincapié en las posibilidades de promoción habidas en su seno. La mayoría de las personas que entran a trabajar pueden ascender, pero casi siempre empezando desde abajo para, a medida que se van adquiriendo conocimientos, ir ocupando puestos de mayor responsabilidad. Simplemente se necesita demostrar «entusiasmo, creatividad, eficiencia». Desde el diseño de los productos hasta su llegada a las tiendas las estructuras se van adaptando a las circunstancias del mercado y de ahí la importancia de que los trabajadores sean adaptables a cualquier requisito movido por la empresa. Los atributos que deben estar presentes en los trabajadores del grupo, parecen ser necesarios para la atención al cliente, leitmotiv empresarial.

Una vez que las trabajadoras entran a formar parte del equipo, que comienzan a ser chicas Zara, ¿qué labores desarrollarán según la jerarquía? Queda clara la función realizada por los encargados en las tiendas que son pieza fundamental para que desde los negocios se transmita la información sobre las tendencias y deseos de los consumidores. Por ello se consideran como pieza vital para la organización. Además, son los que han de organizar a los trabajadores: los horarios, los lugares que han de ocupar en la tienda, etc. En cambio, las labores de las dependientas parecen quedar circunscritas a una disponibilidad completa sin que se llegue a interferir en la acción de selección y de compra de los clientes, si su ayuda no es requerida. Además, han de ofrecer una respuesta rápida y eficaz a lo solicitado por aquellos.

Pero, la inexistencia de información relativa a las labores desarrolladas por las trabajadoras nos hace seguir preguntándonos por la organización del trabajo que se lleva a cabo en las tiendas, cómo es vivida por las propias trabajadoras y cómo afecta a sus condiciones de trabajo y vida.

### 3.2. La organización real del trabajo. En la piel de las dependientas

Todos los cambios y ascensos laborales de las trabajadoras ¿suponen nuevos contratos en que se especifica la labor desarrollada? ¿Suponen mejoras en los sueldos y en las condiciones de trabajo? ¿Qué tipo de labor de-

sarrolla cada persona dentro de la tienda? ¿Todas hacen de todo?, o ¿cada cual tiene una función determinada?<sup>4</sup>. Estas y otras preguntas no aparecerán de ningún modo en los informes del Grupo. Pero sí, en cambio, de forma reiterativa, se hace mención a la importancia que se da a las opiniones de los trabajadores.

En páginas anteriores se han podido mostrar algunas pinceladas sobre la visión de la empresa respecto a aspectos relacionados con la organización del trabajo dentro de las tiendas siendo importantes a la hora de contrastarlos con las vivencias de las propias trabajadoras.

La llegada en los ochenta de nuevas formas de organización de trabajo, en que, *supuestamente*, autonomía y toma de decisiones adquirieron un papel relevante para el desarrollo de las labores realizadas por los trabajadores, conllevó el que, los mismos, se vean/sientan obligados a hacer determinadas labores que, por parte de la dirección, se consigue que las hagan mediante fórmulas que en apariencia parecen ser voluntarias pero, que en realidad, son aspectos que de otra forma serían difíciles de imponer (Boltanski y Chiapello, 2002). Así, el posible tono autoritario de determinadas peticiones pasa a ser el de simple supervisión de acciones que aparecen como responsabilidad del trabajador. Se persuade en vez de mandar, se manipula en vez de dominar (Burawoy, 1985).

Es el tipo de trabajo generado en el sector del comercio, un trabajo descalificado y del que parece que se pretende, por parte de las empresas, que siga siendo así, de forma tal que no exista ninguna persona que sea imprescindible en la organización, generando un tipo de trabajador colectivo más debilitado, frágil y con cierta falta de capacidad a la hora de llevar a cabo la negociación colectiva. Y junto a ello su excesiva juventud, elemento que provoca un posible desconocimiento sobre los derechos y deberes del trabajador. Con todo ello jugará la empresa mediante la reiteración de la necesidad de la «corresponsabilidad», a través de la que todos ganan en el negocio puesto que el compromiso, el buen hacer, etc., debiera redundar en el mantenimiento del puesto de trabajo y en la posibilidad de ascender en la empresa.

Este hecho tiene un aspecto que lo hace bien importante, puesto que cada pieza que conforma la empresa puede ser susceptible de sustitución gracias a que sus compañeros podrán realizar las labores que aquel llevaba a cabo. Así, nadie es imprescindible y todos son sustituibles, existiendo una falta de especialización que, se podría decir, es consciente e incentivada por la propia empresa. Las funciones que los empleados han de cumplir se simplifican de forma tal que cada vez el trabajo se «descalifica» más, se divide en funciones sencillas que hace posible la existencia de una rotación continua en el personal contratado. Los trabajadores pasan a ser piezas de un engranaje fácilmente intercambiables y, por ende, cada vez más baratos.

---

<sup>4</sup> Si bien en la información de tipo proempresarial no se encontraron datos para responder a estas preguntas, la investigación en otros ámbitos –bibliográficos, páginas web y de trabajo de campo– nos lleva a un análisis, que trataremos en las siguientes páginas, referidas a la visión de las propias trabajadoras.

Hemos querido comprobar si la organización del trabajo que se impone desde Inditex difiere de aquella vivida por las empleadas.

¿Cuáles son los motivos que llevan a las dependientas a trabajar en esta gran cadena de moda? ¿Cómo se desarrolla su trabajo diario? ¿Cómo viven y sienten la organización del trabajo? ¿Cuáles son los problemas del día a día? Diferentes puntos de vista, aquellos de las dependientas y de las encargadas, nos arrojarán la realidad vivida por una de las piezas fundamentales para el funcionamiento de Zara-Inditex.

Según las empleadas de las tiendas, el interés fundamental de las encargadas a la hora de contratar a una nueva trabajadora es el considerar que la persona seleccionada tiene ganas de trabajar, de atender al cliente y todo lo que conlleva el trabajo en la tienda. Por ello tendrá un cierto peso el ver cómo la persona se relaciona y habla con el cliente y resto de compañeras.

En el periodo de formación, tanto en tiendas de nueva apertura como en aquellas en que se solicita nuevo personal, las horas de trabajo de las dependientas son «a tiempo parcial». Será más tarde, una vez que la encargada compruebe la forma de funcionar de las trabajadoras, aquellas que le gustan, etc., cuando les ofrecerán una subida de horas y les realizarán contratos indefinidos.

Cada cierto tiempo las empleadas, tanto las recién entradas como las que tienen una mayor antigüedad, han de pasar evaluaciones por parte empresarial que busca comprobar el desarrollo laboral del personal. Dichas evaluaciones las realizan las encargadas de las secciones que evalúan del uno al cuatro los temas referidos a la «atención al cliente», al aspecto físico de la trabajadora (maquillaje, peinado...), a la rapidez en el trabajo, en probadores, en la reposición de las prendas, etc. Posteriormente los resultados pueden ser vistos por las propias dependientas, que podrán mostrar su acuerdo o desacuerdo con los mismos, si bien este hecho no cambiará el resultado de las evaluaciones.

Pero ¿cómo es la formación que se imparte desde este tipo de empresa una vez que se ha hecho el proceso de selección? Según algunas trabajadoras, para comenzar a formar a las futuras dependientas se les imparte un curso de una semana. Este tipo de formación se da en el caso de la apertura de nuevas tiendas, siendo un proceso mucho más específico que el que se puede impartir para la incorporación en una tienda ya abierta. En el caso de nuevas aperturas se ha de formar a toda la plantilla explicando desde el funcionamiento más general hasta el particular, desde la empresa hasta la tienda. En cambio, cuando se trata de una incorporación a una tienda ya en funcionamiento, la formación se da directamente en la tienda y la función de formar a la nueva empleada se repartirá entre la encargada, la segunda encargada y la coordinadora, cuya labor será la de hacer que la dependienta sea capaz de realizar las diferentes funciones para las que fue contratada.

Pero la visión de otras muchas trabajadoras resulta ser bien distinta, según éstas la formación impartida por parte empresarial es nula, haciendo más costoso el aprendizaje. Será el propio interés de la nueva trabajadora el que llevará a preguntar para aprender pero, en caso de no existir dicha predisposición, el aprendizaje será mucho más limitado. Junto a este tipo de formación, en la parte privada de las tiendas, aquella que usan las trabajadoras, existen cuadernos, revistas y carteles con información que las pro-



pías trabajadoras pueden adquirir para formarse. Es la curiosidad de la empleada la que le puede llevar a indagar más cosas del producto: desde la composición, hasta los tipos de tejido y la sastrería.

En el caso de formarse para ser encargadas, las jóvenes irán aprendiendo el funcionamiento de la tienda, desde cómo realizar los pedidos hasta la coordinación del negocio (con todo lo que conlleva: aprender a realizar calendarios laborales, distribuir las jornadas, etcétera).

Según algunos responsables no se fomenta una formación que haga que los empleados –trabajadores y encargados– tengan la capacidad de crecer dentro de la empresa. Se minimizará el riesgo formando de manera superficial, para que sean capaces de realizar las labores para las que fueron contratados, pero evitando costes elevados que podrían suponer pérdidas, debido a la alta rotación de personal existente en este tipo de sector.

Bien sea en periodo de formación o una vez firmado el contrato indefinido, las jóvenes dependientas de moda cobrarán un salario acorde a las horas trabajadas en la tienda: el sueldo base, más las comisiones de las que todas las dependientas gozan y que serán idénticas para todas las empleadas, exceptuando a las responsables de sección, la cajera central y la encargada general que tendrán, además, el sistema de «resaltas», que hará posible ver incrementado el salario en un porcentaje mayor que el del resto de empleadas.

El hecho de que casi todas las trabajadoras –a excepción de las encargadas y cajeras– trabajen en jornadas a tiempo parcial hará muy difícil la obtención de salarios que permitan sobrevivir. Dentro del sector del comercio sí suele haber cierta coincidencia de opiniones entre las dependientas a la hora de asegurar que las comisiones suelen ser de las más altas del sector y que, en definitiva, terminan por salvar unos sueldos bajos y difíciles de engrosar, debido a la imposibilidad de llegar a trabajar con contratos a tiempo parcial superiores a las treinta horas.

Pero ¿cuál será el método para cobrar las comisiones? Éstas las calcula la empresa mediante las cajeras, quienes introducen las horas realizadas por cada empleada, esto es, las que aparecen en los horarios. Posteriormente, las empleadas han de firmar su acuerdo con el cómputo de horas realizadas, para que la comisión se haga efectiva. Muchas de las trabajadoras lo firmarán sin tan siquiera cerciorarse de si se han cometido errores a la hora de introducir los datos, mientras que otras lo revisarán con el fin de comprobar si las horas contadas son las correctas o no.

El hecho de cobrar de esta forma esconde dos trampas de las que las trabajadoras no parecen percatarse hasta el día que han de solicitar la prestación por desempleo o ver lo cotizado hasta el momento. Las dos cuestiones planteadas van por la misma senda, de un lado, la cotización se hace sobre el sueldo base, en el que no entran los sistemas de comisiones, ni resaltas, ni los pluses –de transportes, etc...–. Por otro lado, la cantidad que la joven cotiza suele ser inferior a lo que ésta se podría plantear, pues en muchas ocasiones, tras años trabajando a tiempo parcial, las dependientas se dan cuenta de que su cotización es inferior a lo que ellas pensaban.

Para las trabajadoras parece ser evidente el hecho de que trabajar más horas no supone un aumento de salario tan elevado como para plantearse. De treinta y cuatro horas a cuarenta horas semanales, la diferencia

de retribución puede suponer 100 euros, que muchas prefieren sacrificar en pos de una mayor cantidad de tiempo de ocio.

Las vendedoras no tienen prácticamente ninguna posibilidad de elegir jornadas «a tiempo completo» o que rondan las cuarenta horas semanales, debido a que las más habituales y que más se realizan son las de tiempo parcial a 24 y 30 horas. Pero ¿cómo se distribuirán las jornadas de las empleadas de estas grandes cadenas de moda?

Según las diferentes entrevistas realizadas a lo largo de los últimos años, en lo que respecta a los horarios parecen ser las encargadas de las tiendas, las de cada una de las secciones, las que toman las decisiones de los horarios. Ellas valorarán cómo han de «ubicar» las jornadas de cada dependienta en la sección correspondiente, eso sí, teniendo en cuenta, según algunas de las empleadas, elementos tales como la prioridad de las madres –que tienen una reducción de jornada y que tienen preferencia en los horarios de lunes a viernes por las mañanas–; la de las jóvenes –con reducción de jornada por otras circunstancias–; o las de aquellas que compaginan estudios y trabajo y necesitan los turnos de mañana. A todas éstas, se les respetan los horarios solicitados. Por ello, cuando se acaba de contratar a una joven, generalmente se le asigna horario de tarde. Pero si en una tienda existe la posibilidad de tener tanto horarios de mañana como de tarde, las trabajadoras podrán rotar, hecho que ya sucede con aquellas que están entre las treinta y seis y las cuarenta horas y que suelen realizar tres días de mañana y otros tres de tarde, dejando algunas horas para cubrir huecos.

Las encargadas llamarán más a aquellas empleadas que desde un primer momento se muestran dispuestas a asumir cambios de horarios, pero éstas terminan por quejarse por un abuso constante de aquellos métodos que, dicen, benefician a la empresa por evitarse nuevas contrataciones, ante la necesidad de más personal. Además, suponen un ahorro de costes a la misma ya que, en muchas ocasiones, el exceso de jornada no termina por verse reflejado en la nómina, sino que siempre quedan horas «regaladas».

Las dependientas han de firmar tres horarios fijos –uno de mañana, otro de tarde y otro en que se trabajan dos mañanas y tres tardes, con un día de descanso– que en principio tendrían que ser inamovibles, pero que terminan por poder cambiarlos. Las modificaciones suelen darse con cierta frecuencia, aunque también se tiende a aumentar los ritmos de trabajo de los demás empleados, debido a que no se buscan, ni solicitan, personas que realicen sustituciones. Esto es, no mueven el horario. Pero los trabajadores se ven en la obligación de realizar sus tareas y las de la persona que falta.

Los horarios se realizarán cada dos semanas y según algunas de las encargadas, estos son inamovibles excepto en situaciones completamente excepcionales (si una persona se ha tenido que dar de baja, etc...). Pero finalmente pasan a ser *orientativos*. Las jornadas parecen depender de cada tienda, respetándose, en algunos casos, tal cual se hayan establecido, mientras que en otras los cambios serán constantes, generando un profundo malestar entre las trabajadoras. En definitiva, las encargadas han de tratar de mantener contentas a las empleadas, buscando las mejores combinaciones de horarios, tanto para el negocio como para las trabajadoras que lo integran. Técnicas que harán que las jóvenes dependientas

se sientan a gusto van desde conceder los días de libranza que cada trabajadora haya solicitado, hasta buscar que los sábados sean rotativos.

La deuda de horas por parte de la empresa también es motivo de malestar para las trabajadoras, que terminan por no poder planear su tiempo libre. Una vez que las encargadas revisan los horarios y comprueban el número de horas trabajado por las dependientas, si es a favor de éstas, se devuelve en horas o días libres, de tal forma que la joven se encuentra con tiempo de libranza, con el que no contaba, pero que a su vez no le permite organizar su propia vida.

Los horarios resultan ser caóticos para unas jóvenes que han de ajustar hasta sus ritmos biológicos (alimentarios y del sueño) a los requerimientos de la empresa que llega a incumplir la legislación vigente.

Ya sea trabajo de lunes a sábado o de lunes a domingo, interesa conocer el tipo de labor realizada por las «chicas». ¿Qué funciones realizan? ¿Qué relación tienen con las compañeras y encargadas?...

Las dependientas harán «un poco de todo»: desde reponer, doblar, atender, estar en probadores, atender los arreglos..., se hacen todas las funciones exceptuando algunas específicas, como la de cajera, cuya función la realiza una trabajadora formada para ello. Pero algunas empleadas sienten que la empresa no las ve como vínculo imprescindible en la relación empresa-cliente, debido a que la ropa se vende sola. En cambio, otras sienten que su presencia en la tienda es fundamental a la hora de realizar ventas. El hecho de que las empleadas estén insatisfechas en el trabajo puede suponer una disminución en las ventas de la tienda. Ellas mostrarán su inconformismo mediante nuevas técnicas de resistencia que podrían alejarse de los canales más clásicos. La resistencia se hará con técnicas sencillas tales como el no atender a la clientela, no ofrecerles las tallas solicitadas, diciéndoles que las tallas o modelos que piden se han agotado...

Las trabajadoras perciben que las plantillas que integran las tiendas suelen contar con poco personal, elemento que dificulta la vigilancia de la sección correspondiente, debido a que en el momento en que una empleada ha de atender a un cliente, deja la zona desatendida, sin vigilar, no pudiendo delegar en nadie debido a que las compañeras se encuentran en la misma situación. Este hecho generará estrés en las empleadas, que verán cómo han de multiplicarse para llegar a cumplir las diferentes funciones: atender, sacar material del almacén, vigilar que no se robe...

La reposición en tienda se realiza cada hora gracias al sistema informático de la TGT<sup>5</sup>. Dentro de éste existe un programa –Veinticinco– que informa de aquello vendido en la hora anterior. Las ventas aparecen por secciones (Sección Trafaluc, Basic, Woman...) haciendo más ágil la posterior reposición en la tienda de aquello que se haya vendido. Las trabajadoras, a través de este sistema, serán capaces de ir directamente al almacén a coger aquellas prendas que han de reponer en las diferentes secciones, haciendo que esta labor sea más rápida.

---

<sup>5</sup> El sistema de TGT es capaz de mantener conectadas, en tiempo real, las tiendas con la central en Arteixo para la reposición de todos aquellos productos vendidos. Del mismo modo, la TGT informa a las trabajadoras de las tiendas de aquello que se va vendiendo.

Dos veces por semana llegan camiones con la ropa que se ha de reponer en tienda, con los nuevos modelos y las nuevas temporadas. Los camiones descargan en la madrugada tanto los burros como las cajas, que se dejan preparadas para que las trabajadoras que entran a colocar la mercancía a las ocho y media de la mañana comiencen a hacerlo. Las empleadas han de «pelar» burros y abrir cajas, para ir clasificando y contando la ropa que llega: jerseys, blusas, camisetas, etc... Finalmente la ropa se coloca en el almacén.

Una vez por temporada deben quedarse, tras el cierre, para la realización del inventario. Este trabajo puede durar hasta bien entrada la madrugada debido a la desorganización en las tiendas. La cuenta de las existencias debe empezar por el almacén, sitio del que se deja de subir ropa a la tienda en el momento en que se comienza a realizar el inventario. Una vez que se cuenta todo lo habido en el almacén, se pasará a enumerar las prendas ubicadas en la tienda (en las que como mucho hay cuatro por modelo).

Al final de cada jornada realizan una reunión denominada *niponas*, en éstas se trata de contar los problemas que han ido surgiendo a lo largo del día, explicar a las recién llegadas determinados temas con respecto a la tienda, etc... Las *niponas* se deberían llevar a cabo después del cierre de la tienda, pero como han de dejar la tienda preparada para la apertura del día siguiente, generalmente, éstas se realizan en diez minutos, de 22.30 a 22.40, tiempo fuera del remunerado y que no se devolverá, tampoco, en horas libres. También, se realizarán con anterioridad a la apertura de la tienda, por la mañana, en un tiempo que tampoco se remunerará.

Las *niponas* tendrían que tener la función de, mediante ejemplos, explicar cómo realizar de la mejor forma la coordinación de las tiendas. Por ello, generalmente, en ellas se comentan cosas que han ocurrido a lo largo de la jornada: desde información que tiene que transmitir la encargada, hasta las quejas entre compañeros, con el fin de que sean constructivas y posibiliten una mejor organización del trabajo. Para las trabajadoras, los problemas surgidos en el día a día suelen ser siempre los mismos, pero son situaciones que se deben explicar a las compañeras recién llegadas.

Los años de experiencia varían dependiendo de las funciones realizadas. Generalmente el personal con mayor antigüedad es aquel que desarrolla funciones de responsabilidad dentro de las tiendas: las encargadas, las segundas, la cajera central y las madres. Siendo las dependientas de tarde las que por norma general llevan menos tiempo en la empresa.

Pero los años también son uno de los factores que corren en contra de las personas que trabajan en las tiendas, puesto que se considera que la plantilla que integran las tiendas ha de ser joven. Pero ello no supone demasiado problema para Zara debido a la rotación de dependientas que forman la plantilla.

A pesar de la existencia de problemas entre los propios empleados, es cierto que las relaciones entre éstos son variopintas, existiendo algunas más fluidas en las secciones con menos personal –*caballero y niño*– donde los empleados las llegan a equiparar con las que se pueden mantener con los compañeros de piso, debido a la cantidad de horas pasadas con ellos.

Aun así, se busca el que las relaciones entre unas y otras sean lo más cordiales posible tratando de crear un ambiente distendido y que ayude a que

se trabaje bien. Que los trabajadores estén lo más cómodos, de forma que esto repercuta en el trabajo diario, en el trato al cliente... Pero quizá resulte complicado en el día a día, debido a los problemas que pueden ir surgiendo (cambio de horarios...). Aun así, la cordialidad entre las propias empleadas puede llegar a crear un ambiente de trabajo más agradable y capaz de hacer que las dependientas lo hagan con mejor ánimo, pero ello no excluye que existan peleas o desacuerdos entre las compañeras. Generalmente éstas se suelen dar por considerar que algunas de las empleadas hacen menos que otras y ello termina por generar tensiones que acaban por salir a la luz.

En general, las dependientas explican un tipo de relación en la que la empresa simplemente busca su beneficio, sin importarle lo que ello puede implicar en las condiciones de trabajo y de vida de las propias empleadas. Consideran que la empresa suele preocuparse más por una responsabilidad social corporativa de puertas afuera (en países en vías de desarrollo) que aplicarla en los lugares de trabajo directamente vinculados con la empresa (en el caso que nos ocupa, en las propias tiendas con el fin de solucionar los problemas que surgen a diario).

La llegada a las tiendas suele ser una buena experiencia con la que las trabajadoras parecen estar satisfechas hasta que, con el paso del tiempo, aparecen determinados vicios que hacen que se sientan, en ocasiones, engañadas.

Causa de diferentes opiniones serán las relaciones entre las encargadas y las dependientas. Aquellas que ostentan cargos dentro de las tiendas, en general, consideran tener un trato distendido con las demás y tratan de hacer que la plantilla se sienta cómoda con las decisiones tomadas (ya sea en lo que respecta a los horarios, a los días de libranza, etc.). Y generalmente, según la opinión de las propias encargadas, su relación con sus empleadas es la que ellas mismas generan, pudiendo ser muy diferente de tienda a tienda.

En cambio, la visión de las dependientas con respecto a sus encargadas suele diferir de lo narrado por éstas. Las trabajadoras, en ocasiones, se sienten engañadas por sus superiores. Intuyen que en determinados momentos las encargadas juegan con el desconocimiento de normas y legislación, tratando de imponer determinados comportamientos laborales que quedan fuera de la ley. Generalmente este tipo de lagunas se dan en los asuntos relativos al débito de horas por parte de las trabajadoras a la empresa y viceversa, quedando en el papel horas perdidas en beneficio empresarial y no pagadas a las empleadas. En cambio, esta situación será completamente diferente en las tiendas en las que la encargada intenta mantener un trato más cercano con sus trabajadoras, empatizar con sus inquietudes, preocupaciones y problemas, y tratar de ser flexible con los suyos.

Las encargadas, como trabajadoras de la empresa, se verán sujetas a situaciones de abuso por parte de Zara-Inditex. Ellas dependen de la Dirección de Tiendas, responsabilizada de preocuparse, entre otras cosas, de las necesidades de las empleadas. Las malas relaciones entre unos y otros pueden llevar a una falta de entendimiento que desemboque en situaciones insostenibles, que suelen terminar con el despido del empleado.

En general, las dependientas consideran que se puede mantener un trato bueno con las responsables de sección, siempre y cuando aquéllas

estén dispuestas a asumir todas las peticiones de la superior. Pero en el momento en que se decide tomar la actitud de hacer lo que corresponde, la relación se transforma.

Existe una falta de motivación por parte de los cuadros directivos hacia las empleadas. La política empresarial, en la mayoría de las ocasiones, opta por no facilitar determinada información que «beneficia» a las trabajadoras, información tal como la posibilidad de disfrutar de los días de asuntos propios, de la necesidad de preavisar con ocho días de antelación la variación de la jornada, etc... Elementos estos que suponen un ahorro para la empresa pero que podrían, en caso de comunicarse, mantener a las trabajadoras con un mayor grado de motivación en sus puestos de trabajo. Pero ¿por qué la empresa puede llevar a cabo esta política? Por un lado, Zara tiene altas tasas de rotación que beneficiará el que las empleadas no lleguen a conocer todos los derechos que les corresponden. Junto a ello, trabajadoras que, aún a sabiendas de que la empresa no está cumpliendo con determinados derechos de las empleadas, aguantarán este tipo de situaciones por necesidad. Y aquellas que, al conocer sus derechos y exigirlos pueden ser amenazadas con el despido, debido a que siempre habrá personas dispuestas a asumir la política empresarial.

En ocasiones, las relaciones dentro de las tiendas se ven sujetas, tanto para las dependientas como para las encargadas, al tipo de relación subjetiva tenida con el superior. El hecho de mantener una relación tensa puede suponer el verse sometido a situaciones de acoso moral que llegan a ser insostenibles.

Así, por ejemplo, la situación de las trabajadoras con hijos parece ser complicada en un negocio que se caracteriza por tener empleadas mujeres, en su gran mayoría, en edad de tener hijos. En la actualidad las madres sienten cierto desamparo ante la política usada por la empresa.

Si bien la ley y el convenio colectivo por el que se rigen las ampara y éstas pueden trabajar, una vez que se incorporan tras la baja maternal, de lunes a viernes en jornada de mañana, la empresa, en la actualidad, está tratando de llevar a cabo otra política. No con aquellas que tienen una mayor antigüedad en la empresa, sino con las que se comienzan a incorporar a las tiendas en la actualidad. Aquellas trabajadoras que empezaron su relación laboral siendo ya madres, cuando piden la reducción de jornada, suelen notar cierta reticencia por parte de sus superiores. Por ello, uno de los métodos para evitar roces es que la trabajadora solicite el traslado de tienda, elemento que conlleva cierta dificultad debido a que la empleada tiene un tipo de jornada que se debe respetar. El plazo que se da entre la petición del traslado y la respuesta de la Dirección de Tiendas puede llevar varios meses, tiempo en que la dependienta se ve sometida a un estrés intenso que le llega a afectar en el trabajo y en su vida privada. La situación en el empleo termina por resultar incómoda, debido a que en determinadas ocasiones le imponen tareas que siente como un castigo: mantenerse toda la jornada en probadores; estar en la zona cercana a la salida, haciendo funciones de vigilante...

Y las presiones a las madres terminan resultando tan fuertes que en determinados casos acaban por solicitar la baja voluntaria de la empresa, la excedencia...

Así, la sensación de las trabajadoras que son madres es que la empresa no quiere contar con ellas, sienten que su presencia es hostil tanto para la empresa como para las compañeras que no tienen hijos. Supone menos gente para realizar los inventarios, trabajadoras que no realizan jornadas más extensas y puestos fijos de mañana que hacen más complicada la rotación de las compañeras que han de estar por las tardes. La sobrecarga de trabajo de las compañeras, debido a la reducción de jornada de las madres, creará, por tanto, situaciones de tensión entre las trabajadoras que se podrían evitar con la contratación de nuevo personal capaz de cubrir aquellas horas que las madres evitan con la reducción de jornada y que en la actualidad significan una intensificación de trabajo de las trabajadoras de tarde. La reducción de jornada lleva implícita una reducción del salario, que podría ser destinado a este fin.

#### 4. Conclusiones

En líneas generales, las empleadas sienten que los años de trabajo en la empresa son años perdidos, en los que se han dejado parte de su vida, sacrificando aspectos personales para obtener un salario que ha tenido unos costes demasiado elevados. Costes de salud y de tiempo. Ellas sienten que son números, debido a que a la empresa le interesa la obtención del beneficio propio, sin considerar nada más.

El trato dispensado a las empleadas de las tiendas sufre un evidente deterioro. En ocasiones se les falta al respeto. Se descuida la imagen. Los propios trabajadores plantean que el problema obedece a la irrupción en la empresa de nuevos directivos y mandos (directores de área, directores de tienda, recursos humanos) totalmente deshumanizados y sin preocupación alguna por los problemas que puedan tener las trabajadoras que dependen directamente de ellos.

Sea a causa de los nuevos mandos o de las políticas de organización del trabajo, las condiciones reales de trabajo de las dependientas de esta gran cadena de moda nos dejan entrever situaciones con una carga negativa para las empleadas y que hacen preciso buscar la mejora de dichas condiciones por medio de la negociación colectiva.

#### Referencias bibliográficas

- Agulló, I. (2008), «Los jóvenes españoles hoy: condiciones de vida y trabajo», en AA VV (2008), *Crítica de la cultura Organizacional. Claves para cambiar la organización del trabajo*, Montevideo, Psicolibros Universitarios, pp. 356-375.
- Alonso Álvarez, L. (2000a), «Inditex-Zara. Vistiendo a tres continentes», en Ojeda, F. (coord.), *Grandes empresas, grandes historias de Galicia*, A Coruña, Voz de Galicia.
- Alonso Álvarez, L. (2000b), «Vistiendo a tres continentes: la ventaja competitiva del grupo Inditex-Zara 1963-1999», en *Revista de Historia Industrial* 18, pp.157-179.

- Badía, E. (2008), *Zara... y sus hermanas*, Madrid, LID.
- Boltanski y Chiapello (2002), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Bonache, J. y Cerviño, J. (1996), «Caso Zara: el tejido Internacional», en Durán Herrera, J. J. (coord.) (1996), *Multinacionales Españolas I. Algunos casos relevantes*, Madrid, Pirámide, pp. 51-58.
- Burawoy, M. (1985), *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Castellano, J. M. (2002), «El proceso de internacionalización de Inditex», en *Boletín económico ICE* 799 (abril-mayo), pp. 209-217.
- Castillo, J. J. (2005), *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila.
- (2003), *Los estragos de la subcontratación (La organización del trabajo como factor de riesgo laboral)*, Madrid, Secretaría de Comunicación e Imagen de UGT-Madrid.
- Del Bono, A. (2005), «Call Centers, estrategias de flexibilidad y nuevas experiencias laborales» en Castillo, J. J. (2005), *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila, pp. 347-394.
- El Mundo* (2008), «Amancio Ortega, el hombre tranquilo», disponible en [www.elmundo.es].
- El País* «Un juez condena a Zara por imponer en sus contratos el trabajo en días festivos», disponible en [www.elpaís.com].
- IN (2008), *Revista IN* 30 y 31.
- INDITEX, *Informes anuales 1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007-2008*, disponible en [www.inditex.es].
- López Calle, P. (2007), *La desmovilización general. Jóvenes, sindicatos y reorganización productiva*, Madrid, La Catarata.
- Martínez Barreiro, A. (2008), «Hacia un nuevo sistema de la moda. El modelo Zara», en *Revista Internacional de Sociología* LXVI, 51, pp. 105-122.
- Taboadela, O.; Castro, M. y Martínez, M. (2005), «Del escaparate a la trastienda: mujeres y trabajo invisible en la confección gallega», en Castillo, J. J. (2005), *El trabajo recobrado. Una evaluación del trabajo realmente existente en España*, Madrid-Buenos Aires, Miño y Dávila, pp. 171-219.



**Resumen. «Formas de ver y hacer el trabajo. El caso de las trabajadoras de grandes cadenas de moda»**

La incorporación de las nuevas generaciones al mercado de trabajo bajo nuevas condiciones de contratación y otras formas de organización del trabajo ha supuesto la fragmentación del mercado laboral y un proceso de precarización generalizado del empleo. Proceso que afecta particularmente a sectores productivos vinculados a la denominada «terciarización» de la economía. Por ello, el foco de análisis se centra en el caso de estudio de trabajadoras de grandes cadenas de moda, a través del que se analiza el impacto de las transformaciones productivas y los efectos de estas sobre las condiciones de trabajo y vida de los jóvenes. En definitiva nos cuestionamos si el nuevo discurso «managerial» resulta ser ambiguo: si las exigencias empresariales terminan por chocar con las condiciones reales de trabajo y empleo que han de asumir las empleadas.

*Palabras clave:* Organización del trabajo, condiciones de trabajo, precariedad laboral, jóvenes, sector servicios, grandes cadenas de moda.

**Abstract. «Ways of seeing and doing work. The case of workers of big fashion chains»**

*The incorporation of new generations in the labour market under new conditions of employment and other forms of work organization has led to the fragmentation of the labour market and a process of widespread insecurity of employment. This process particularly affected productive sectors linked to the called one «outsourcing» of the economy. Therefore, the focus of analysis focuses on the case study of workers in major fashion chains, through which we analyze the impact of changes in production and their effects on working and living conditions of young people. Definitively we questioned whether the new «managerial» discourse, is ambiguous: if business demands end up to hit with the actual conditions of employment to be borne by employees.*

*Keywords:* Organization of work, working conditions, job insecurity, youth, service sector, large fashion chains.

## JEAN BAUDRILLARD

«El pensador francés más importante de los últimos veinte años.»

**J. G. Ballard**

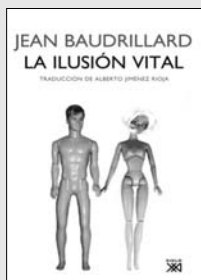
«Siguiendo la línea trazada por pensadores como Foucault, Derrida y Deleuze, Baudrillard se aleja de los temas tradicionalmente abordados por la sociología. Su lectura nos obliga a rechazar las interpretaciones habituales de la sociedad y a usar nuestra imaginación de una forma innovadora.»

**Choice**

«Así como la sociedad de la Edad Media encontraba su equilibrio apoyándose en Dios y en el diablo, la nuestra se equilibra buscando apoyo en el consumo y su denuncia.»

**Jean Baudrillard**

### LA ILUSIÓN VITAL



978-84-323-1448-3  
96 páginas

### EL SISTEMA DE LOS OBJETOS



978-84-323-1398-1  
232 páginas

### LA SOCIEDAD DE CONSUMO



978-84-323-1376-9  
310 páginas

### CRÍTICA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA DEL SIGNO



978-84-323-1397-4  
240 páginas



[www.sigloxxieditores.com](http://www.sigloxxieditores.com)