



DIÁLOGO SOCIAL EN LAS EMPRESAS

UNA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA

RELACIÓN DE AUTORES

Coordinadores



Rosa María Torres Valdés
PHD. Universidad de Alicante



Sergio Barberá
Director de los Foros de Comercio Ético



Víctor Serrano (Colaborador Especial)
Técnico de los Foros de Comercio Ético

COAUTORES EUROSOL



Carmen Acuyo Amo
Envasadora de SAT Eurosól desde 2009.
Miembro del comité de empresa del
manipulado representante de CSIF



Angela Baena Jimenez
Esta en EUROSOL desde su fundación. Es
administrativa y representante de UGT



Mª Carmen Cano Cervantes
Jefa de RRHH de SAT EUROSOL desde
1.999.
Coordinadora del grupo de trabajo
Foros de Comercio (FCE)-G12 Almería:
ENCUESTA DE CLIMA LABORAL PARA
TRABAJADORES DEL CAMPO.



Mamadou Dabo
Delegado de CCOO en el campo
Peon agrícola en Eurosól



Adama Dieng

Representante de CCOO en el campo
Desde el 2008 trabaja en Eurosol. Fue mozo de almacén, después responsable de la zona de destrío y lavado de envases. Y trabaja en la finca de Níjar desde 2020



Virginia Ibañez García

Envasadora en Eurosol desde 2016. Miembro del comité de empresa del manipulado representante de CSIF



Valentin Iulian Linte

Representante del CSIF en comité de almacén. Esta en Eurosol desde 2007. Empezó como mozo de almacén y desde el 2018 es especialista



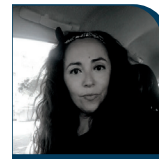
Fode Konate

Representante de CCOO en el comité del campo. Lleva 12 años en España. Trabaja como peon agrícola y sulfatador en Níjar



Isabel Ramirez Martin

Representante de CCOO en el comité de empresa del almacén. Envasadora de Eurosol desde el año 2000



Antonia Maria Martin Ortega

Envasadora en SAT Eurosol desde el año 2002. Es miembro del comité de empresa del manipulado por UGT



Mª Carmen Martinez Garcia

Es envasadora en SAT Eurosol desde el año 2000. Es miembro del comité de empresa del manipulado por CSIF



Juana Ramos Garcia

Es envasadora en SAT Eurosol desde el año 2000. Es miembro del comité de empresa del manipulado por UGT



Encarnacion Torres Bazan

Delegada de UGT del comité del almacén. Envasadora de Eurosol desde el año 2000



Dedicado a quienes tienen paciencia para escuchar, humildad para dialogar, curiosidad para analizar y ética para actuar.

 PRÓLOGOS

 CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO


EL DIÁLOGO SOCIAL Y LA COMPLEJIDAD

MARCO METODOLÓGICO


 CAPITULO 2: DIÁLOGO SOCIAL ENTRE EMPRESAS Y COMITÉS DE EMPRESA. UNA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA.

CONSENSUANDO ENTRE EMPRESA Y COMITÉS DE EMPRESA LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE SERÁN EL EJE DEL DIÁLOGO SOCIAL EN EUROSOL.

¿QUÉ NOS DICE LA GUÍA?

 CAPITULO 3: APLICACIÓN. CONSTRUCCIÓN DE UN MAPA METAL Y NUESTRO LIENZO DE DIÁLOGO SOCIAL EN EUROSOL.

CONSTUYENDO NUESTRO BOTE SALVAVIDAS

 CAPITULO 4: CONCLUSIONES

 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE

PROLOGO FOROS COMERCIO ÉTICO

Los Foros de Comercio Ético adoptan, desde su creación en 2015, un enfoque de cadena de valor integral, reuniendo a supermercados, importadores, exportadores, productores, trabajadores y a sus grupos de interés, siempre con el objetivo común de mejorar las condiciones laborales en el sector agroalimentario y de promover la sostenibilidad de este. Dado que el trabajo digno y el respeto a los Derechos Humanos y Ambientales son desafíos compartidos, la colaboración es clave y, por esa razón, en 2018 lanzamos nuestros Grupos de Trabajo que han venido desarrollando diversas herramientas y guías para todo el sector.

En junio de 2021, uno de nuestros Grupos de Trabajo publicó la Guía para el [Diálogo entre Representantes de los Trabajadores y de la Empresa](#), un documento de apoyo, tanto para representantes de empresas y cooperativas como para representantes de trabajadores, que era la primera fase de un proyecto para facilitar la implementación efectiva del derecho de asociación en el sector agroalimentario. Pretendimos, con esta guía y este proyecto, impulsar el rendimiento, la efectividad y el uso de los comités de empresa. La guía fue el resultado del trabajo conjunto de representantes de sindicatos, de empresas, de trabajadores y de profesionales de la Administración Pública que dedicaron su tiempo y su trabajo a este Grupo y estuvo en proceso de consulta pública, recibiendo aportaciones, hasta diciembre de 2021.

La segunda fase del proyecto consistía en implementar los contenidos de la Guía a la vez que desarrollábamos una metodología para la capacitación efectiva tanto de representantes de empresa como de trabajadores con distintos niveles de implementación del diálogo en sus organizaciones. Para ello buscamos organizaciones voluntarias y nos alegró saber que Eurosol rápidamente se ofrecía como primera experiencia piloto.

Para nosotros, el hecho de encontrar empresas o cooperativas dispuestas a realizar los proyectos piloto de los Foros es siempre una demostración del grado de compromiso de esas organizaciones y, por supuesto, de sus propios trabajadores. Por eso agradecemos a todas las personas que forman parte de Eurosol el paso que dieron en ese momento.

Una parte fundamental de la implementación efectiva del derecho de asociación es el reconocimiento de la posición inicial en que se encuentra cada empresa o cooperativa. De hecho, en la Guía incluimos una serie de pasos sencillos para reconocer donde se encuentra la propia organización y qué etapas se tienen que dar para evolucionar hacia la tenencia de una representación efectiva y eficiente. Proporcionamos, en definitiva, aspectos prácticos, así como estrategias de comunicación y gestión de conflictos.

En este caso, la situación de partida no era sencilla. Existía un conflicto abierto y hemos de decir que éste rápidamente se hizo presente, como reto común, pero también como oportunidad para aprender y poner sólidos cimientos para el futuro diálogo.

Había, a priori, riesgos y dificultades. Éramos plenamente conscientes, a través de nuestras encuestas con los participantes de los Foros de Comercio Ético, que los procesos de diálogo no siempre se implementan de manera eficiente en las organizaciones del sector, y también que “no todo el mundo vale” o, mejor dicho, no todos están suficientemente preparados, y por ello existe en muchos casos desconfianza hacia el proceso de diálogo por parte de los representantes de la organización o de los propios trabajadores, lo que reforzaba la necesidad de capacitación y el conocimiento profundo de casos prácticos para abordar este proyecto.

Por todo ello, nuestro primer paso consistió en una observación, neutral y aséptica, del proceso electoral que tuvo lugar el 23 de Diciembre de 2021 en Eurosol, fecha en la que uno de los comités de trabajadores, el del campo, fue elegido. Tras la experiencia de Observación, realizada por la Dra. Torres, remitimos su informe tanto a la empresa como a los dos sindicatos que participaron en las elecciones.

A partir de ese momento decidimos trabajar con los miembros de este comité recién elegido en conjunto con los miembros del comité ya existente en el almacén y desde el primer taller, y gracias a la excelente labor de la Dra. Torres, fue evidente que acertamos, tras comprobar la ingente cantidad de conexiones y sinergias que surgieron entre los participantes de ambos comités e incluso con los representantes de la empresa.

A los dos talleres y a las actividades adicionales que llevamos a cabo entre febrero y mayo invitamos a todos los miembros de los comités, así como a los 4 sindicatos incluidos en estos comités y a los representantes de la empresa y logramos habitualmente una alta participación, dejando la puerta siempre abierta a la incorporación de los que aún no lo hicieron.

Apostamos por el diálogo abierto, sincero y directo, y por supuesto sin imposiciones, y pensamos que esa es la mejor manera de que las partes se entiendan. Es imprescindible dejar la puerta siempre abierta y permitir que cada cual encuentre su momento y su manera de participar. Solemos decir que lo que hacemos en nuestros talleres es tratar de desmitificar el proceso del diálogo a través de una serie de pasos sencillos para que las personas que forman parte de cualquier empresa o cooperativa puedan reflexionar sobre él, y debatir juntos los siguientes pasos necesarios. Y la magia acaba ocurriendo.

La evolución y el impacto de todo este proceso de diálogo, en Eurosol y en sus trabajadores, se puede advertir leyendo este texto o simplemente preguntando a cualquiera de los que han participado en la experiencia. Nuestro papel ha sido simplemente aportar la iniciativa y parte de los medios, contando para ello con una magnífica profesional como es la Dra. Torres, y apoyar en lo posible durante el proceso. Pero los verdaderos protagonistas del cambio vivido en Eurosol han sido los representantes tanto de la empresa como de los trabajadores, así como el resto de la plantilla y para todos ellos va nuestra admiración y respeto.

Sin más, les deseamos que disfruten de la lectura.
Sergio Barberá. Director de los Foros de Comercio Ético.

PRÓLOGO COMITÉ DE EMPRESA

Como trabajadoras y trabajadores miembros del Comité de Empresa, nos sentimos orgullosos, de poder ser un ejemplo para otras empresas, gracias a la experiencia única a nivel laboral que hemos vivido y que vamos a compartir con la edición de este libro que hemos titulado **DIALOGO SOCIAL EN LAS EMPRESAS. UNA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA**

Para nosotros ha sido un sueño hecho realidad poder aprender cosas nuevas cosas relacionadas con el diálogo, la comunicación, y experimentarlas durante los talleres con metáforas y juegos, que luego hemos podido aplicar al día a día de nuestras relaciones laborales entre nosotros y con la empresa, y seguir adelante con más seguridad en nosotros mismos.

Ahora tenemos bases para actuar y hemos descubierto que juntos se puede hacer mucho. Hemos descubierto valores de la empresa y reafirmado valores nuestros como representantes de los trabajadores y las trabajadoras, hasta tal punto que ahora nos reunimos para trabajar en equipo, por los intereses comunes sin notarse diferencias entre los sindicatos que hemos participado.

Sabemos que al principio cuando hay que tratar problemas parece todo difícil, imposible, pero si dialogamos y como "una piña" remando todos en la misma dirección, las cosas mejoran y se consiguen objetivos de calidad laboral importantes.

Por eso como lo hemos probado queremos compartir estos aprendizajes escribiendo entre todas y todos este libro, un reto que jamás habríamos sospechado afrontar y alcanzar. Esta obra colaborativa es una muestra de lo que se puede hacer cuando hay disposición para el diálogo social.

Esperamos que os resulte útil



CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

A partir de los resultados del grupo de trabajo de los foros de comercio ético, expresados en la guía de apoyo para la implementación efectiva del diálogo entre representantes de empresas y trabajadores y trabajadoras del sector hortofrutícola español ⁽¹⁾, se inicia un proceso de construcción colaborativa de un manual propio de EUROSOL para el diálogo social entre empresa y comité de empresas, cuya finalidad es la aplicación práctica y realista del concepto, filosofía y utilidad del Diálogo Social.

La co-creación de esta obra, es la expresión en sí misma de la potencialidad de la noción de diálogo en amplio sentido, para gestionar la complejidad de las relaciones humanas.

El camino se inicia con una fase de observación de proceso electoral de comité de empresa, y continúa con una fase de análisis de expectativas en relación con el diálogo social en la empresa mediante un cuestionario realizado a los trabajadores miembros de los comités, que da lugar al primer taller sobre la implementación del Diálogo Social en la Empresa. Dicho taller va más allá de una sesión formativa al uso, pues se desarrolla como un grupo focal para profundizar en los resultados del cuestionario. De este modo y tras la evaluación de satisfacción con la actividad, se procedió a una segunda vuelta mediante cuestionario y grupo focal en línea, para ir a la fase de co-creación del manual, entre todos y todas las participantes en las dinámicas.

INTRODUCCIÓN

Las metodologías utilizadas así como las temáticas abordadas para motivar una obra colaborativa, en la que facilitadores, empresa y trabajadores son autores, se sustentan en investigaciones académicas y en una visión multi y transdisciplinar, que a continuación se expone, como marco teórico de referencia, a fin de compartir con lectores y lectoras la fundamentación que justifica la experiencia piloto en EUROSOL coordinado por los Foros de Comercio Ético, que ha dado lugar a este manual que se ha convertido en el libro titulado **DIÁLOGO SOCIAL EN LAS EMPRESAS. UNA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA.**

EL DIÁLOGO SOCIAL Y LA COMPLEJIDAD

El gran filósofo Edgar Morín (2003, p. 213) padre del pensamiento complejo nos explica que:

«La alta complejidad deja que se expresen antagonismos y concurrencia de intereses y sobre todo de ideas en el marco de leyes democráticas, tolera desórdenes e incertidumbres, al tiempo que se muestra apta para responder a los alea (2)»

EUROSOL, como cualquier otro sistema empresarial y productivo, en un sector hortofrutícola en el que la multiculturalidad está presente, es un sistema relacional complejo en el que la lógica sistémica produce interacciones entre personas de la dirección de empresa, trabajadoras y trabajadores y sus representantes, personas del gobierno con competencias en lo laboral-social-ambiental, proveedores, clientes, medios de información y comunicación, y organizaciones cívicas.

Para considerar y comprender el entramado relacional en este trabajo, la teoría de función social de las Relaciones Públicas y el modelo de los sujetos (promotores, ejecutores y receptores) de Noguero (1995) resulta pertinente. Este mapa complejo de numerosos públicos interactuando cada uno con sus saberes, sus inquietudes y sus intereses nos hace pensar desde la filosofía de la complejidad, que si queremos adentrarnos en la construcción y mantenimiento del diálogo social, el primer paso es la práctica investigativa ágil que considere “las interrelaciones bio-antropológicas y socio-culturales entre culturas y disciplinas y entre orden y desorden” sin establecer jerarquías, sino utilizando la complejidad para favorecer la integración armónica mediante el diálogo. (Rivera, Cruz y Félix, 2021).

(2) Formas alternativas de pensamiento, basado en multi y transdisciplina, opuesto al paradigma unidisciplinario.

Por estas razones, los contenidos de los talleres han buscado mostrar que la realidad es compleja, y por lo tanto hay que aprender a observarla y comprenderla. Por eso se formulan preguntas de reflexión, que son un instrumento importante para lograr una cooperación realista, que sólo puede alcanzarse mediante un diálogo que ayude a diferenciar “lo complejo de lo complicado” (Morín, Ciurana y Motta, 2002, p. 39), así como a vencer los prejuicios, mitos e irreflexión.

Otros referentes que se han tenido en cuenta a la hora diseñar talleres y proceso de construcción colaborativa de la obra, han sido la teorías que relacionan conducta y actitud. De este modo se ha recurrido a la Teoría de la disonancia cognitiva desarrollada por Festinger en 1975, que fue explicada de modo sencillo a los asistentes a los talleres, con el fin de establecer mecanismos y técnicas para comprender argumentos y reacciones de personas involucradas en una situación dialógica complicada. Esta teoría que une cognición y motivación nos viene a decir que cuando una persona entra en una contradicción o disonancia derivada de su comportamiento, sus cogniciones o sus emociones, entrará en tensión consigo misma e intentará reducirla a través del autoconvencimiento.

En este sentido, ha sido importante apoyarse, en la noción de disonancia paradójica o teoría del pensamiento paradójico Watzlawick y otros (1974), Hameiri y otros (2014), y la teoría sobre conflicto positivo-conflicto cooperativo (Tjosvold, 1991).

Ello es así pues lo habitual es intentar quitar la razón a la persona que se cree su argumentación justificativa de comportamientos contradictorios; sin embargo, el pensamiento paradójico puede utilizarse para disminuir tensión, presentando a la hora de conversar una idea o argumento afín o coherente son sus creencias y autoconvencimiento (lo que parece una paradoja); y a partir de ahí el diálogo debe encaminarse a relajar posiciones e intentar empatías, como se deduce de la teoría de los antagonistas cooperantes que procede de la teoría de sistemas, si se alinea con la disonancia paradójica y que Grunig Y Hunt (2000, p.38) explican concisamente como sigue:

«Los públicos y las organizaciones pueden ser descritos como antagonistas cooperantes que esperan un compromiso acerca de un tema determinado, sobre cuya certeza mantienen diferencias»

El modelo de Torres, Santa y Pérez (2019) para la intervención en problemas complejos, mediante técnicas de Relaciones Públicas transdisciplinarias, ha servido de referencia complementaria a las teorizaciones que sustentan este trabajo. El modelo presenta la gestión en cinco momentos consecutivos todos clave, con sus tareas precisas:



01

MOMENTO 1

Consiste en la conceptualización de términos clave y revisión de teorías y modelos de referencia.

02

MOMENTO 2

Se aborda la identificación de agentes clave (Públicos) en el problema en nuestro caso además del comité de empresa, hay que considerar la administración, importadores-clientes, etc.

03

MOMENTO 3

Se identifica a los usuarios-destinatarios de los programas, en nuestro caso representantes de empresa y comités de empresa en representación de los trabajador.

04

MOMENTO 4

Dedicado a la elaboración de talleres para co-creación de los programas de intervención, en nuestro caso Diálogo Social en EUROSOL.

05

MOMENTO 5


Se integrarán todos los resultados producto de los momentos anteriores, en una hoja de ruta o flujograma, y se procederá a comunicar mediante diferentes medios y soportes; en nuestro caso la obra colaborativa que constituye este libro, la presentación en conferencias en los foros de comercio ético, y evento de puertas abiertas.

Durante los talleres esto se explicó a través de la gestión positiva de juegos psicológicos, a fin de entrenar en la gestión de la incomodidad y dar herramientas para intervenir correctamente en la conflictividad, entender los antagonismos y reducir niveles de frustración, de ansiedad y corazonadas negativas; elementos todos ellos que impiden aflorar el diálogo social. En relación con las corazonadas negativas se explicó el efecto Pigmalión (3) o de profecías autocumplidas, para mostrar que “etiquetar” es algo subjetivo que tiene enorme influencia en quien es etiquetado.

En palabras de Díez (2013):

«No sólo es importante la percepción que tenemos de nosotros mismos, sino también la que tienen los demás de nosotros. En este sentido, el efecto Pigmalión es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona respecto a otra afectan de tal manera a su conducta que la segunda tiende a confirmarlas»

El autor, psiquiatra, recurre a Feito Blanco y otros (2012) para completar su explicación sobre el poder del efecto Pigmalión o profecías autocumplidas: «Del mismo modo que el miedo tiende a provocar que se produzca lo que se teme, la confianza en uno mismo, ni que sea contagiada por tercero puede darnos alas»



Finalmente, y no menos importante, entendemos que el diálogo social persigue cambios en positivo, cambios en modos de proceder que en no pocas ocasiones se convierten en parte de la cultura de la organización. Los procesos de cambio en las organizaciones requieren de enfoque multidisciplinar y multidimensional. Por ello este piloto sobre diálogo social se apoya también en la aplicación que Iriarte (2012) hace del triángulo del sentido de François Sigaut (1993) para desarrollar una cultura participativa en las organizaciones utilizándolo como una herramienta integradora. Iriarte traduce el modelo y reconoce que el triángulo:

«Tiene el mérito de combinar la dimensión individual, la dimensión social y la dimensión material, en un triángulo, haciendo de las relaciones que se establecen entre el yo, los otros y lo real, las relaciones que construyen la identidad de la persona y el sentido del trabajo y cuya ruptura provoca la alineación mental o social.»

(3) Mitología Griega que encontramos en la obra Las metamorfosis de Ovidio, en la que el escultor Pigmalión esculpió a Galatea y quedó prendado por su perfección enamorándose de la estatua que el mismo había hecho, pidiendo a la diosa Venus que la convirtiese en una mujer de verdad.

MARCO METODOLÓGICO

Para alcanzar el objetivo de favorecimiento e implantación del diálogo social en EUROSOL, se recurrió a la triangulación metodológica, precisamente utilizada por el Instituto de Estudios Sociales de Andalucía. Navarro, Pasadas del Amo y Ruiz (2004), explican que:


«En la base de esta elección metodológica se halla la idea de que recopilar información desde distintas perspectivas enriquece el proceso de investigación, dotando a los resultados obtenidos de una mayor relevancia y fiabilidad. Esto es especialmente así en el caso de la investigación social ya que su objeto de estudio es multidimensional y complejo.»

Precisamente el estudio del diálogo social, como hemos visto en el marco teórico es multidimensional y complejo, haciéndose necesaria la combinación de enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. La indagación se enmarca en la Investigación Ágil o Agile Research debido a que todo el proceso se lleva a cabo en una línea temporal limitada y relativamente breve, pues se trata de piloto para implementación sistematizada de diálogo social.

Las características que identifican a la agile research es que se trata de investigación recursiva que tiene en cuenta, por una parte los referentes de investigación principales, incluso clásicos-fundamentales que dan lugar al marco teórico para sustentar las acciones, y por otra se alinea con la idea de diálogos de saberes (Robles 2005), diálogos de ignorancias (Cerón 2011) y conocimiento socialmente distribuido para intentar neutralizar sesgos (Estany, 2016).

Como técnicas cualitativas se utilizaron la observación participante y los grupos focales talleres.

La observación participante facilita mejor comprensión del contexto y del fenómeno objeto de estudio (Kawulich, 2006), puesto que quien investiga mantiene experiencias directas con los y las participantes (Hernández y Mendoza, 2018), lo que le permite ver de primera mano, las interacciones y su tipología, así como el tiempo consumido en cada una de ellas en el marco de las actividades llevadas a cabo.



Al trabajar durante los talleres, no solo impartiendo, sino realizando trabajo colaborativo, podemos decir que se trata de una Investigación Acción Participativa (IAP), para intervenir en un problema del que todos participan y para el que es deseable algún tipo de mejora o cambio, razón por la cual «en la IAP más que un proyecto de investigación se elabora un plan de trabajo que se organiza base al problema identificado» (Álvarez y Álvarez, 2014, p. 24). La IAP ágil aplicada en talleres facilita enfoques flexibles y creativos, a través de las dinámicas de grupo y conversacionales.

Como técnica cuantitativa se recurrió al cuestionario on line, semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas, para analizar incluso en las respuestas abiertas la frecuencia o repetición de demandas y preocupaciones.

En cuanto a la Metodología didáctica lógicamente y en consonancia con la Investigación Acción Ágil, ha sido activa-participativa mediante el recurso de la metáfora y expositiva cuando era necesaria la aclaración de conceptos.



CAPITULO 2

DIÁLOGO SOCIAL ENTRE EMPRESAS Y COMITÉS DE EMPRESA. UNA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA.

CONSENSUANDO ENTRE EMPRESA Y COMITÉS DE EMPRESA LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES QUE SERÁN EL EJE DEL DIÁLOGO SOCIAL EN EUROSOL.

Nuestro libro de referencia es la guía de apoyo para la implementación efectiva del diálogo entre representantes de empresas y trabajadores y trabajadoras del sector hortofrutícola español, por esa razón tomaremos nociones de la misma para trasladarlas al proceso efectivo y real de diálogo social en nuestra empresa.



¿QUÉ NOS DICE LA GUÍA?

«El diálogo es el medio por el cual se marcará las relaciones empresa-trabajador, por lo tanto, las dos partes deben cerciorarse de la buena fe, confianza y lealtad para igualar el lenguaje» (Pág. 6).

«La participación en la empresa a través de los órganos de representación es un derecho constitucional que se encuentran regulados en el Estatuto de los Trabajadores (ET).

Esos órganos de representación son:

- ▶ Delegados de Personal o Representación Unitaria (menos de 50 y más de 10 trabajadores en la empresa)
- ▶ Comités de Empresa (más de 50 trabajadores en la empresa). La función/misión de los representantes de trabajadores en general es una función de interlocución, siempre en el marco de la legalidad y la confidencialidad necesaria (4)»

TRES LIBERTADES FUNDAMENTALES PRODUCTO DEL DIÁLOGO SOCIAL

«Libertad de asociación, Libertad sindical y libertad de negociación colectiva, son derechos recogidos en los ocho convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ratificados en España e incluidos en la legislación nacional», (pág. 5).

CONCLUIMOS QUE:

Participar en actividades diseñadas para favorecer y evolucionar en calidad de vida a través del diálogo social es hacer uso de nuestros derechos. Negarse a participar es ir contra nuestros derechos.

(4) Una relación completa de funciones se expone en la página 6 de la guía

ENTENDEMOS EL DIÁLOGO SOCIAL COMO:

Relaciones institucionalizadas o informales de comunicación clara, honesta, ética entre trabajadores y empresa, así como entre todos los miembros de los comités de empresa independientemente de la afiliación sindical con la finalidad de establecer dinámicas conversacionales de mediación, negociación, prevención y o resolución de puntos conflictivos y sensibles, para alcanzar consensos que finalmente mejoren la calidad de vida laboral de todas las personas que forman parte de EUROSOL, y con ello contribuir a la calidad social y desarrollo económico del entorno en el que opera la empresa.

La Guía de referencia nos informa sobre tres fases importantes (Págs. 7 y 8) que se dan cuando se acometen procesos enmarcados en el diálogo social como son la expresión de demandas relacionadas con la cuestión laboral y el proceso informativo-comunicativo y relacional que entraña la negociación de acuerdos y condiciones para consensuar posibilidad y modo de atender las peticiones. La cuestión ahora es ¿cómo transformar la teoría explicativa de las tres fases en técnicas para un diálogo social realista y ético?

01

PASO 1

El primer paso recomendable es elaborar una tabla de transferencia, para ubicar la estrategia para el diálogo social aplicable en cada fase.

GUÍA

EUROSOL

Fase de negación/rechazo:
percepción de oponentes

Reformulamos lenguaje: somos Antagonistas cooperantes.

Podemos tener intereses diferentes, pero necesitamos cooperar, porque hay un interés común: PROGRESAR Y TENER CALIDAD VIDA

Fase de aceptación con reticencias

Planteamos preguntas reflexivas y empáticas para contrastar necesidades sentidas y percibidas sobre temas objeto de negociación y buscar las palabras adecuadas para expresarlas; buscamos intereses y valores comunes y con todo diseñamos dinámica conversacional y convocamos reuniones para dialogar.

Fase de simbiosis

Nuestro diálogo se orienta en buscar acuerdos realistas de mutuo beneficio-empresa-trabajadores siendo concientes que el abanico de posibilidades una vez practicada la empatía, va desde alcanzar el mejor pacto super realista posible o al menos malo posible debido a la realidad del momento. El diálogo social requiere de comenzar con acuerdos básicos sobre los que trabajar colaborativamente, e ir ampliando progresivamente los puntos de abordaje.

PASO 2

La guía de referencia nos dice que la proactividad es importante para identificar focos de problemas y conflictos (pág. 13). Vamos a ser curiosos, vamos a ser investigadores, por lo tanto, vamos a identificar problemas y diagnosticar causas, como un equipo médico; de este modo estamos siendo proactivos para identificar la situación de fondo que pueda impedir fluidez en el diálogo para mejorar la calidad de vida laboral.

En este paso los elementos a indagar y sus preguntas asociadas los representamos en la siguiente tabla

ELEMENTOS DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO

PREGUNTAS ASOCIADAS

Motivaciones

¿Qué nos motiva a ser representante de la empresa en la función de diálogo social?

¿Qué nos motiva a ser representante de los trabajadores en la función de diálogo social?

Percepciones

¿Qué creemos que está pasándole al diálogo social en esta empresa?

¿Qué nos está pasando como interlocutores?

¿Cómo nos afecta lo que está pasando?

TENER EN CUENTA:

01

Es recomendable, seguir un proceso ordenado: primero reflexionar individualmente sobre las posibles respuestas.

03

En equipo vamos a escribir el consenso sobre ese diagnóstico: es decir todos debemos estar de acuerdo en la definición del problema, pues el diálogo necesita que el lenguaje sea claro y las palabras tengan el mismo significado para todos a fin de evitar diferentes interpretaciones que pueden entorpecer los esfuerzos por el diálogo social en la empresa.

05

Cuando hemos dialogado sobre lo que podemos hacer desde nuestras posiciones en la empresa, desde la honestidad tendremos que reflexionar sobre los intereses que nos mueven a cada uno de nosotros a formular las ideas y propuestas de solución del problema. De modo que como siempre primero individualmente y luego en equipo tendremos que reflexionar sobre cuáles creo que son mis intereses particulares y cuál creo que es el interés colectivo para intentar buscar denominadores comunes.

02

A continuación, provocar la conversación, para compartir las primeras reflexiones y seguir buscando respuestas, ahora colaborativamente, que nos permita elaborar un primer diagnóstico de situación, sin prejuicios, ni acusaciones ni victimismos.

04

Una vez hecho esto, volvemos al ejercicio de preguntas reflexivas primeramente de modo individual y después de modo grupal. Ante el problema identificado nos preguntaremos: **¿Hay algo desde mi posición actual que yo pueda hacer en este momento para contribuir la solución del problema?**

El resultado del esfuerzo en equipo puede ser plasmado en una tabla sencilla:

MI INTERÉS PARTICULAR ES...	CREO QUE EL INTERÉS COLECTIVO ES...	LOS PUNTOS EN COMÚN ENTRE MI INTERÉS PARTICULAR Y EL INTERÉS COLECTIVO ES...

03

PASO 3

Ahora el trabajo propio del diálogo social será buscar el equilibrio de intereses. Lo haremos también mediante preguntas reflexivas:

- ▶ ¿Qué podemos proponer de modo conjunto para buscar soluciones al problema identificado manteniendo un balance de intereses adecuado?
- ▶ Para llevar a cabo estas propuestas: ¿Qué alianzas podemos crear? (Es decir quién nos puede ayudar, con quién podemos contar para que nos ayude a la mayor objetividad y equilibrio de intereses posibles).
- ▶ ¿Qué acciones/actividades podemos realizar para llevar a cabo las propuestas de solución de problemas mediante el diálogo?
- ▶ ¿Qué esperamos conseguir de este esfuerzo colaborativo?

Para responder estos interrogantes el equipo autor de este manual para el diálogo social en Eurosol nos dotamos de una hoja de compromisos representada en la siguiente tabla:

COMPROMISO

ACCIÓN ESPECÍFICA

Evitar prejuicios.

Actividades para conocernos mejor: Jornadas de convivencia, de puertas abiertas.

Flexibilidad en puntos de vista: Respeto.

Reuniones con preguntas-respuestas reflexivas. Sesiones de Juegos de roles, intercambiando dichos roles.

Participación en todas las acciones de fomento de diálogo social emprendidas por la empresa y sus comités de empresa.

Invitación escrita a la participación, explicando la importancia de la presencia y del papel que cada asistente puede desempeñar.

Consensuar calendario de encuentros formales e informales para fomentar y mantener el diálogo social.

Utilizar medios escritos o tecnológicos con propuestas de fechas y horarios, y objetivo específico de cada encuentro.

PASO 4

Hemos entendido que el Diálogo Social es una relación empresa-trabajadores ética basada en la capacidad de escucha y el compromiso social. Ahora se trata de elaborar una lista de verificación de buena práctica relacional para favorecer el diálogo y cumplir el compromiso social EUROSOL que contiene los siguientes puntos clave que tanto representantes de empresa como de los trabajadores deben tener presentes en su misión:

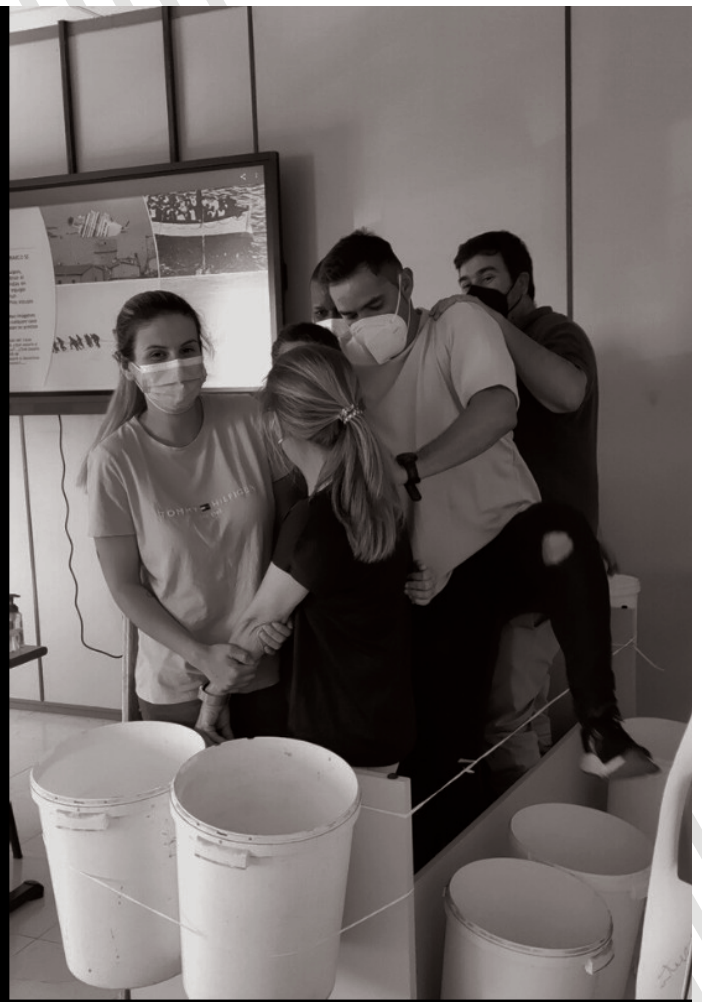
- ▶ Velar por los intereses de todos
- ▶ Reconocer un error no es una derrota es una victoria
- ▶ Profundizar más en el diálogo social
- ▶ Ética de la verdad
- ▶ Simbiosis
- ▶ Dar claridad:
 - Clarificar conceptos/palabras
 - Identificar malentendidos y aclarar
 - Utilizar lenguaje positivo
 - Indagar origen de resentimientos para reconstruir relación
 - Eliminar tabúes
 - Evitar pronosticar situaciones negativas: profecías autocumplidas
 - Formular peticiones con empatía y educación





CAPITULO 3

APLICACIÓN. CONSTRUCCIÓN DE UN
MAPA METAL Y NUESTRO LIENZO DE
DIALOGO SOCIAL EN EUROSOL.



CONSTRUYENDO NUESTRO BOTE SALVAVIDAS

Descubrimos que ambos botes tenían puntos fuertes y puntos de mejora. Sin embargo, las soluciones dadas por cada equipo se complementaban, de modo que uniendo las ideas de ambos equipos resultaba el mejor bote salvavidas posible.

Aplicando las metáforas, y los ejercicios de cada paso a partir de las preguntas reflexivas, hemos creado nuestro mapa mental y lienzo para armar el diálogo social para cada punto que necesite ser objeto de estudio y negociación.



¡TRABAJAMOS
MUCHO!

Lo Intrapsíquico



Motivaciones/Frustraciones/
Percepciones/Sentimientos Encontrados
(Disonancias) Intereses Individuales

Lo Interpersonal



Las Relaciones. La Comunicación V/NV/PV
Motivaciones Compartidas /Frustraciones
Compartidas. Denominadores Comunes.
Intereses Colectivos.

Necesidades Sentidas / Necesidades Percibidas

Aspectos Legales Del DS



Diálogo Social Como Opción Estratégica

Hablemos De Nuestros Valores Individuales
Y Colectivos Y Empresariales



Conformemos Sistema De Valores De EUROSOL



Definimos Comportamientos Éticos Asociados Al Sistema De Valores



Establecemos Acuerdos
Como Reglas Funcionales
Del Sistema Relacional Y
Decisional

Preparamos Nuestra
Lista De Verificación

Expresamos Nuestras
Aspiraciones Y
Demandas



Nos Reconocemos Y Reconocemos El Contexto



Disipamos Miedos Y Frustraciones (Empoderamiento)



Comunicamos







Retroalimentamos

Lienzo

Nuestro modelo de trabajo queda resumido en este flujograma a modo de mapa mental. Todos los conceptos, metáforas y fases que probamos en los talleres se han convertido en nuestro referente junto con la guía de apoyo para la implementación efectiva del diálogo entre representantes de empresas y trabajadores y trabajadoras del sector hortofrutícola español, que contiene información sobre normativas, representaciones, así como aspectos comunicativos implícitos en el diálogo social.

La figura muestra una primera fase analítica, en la que aplicamos el sistema de preguntas y respuestas tanto individualmente como grupalmente. Estamos atentos a las necesidades que sentimos, y a las percepciones sobre dichas necesidades, para identificar motivaciones y frustraciones, alegrías y enfados, tensiones y concordias, intereses convergentes y divergentes. La segunda fase es la de acción para el diálogo, que, como compromiso ético y social, consideramos una opción estratégica para producir cambios beneficiosos para todos.

En esta fase los diálogos tienen que ver con los valores individuales, empresariales y colectivos. Juntos conformamos el sistema de valores de EUROSOL, y los comportamientos éticos asociados a los mismos. Los valores fundamentales como EUROSOL son: Trabajo digno, escucha activa, formación, seguridad, calidad ambiental y calidad de relaciones humanas expresadas en solidaridad, humildad para buscar asesoramiento, y disposición al diálogo social. Estos valores internalizados en la empresa vienen a expresar la misión y visión de EUROSOL, en términos contribución a las mejoras de las condiciones laborales en el sector agroalimentario a través de:

-  Orientación y apoyo
-  Colaboración
-  Inspiración para el desarrollo de capacidades
-  Conexión de realidades

Con este marco referencial de valores y principios, trabajaremos para establecer acuerdos como reglas funcionales del sistema relacional y decisional, preparamos nuestra lista de verificación, expresamos con corrección nuestras aspiraciones y demandas, nos reconocemos, disipamos miedos y frustraciones, comunicamos, chequeamos y preparamos nuestro lienzo.

NUESTRO LIENZO PARA CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA Y TOMA DE DECISIONES SOBRE DIÁLOGO SOCIAL EN EUROSOL

Objeto De Diálogo	Actividad (Qué)	Quién Coordina	Con Quién Se Ejecuta	Cúando Se Ejecuta	Como Se Ejecuta	Palabras Clave Para DS	Resultado Esperado	Observaciones
Afrontar divergencias en temas	Taller DS	Empresa	Foros CE	Fechas	Respondiendo preguntas/ ejercicios	Formación para diálogo social. Técnicas psicológicas de gestión incomodidad y de comunicación	Aprendizaje y aplicación de técnicas para enfrentar juegos psicológicos y para negociación demandas recurrentes	Necesaria la participación de todos... Otras al finalizar...
Horarios fijos y/o variables	Reunión de comité para identificar problema y elegir modalidad de dinámica conversacional Reunión con empresa	Presidente del comité de empresa	Sindicatos y expertos	Consensuar fechas	Preguntas de reflexión, casos de estudio e identificación de impacto	Lenguaje negativo: ¡FUERA! Consecuencias (de los cambios para todos) Mediación Diálogo Reflexión conjunta Simbiósis	Avance en aras de diálogo Acuerdos de diálogo No perjudicar a nadie Simbiosis	Necesidad de participar para todos Que aflore la ética de la verdad





CAPITULO 4

CONCLUSIONES

El diálogo social es un recurso para la convivencia y calidad social. Más allá de los aspectos normativos, la formación práctica en habilidades comunicativas para la empatía y simpatía, así como para la prevención de conflictos potenciales o mediación en conflictos surgidos, es una necesidad para la gestión de las relaciones empresa-trabajadores sin crispación, sin autocompasión, sin juicios ni prejuicios.

Este es un camino iniciado, que pretendemos continuar, y nos gustaría mucho que compañeros y compañeras que libremente no se incorporaron en esta primera fase, lo hagan ahora y sigamos caminando juntos para alcanzar nuestros sueños. Seguimos con los brazos abiertos y dispuestos a construir sin ánimo de prejuzgar.

Para lidiar con la complejidad, los referentes son importantes. En este caso tenemos los Foros de Comercio Ético, y la Universidad de Alicante, de modo que entre Empresa-Comité de Empresa (representado al personal), los Foros de Comercio Ético, y la Universidad de Alicante, se practicado (desde le máximo respeto) un diálogo de saberes y de ignorancias, en el todas y todos hemos salido ganando al sentar colaborativamente las bases de un auténtico diálogo social.

En este sentido podemos concluir finalmente que Los valores internalizados de EUROSOL como empresa Trabajo digno, escucha activa, formación, seguridad, calidad ambiental y calidad de relaciones humanas se alcanzan en base a los parámetros de:

- ▶ Orientación y apoyo
- ▶ Colaboración
- ▶ Inspiración para el desarrollo de capacidades
- ▶ Conexión de realidades

Cada uno de estos parámetros se puede contextualizar con el proyecto de diálogo social de Eurosol:

- ▶ Orientación y apoyo, cuando se ofrecieron a participar en el proyecto piloto y ser apoyados en este tema tan complejo
- ▶ Colaboración. Clara colaboración multi-actor para abordar un tema complejo (Eurosol, Comités, FCE y Universidad de Alicante)
- ▶ Inspiración para el desarrollo de capacidades: a través de los talleres realizados
- ▶ Conexión de realidades, a través de la realización de talleres que contextualizan la situación y provocan una visión conjunta y compartida de los problemas de la empresa y ayudan a cocrear una hoja de ruta para el abordaje de las diferentes situaciones problemáticas y también del seguimiento de los procesos establecidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, A. C. & Álvarez, V. (2014). *Métodos en la investigación educativa*. México D.F: Editorial Universidad Pedagógica Nacional.

Castro-Spila, J. (2017), "La investigación Ágil: Un enfoque relacional para desarrollar innovaciones sociales ", Working Paper innovation momento lab, nº 2/2017, pp. 1-12.

Cerón, E. (2011). Del diálogo de saberes al diálogo de ignorancias. Reflexiones para politizar la acción pedagógica y pedagogizar la acción política. *Sustentabilidad (Es)*, 4. Recuperado de <https://bit.ly/3bRlyJg>

Díez, J.F. (2013). El efecto Pigmalión: una teoría sobre la esperanza. *Revista de Psicopatología y salud mental del niño y del adolescente*. Nº 22, pags. 91-97. <https://www.fundacioorienta.com/wp-content/uploads/2019/02/Diez-Francisco-22.pdf>

Estany, A. (2016). Ventajas epistémicas de la cognición socialmente distribuida. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía. Suplemento VI. "filosofía actual en la mente"*.

Universidad de Málaga. Recuperado de <https://bit.ly/2XTonDQ>

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.

Grunig, J. y Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Gestión 2000. Barcelona. Versión traducida de *Managing Public Relations* (1984). Florida

Hameiri, B.; Porat, R, Bar-Tal, D. Bieler, A. and Halperin, E (2014): Paradoxical thinking as a new avenue of intervention to promote peace, *Proceedings of The National Academy of Sciences of the USA (PNAS)*, Vol. 111, 30, 10996-11001. DOI: 10.1073/pnas.1407055111

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Madrid: McGraw Hill.

Iriarte, M. (2012). Proyecto "Nueva Cultura". Aprendizaje y Experimentación de una Metodología para Trabajar la Cultura en las Organizaciones. *Proyéctica*, Vol. 10, Nº 1, págs. 89-96. <https://www.cairn-mundo.info/revue-projectique-2012-1-page-89.htm?WT.tsrc=cairnPdf>

Kawulich, Barbara B. (2006, Noviembre). La observación participante como método de recolección de datos [82 párrafos]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 6(2), Art. 43. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-s.htm>

Morín E. (2003). *El método. La humanidad de la humanidad. La identidad Humana*. Ed. Cátedra. Colección Teorema. Madrid.

Morin, E., Ciurana, E., & Motta, R. (2002). *Educación en la Era Planetaria. El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. UNESCO-Universidad de Valladolid. Serie: Filosofía, nº 16.

Navarro, L., Pasadas del Amo, S. y Ruiz J. (2004). *La triangulación metodológica en el ámbito de la investigación social: dos ejemplos de uso*. Digital CSIC. Humanidades y Ciencias Sociales. Instituto de Estudios Sociales Avanzados IESA. <http://hdl.handle.net/10261/82068>

Noguero, A. (1995). *Función Social de las Relaciones Públicas. Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: ESRP, Colección Comunicación y Relaciones Públicas.

Rivera I., Cruz D.S., Félix M.L. (2021) «Diálogo de saberes como complejidad en la práctica investigativa: Experiencias desde el ámbito académico con actores de la Montaña de Guerrero», *Proyética*, Vol. 3, nº30, p. 43-56. disponible en línea en <https://www.cairn-mundo.info/revue-projectique-2021-3-page-43.htm?WT.tsrc=cairnPdf>

Robles, R. (2005). *Diálogos entre saberes científicos y artísticos*. Cali: Impresora Feriva.

Sigaut, F. (1993). *Le triangle du sens*, *Techniques & Culture* [En ligne], URL : <http://journals.openedition.org/tc/678> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/tc.678>

Torres Valdés R M, Santa Soriano A and Pérez Almendros C (2019) *The transference of theoretical models to productive transdisciplinary intersections in public relations management: eight case studies addressing wicked problems*. *Public Relations Review*, 45(5). Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101799>

Tjosvold, D. *Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict*. *Employ Respons Rights* vol. 4, 13-23 (1991). <https://doi.org/10.1007/BF01390435>

Watzlawick P, Weakland JH, Fisch R. (1974): *Change Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. New York: Norton; 1974.



Dialogo Social En Las Empresas
Una Construcción Colaborativa

Foros de Comercio Ético
EUROSOL

Diseño
Mar Navarro Palma



© Rosa María Torres Valdés

