

DIÁLOGO SOCIAL: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y APOYO A EMPRESAS Y TRABAJADORES



GRUPO DE TRABAJO: DIÁLOGO ENTRE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA

Índice

1. Introducción	3
1.1. ¿Para Qué Sirve Esta Guía?	3
1.2. ¿A Quién Va Destinada Esta Guía?	4
1.3. ¿Cómo Se Usa Esta Guía?.....	4
2. Representación De Trabajadores: Conceptos Básicos, Legislación Y Marcos De Referencia	5
2.1. Conceptos Básicos	5
2.2. Marcos De Referencia Internacionales Y Expectativas De Clientes.....	8
3. Implementación del Derecho De Asociación en las Empresas	9
3.1. Evaluación de la Posición Inicial de una Empresa	9
3.2. Proceso Evolutivo Para Una Representación Eficiente	10
3.3. Aspectos Prácticos del Diálogo en la Empresa	12
3.4. Estrategias de Comunicación Para la Gestión de Conflictos	13
4. Beneficios Asociados a Mecanismos de Diálogo y Representación.....	14
4.1. Experiencias Positivas Para Empresas	15
4.2. Experiencias Positivas Para Trabajadores	15
4.3. Casos Prácticos Y Testimonios.....	16
Martinavarro	16
Agromark.....	18

INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Para Qué Sirve Esta Guía?

Esta guía es un documento de apoyo tanto para empresas como trabajadores con el fin de facilitar la implementación efectiva del derecho de asociación en el sector hortofrutícola español.

La guía se ha realizado a través del grupo de trabajo de los Foros de Comercio Ético en el área de “diálogo entre representantes de trabajadores y empresas”. En ella han participado diferentes grupos de interés, entre los cuales destacan empresas, representantes de trabajadores, sindicatos y representantes del Consejo Andaluz de Relaciones Laborales. La participación y diferentes puntos de vista de estos grupos de interés en la elaboración de esta refleja un enfoque multilateral que intenta destacar beneficios y oportunidades tanto para empresas como trabajadores en el proceso de diálogo social.

Cabe destacar que nace también de una necesidad de impulsar el rendimiento, la efectividad y el uso de los comités de empresa a través de un análisis inicial de premisas.

Especial agradecimiento a las empresas que se han ofrecido voluntarias para incluir sus casos prácticos al final de esta guía.

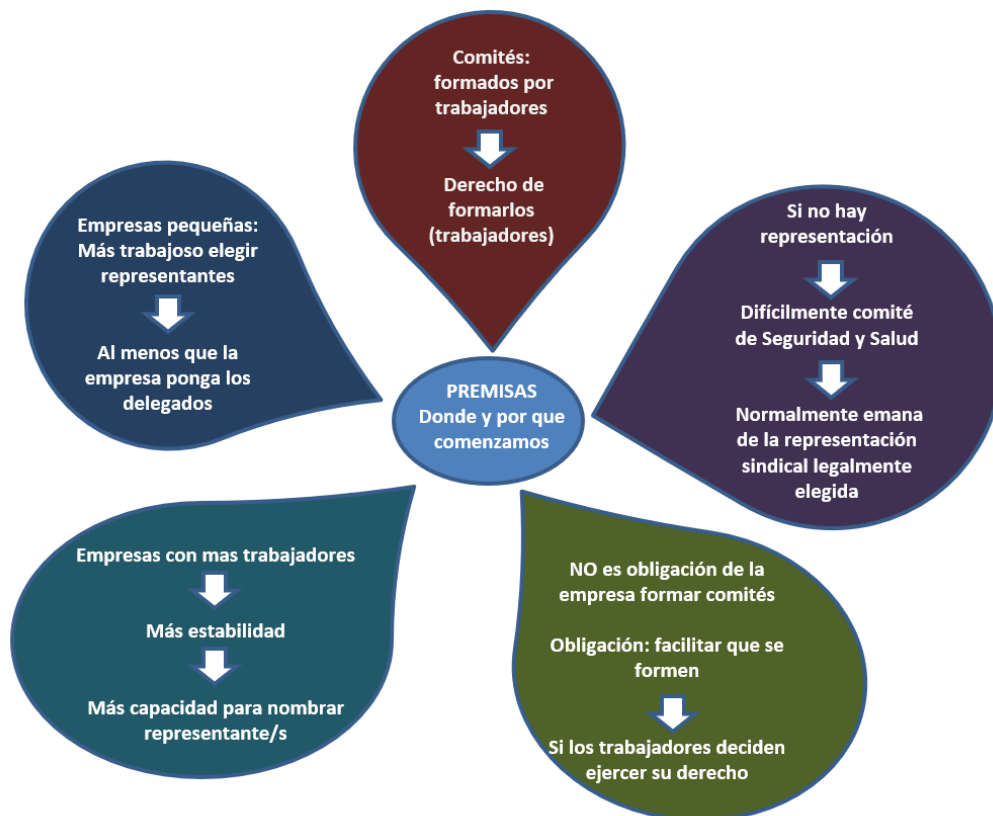


Diagrama 1: Representación de los trabajadores en la empresa

En un proceso de reflexión, este grupo de trabajo destaca cuatro causas raíz que podrían influir en la falta de comités de empresa, y como consecuencia en la carencia de diálogo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. Las siguientes son las causas estimadas:

- La eventualidad del sector.
- La existencia de otros mecanismos de diálogo más tradicionales que funcionan.
- La falta de interés general por parte de trabajadores y empresas.
- El desconocimiento del trabajador sobre sus derechos de representación.

La eventualidad del sector es un factor que siempre ha estado presente en el sector hortofrutícola, ya que es dependiente de la estacionalidad de la producción y, por lo tanto, se toma como variable fija. La existencia de otros mecanismos de diálogo tradicionales puede ser paralela a la existencia de representación en la empresa. Creemos que estos dos factores no previenen la formalización de un proceso de diálogo entre empresa y trabajador, con lo cual son desestimados como causa que prevenga la implementación del diálogo social.

Por otra parte, el desconocimiento de la empresa y los trabajadores sobre sus derechos de representación y la falta de interés por parte de trabajadores y empresas, juegan un papel crucial en la implementación efectiva de la representación de trabajadores.

Esta guía pretende reducir las barreras de entrada para un entendimiento mutuo entre empresa y trabajador y una implementación eficaz con relación a la situación individual de cada empresa y sus trabajadores.

1.2 ¿A Quién Va Destinada Esta Guía?

Esta guía se ha realizado tomando como referencia la industria hortofrutícola del sur y suroeste de España, especialmente en las regiones de Murcia, Almería, Huelva y Cáceres ya que el ámbito productivo de las empresas que participan en los Foros de Comercio Ético tiene mucha concentración en estas regiones (por su propia estacionalidad y naturaleza de la actividad agrícola actúan de forma cíclica e intermitente dando lugar a complementar los trabajos de manera eventual), así como la estacionalidad de la producción y como consecuencia, la eventualidad del trabajo.

Cuando hablamos de la representación de los trabajadores en la empresa, a menudo nos encontramos con cierta confusión y desconocimiento acerca de cómo se articula este derecho. En esta guía, se ofrece un pequeño resumen orientativo para despejar las dudas más frecuentes que se suelen suscitar.

La guía va destinada pues, tanto a personal de empresas (gerentes, responsables de producción, recursos humanos o cumplimiento ético-social) como trabajadores (representantes o sin representación) con un punto de interés común, el de profundizar y entender mejor el proceso de diálogo entre empresa y trabajador y como llevarlo a la práctica de manera efectiva.

1.3 ¿Cómo Se Usa Esta Guía?

Este documento trata de proporcionar información relevante y efectiva sobre diversos aspectos del derecho de asociación y representación para trabajadores y empresas en su día a día, ofreciendo información esencial para garantizar unos cimientos sólidos, tratando de abarcar este tema de manera holística, brindando diferentes perspectivas a la hora de abordar ciertos aspectos de la implementación del derecho de asociación.

El objetivo de esta guía es la transparencia completa y su enfoque en la implementación de un proceso de representación y diálogo que aporte un beneficio mutuo y cuantificable. Esta guía pretende que la compilación

de recursos que forman este documento fomente la proactividad y la motivación de sus lectores ofreciéndoles una serie de pasos e instrumentos de apoyo para dirigir sus esfuerzos.

Para las empresas, la guía trata de contextualizar la aplicación del derecho de asociación reforzando el entendimiento de sus conceptos más básicos junto con la legislación vigente, enlazándola con marcos de referencia nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, trata de desmitificar el proceso de implementación del derecho de asociación aportando una hoja de ruta, contextualizada y reforzada por parte de los sindicatos partícipes en este grupo de trabajo.

Para los trabajadores, esta guía trata de asentar principios esenciales en cuanto al derecho de asociación, ofreciendo transparencia y mejora en el proceso de implementación y puede servir como herramienta para que el trabajador actúe como pieza clave en dicha implementación.

REPRESENTACIÓN DE TRABAJADORES: CONCEPTOS BÁSICOS, LEGISLACIÓN Y MARCOS DE REFERENCIA

2.1 Conceptos Básicos

En España, la participación de los trabajadores en la empresa es un derecho constitucional recogido en el artículo 129.2 CE. Una de las formas de participación es aquella que se articula a través de los representantes que son elegidos de entre los propios trabajadores.

Los trabajadores tienen derecho a participar en la empresa a través de los órganos de representación y aparecen regulados en el Estatuto de los Trabajadores (ET).

Los representantes de los trabajadores tienen sus deberes hacia los trabajadores a los que representan, pero tienen también un deber de sigilo y confidencialidad respecto de la información de la empresa que obtienen.

1. Delegados de Personal o Representación Unitaria (Art. 62.1 ET)

Los delegados de personal son los representantes unitarios de los trabajadores en las empresas o centros de trabajo que tengan menos de 50 y más de 10 trabajadores. Así se elegirán en empresas/centros de trabajo de hasta 30 trabajadores, un delegado de personal y en empresas/centros de trabajo de 31 a 49, tres delegados de personal. También se podrá elegir un delegado de personal en las empresas o centros de trabajo entre seis y diez trabajadores, si así lo deciden éstos por mayoría.

2. Comités de Empresa

Cuando la empresa tiene más de 50 trabajadores, los representantes forman un comité de empresa. El número de miembros del Comité de empresa dependerá del número de trabajadores, estando entre 5 miembros hasta 75. Entre los miembros del comité se elegirán un presidente y un secretario. La Representación Legal de los Trabajadores también tendrá que elegir a los delegados de prevención.

Número de trabajadores	Número de miembros en el comité de empresa
50-100 trabajadores	5 miembros
101-250 trabajadores	9 miembros
251-500 trabajadores	13 miembros
501-750 trabajadores	17 miembros
751-1000 trabajadores	21 miembros
+ 1.000 trabajadores	2 miembros más por cada 1.000 trabajadores, máximo 75

Tabla 1: Relación trabajadores para formar un comité de empresa

Existen **comités de empresa conjunto** dedicado a la representación de trabajadores de distintos centros de trabajo en una empresa. Su creación está prevista de forma obligada para las empresas que tengan en la misma provincia o municipio limítrofe, dos o más centros de trabajo, cuyo censo en cada centro no alcance los 50 trabajadores por sí solos, pero sí de manera conjunta.

Funciones de los representantes de los trabajadores (Art. 64 ET)

Los representantes de los trabajadores tienen muchas funciones, siendo las más importantes las siguientes:

- Derecho a ser informado por el empresario respecto aquellas cuestiones que puedan afectar a los trabajadores, así como sobre la situación de la empresa y la evolución del empleo en la misma.
- Recibir cada tres meses información de la empresa relativa a previsiones de contratación, accidentes de trabajo, absentismo y más.
- Recibir cada año los balances, cuentas y memoria económica de la empresa.
- Información acerca de las sanciones leves, graves y muy graves impuestas a los trabajadores de la empresa.
- Recibir copia de los contratos firmados.
- Ser tenidos en cuenta sobre todo en casos de: reestructuraciones de la plantilla, despidos, reducciones de jornada, movilidades geográficas, fusión de la empresa, cambio del tipo de empresa, planes de formación, implantar sistemas de control del trabajo o los trabajadores, medidas de conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros aspectos.
- Estar presentes cuando se realizan registros a trabajadores.
- Llegar a acuerdos en materia de clasificación y promoción profesional.
- Pactar la distribución irregular de la jornada laboral.
- Negociar con la empresa (o capacidad de reclamación judicial) en los periodos de consultas en los EREs o ERTEs, asuntos de movilidad geográfica colectiva o modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo colectivas.
- Capacidad para denunciar ante la Inspección de Trabajo las irregularidades que realice la empresa.
- Negociar el Convenio Colectivo de empresa.
- Estar presente, a solicitud de un trabajador, en la firma del finiquito.
- Ante un despido improcedente de la representación legal de los trabajadores, recae sobre el representante y no sobre el empresario el derecho a decidir entre indemnización o readmisión.

Ningún representante puede ser despedido ni sancionado por el ejercicio de sus funciones de representación (salvo que se esté aplicando el artículo 54 del estatuto de los trabajadores por incumplimientos contractuales). No podrán verse perjudicados en su promoción personal y profesional. Serán los últimos en ser trasladados o despedidos (cuando se realicen despidos colectivos).

Las funciones de los representantes de los trabajadores son esenciales. Ellos, se convierten en interlocutores entre la empresa y los trabajadores y disponen de una protección regulada legalmente. Los trabajadores pueden acudir a los representantes para conseguir información o realizar cualquier tipo de reclamación o consulta a la empresa, respetando la legalidad, procedimientos reglados y protección de los datos.

Por parte de la empresa, el tener un comité de empresa y usarlo de manera eficiente puede ser muy beneficioso ya que a través de dichos representantes se pueden canalizar las demandas, reivindicaciones, dudas o conflictos de los trabajadores dándole un rápida y eficaz solución antes de llegar a la vía judicial.

Formas de elección: los representantes de los trabajadores deben ser elegidos a través de unas elecciones.

El desarrollo del procedimiento electoral aparece regulado en el ET y en el RD 1844/1994 donde se concreta:

- Preaviso electoral.
- Constitución de la mesa electoral.
- Censo electoral.

- Presentación y proclamación de candidaturas.
- Campaña electoral.
- Votación y escrutinio.
- Reclamaciones electorales.

Duración del mandato: 4 años

Medios a disposición de los representantes de los trabajadores: los representantes de los trabajadores tienen derecho a disponer y el empresario a facilitarlos, si los medios materiales de la empresa lo permiten, a un tablón de anuncios y un local adecuado. Igualmente, para el ejercicio de las funciones de representación, los miembros del comité y los delegados de personal tienen derecho a mínimo de horas mensuales retribuidas (crédito horario) que varían en función del número de trabajadores que tenga el centro de trabajo.

Legislación aplicable

- Estatuto de los trabajadores (Art. 61 y ss.). Enlace [aquí](#).
- Ley Reguladora de la Jurisdicción Social. Enlace [aquí](#).
- Real Decreto 1844/1994, de 9 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de elecciones a órganos de representación de los trabajadores en la empresa. Enlace [aquí](#).
- Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical. Enlace [aquí](#).

3. Las Secciones Sindicales

Es una instancia organizativa interna del sindicato y representaciones externas a las que la ley confiere determinadas ventajas y/o prerrogativas que suponen cargas y costes para la empresa. Los derechos enumerados pueden ser mejorados y/o ampliados por Convenio Colectivo.

Los aquí citados son los contenidos en el artículo 8 de la LOLS, sólo para las secciones sindicales de los sindicatos más representativos:

- Derecho a un tablón de anuncios.
- Derecho a un local siempre que la empresa y/o centro de trabajo cuente con más de 250 trabajadores.
- Derecho a la negociación colectiva.

Para las secciones sindicales sin implantación, es decir, sin presencia en los órganos unitarios, los derechos que la ley le confiere son:

- Derecho a desarrollar la actividad sindical.
- Derecho a presentar candidaturas a delegados de personal y a miembros del comité de empresa.
- Ejercicio del derecho de huelga y planteamiento de conflictos colectivos.

Los **delegados sindicales** son el vehículo de comunicación entre la sección sindical y la empresa. El número de delegados sindicales es el que establezca el Convenio Colectivo. Si no lo contempla, la LOLS establece una escala legal. **Requisitos** para poder constituirlo:

- El delegado sindical tendrá que ser elegido por y entre los afiliados al sindicato.
- Que se trate de una empresa o centro de trabajo con más de 250 trabajadores; este requisito no se va a exigir siempre, pues el convenio colectivo puede disminuir este número.
- Que se trate de una sección sindical con representación unitaria en la empresa.

Competencias, garantías y derechos de los delegados sindicales: iguales a los de la representación unitaria (el crédito horario no se duplica puesto que con la representación unitaria también se está representando a la sindical) más los establecidos en la LOLS (siempre son mejorables y/o ampliables por Convenio Colectivo) entre ellos:

- Suministro de la misma información que reciba el comité de empresa y el deber de sigilo.
- Asistir a reuniones de comités de empresa en materia de seguridad e higiene con voz, pero sin voto.
- Ser oídos por la empresa previamente a la adopción de medidas de carácter colectivo (especialmente en despidos y sanciones).

El Crédito Horario

Esta prerrogativa la comparten tanto los representantes de los trabajadores elegidos por el procedimiento legalmente establecido, como los representantes sindicales. El crédito horario es una bolsa de horas laborables de las que disponen los representantes para el ejercicio de sus funciones de representación. Es un permiso retribuido. El crédito horario va a depender del número de trabajadores de la empresa y se determina de manera mensual.

Trabajadores de ETTs

Los trabajadores que presten servicios por una empresa de trabajo temporal dentro de una empresa con representación de los trabajadores tienen derecho a que dichos representantes velen porque se cumplan las mismas condiciones de trabajo que tienen los trabajadores de la principal.

2.2 Marcos De Referencia Internacionales Y Expectativas De Clientes

La libertad de asociación, la libertad sindical y la libertad de negociación colectiva son derechos fundamentales enraizados en la Constitución de la [Organización Internacional del Trabajo \(OIT\)](#), y forman parte de sus ocho convenios fundamentales. España ha ratificado todos los convenios fundamentales, incluyéndolos en la legislación nacional descrita en el apartado anterior.

Los convenios fundamentales, en general, forman el marco de referencia que engloban actuaciones a nivel internacional de cumplimiento ético-social de empresas con una cadena de suministro globalizada. En general, las empresas que operan a este nivel tienden a adoptar un código de conducta para formalizar el nivel de cumplimiento en sus cadenas de suministro.

Uno de los códigos de conductas más reconocidos a nivel internacional es el Código Base de Ethical Trading Initiative (ETI). Este código base es usado por muchas empresas que operan a nivel internacional con el que evalúan el nivel de riesgo y adherencia en ciertos ámbitos ético-sociales en la cadena de valor, con el fin de promover las buenas prácticas.

La legislación de cada país difiere de manera extensiva en cada uno de los puntos de códigos de conducta internacionales.

Esta guía trata de mejorar la implementación efectiva del derecho de asociación en España, con un enfoque particular a la industria hortofrutícola.

La implementación efectiva del derecho de asociación es un proceso que requiere tiempo, motivación y personal cualificado para asumir las posiciones que llevan a efectuar el proceso de diálogo.

A su vez, la creación de esta guía y su posterior implementación por parte de las empresas va en línea con las buenas prácticas reflejadas en convenios fundamentales de la OIT o en códigos de conducta internacionales como el de ETI.

IMPLEMENTACIÓN DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN EN LAS EMPRESAS

En los Foros de Comercio Ético, consideramos y somos conscientes de que no todas las empresas se encuentran en la misma fase para la implementación del derecho de asociación. Se ha creado este capítulo para que sirva como proceso de reflexión al usuario final y le permita ubicarse en la situación que mejor describa a su empresa y tomar los pasos necesarios para poder progresar en este ámbito.

Es importante destacar que esta guía está enfocada a empresas que quieren progresar en el derecho de asociación y fomentar el diálogo, pero tienen dificultades llevándolo a la práctica.

3.1 Evaluación de la Posición Inicial de una Empresa

Una vez que tenemos representación de los trabajadores en la empresa pasamos por tres fases muy parecidas tanto en la parte social como en la parte empresarial.

1. Fase de negación/rechazo

Esta es la fase comienzo, donde ambas partes (representantes de los trabajadores y empresa) ven a la otra parte como un oponente a quien vencer, a la vez que ambas partes consideran tener la razón absoluta. Dura unos meses como regla general, (a no ser que una de las partes se enconce en esa fase no queriendo evolucionar para avanzar).

Para pasar de fase se necesita usar la empatía hacia la otra parte y la búsqueda del diálogo, acuerdo y paz social en el centro de trabajo. Tanto trabajadores como empresa se dan cuenta que estos hechos tienen más valor que el hecho de llevar la razón.

2. Fase de aceptación con reticencias

Esta es la fase en la que el empresario y la representación de los trabajadores buscan diálogo y acuerdos, pero a la vez no hay una cooperación total entre las partes. Siempre hay un “as” guardado bajo la manga de ambos. Aun así, han empezado a visualizar que su diálogo y sus acuerdos se traducen en un buen clima laboral que les simplifica burocracia e incrementa la productividad.

En esta fase, tanto la representación de trabajadores como la empresa reman hacia el mismo destino, aunque cada uno lleva sus remos a un ritmo. Esta fase puede durar años, y depende de la lealtad y seriedad de ambas partes, buscando el mejor clima en el centro de trabajo.

El avance hacia la tercera y última fase se centraría en un proceso de coordinación entre representantes y empresa, o haciendo referencia a la anécdota anterior, tratar de remar al mismo ritmo.

3. Fase de simbiosis

Esta es la fase en la que la relación de ambas partes genera efectos positivos para las mismas, los trabajadores obtienen condiciones de trabajo dignas y se sienten valorados y escuchados por la parte empresarial, al igual que la parte empresarial obtiene mayor rendimiento de sus plantillas y cooperación por parte de estas. Esto no

quiere decir que las negociaciones en fase 1 y 2 no tienen condiciones dignas, ya que no es así. Se entiende que con este estado simbiótico y de coordinación, la empresa avanza gracias al esfuerzo de todos y se reconoce ese esfuerzo. La lealtad es patente en esta fase, en la que los representantes de los trabajadores y la empresa saben que los intereses que defienden son distintos, pero el camino para obtenerlos es el mismo, comunicación, búsqueda de acuerdos e información clara y completa.

La cumbre del entendimiento y la implementación de la representación efectiva es la de pasar de un modelo de negocio donde el jefe manda y los empleados ejecutan, a entender que para sacar el máximo rendimiento a las personas hay que motivarles y hacerles partícipes de un proyecto común, dar a conocer los objetivos y en definitiva entender que un grupo de trabajo formado por diez compañeros tiene mucho más valor que diez trabajadores de manera individual.

Siempre hay excepciones que confirman la regla, y cuando una relación entre representación de los trabajadores y parte empresarial debería convertirse en una relación de cooperación, pueden haberse dado malas experiencias por ambas partes en los que dicha relación se haya convertido en una situación de rivalidad con la que es imposible lidiar en el día a día. Aun así, hay que animar a que se vuelva a intentar, porque el fracaso de una relación no implica que todas las relaciones deban ser así. Siempre es más eficaz un diálogo con la representación de los trabajadores para solventar el día a día de las empresas de manera individual con cada uno de los trabajadores. Volver intentar esta relación y ser críticos con lo que no funcionó, no echando solo la culpa a una de las partes (ya que seguramente ambas partes tuvieron un poco de responsabilidad), sería una manera positiva de iniciar de nuevo el recorrido habiendo aprendido de nuestra primera experiencia porque, aunque la misma fuese negativa, seguro que hubo en ella una parte de aprendizaje eficaz.

3.2 Proceso Evolutivo Para Una Representación Eficiente

Cada empresa puede encontrarse en una de las tres fases anteriores. En esta sección explicamos qué se debe hacer para progresar y pasar de una fase a otra, con el objetivo de implementar un proceso de diálogo simbiótico que beneficie a ambas partes.

De la Negación a la Aceptación con Reticencias

Para pasar de la primera a la segunda fase es importante el perfil de las personas que se encuentran representando a ambas partes, así como lo es, el asesoramiento, la formación y la tutela que reciban desde sus inicios. En esta fase se construyen los pilares de las relaciones al igual que se instaura la forma de actuar ante las situaciones que se puedan ir presentando. En caso de estancamiento, o de falta de formación, entendimiento o desconfianza de los representantes de trabajadores se hace conveniente la asistencia de los asesores del sindicato a estas reuniones u otros mediadores designados.

Ambas partes deben crear un clima que aun evidenciadas las discrepancias se busquen nexos de acuerdo.

Es crucial en esta fase recordar que las personas que ejercen las labores de representantes de los trabajadores no tienen una “varita mágica” y por arte de magia al salir elegidos como tal, ya conocen toda la legislación y la manera de actuar en cada situación. En la parte social, por regla general, ese puesto lo ejercen personas que ya tienen una formación específica en este sentido, por lo que esa/s personas de la parte empresarial deben utilizar su empatía para ponerse en el lugar de la otra persona y conseguir que en los primeros meses se establezca un vínculo de confianza y lealtad. La comunicación entre ambas partes es fundamental en esta fase, como es igual de fundamental, la formación y la tutela que por parte del Sindicato a quien representen se les dé a estos trabajadores. Si se tutela con espíritu de que siempre es mejor un mal acuerdo que un buen juicio y se negocia con espíritu de crear y no de destruir, por la parte social y por la parte empresarial se asume que mejorar las condiciones laborales y un buen clima laboral mejoran la productividad será fácil pasar a la siguiente fase. Comunicación, lealtad, confianza, formación son los pilares de esta fase.

De la Aceptación con Reticencias a la Simbiosis

Pasar de la fase dos a la segunda a la tercera fase es cuestión de tiempo, de objetivos logrados por ambas partes, de no sentir decepción con la otra parte cuando no se consigue la totalidad de lo que se buscaba. Ambos deben asumir que este tipo de relación se basa en la simbiosis y no en el parasitismo. Es decir, buen acuerdo es aquel en el que ninguna de las partes considera sentirse ni totalmente satisfecho ni totalmente insatisfecho. La parte social y la parte empresarial deben tomar sus relaciones como una carrera de fondo y no como un sprint, hoy se consigue un poquito y mañana otro.

Siempre es bueno hacer un ejercicio en esta fase: donde estábamos antes de iniciar este recorrido y donde estamos ahora, evidenciando las mejoras (pocas o muchas) que ambas partes han conseguido.

Es crucial para pasar de fase, entender que no hay dos partes en la empresa, solo hay una, las personas. Cada persona en cada parte tiene necesidades diferentes.

Rasgos Característicos de los Individuos Para la Implementación del Diálogo Social

Es importante destacar que la estructura laboral que exista en una empresa va a ser directamente proporcional a la estructura social predominante que haya en esa zona, población, región o país. Hay que tener en cuenta la forma de actuar de cada centro de trabajo y que el diálogo entre empresa y trabajadores se adapte a las circunstancias de cada empresa.

El objetivo de la representación de trabajadores es el de conseguir el diálogo con la empresa, la necesidad que trabajadores y empresarios tengan un espacio común, reglado, para hablar e intentar llegar a acuerdos donde haya beneficios.

Partimos de la base en la que el usuario de esta guía entiende que la comunicación entre el trabajador y la empresa es necesaria para la evolución de ambas partes y la coordinación para remar en el mismo sentido. 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.

Es importante no olvidar que el diálogo se pone en marcha y lleva a cabo entre las personas que conforman la empresa y para la correcta implementación de este proceso, las personas que compongan el grupo de diálogo entre empresa y trabajadores deben tener un perfil y actitud apropiados para empezar o continuar con este proceso (sensatez, buena voluntad de avanzar y honradez). Algunos de los **requisitos básicos para el diálogo** son (para las dos partes):

- **Escucha activa:** en una negociación se debe prestar atención a lo que la otra parte ofrece.
- **Asertividad:** defender tu posición de manera correcta, defendiendo tu punto de vista y respetando el de los demás y respetando los tiempos de exposición, opiniones, etc.
- **Respeto:** hacia el resto de asistentes, puesto que pueden existir en un mismo comité de empresa representados varios sindicatos donde cada uno querrá tener una posición de liderazgo. Unos estarán abiertos a resolver un tema concreto con la empresa y los otros no, entonces pasan de ser los RLT unidos a verse como enemigos y que se han posicionado al lado de la empresa.
- **Aprecio:** por el otro y por el destino compartido en la empresa. Muéstrate optimista y abierto ya que esta actitud es generalmente beneficiosa. Si la negociación se vuelve muy tensa, siempre es bueno parar unos minutos.
- **Empatía:** es la capacidad de ponernos en los pies de otra persona. La empatía nos ayuda a regular nuestro comportamiento y adaptarlo a la situación de la otra parte negociadora.
- **Humildad:** necesaria para aprender del otro. La autosuficiencia es incompatible con el diálogo. En el espacio que se pretende crear no caben las figuras ni de "ignorante absoluto" ni de "sabio absoluto".
- **Fe:** a que las partes abordarán el diálogo de manera franca y sin manipulación (ya sea por inseguridad o despotismo).

- **Confianza:** si la fe se presenta como algo que hay que traer al diálogo de antemano, la confianza es el resultado de un diálogo bien llevado. Alguien que esté inseguro, estará siempre a la defensiva.
- **Esperanza:** es lo que sostiene el proceso y lo lleva a buen término. Es una condición ineludible del proceso del diálogo social. El diálogo se trata de llegar a un punto en el que ambas partes mejoran de alguna manera. No esperes conseguir todo lo que quieres. Tampoco hay que ceder sin recibir nada a cambio.
- **Persuasión:** ésta es la capacidad que tenemos de convencer.
- **Objetividad:** evitar llevar puntos de negociación al terreno personal.
- **Emoción:** la negociación no siempre es fácil. Tómate tu tiempo y controla tus emociones ya que habrá puntos que haya que tratarlos con delicadeza.
- **Preparación:** es importante llevar preparados los temas a exponer o tratar. Para eso se envía una convocatoria con el orden del día, ya que en las reuniones se pretende dar un paso a través del diálogo y no “pasar el rato”.

Como norma general, es importante:

- Encontrar un objetivo común para empresas y trabajadores.
- Entender que ambas partes tienen que ofrecer algo para que la negociación sea positiva.
- Reflejar todo lo que pase o se trate en una reunión en un acta.

3.3 Aspectos Prácticos del Diálogo en la Empresa

Basándonos en la experiencia del grupo de trabajo con respecto a los representantes de trabajadores y su cometido en la empresa, aparte de las obligaciones de la empresa de informar trimestralmente a los representantes de los trabajadores descritos en la sección 2.1, en un proceso simbiótico los representantes:

- Se reúnen con la empresa de manera extraoficial para transmitir inquietudes, problemas y situaciones que de manera proactiva se intentan solucionar.
- Se reúnen con el comité de empresa de manera trimestral oficialmente.
- Se realizan asambleas con los trabajadores en las que se votan cuestiones que les influyen.
- Se realizan reuniones con los trabajadores para informarlos de temas laborales.

La telefonía móvil y aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp permiten crear grupos de trabajadores para que los representantes pasen información relevante.

La elección y formación de comités de empresa puede venir tanto de la empresa como de los propios trabajadores.

Una de las experiencias para renovar o crear un comité de empresa suele ser una situación de descontento generalizada por parte de los trabajadores y el sentimiento de que el actual comité de empresa no existe o no está haciendo lo suficiente. Una de las causas principales puede ser la desinformación por parte del comité a los trabajadores. Esto requiere iniciativa de trabajadores dispuestos a tratar de cambiar las cosas a mejor.

Este esfuerzo requiere de proactividad y compromiso por parte de los trabajadores que quieran involucrarse más en el proceso de diálogo social, de diferentes departamentos. Y, si hay alguien de la empresa afiliado a un sindicato, éstos podrían ayudar, tutelar e informar sobre el proceso a seguir.

Si estás interesado en realizar este proceso y formar un comité de empresa puedes consultarlo con la propia empresa para que te proporcione información, consultar esta guía o contactar con los sindicatos correspondientes para que te puedan asesorar durante todo el proceso.

3.4 Estrategias de Comunicación Para la Gestión de Conflictos¹

Se debe diferenciar entre problema y conflicto. Mientras que el primero hace referencia a un síntoma de que algo ocurre y puede desencadenarse en conflicto; el segundo es la eclosión final del problema que no fue tratado. De ahí que, detectar un problema a tiempo puede prevenir un conflicto futuro mediante la mediación.

Los problemas pueden verse desencadenados por frustraciones, sucesos irritantes, precepciones de provocaciones, falta de educación o injusticia, y miedos.

La comunicación es esencial para mediar y poner fin a los problemas. Hay que tener en cuenta que la comunicación en sí no lo es todo, y que es importante cuidar las formas de expresión, para reforzar el mensaje que se quiere transmitir. El papel del emisor del mensaje en el proceso de comunicación es esencial.

¿Cómo se puede detectar un conflicto potencial?

Se requiere ser proactivo:

- Constante observación del clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral y la productividad.
- Identificación del problema o tema potencialmente conflictivo, mediante investigación ágil.
- Establecer una hoja de ruta.

También es importante identificar los desencadenantes del conflicto (¿hay un problema interracial, individual, familiar, comprensión idiomática, etc.?)

Una vez que se han estudiado los desencadenantes, es importante gestionar los elementos encontrados. Por ejemplo, identificar miedos, fomentar sistemas de conversación que aproximen nuestras formas de pensar y ser, entender cómo y por qué perciben la realidad otras personas, o manejar constructivamente las situaciones detectadas como problemáticas (respeto, capacidad de manejar la indignación, autoestima estable, capacidad empática, motivación desde la inspiración y el afecto, tomar consciencia de nuestra fuerza verbal, paraverbal y no verbal y su impacto en otras personas).

Es importante manejar constructivamente las situaciones detectadas como problemáticas y no entrar en juegos psicológicos que den respuestas inesperadas que rompan con la profecía acerca del abuso de autoridad.

Detección del conflicto

Hay dos grandes focos de conflictos:

- Asuntos relacionados con la empresa (salarios, seguridad, etc.)
- Confrontaciones personales en las que las emociones intensifican la sensación de indignación.

Las fuentes de conflicto más comunes son las diferencias personales y culturales, diferencias en la percepción y comprensión de la información, y el estrés laboral.

Uno debe enfocarse en los hechos, basándose en evidencias objetivas. Provocar mutuas empatías sin forzar consenso y trabajar en la mediación desde un enfoque colaborativo y tratar de alcanzar una meta común.

Estrategias de comunicación en la gestión de conflictos

¹ Sección basada en su totalidad en el documento titulado “Manual de estrategias de comunicación para la prevención y gestión de conflictos en organizaciones del sector alimentario” por la Dra. Rosa María Torres Valdés.

Pasos principales para facilitar la comunicación:

1. **Buscar un denominador común.** Comenzar la conversación con un tema afín a todos los actores.
2. **Hacer preguntas.** Facilitar el poner de manifiesto necesidades, motivaciones, sentimientos.
3. **Escuchar activamente las respuestas.** Mostrar interés sin hacer juicios valorativos.
4. **Tras la escucha, hablar y poner en valor el papel como mediador o mediadora en el proceso de comunicación.** Exponer los beneficios de seguir conversando sobre el problema que originó el conflicto fundamentado en el razonamiento lógico y evidencias objetivas.
5. **Discurso fundamentado y motivador.** Co-crear alternativas apropiadas, sin imposiciones.

Para más información sobre este tema, puede consultar la guía, en su totalidad, [en el siguiente enlace](#).

BENEFICIOS ASOCIADOS A MECANISMOS DE DIÁLOGO Y REPRESENTACIÓN

Desde los Foros de Comercio Ético entendemos que cada empresa puede estar en una etapa diferente en el proceso de diálogo social. Por eso, en esta sección se pretende destacar algunas de las ventajas o experiencias positivas (tanto para empresas como para trabajadores) de tener mecanismos de representación que funcionen de manera eficiente dentro de las empresas.

Algunas de estas ventajas han sido sacadas de estudios internacionales, como el [“business case for social dialogue” realizado por Global Deal](#). Enumeramos las ventajas de manera general, pero también de manera particular a través de algunas experiencias de nuestros participantes en el grupo de trabajo al igual que otras empresas que se han ofrecido voluntarias para exponer sus casos prácticos.

Esperamos que esta sección haga del proceso de diálogo social y su funcionamiento algo más real y cercano para las empresas y trabajadores que lo quieran llevar a cabo.

El [informe publicado por Global Deal](#), genera las siguientes conclusiones sobre la implementación del diálogo social y la negociación colectiva, que en general contribuyen al rendimiento empresarial a la vez que apoyan un ambiente de trabajo decente y equitativo.

1. Puede desempeñar un papel clave a la hora de absorber las perturbaciones y preservar el empleo.
2. Puede contribuir a mejorar el desempeño de las empresas y aumentar la productividad.
3. Es clave para gestionar los conflictos para lograr lugares de trabajo justos y estables.
4. Facilita el ajuste y la recuperación de una crisis económica.
5. Ayuda a mejorar el diseño de los sistemas de formación y la retención de competencias
6. Crea un entorno propicio para empresas sostenibles.
7. Facilita la mejora y compensa el riesgo en las cadenas de suministro

En tiempos de Covid-19, Global Deal considera que el diálogo social ha desempeñado un papel fundamental en el diseño de políticas que preserven la seguridad y la salud de los trabajadores frente a la propagación del virus.² También hace referencia a la importancia del diálogo social para conseguir igualdad de género.³

² https://www.theglobaldeal.com/resources/Executive%20Summary_final_SP.pdf

³ https://www.theglobaldeal.com/resources/Gender%20Brief_ES_Final_Web.pdf

4.1. Experiencias Positivas Para Empresas

Cada día más las empresas se enfrentan a nuevos retos o actualización de asuntos en materia laboral y que les obliga a hacerlo de manera consensuada y negociada con los trabajadores/as, para ello es muy importante contar con una buena representación de los trabajadores. Algunos temas que abordar son los siguientes:

- Negociación colectiva de los convenios colectivos, la representación de los trabajadores forma parte de las mesas de negociación.
- Plan de igualdad, registro salarial, plan de acoso, brecha salarial.
- Registro horario.
- Plan de empleo, estabilidad laboral.
- ERTES.
- Planes de retribución.
- Código ético de la empresa.
- Comité de salud laboral.
- Beneficios sociales.

3.5 Experiencias Positivas Para Trabajadores

Llevado a la práctica, el uso de comités de empresas y delegados de personal puede ayudar de manera significativas a resolver conflictos de trabajo. Estos comités de empresa forman una estructura que hace que sea muy útil para los trabajadores acudir a ellos para informarse sobre materias de interés (por ejemplo, el convenio colectivo vigente o reclamar a la empresa algún derecho en su nombre). Ya que el comité de empresa debe ser informado y consultado por el empresario siempre que vaya a tomar decisiones que afecten a los empleados, este órgano siempre tendrá (o podrá obtener) la información necesaria para resolver las dudas y preguntas de los trabajadores.

En algunos casos las empresas ofrecen a sus trabajadores una serie de beneficios o mejoras, que no están incluidos en su salario. Por ejemplo:

- Ofrece una guardería en la empresa.
- Un comedor subvencionado.
- Parking de empresa.
- Un premio por llevar un número de años de antigüedad.
- Ayudas para libros escolares.

Son una serie de derechos o beneficios económicos que recibe el trabajador además de su salario. Hay empresas que los ofrecen para mejorar el bienestar del trabajador y a la larga, su productividad, por los valores sociales de la empresa o para atraer con estos beneficios a los mejores trabajadores del sector. El sueldo es muy importante, pero a veces el hecho de que la empresa cuente con una guardería en el centro de trabajo, transporte para los empleados, o acuerdos con centros de formación, pueden ser decisivo para que un trabajador quiera formar parte de esa plantilla.

También hay situaciones en las que son las empresas las que en determinado momento conceden beneficios para sus trabajadores, aunque no se haya regulado en el Convenio Colectivo.

3.6 Casos Prácticos Y Testimonios



Diálogo Social Entre Empresas y Trabajadores

El Grupo Martinavarro, empresa líder en producción y distribución de cítricos durante todo el año, se constituye como sociedad hace 75 años. El grupo tiene 3500 empleados en pico álgido de campaña concertando diferentes formas de modalidad contractual. Estos trabajadores se encuentran distribuidos principalmente por la Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía.

Un volumen tan ingente de trabajadores hace necesario de forma legal pero también de forma participativa, una representación legal de los trabajadores (RLT) robusta y acorde con el tamaño de la empresa (contando actualmente 78 delegados sindicales).

Desde Martinavarro pensamos que para poder gestionar un volumen de personas tan elevado es necesario contar con la participación de la RLT para abordar los problemas de nuestros recursos humanos y que éstos se sientan oídos y representados. Sin embargo y aun pensando que podrían ser un perjuicio, lo cierto es que algunas acciones o acuerdos actúan como elementos de pacificación de las relaciones laborales, y evitan conflictos y tensiones entre trabajadores y empresarios, ya que favorecen una mejor flexibilidad laboral.

Tres son las grandes áreas de actuación y diálogo social en Martinavarro:

- 1- **El comité de empresa:** donde se tratan todos los temas relacionados con las relaciones laborales y los conflictos individuales y colectivos
- 2- **El comité de seguridad y salud:** donde se facilita el intercambio de puntos de vista y diálogo en materia de prevención de riesgos.
- 3- **La comisión de igualdad:** cuya función es facilitar la elaboración, el desarrollo y la aplicación del Plan de Igualdad.

¿Qué Ventajas se Obtienen con la Implementación de una RLT?

- En primer lugar, nos sirven para pulsar el clima organizacional que se respira en la empresa. La RLT es transmisora de los puntos de mejora y el grado de satisfacción de los empleados con las decisiones que la empresa toma día a día.
- También son la voz de aquellos trabajadores que no tienen facilidad para comunicar con los responsables de la empresa, bien sea por distancia geográfica, o bien por otras causas.
- Son también el hilo conductor de los mensajes que la empresa quiere transmitir a todos sus empleados.
- Son absolutamente necesarios para negociar cualquier materia que afecte a las condiciones de trabajo de los empleados, que no estén reguladas en normas convencionales o estatutarias o que quieran ser modificadas por el empresario en pro de una mejora objetiva. Cualquier modificación que altere las condiciones de trabajo y no esté negociado y firmado con la RLT, será nulo y carecerá de validez.
- Colaboración activa en la organización, despliegue de medios, pedagogía etc., en casos de incidentes graves, incendios, o por ejemplo en la pandemia del COVID.

¿Qué Desventajas Podemos Tener?

- Ejercicio combativo y no constructivo de determinadas organizaciones sindicales/ o delegados, por causas, a veces ajenas, a la finalidad última de las relaciones laborales que es el interés colectivo.
- El coste que supone el crédito horario sindical cuando no se utiliza correctamente, ya que es mal visto por las empresas.

Casos prácticos

1. ACUERDO de denominado Bloqueo de Turno

- **Antecedentes:** El convenio de manipulado de cítricos de la Comunidad Valenciana establece que el llamamiento al trabajo será por estricto orden de antigüedad. En el Régimen de Almacenes existen dos turnos de trabajo de 8 horas de lunes a viernes (mañana y tarde).
- **Objeto de la negociación:** El personal, por temas de conciliación sobre todos de hijos menores, tenían problemas para acudir a algún determinado turno, por compaginar con sus parejas o familiares el horario laboral para recoger sus hijos, por temas de horario escolar, etc. Desde la RLT se lanzó la propuesta de dejar elegir al personal, el turno que querían realizar, omitiéndoles del llamamiento, si por antigüedad, no les tocaba ese día trabajar en el turno solicitado.

La empresa, hizo un estudio, de la repercusión que esta medida podía tener, ya que un trasvase excesivo de un personal de un turno a otro podía tener consecuencias negativas, y el resultado fue satisfactorio.

- **Resultado:** Desde hace 2 campañas el personal que al inicio de la campaña decide “bloquearse” en un determinado turno, queda adscrito a ese turno y solo se le llama a trabajar en ese turno, quedando exenta de venir a trabajar y por tanto también de percibir retribución, fuera de ese turno. Si por antigüedad no le correspondiese venir a trabajar en el turno elegido, la empresa la saltaría del orden de antigüedad.
- **Experiencia:** Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar, mayor satisfacción del empleado, medida aplaudida por la inspección de trabajo

2. ACUERDO de vacaciones

- **Antecedentes:** El convenio de manipulado de cítricos de la Comunidad Valenciana no establece ninguna directriz sobre el disfrute de las vacaciones emplazando a empresario y trabajadores a la negociación colectiva.
- **Objeto de la negociación:** El personal, al ser fijo discontinuo y tener la parte proporcional de las vacaciones incluidas en su salario, reclama el disfrute de estas que por ley les corresponde. Desde la RLT se lanzó la propuesta de negociar un acuerdo sobre vacaciones.
- **Resultado:** Desde hace varios años el personal que quiere voluntariamente puede solicitar el disfrute de sus vacaciones solicitándolo con unos periodos de antelación predeterminados y existiendo cupos máximos para determinadas fechas concretas.
- **Experiencia:** Mejora de la conciliación de la vida laboral y familiar, mayor satisfacción del empleado, mejor organización del llamamiento de los empleados.

3. NO ACUERDO en modificación de horarios de entrada y salida en pandemia

- **Antecedentes:** Debido a la pandemia, desde la empresa se instó a la RLT a negociar un acuerdo para adelantar en 30 minutos las entradas y salidas del turno de la mañana y retrasar en 30 minutos las entradas y salidas del turno de la tarde para que el personal de ambos turnos no coincidiera en el centro de trabajo.
- **Objeto de la negociación:** Modificación del horario de entrada y salida mientras dure la pandemia.
- **Resultado:** Sin acuerdo. LA RLT no accedió a modificar el horario.



A continuación, presentamos 5 casos prácticos de acuerdos en Agromark:

1. ACUERDO - Horario especial en periodo de Ramadán

- **Antecedentes:** Los convenios de aplicación a la empresa no establece ninguna regulación especial en horarios o jornadas para el tiempo de Ramadán.
- **Objeto de la negociación:** Dado que se trata de una fecha sagrada para los trabajadores musulmanes en la que implica un mes de ayuno, con la finalidad de poder llevar lo mejor posible este sacrificio y compatibilizar con las horas de trabajo se establece un horario especial con los trabajadores de campo.

Principalmente consiste en acortar la jornada laboral, hacer una jornada intensiva y adelantar la hora de entrada con la finalidad de que en las horas de mayor calor no estén trabajando.

- **Resultado:** Acuerdo anual con el comité de empresa en campo.
- **Experiencia:** Mayor satisfacción del empleado y respeto hacia su orientación religiosa.

2. ACUERDO - “PLUS PRODUCTIVAD en CAMPO”. Trabajo a incentivos

- **Antecedentes:** El convenio colectivo de aplicación recoge que las empresas que tengan implantado un sistema de trabajo por rendimiento o productividad y en aquellas que el futuro decidieran ponerlo en práctica, informarán con carácter previo a los representantes de los trabajadores, siendo imprescindible la participación y acuerdo de estos últimos para llevar a cabo dicho sistema de trabajo. Esta modalidad de retribución (cantidades a percibir) así como las condiciones de aplicación, deberán de plasmarse por escrito.
- **Objeto de la negociación:** Las cuadrillas de campo que llevan trabajos de plantación o recolección tienen regulado en una tabla los precios por bandeja, kilos o piezas según las confecciones que lleven a cabo. En cualquier caso, tienen garantizado a cobrar, como mínimo el salario resultante de multiplicar las horas de trabajo realizadas por el precio hora indicado en la tabla salarial.
- **Resultado:** Acuerdo con el comité de los precios por duración de tres años revisable llegado a fin de fecha.
- **Experiencia:** Los trabajadores expertos y profesionales en las tareas a realizar pueden sacar un salario día bastante superior al salario mínimo, se consideran bien remunerados. Se siente motivados.

3. ACUERDO - Sistema de llamamiento fijos discontinuos

- **Antecedentes:** Los convenios colectivos de aplicación establecen que los trabajadores fijos discontinuos sean llamados por riguroso orden de antigüedad dentro de cada categoría o especialidad profesional según exija el volumen de actividad del centro de trabajo. Excepcionalmente por acuerdo entre el comité de empresa o delegados de personal y empresa, se podrá fijar un sistema de llamamiento complementario al anterior. Con acuerdo entre las partes se podrá fijar el llamamiento diferente al mencionado anteriormente.
- **Objeto de la negociación en dos casos diferente:**
 - **En almacén:** Dentro de la misma categoría profesional “auxiliar de almacén” se llevan a cabo dos trabajos totalmente diferentes, independientes tanto en funciones como físicamente. En concreto se trata del personal que está manipulando o envasando y otra sección que es el personal que está exclusivamente etiquetando bolsas. En el listado de llamamiento “anexo1” para trabajadores fijos discontinuos que se actualiza y publica anualmente, se llevan a cabo dos secciones: manipuladores y etiquetadores de bolsas, dentro de esto listado aparecen los trabajadores ordenados por orden de antigüedad en la empresa. Esta campaña se ha incorporado una manipuladora que estaba en el listado de llamamiento “manipuladores” por restricciones médicas a la sección de “etiquetadores de bolsas”. Se ha acordado con el comité que su incorporación sea al final de la lista y no por orden de antigüedad puesto que se ha negociado que el llamamiento en esta sección sea por antigüedad en el puesto y no antigüedad en la empresa.
 - **En Campo: Los tractoristas** tienen lista de llamamiento por orden de antigüedad y así se les convoca durante la campaña. Para los meses de verano (Julio a Septiembre) los trabajadores solicitaron no llevar a cabo este orden de llamamiento y dejarlo libre puesto que muchos viajan a marruecos excediendo el tiempo de vacaciones. Se llegó a este acuerdo firmando un documento donde especifica que para esos meses la organización del trabajo y el llamamiento al trabajo será con los trabajadores que haya en activo, disponible, sin tener en cuenta el orden de antigüedad.
- **Resultado:** Acuerdo con el comité firmando dichos documentos ya que ante reclamación futura está motivada y justificada la medida.
- **Experiencia:**

En el caso expuesto de almacén, se ha respetado a los trabajadores que durante años vienen haciendo el trabajo de “etiquetado de bolsas”, no se han visto perjudicados por la reubicación de otro trabajador nuevo a su equipo que hubiera pasado a ocupar el primer puesto y el trabajador nuevo valora la reubicación y adaptación al nuevo puesto.

En el caso de los tractoristas, esta flexibilidad de la lista de llamamiento, con el acuerdo hace que puedan conciliar la vida profesional con la familiar permitiendo pasar más tiempo con sus familias quien lo solicite incluso aprovechan para viajar a la Meca.

Tener regulados los llamamientos y firmados con el comité te permite primero la tranquilidad y facilidad a la hora de organizar el trabajo y tener que llamar al personal, los trabajadores conocen su listado y orden y ante una reclamación el listado es el que debe de cumplirse

4. ACUERDO - “Jornada Irregular”.

- **Antecedentes:** el Estatuto de los Trabajadores en su artículo 34 dice: *“Mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año. En defecto de pacto, la empresa podrá distribuir de manera irregular a lo largo del año el diez por ciento de la jornada de trabajo”*
- **Objeto de la negociación:** Establecer la distribución de 182,5 horas de trabajo año (que es el 10% de 1.826 horas anuales establece en uno de los convenios de aplicación en la empresa) en los periodos de mayor acumulación de trabajo.
- **Resultado:** Acuerdo con el comité donde se permite realizar 182,5 horas en 7 meses (noviembre a mayo), por lo que se podría realizar una jornada semanal de hasta máximo 46,52 horas máximo con jornada laboral normal.
- **Experiencia:** Flexibilidad de la empresa en la distribución de las horas en los momentos de mayor actividad para poder servir los pedidos, tenerlo firmado con el comité permite poder justificar este “exceso” de jornada ante reclamaciones o inspecciones.

5. ACUERDO - “Calendario Vacaciones Almacén Fijos Discontinuos”.

- **Antecedentes:** Aunque los trabajadores Fijos discontinuos llevan incluido en la parte del salario la proporción a vacaciones, festivos, etc., Agromark, en caso de personal de almacén, tiene establecido un tiempo para vacaciones.
- **Objeto de la negociación:** Nos encontrábamos anteriormente que el 90% del personal de almacén solicitaba permiso para vacaciones en verano, siendo común el mes de agosto y resto de días solicitaba permiso en momentos punta como Navidad o Semana Santa. El decidir la empresa a quien conceder vacaciones en agosto y a quien no se convirtió en un trabajo de mucha elaboración, comprometido y criticado por algunos trabajadores como decisiones no objetivas. Por tanto, se decidió elaborar un calendario de vacaciones rotativo.

El convenio colectivo de aplicación establece que el calendario de vacaciones será fijado por la empresa y por el comité, se indicará claramente los periodos de vacaciones y la forma de llevarlos a cabo, teniendo derecho el trabajador derecho a conocer las fechas de sus vacaciones dos meses antes, al menos, del comienzo del disfrute por lo que en base a todo esto se elaboró un calendario consistente en 3 turnos rotativos de 21 día natural cada turno, empezando en julio y terminado en septiembre, luego se dejaban 3 días para poder disfrutarlos a lo largo del año en periodos diferentes a estos. Los grupos cada año se van reorganizando según las fechas y publicando en el tablón de anuncios que tiene el comité de empresa en el comedor de personal.

- **Resultado:** Acuerdo con el comité firmado por 3 años y prorrogable a su término.
- **Experiencia:** Desde que tenemos el calendario el tiempo de invertir en organizar los turnos de vacaciones es mínimo, el personal conoce con antelación las fechas de disfrute de vacaciones y se han eliminado las discusiones o comparativas entre unos y otros puesto que está muy claro el sistema y saben que cada año rotan. Con esto también ha permitido a los trabajadores poder organizarse con antelación para el cuidado de los niños los meses de verano que no tienen colegio.