ESCUELA NACIONAL SINDICAL
Centro de pensamiento

PLANIFICAR PARA NEGOCIAR

La negociación colectiva desde la planeación estratégica y la Teoría del Cambio con Modelo ENS

Deys Henao Montoya
Investigadora Socio Laboral
Septiembre
2026

Una pregunta para comenzar

Idea para discusión:

«Negociar no comienza cuando nos sentamos frente a la empresa. Comienza mucho antes.»

¿Qué queremos transformar?

- ¿Qué sabemos de nuestra situación actual?
- ¿Qué necesitan y aspiran las personas trabajadoras?
- ¿Qué queremos conseguir con el pliego?
- ¿Con qué argumentos y datos contamos?
- ¿Quiénes pueden influir en el proceso?
- ¿Qué capacidad tenemos para actuar?
- ¿Qué puede cambiar durante la negociación?

Fundamento Metodológico ENS

✓ La junta directiva debe planificar previamente todo el proceso para contar con información rigurosa.

✓ Permite construir insumos fundamentados para la elaboración del pliego de peticiones.

✓ Diseña estrategias anticipadas que fortalecen la capacidad negociadora del sindicato.

✓ Transforma la acción sindical de la improvisación hacia la efectividad estratégica.

Planificar es pasar de la reacción a la acción intencionada

La planeación estratégica permite analizar la situación actual, establecer objetivos futuros, identificar caminos y gestionar el cambio.

ETAPA 1

1. Analizar

Diagnóstico de la realidad

ETAPA 2

2. Definir avance

Hacia dónde queremos ir

ETAPA 3

3. Decidir cambio

Qué debemos transformar

ETAPA 4

4. Estrategias

Definir caminos de acción

ETAPA 5

5. Organizar

Acciones y recursos

ETAPA 6

6. Monitorear

Seguimiento y ajustes

Planear no es hacer una lista de actividades

Un plan estratégico conecta sistemáticamente:

- **PROBLEMA / SITUACIÓN:** Lectura crítica de la realidad actual
- **CAMBIO QUE QUEREMOS:** Transformación estratégica buscada
- **RESULTADOS:** Cambios concretos y alcanzables
- **ESTRATEGIAS:** Ruta organizativa e incisiva
- **ACTIVIDADES:** Acciones específicas planificadas
- **RECURSOS + RESPONSABILIDADES + TIEMPOS:** Gestión operativa
- **SEGUIMIENTO Y AJUSTES:** Evaluación continua del proceso

Pregunta clave de coherencia:

«¿Cómo sabemos que nuestras actividades realmente nos acercan al cambio que queremos?»

Sin una lógica de cambio clara, las actividades se convierten en activismo disperso sin capacidad de impacto en la mesa.

La negociación como proceso

1. ANTES

Preparación y Diseño

- Investigación y diagnóstico
- Identificación de necesidades
- Recolección de información
- Elaboración del pliego
- Costeo de propuestas
- Diseño de la estrategia
- Preparación de la comisión

2. DURANTE

Mesa de Negociación

- Desarrollo de las conversaciones
- Mesa de negociación directa
- Estrategia de comunicación
- Movilización y respaldo de bases
- Seguimiento y evaluación
- Ajuste permanente de estrategia

3. DESPUÉS

Seguimiento y Convención

- Evaluación global del proceso
- Seguimiento de cumplimiento
- Administración de la convención
- Balance de fortalezas sindicales
- Aprendizajes para la próxima negociación colectiva

«La negociación ocurre en una realidad que cambia»

Los contextos son complejos

Existen múltiples factores políticos, económicos y laborales interrelacionados.

Existen múltiples actores

Diversidad de intereses dentro de la empresa, el gobierno y el propio sindicato.

Las condiciones cambian

Las coyunturas de mercado y empresariales varían durante el proceso.

Nuestros supuestos mutan

Las premisas iniciales deben contrastarse con la realidad de la negociación.

Estrategias adaptables

Las estrategias requieren revisión periódica para no perder efectividad.

Conclusión estratégica:

Por eso no se trata de construir un plan rígido, sino una lógica de cambio que podamos revisar y adaptar constantemente.

Una negociación no ocurre en el vacío

La matriz de contexto diferencia elementos potenciadores y obstaculizantes en 5 dimensiones clave.

Dimensión de Contexto	Pregunta Clave de Análisis
Contexto Político	¿Qué decisiones políticas, gubernamentales o sectoriales pueden afectar la negociación?
Contexto Económico	¿Cuál es la situación financiera real de la empresa, la industria y el sector económico?
Contexto Social	¿Qué situaciones sociales y condiciones socioeconómicas viven las personas trabajadoras?
Contexto Cultural	¿Qué percepciones, prácticas y culturas laborales influyen en la relación patronal?
Contexto Jurídico	¿Qué marco legal, estatutos y normas vigentes condicionan o favorecen el proceso?

Conocernos para negociar - Autodiagnóstico Sindical

«También necesitamos mirar hacia adentro: ¿Con qué contamos como organización?»

1. Afiliación
Tasa de sindicalización y representatividad.

2. Legitimidad
Confianza y reconocimiento de las bases.

3. Convocatoria
Capacidad real de movilización y respuesta.

4. Recursos
Capacidad financiera, logística y técnica.

5. Conocimientos
Formación jurídica, económica y técnica.

6. Información
Datos socioeconómicos de la empresa y trabajadores.

7. Comunicaciones
Canales internos y externos de información.

8. Tiempo
Disponibilidad para la planificación y negociación.

9. Capacidad estratégica
Habilidad táctica de la junta y comisiones.

10. Experiencia acumulada
Aprendizajes de procesos de negociación previos.

Conocer a los actores involucrados ¿Quiénes intervienen? - Mapa de Actores

¿Quién es?

Identificación precisa del actor o parte interesada.

¿Qué interés tiene?

Intereses directos, indirectos u ocultos en la negociación.

¿Qué poder tiene?

Capacidad de decisión y veto institucional o económico.

¿Qué influencia tiene?

Capacidad de incidir sobre otros actores clave.

¿Qué puede hacer?

Acciones posibles a favor o en contra del proceso.

¿Qué información requiere y cómo nos relacionamos?

Estrategia de comunicación y relacionamiento diferencial.

El mapa de actores permite definir estrategias específicas de gestión, alianzas y comunicación estratégica.

De posiciones a intereses

ENFOQUE TRADICIONAL (POSICIONES)

Centrado en demandas rígidas:

«Queremos esta cláusula tal como está redactada»

- Provoca entrabamiento rápido en la mesa.
- Reduce la discusión a un juego de suma cero.
- Dificulta encontrar alternativas creativas de solución.

ENFOQUE ESTRATÉGICO (INTERESES)

✓ **¿Qué problema queremos resolver?**
Diagnóstico del conflicto de origen.

✓ **¿Qué necesidad real existe?**
Fundamentación técnica y humana.

✓ **¿Qué cambio queremos producir?**
Transformación a largo plazo.

✓ **¿Qué propuesta responde al problema?**
Alternativas fundamentadas.

¿Qué queremos cambiar?

Preguntas para construir la Visión:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos estar al finalizar la negociación?
- ¿Qué queremos transformar sustantivamente?
- ¿En cuánto tiempo se logrará el cambio?
- ¿Quiénes deben participar en el proceso?
- ¿Qué factores pueden facilitar el cambio?
- ¿Qué factores pueden obstaculizarlo?

RESULTADO ESPERADO:

VISIÓN DE CAMBIO SINDICAL

La visión de cambio expresa sintéticamente el resultado esperado y responde con absoluta claridad a dos preguntas esenciales:

1. ¿QUÉ queremos transformar?
2. ¿PARA QUÉ lo queremos transformar?

Los 10 pasos para nuestro ejercicio

1. Evaluar convención

Revisión del pliego vigente.

2. Necesidades

Identificar aspiraciones de bases.

3. Canasta básica

Analizar condiciones de vida.

4. Comparar

Tendencias y conquistas sectoriales.

5. Economía empresa

Situación financiera del sector.

6. Costear pliego

Propuestas y costos reales.

7. Contrastar

Ajuste estratégico de peticiones.

8. Comunicaciones

Estrategia de medios e información.

9. Comisión negociadora

Preparación técnica y roles.

10. Estrategia mesa

Definición del plan de negociación.

Pasos 1–3: Conocer nuestra realidad

PASO 1: EVALUAR CONVENCIÓN

- ¿Qué se cumplió de la convención vigente?
- ¿Qué no se cumplió y por qué?
- ¿Qué problemas de aplicación existen?
- ¿Qué cláusulas deben mantenerse?
- ¿Qué debe modificarse o actualizarse?
- ¿Qué nuevos problemas han surgido?

PASO 2: NECESIDADES Y ASPIRACIONES

- ¿Qué problemas viven las personas trabajadoras?
- ¿Cuáles de estos problemas son prioritarios?
- ¿Qué esperan prioritariamente de la negociación?
- Consulta directa mediante encuestas socioeconómicas y asambleas de base.

PASO 3: CONDICIONES DE VIDA

- Análisis detallado de Ingresos vs Gastos reales.
- Situación de Vivienda y arrendamiento.
- Acceso y costos de Educación y Salud.
- Transporte, Cuidado y otras necesidades familiares.

Pasos 4–5: Conocer el entorno de la negociación

PASO 4: COMPARACIÓN SECTORIAL

Comparar la convención colectiva propia con:

✓ Otras empresas del mismo grupo económico.

✓ Convenciones colectivas del sector de actividad.

✓ Estándares laborales regionales y nacionales.

✓ Tendencias recientes de negociación colectiva.

PASO 5: ANÁLISIS ECONÓMICO Y DE EMPRESA

• ¿Cómo está la situación financiera de la empresa?

• ¿Cuál es el comportamiento del sector económico?

• ¿Cuál es su estructura de costos e ingresos?

• ¿Cuál es su capacidad económica real de respuesta?

• ¿Qué factores externos pueden afectar el proceso?

Pasos 6–7: Construir el pliego con sentido estratégico

PASO 6: ELABORAR Y COSTEAR EL PLIEGO

Cada propuesta debe responder a la fórmula:

PROBLEMA ➔ OBJETIVO ➔ PROPUESTA ➔ COSTO

El costeo riguroso permite conocer cuánto representa financieramente cada punto y cuál es el costo incremental real del pliego.

PASO 7: CONTRASTAR Y AJUSTAR EL PLIEGO

Antes de redactar la versión final y presentarla, verificar:

✓ ¿Corresponde con las necesidades identificadas?

✓ ¿Es compatible con la situación de la empresa?

✓ ¿Se alinea con las tendencias de negociación?

✓ ¿Responde a nuestra capacidad sindical real?

✓ ¿Fortalece nuestra estrategia integral?

Pasos 8–10: Preparar la capacidad de acción

PASO 8: ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

- Definición clara de públicos objetivo.
- Mensajes clave para bases y opinión pública.
- Canales de difusión e información oportuna.
- Asignación de responsables y voceros.
- Gestión de recursos comunicativos.

PASO 9: COMISIÓN NEGOCIADORA

- Definición de objetivos y roles en la mesa.
- Dominio de contenidos y argumentos técnicos.
- Manejo de información estratégica.
- Entrenamiento y simulación de escenarios.

PASO 10: ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

- Anticipación de escenarios e intereses patronales.
- Coordinación de acciones DENTRO y FUERA de la mesa.
- Capacidad movilizadora y presión sindical.
- Mecanismos permanentes de evaluación y ajuste.

Propuesta Matriz de Planeación

Pregunta Operativa	Componente de la Matriz
¿Qué queremos lograr?	Resultado esperado
¿Qué debemos hacer?	Actividades estratégicas
¿Qué necesitamos?	Recursos (humanos, financieros, técnicos)
¿Quién lo hará?	Responsable directo
¿Cuándo?	Tiempo / Cronograma
¿Con quién?	Actores e instancias involucradas
¿Qué puede salir mal?	Riesgos identificados
¿Cómo sabremos que avanzamos?	Indicadores de seguimiento

No olvidemos los riesgos y oportunidades

¿Qué podría impedirnos alcanzar el resultado?

- Baja participación y desinformación de las bases.
- Falta de datos o información técnica de la empresa.
- Cambios inesperados en la administración de la empresa.
- Limitaciones de tiempo o agotamiento de la comisión.
- Falta de recursos económicos para la movilización.
- Dificultades o divisiones internas en la junta.
- Cambios adversos en el entorno político o legal.

Planificar también es monitorear

«La estrategia no queda congelada en un documento»

Durante la negociación debemos preguntarnos de forma continua:

- ✓ ¿Qué cambió en el contexto o en la empresa?
- ✓ ¿Qué aprendimos durante la negociación?
- ✓ ¿Qué está funcionando de nuestra estrategia?
- ✓ ¿Qué debemos reajustar inmediatamente?
- ✓ ¿Qué nueva información estratégica apareció?

Ahora: Nuestro Plan (Trabajo en Grupos)

OBJETIVO DEL EJERCICIO PRÁCTICO

Construir una primera versión del plan estratégico para la próxima negociación colectiva de nuestro sindicato.

- **Tiempo asignado: 60 minutos**

Cada grupo deberá definir 10 puntos clave:
1. Situación actual 2. Cambio deseado 3. Resultados 4. Estrategias 5. Actividades 6. Actores
7. Recursos 8. Responsables 9. Cronograma 10. Riesgos

Ficha de trabajo: Nuestro Plan de Negociación

1. ¿Dónde estamos?
Diagnóstico de realidad

2. ¿Qué transformar?
Problema o necesidad

3. ¿Dónde llegar?
Visión de cambio

4. ¿Qué resultados?
Metas alcanzables

5. ¿Qué hacer?
Estrategias y acciones

6. ¿Quiénes intervienen?
Mapa de actores

7. ¿Qué necesitamos?
Recursos requeridos

8. ¿Quién responde?
Responsabilidades

9. ¿Cuándo?
Cronograma claro

10. ¿Qué lo impide?
Riesgos y respuestas

Diapositiva 27. Regla de oro del ejercicio

LÓGICA DE CAMBIO SINDICAL:

«Si hacemos esto ➔ esperamos que ocurra esto ➔ porque creemos que así contribuimos al cambio»

«No queremos hacer planes de trabajo por hacer planes de trabajo»

Queremos responder a la pregunta fundamental:

¿Cómo organizamos nuestra capacidad sindical para aumentar la incidencia en la negociación?

Presentamos nuestro plan

Formato de presentación por grupo (5–7 minutos)

Presentar sintéticamente los 7 puntos clave:

1. ¿Cuál es el principal problema identificado?
2. ¿Cuál es el cambio que quieren producir?
3. ¿Cuáles son los 2–3 resultados más importantes?
4. ¿Cuáles son las estrategias principales?
5. ¿Qué actor resulta clave?
6. ¿Cuál es el principal riesgo identificado?
7. ¿Qué decisión debería tomar el sindicato para avanzar?

Preguntas para la retroalimentación Grupal

Coherencia

¿Existe conexión real entre el problema y el resultado esperado?

Lógica de Cambio

¿El cambio propuesto depende solamente de actividades o de transformaciones?

Actores

¿Reconoce a los diferentes actores e intereses del entorno?

Capacidades

¿Tiene en cuenta las capacidades reales de la organización sindical?

Riesgos

¿Identifica riesgos y respuestas preventivas?

Flexibilidad

¿Permite hacer ajustes durante el desarrollo de la negociación?

Diapositiva 30. Cinco ideas para llevar

1. La negociación comienza antes de la mesa — La planificación previa determina la fuerza y el éxito en la mesa.

2. Un buen pliego parte de problemas — Fundamentado en necesidades reales de las personas trabajadoras.

3. Planificar es conectar elementos — Articula cambio, resultados, estrategias y acciones colectivas.

4. La estrategia considera todo el entorno — Integra actores, contexto, capacidades sindicales y riesgos.

5. Aumentar capacidad de lectura y ajuste — Planificar significa saber leer la realidad, actuar y reajustar.

PLANIFICAR ES PREPARARNOS PARA ACTUAR

De la información...
al análisis.

Del análisis...
a una visión de cambio.

De la visión...
a una estrategia.

De la estrategia...
a la acción colectiva.

Y de la acción...
al aprendizaje para la próxima negociación.

ESCUELA NACIONAL SINDICAL

¡Muchas Gracias!

Web: www.ens.org.co

Email: ens@ens.org.co

Teléfono: +57 310 832 9934

Dirección: Calle 51 #55-78 Medellín, Antioquia

Redes: @ENSColombia | @escuelanacionalsindical