



TALLER ACTIVO DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA

NEGOCIAR PARA AVANZAR

Del mandato colectivamente construido a la conquista en la mesa

Mesa Negociadora de ANEBRE • 35 dirigentes sindicales

Bogotá, Colombia • 19 de agosto de 2026



Una jornada para preparar la mesa real

Durante dos horas y media, 35 integrantes de la Mesa Negociadora de ANEBRE trabajaron sobre un desafío concreto: cómo defender, con estrategia y unidad, el mandato que surge del proceso colectivo de construcción del pliego.

La actividad combinó exposición, Metaplan, trabajo en cinco grupos, preparación confidencial, simulación de negociación y devolución de observadores. El foco no estuvo en volver a discutir qué pedir, sino en entrenar cómo negociar.

“¿Cómo defendemos ese mandato colectivo en la mesa?”



150 minutos de trabajo activo

El taller fue diseñado como una secuencia de aprendizaje y práctica:

- 14:00** Apertura y encuadre
- 14:08** Presentación: conducción, roles, escucha, pausas, concesiones y línea roja
- 14:20** Metaplan en cinco grupos
- 14:58** Conceptos para leer una negociación
- 15:06** Asignación de roles y preparación confidencial
- 15:22** Simulación de negociación colectiva
- 15:44** Observación, plenario y reflexión comparativa
- 16:23** Conclusiones y cierre



Una metodología horizontal

La propuesta partió de reconocer la experiencia acumulada de ANEBRE. El taller no buscó transmitir una “verdad revelada”, sino poner herramientas a disposición de dirigentes que ya conocen la negociación colectiva y que deben construir su propio modo de actuar en la mesa.

“Compartiendo experiencias para fortalecer nuestra negociación.”



1 • La legitimidad ya está construida

El pliego no nació en la mesa de negociación ni en una oficina sindical. Es resultado de diálogo con trabajadores y trabajadoras, debates por sectores, asambleas y participación de delegados.

El Banco puede discutir, rechazar o formular una contrapropuesta. Pero no es quien otorga legitimidad a la demanda. Esa legitimidad viene de quienes construyeron colectivamente el mandato.

“Nuestros argumentos sirven para negociar. No para pedir permiso para reivindicar.”



2 • Ante un NO, primero preguntar

Si el Sindicato explica y vuelve a explicar mientras la contraparte sólo dice “no”, la mesa se desequilibra. La negativa patronal también debe ser fundamentada.

¿Por qué no?

¿Qué parte concreta no acepta?

¿Cuál es el fundamento de esa negativa?

¿Qué alternativa propone el Banco?

¿Qué tendría que ocurrir para que revise su posición?

Conseguir que la contraparte explique su negativa permite conocer intereses, límites y prioridades.



3 • La Comisión no es una asamblea

La democracia sindical construyó el mandato. La Comisión Negociadora tiene que conducirlo. Una persona propone, otra corrige, otra agrega y otra improvisa: así la contraparte descubre las diferencias antes de que el propio sindicato pueda procesarlas.

CONDUCCIÓN

Administra estrategia y palabra.

VOCERÍA

Expresa la posición común.

UNIDAD

Las diferencias se procesan internamente.

4 · Antes de entrar, saber quién hace qué

Conducción · ordena la estrategia y decide cuándo intervenir.

Vocería · expresa la posición común.

Apoyo técnico · interviene cuando su conocimiento agrega valor.

Registro · controla propuestas, compromisos y textos.

Observación · mira reacciones, señales y movimientos de la contraparte.

“Las diferencias internas se discuten antes, en cuarto intermedio o después. Nunca como espectáculo frente al Banco.”



5 • Firmeza, escucha y silencio también son poder

La tensión no obliga a reaccionar. Firmeza no es volumen. Una delegación serena puede sostener una posición muy dura.

Escuchar no es conceder: sirve para descubrir qué necesita la contraparte, qué le preocupa y dónde podría tener margen. Tampoco existe obligación de responder inmediatamente. A veces el silencio hace que el otro explique, complete o mejore su propuesta.

“La firmeza está en nuestra posición, no en el volumen de nuestra voz.”

Taller Regional de Finanzas

— Bogotá, 19 de agosto de 2026 —



6 • Parar también puede ser avanzar

El cuarto intermedio es una herramienta de conducción. Puede pedirse cuando aparece una propuesta nueva, cuando existe una diferencia interna, cuando hay que ordenar información o cuando responder impulsivamente puede comprometer a la delegación.

“Necesitamos analizar esta propuesta como delegación.”

No es pedir permiso para pensar. Es conducir el propio proceso de decisión.

7 • No negociar contra nosotros mismos

SINDICATO 100	BANCO NO	SINDICATO 90
-------------------------	--------------------	------------------------

Si el Sindicato se mueve sin obtener nada a cambio, negocia contra sí mismo. Modificar una posición puede ser necesario, pero cada movimiento debe tener un propósito.

“Cada movimiento nuestro debería buscar un movimiento de la contraparte.”



8 • Objetivo, margen y línea roja

OBJETIVO: qué derecho o resultado queremos proteger realmente. No es solamente la frase escrita en el pliego.

MARGEN: qué otras formas podrían alcanzar razonablemente ese objetivo. Tener alternativas no es renunciar: es llegar preparados.

LÍNEA ROJA: el punto a partir del cual una alternativa deja de proteger sustancialmente el objetivo sindical. Es un criterio interno, no necesariamente una amenaza.



9 • Avanzar sin convertir el avance en techo

La negociación colectiva construye derechos acumulativamente. Muchos derechos se conquistan por etapas. Una mejora parcial puede ser valiosa si protege el objetivo, mejora lo existente y deja una base para seguir avanzando.

“Lo conquistado hoy debe ser el piso desde donde negociamos mañana, nunca el techo.”

Progresividad no es resignación: es acumulación de poder y derechos.



Metaplan: la experiencia de la Mesa toma la palabra

Los 35 participantes se organizaron en cinco grupos de siete. Cada mesa identificó conductas que fortalecen a una delegación sindical, conductas que la debilitan y una regla de oro para actuar frente al empleador.

VERDE

FORTALECE

ROJO

DEBILITA

DORADO

REGLA DE ORO



Lo que dijeron los grupos

En las devoluciones aparecieron con fuerza:

- Disciplina en el objetivo y en el comportamiento del grupo negociador.
- Respeto, comunicación y unidad.
- Conocimiento de las propuestas y claridad de roles.
- Comunicación asertiva y dominio del tema.
- Cohesión y firmeza sin necesidad de gritar.

También se señalaron riesgos concretos:

- Mostrar diferencias conceptuales ante la empresa.
- Improvisar y carecer de argumentación.
- Contradicciones internas e indisciplina.
- Irrespeto y subordinación.

“La palabra que más se repitió fue: UNIDAD.”

Cinco reglas operativas construidas desde el Metaplan

1. Una conducción clara administra la estrategia y la palabra.
2. Ante una negativa, primero preguntamos y obtenemos información.
3. Las diferencias internas se procesan fuera de la vista de la contraparte.
4. Toda concesión busca una contraprestación y sigue protegiendo el objetivo.
5. Todo resultado se escribe con precisión: quién hace qué, cuándo y cómo se verifica.



De la conducta a la negociación concreta

Antes de simular, se ordenaron cinco conceptos para “leer” la mesa:

OBJETIVO

Qué quiero conseguir

POSICIÓN

Qué propongo

INTERESES

Qué necesito proteger

ALTERNATIVAS · qué otros caminos existen

LÍNEA ROJA · dónde deja de servir



Posición e interés no son lo mismo

Posición visible: “Necesitamos 120 días de información previa”.

Interés / objetivo: contar con tiempo real para evaluar impactos, intervenir sindicalmente y evitar hechos consumados.

Si entendemos el objetivo, podemos evaluar otras fórmulas sin abandonar el derecho.

Alternativas con dirección

Una alternativa no es una concesión automática. Es otra forma posible de satisfacer el objetivo. Llegar con opciones permite responder a una contrapropuesta sin improvisar y evita quedar atrapados entre “aceptar todo” o “romper la negociación”.

“¿Esta alternativa protege realmente nuestro objetivo?”

“¿Qué obtenemos a cambio de movernos?”



Ahora negociamos

Simulación: IA, transformación tecnológica y empleo

Las cinco mesas enfrentaron el mismo conflicto, con las mismas reglas y el mismo tiempo. En cada mesa participaron tres personas por el Sindicato, tres por el Banco y una persona observadora.

SINDICATO

Definir objetivo, prioridades, margen y línea roja.

BANCO

Definir qué rechaza, qué ofrece y qué pide a cambio.

OBSERVADOR/A

Mirar el proceso sin intervenir.



Un conflicto diseñado para obligar a negociar

La simulación colocó sobre la mesa la incorporación de sistemas de inteligencia artificial y automatización capaces de modificar tareas, funciones y formas de organización del trabajo.

La misión sindical era negociar garantías efectivas para que la transformación tecnológica no se hiciera a costa de trabajadores y trabajadoras: información previa, participación sindical, empleo, formación y reconversión, reubicación, revisión humana y protección de datos.

La representación del Banco debía preservar capacidad de gestión e innovación, pero podía negociar plazos, comité paritario, capacitación, reconversión, reubicación razonable, revisión humana y protección de datos.

“Negociar bien no significa necesariamente acordar. Significa defender bien el objetivo.”



La mirada del observador

La persona observadora no negociaba, no aconsejaba y no decidía quién tenía razón. Su tarea era mirar el proceso:

- ¿Hubo conducción y orden?
- ¿La delegación sindical se mostró unida?
- ¿Escucharon y preguntaron o sólo repitieron argumentos?
- ¿Hubo concesiones y se obtuvo algo a cambio?
- ¿Cómo manejaron la tensión y el cuarto intermedio?
- ¿En qué momento cambió la negociación y por qué?



Cinco mesas. Un mismo resultado.

En las cinco simulaciones no hubo acuerdo. Pero el valor del ejercicio estuvo en que el mismo desenlace apareció por caminos diferentes.

En las devoluciones surgieron dificultades distintas: ausencia de una contrapropuesta clara, falta de margen para construir alternativas, comunicación poco asertiva, posiciones rígidas, conducción desigual, concentración de la vocería en una sola persona, problemas de preparación y tensión frente a posiciones patronales hostiles.

**“Mismo conflicto, mismas instrucciones, mismo resultado.
Pero cinco formas distintas de llegar.”**

Taller Regional de Finanzas

Bogotá, 19 de agosto de 2026



Lo que vieron quienes estaban afuera de la mesa

Las observaciones permitieron identificar aspectos que quienes negociaban no siempre podían ver en el momento:

- En una mesa faltó concertación interna y margen para acercar posiciones.
- En otra, el Sindicato no llegó con una contrapropuesta suficientemente clara.
- Se señalaron problemas de escucha activa y comunicación asertiva.
- En una negociación, una sola persona concentró la vocería mientras el resto permaneció pasivo.

- Las posturas corporales y la hostilidad de la contraparte modificaron el clima de la mesa.
- También apareció la necesidad de preparación emocional para sostener posiciones bajo presión.



¿Por qué caminos distintos?

La comparación final puso el foco en nueve variables:

PREPARACIÓN

Llegar con estrategia y alternativas.

CONDUCCIÓN

Ordenar palabra, tiempos y pausas.

UNIDAD

Mostrar una sola estrategia frente al Banco.

Escucha · Serenidad · Manejo de tiempos · Capacidad de preguntar · Administración de concesiones · Creatividad para construir alternativas



La técnica no reemplaza la organización

El taller terminó donde debía terminar: reconociendo que las técnicas pueden mejorar la preparación, ordenar una mesa y ampliar la capacidad negociadora, pero no son la fuente principal del poder sindical.

“Ninguna técnica reemplaza a la organización sindical.”

La fuerza de la Mesa Negociadora está en el mandato que recibió de trabajadores y trabajadoras organizados. La negociación se hace en la mesa. El poder para negociar se construye afuera de ella.

Una responsabilidad que mira toda la región

ANEBRE negocia una nueva Convención Colectiva en un banco central público. Por eso los resultados tienen relevancia para el sindicalismo financiero colombiano y regional.

Los avances que puedan alcanzarse en materia de inteligencia artificial, transformación digital, empleo, formación y participación sindical pueden convertirse en referencias para otras organizaciones del sector.

“El mandato es responsabilidad, pero también es fuerza.”



NEGOCIAR PARA AVANZAR

Prepararse para negociar. Organizarse para conquistar.

35 dirigentes • 5 grupos • 5 simulaciones • una Mesa Negociadora

Bogotá • 19 de agosto de 2026

