

Peels, Rafael; Ponce Del Castillo, Aída

## Working Paper

# Utilizar la prospectiva estratégica para pensar y actuar ante un futuro incierto del mundo del trabajo

Documento de Trabajo de la OIT, No. 118

## Provided in Cooperation with:

International Labour Organization (ILO), Geneva

*Suggested Citation:* Peels, Rafael; Ponce Del Castillo, Aída (2024) : Utilizar la prospectiva estratégica para pensar y actuar ante un futuro incierto del mundo del trabajo, Documento de Trabajo de la OIT, No. 118, ISBN 978-92-2-041116-2, Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ginebra, <https://doi.org/10.54394/CMVD9362>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/304442>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



# ► Utilizar la prospectiva estratégica para pensar y actuar ante un futuro incierto del mundo del trabajo

Autores / Rafael Peels, Aida Ponce del Castillo





Esta es una obra de acceso abierto distribuida bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>). Los usuarios pueden reproducir, distribuir, adaptar y desarrollar el contenido de la obra original, conforme a los términos de la licencia mencionada. La OIT debe ser claramente reconocida como titular de la obra original. Los usuarios no están autorizados a reproducir el logo de la OIT en sus obras.

**Atribución de la titularidad** – La obra debe citarse como sigue: Peels, R., Ponce del Castillo, A. *Utilizar la perspectiva estratégica para pensar y actuar ante un futuro incierto del mundo del trabajo*. Documento de Trabajo de la OIT 118. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024.

**Traducciones:** En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ni debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción.*

**Adaptaciones:** En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra original de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones y puntos de vista expresados en esta adaptación son responsabilidad exclusiva de su autor o autores, y en ningún caso de la OIT.*

Esta licencia CC no se aplica a los materiales protegidos por derechos de autor incluidos en esta publicación que no son pertenecientes a la OIT. Si el material se atribuye a una tercera parte, la parte que utilice dicho material será la única responsable de obtener las autorizaciones necesarias por parte del titular de los derechos.

Todo litigio que resulte de la presente licencia o en relación con ésta, que no pueda ser resuelto de manera amistosa será sometido a arbitramento de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por cualquier laudo arbitral resultante de dicho arbitraje el cual constituirá la resolución definitiva de dicho litigio.

Todas las consultas sobre derechos y licencias deberán dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22 (Suiza) o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org).

---

ISBN 9789220411155 (impreso), ISBN 9789220411162 (PDF web), ISBN 9789220411179 (epub), ISBN 9789220411186 (mobi), ISBN 9789220411193 (html). ISSN 2708-4248 (impreso), ISSN 2708-4256 (versiones digitales)

<https://doi.org/10.54394/CMVD9362>

---

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las suscriba.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Los documentos de trabajo de la OIT presentan un resumen de los resultados de las investigaciones en curso de la OIT y su objetivo es estimular el debate sobre una serie de cuestiones relacionadas con el mundo del trabajo. Les agradecemos que remitan sus comentarios sobre el presente documento a [name@domain.com](mailto:name@domain.com).

Autorización para la publicación: Maria Helena André, ACTRAV Director

Los documentos de trabajo de la OIT pueden consultarse en: <https://www.ilo.org/research-and-publications>

**Forma de cita propuesta:**

Peels, R., Ponce del Castillo, A. 2024. *Utilizar la prospectiva estratégica para pensar y actuar ante un futuro incierto del mundo del trabajo*, Documento de trabajo de la OIT 118 (Ginebra, OIT). <https://doi.org/10.54394/CMVD9362>

## Resumen

---

El mundo del trabajo se enfrenta a múltiples transformaciones en el contexto de los mercados laborales que están cambiando como resultado de los avances tecnológicos, el cambio climático, la globalización y los cambios demográficos. Los efectos de la pandemia de COVID-19, el empeoramiento de las tensiones geopolíticas, los desastres ambientales y los conflictos armados han exacerbado estas realidades hasta el punto de que hoy vivimos en una crisis múltiple o permanente. Estas diversas presiones y crisis afectan al mundo del trabajo y obligan a los sindicatos a reflexionar y actuar ante la incertidumbre y el cambio. Cada vez más, los sindicatos de todo el mundo deben hacerle frente al tiempo que exploran diferentes herramientas y métodos para pensar y actuar en función de su preparación para el futuro. Un método que puede resultar particularmente útil es la prospectiva estratégica. Este documento es el primero de su tipo y documenta la experiencia global de los sindicatos en materia de prospectiva. La investigación se realizó mediante la revisión de la literatura, la investigación documental y la participación directa en talleres de prospectiva. Se organizaron cursos y talleres de formación prospectiva en varias regiones del mundo (es decir, Europa, los Estados Árabes, África, Asia y el Pacífico) en el período 2019-2023. El objetivo de este documento es proporcionar ejemplos concretos y lecciones aprendidas para los sindicatos que están dispuestos a experimentar con el pensamiento estratégico y la prospectiva. Este documento fortalece la literatura prospectiva al prestar especial atención al contexto del sindicalismo y a las realidades sindicales en diferentes regiones.

## Sobre los autores

---

**Rafael Peels** cuenta con un doctorado de la Universidad de Lovaina. Trabaja para la Oficina de Actividades para los Trabajadores (ACTRAV) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**Adia Ponce de Castillo** es doctora por las Universidades de Valencia y Bonn. Trabaja para el Instituto Sindical Europeo (ETUI).

# Índice

---

Resumen	01
Sobre los autores	01
Acrónimos	04
<hr/>	
▶ <b>Introducción: la necesidad de estudiar las experiencias de los sindicatos con prospectiva</b>	<b>06</b>
<hr/>	
▶ <b>1 Pensamiento estratégico, planificación y prospectiva</b>	<b>09</b>
<hr/>	
▶ <b>2 Experiencias globales de prospectiva sindical: Casos ILO-ACTRAV e ITCILO</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Uzbekistán y Kirguistán</i> . Los sindicatos utilizan la prospectiva en la economía informal	12
2.2 <i>África austral</i> . La prospectiva en la preparación del Congreso	13
2.3 <i>Región árabe</i> . Los sindicatos en transformación: actores para el cambio	15
2.4 <i>Asia y el Pacífico</i> . Los sindicatos en transformación: actores para el cambio	16
2.5 <i>Europa</i> . Utilizar la prospectiva para construir el liderazgo del futuro	18
2.6 <i>África</i> . Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos	19
2.7 <i>Etiopía</i> . Revitalización sindical	20
<hr/>	
▶ <b>3 Los sindicatos de Europa experimentan con la prospectiva estratégica: Casos ETUI</b>	<b>23</b>
3.1 <i>Bélgica</i> . Confederación de Sindicatos Cristianos (CSC): una unión fuerte en 2040	23
3.2 <i>Hungría</i> . Foro de Cooperación Sindical (SZEF): una organización progresista y proactiva con una visión a largo plazo	24
3.3 <i>Irlanda</i> . Fórsa: fortaleciendo la innovación	24
3.4 <i>Italia</i> . Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores – Veneto	25
<hr/>	
▶ <b>4 Lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro</b>	<b>27</b>
4.1 Lecciones aprendidas: experimentos sindicales con prospectiva estratégica	27
4.2 Recomendaciones para maximizar el potencial de la prospectiva estratégica en los sindicatos	28
<hr/>	
▶ <b>Conclusión</b>	<b>30</b>
<hr/>	
Referencias	31
Agradecimientos	34

## Lista de recuadros

---

<b>Recuadro 1. Principios de prospective</b>	<b>10</b>
<b>Recuadro 2. La revitalización sindical en el sur de África: cuatro escenarios para 2032</b>	<b>14</b>
<b>Recuadro 3. Escenarios sobre los sindicatos en transformación en la región de los Estados Árabes</b>	<b>16</b>
<b>Recuadro 4. Los sindicatos en transformación en la región de Asia y el Pacífico: cuatro escenarios para 2033</b>	<b>17</b>
<b>Recuadro 5. Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos en África: cuatro escenarios</b>	<b>19</b>
<b>Recuadro 6. Los sindicatos en transformación en Etiopía: tres escenarios</b>	<b>21</b>

## Acrónimos

---

ACV	Algemeen Christelijk Vakverbond
AFL-CIO	Federación Estadounidense del Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales
AGOA	Ley de Crecimiento y Oportunidades para África
AMI	Acuerdo Marco Internacional
ATUC	Confederación Sindical Árabe
CETU	Confederación de Sindicatos de Etiopía
CIF-OIT	Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
CISL	Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores
CLA	Análisis causal multinivel
EFFAT	Federación Europea de Alimentación, Agricultura y Turismo
ETUC	Confederación Europea de Sindicatos
ETUI	Instituto Sindical Europeo
FIFPRO	Federación Internacional de Futbolistas Profesionales
GFJTU	Federación General de Sindicatos de Jordania
GCSP	Centro de Política de Seguridad de Ginebra
KPI	Indicadores clave de desempeño
OATUU	Organización de la Unidad Sindical Africana
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OIT-ACTRAV	Oficina de Actividades para Trabajadores de la Organización Internacional del Trabajo
SADC	Comunidad de Desarrollo del África Austral
SATU	Unión Tipográfica Sudafricana
SATUCC	Consejo de Coordinación del África Austral
SZEF	Foro Húngaro de Cooperación Sindical

TQM	Gestión de la Calidad Total
ONU	Organización de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura

## ► Introducción: la necesidad de estudiar las experiencias de los sindicatos con prospectiva

---

El mundo del trabajo se enfrenta a múltiples transformaciones en el contexto de los cambios en los mercados laborales impulsados por los avances tecnológicos, el cambio climático, la globalización y los cambios demográficos (OIT, 2019). Los efectos de la pandemia de COVID-19, el empeoramiento de las tensiones geopolíticas, los desastres ambientales y los conflictos armados han exacerbado estas realidades (OIT, 2021), hasta el punto de que hoy vivimos en una polícrisis o crisis permanente.

► *Estas múltiples presiones y crisis afectan al mundo del trabajo y obligan a los sindicatos a reflexionar y actuar ante la incertidumbre y el cambio.*

(Peels y Mwamadzingo, 2022; Ramos et al., 2023).

Existe una larga historia de investigaciones sobre el cambio organizacional aplicado a los sindicatos, principalmente desde el ángulo de la revitalización o renovación. El énfasis varía desde la organización interna (por ejemplo, la gobernanza sindical) y la afiliación (por ejemplo, la representación de grupos de trabajadores tradicionalmente subrepresentados) y factores institucionales (por ejemplo, marcos legales en torno a los derechos sindicales), hasta coaliciones, alianzas con la sociedad civil y campañas. Los sindicatos, como cualquier otra organización, han experimentado procesos de transformación a lo largo del tiempo. Hoy se enfrentan al «*shock del futuro*», caracterizado por un ritmo acelerado de cambio que puede provocar un aumento del estrés y la desorientación (Ringland y Lustig, 2020) en torno a la preparación de los sindicatos para hacer frente a desafíos que surgen constantemente.

La naturaleza del trabajo de los sindicatos se basa en su misión, sus estructuras organizativas internas y su membresía. Son organizaciones sociales impulsadas por la misión de proteger los derechos e intereses de los trabajadores. Se enfrentan a desafíos derivados tanto de factores internos como externos. Internamente, los más importantes incluyen la disminución en la membresía, la contratación de grupos de trabajadores tradicionalmente subrepresentados (por ejemplo, jóvenes, trabajadores de la economía informal, etc.), la complejidad de sus estructuras, las estrategias organizativas, la capacidad de investigación, la relación con los empleadores, los gobiernos y otras organizaciones, y la cultura organizacional.

Los desafíos externos abarcan el respeto de los derechos sindicales, las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos. Los derechos sindicales se describen en el Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (No. 87) y en el Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (No. 98), y están consagrados en los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento, 1998 y enmiendas de 2022. Sin embargo, otros desafíos externos incluyen un panorama socioeconómico internacional complejo, cambios demográficos (por ejemplo, la migración, la composición intergeneracional de la fuerza laboral, etc.), cambios en la legislación laboral, innovación, cuestiones tecnológicas y políticas, transiciones ecológicas y digitales, el impacto de múltiples crisis y las adaptaciones del mercado laboral.

Los sindicatos deben abordar estas cuestiones y sus consecuencias, pero, al mismo tiempo, tienen que seguir haciendo su trabajo principal: promover y defender los intereses de los trabajadores y participar en el diálogo social, tanto a nivel nacional como internacional. En consecuencia, una pregunta importante sería, **¿en qué medida estos desarrollos nuevos o emergentes**

**alteran la esencia del trabajo, valores y principios de los sindicatos?** Esto, a su vez, determinará el carácter fundamental del cambio.

Basándonos en la Recomendación sobre el empleo y el trabajo decente para la paz y la resiliencia, 2017 (No. 205), partimos de un ángulo positivo y proactivo ante la incertidumbre y el cambio. La Recomendación utiliza el concepto de **resiliencia, entendido como la capacidad de recuperarse, hacer frente, resistir o salir fortalecidos de una crisis**. La Recomendación también utiliza la noción de **anticipación, preparación proactiva y gestión de riesgos**. El pensamiento estratégico, la planificación y la prospectiva son herramientas y enfoques que apuntan exactamente a eso.

En los siguientes párrafos, analizaremos estos tres conceptos, que surgen de la discusión sobre el cambio organizacional y la manera en que las organizaciones le dan sentido al cambio. El cambio organizacional se define como «*el movimiento de una organización de un estado de cosas a otro*» (Universidad de Minnesota, 2017). Las señales que muestran la necesidad de cambio en una organización pueden ser observadas en muchos niveles. Estas pueden estar relacionadas con la estructura organizacional, las operaciones, los sectores y el tipo de puestos de trabajo, el liderazgo y la gestión, así como los cambios en los valores y la misión de la organización. Por ejemplo, las organizaciones cambian cuando transforman su estructura y sus operaciones, pero también cuando cambian sus estrategias (Quattrone y Hopper, 2001). Para implementar el cambio de manera adecuada, es necesario no solo diagnosticar el tipo de cambio necesario, sino también tomar decisiones y hacer concesiones, a menudo difíciles (Armenakis et al., 2009).

Muchos métodos han sido desarrollados y establecidos para abordar el cambio organizacional en organizaciones orientadas a las utilidades, centrándose en los resultados financieros, los indicadores clave de rendimiento (KPI) y el crecimiento. Por ejemplo, el Pensamiento *Lean* (*Lean Thinking*), fue desarrollado por Toyota; *Six Sigma*, por Motorola; la Gestión de la Calidad Total (TQM), también conocida como “Plan, Do, Check and Act”, fue desarrollada por Juran. A pesar de su utilidad, estos métodos son difíciles de implementar en una organización impulsada por una misión, ya que su norte no es la competitividad, los KPI o las ganancias. Los sindicatos, como organizaciones de membresía, tienen principalmente un modelo basado en valores y principios, y a menudo sus indicadores son menos cuantitativos. Es importante señalar que el número de miembros sigue siendo un objetivo organizativo clave y un indicador (cuantitativo) del poder y la influencia de los sindicatos. La literatura sobre el cambio organizacional que se centra en el sector sin fines de lucro es más limitada. Para evaluar adecuadamente el cambio organizacional de una organización sin fines de lucro, se debe prestar atención adecuada a aquellas dimensiones que son fundamentales para la misión, los valores y los principios centrales y que determinan la especificidad del cambio organizacional y la manera en que la organización lo explora (Zimmerman, 2020).

En consecuencia, algunos métodos han sido desarrollados específicamente por, o para, organizaciones sin fines de lucro impulsadas por una misión. Con mayor frecuencia los sindicatos adaptan e implementan la *prospectiva estratégica* para abordar los desafíos particulares a los que se enfrentan.

►► *Las organizaciones preparadas que cuentan con más y mejores conocimientos tienen más probabilidades de sobrevivir.*

(Rohrbeck y Kum, 2018).

Como se destaca más adelante en este documento, los últimos años han sido una época frágil en la historia que impacta fuertemente en las acciones y roles de los sindicatos y los enfrenta a

importantes desafíos evolutivos, al mismo tiempo que crea nueva conciencia y oportunidades para la transformación interna. Y dada la disminución casi generalizada de la afiliación sindical, las dificultades para organizar a los jóvenes y la estructura de edad dentro de los sindicatos, así como el surgimiento de otros tipos de voz y representación colectiva, **la necesidad de experimentar e innovar se vuelve obvia** (Vandaele, 2019).

En este artículo abordamos la cuestión de las experiencias de los sindicatos con la prospectiva estratégica. La **sección 1** presenta la relevancia y el carácter oportuno de esta investigación, es decir, dado que los sindicatos se enfrentan a cambios rápidos, no sólo para sobrevivir sino también para prosperar, no tienen otra alternativa que reflexionar y actuar en consecuencia de ese cambio. Adoptamos un enfoque positivo y proactivo hacia el cambio, que también es el punto de partida hacia el pensamiento estratégico y la prospectiva. **La prospectiva es una forma para que las organizaciones aborden la incertidumbre y el cambio de una manera estratégica y a largo plazo, lo que les permite pensar de manera innovadora, ir más allá de lo obvio y convertirse en organizaciones abiertas y adaptables.** Desde una perspectiva académica, el objetivo de la investigación es mapear las prácticas existentes en todo el mundo, lo que la convierte en la primera de su tipo y en una valiosa contribución a la literatura sobre prospectiva. La **sección 2** desarrolla el marco teórico y conceptual para evaluar las experiencias sindicales en todo el mundo en el uso de la prospectiva. El documento sitúa la prospectiva dentro de la literatura más amplia sobre planificación estratégica, al tiempo que aplica la literatura prospectiva al contexto sindical particular. Las **secciones 3 y 4** presentan una visión general de los casos de sindicatos que realizan actividades de prospectiva en todo el mundo. La **sección 5** analiza los principales hallazgos estructurados en torno a las lecciones aprendidas y el camino a seguir. **En la sección 6** se exponen las conclusiones.

## ► 1 Pensamiento estratégico, planificación y prospectiva

---

El pensamiento estratégico, la planificación estratégica y la prospectiva son conceptos y procesos clave que se utilizan para abordar la incertidumbre y el cambio, para dirigir la innovación y la experimentación. Si bien a menudo se utilizan indistintamente, haremos hincapié en el carácter distintivo de la prospectiva y su utilidad en un contexto sindical.

**El pensamiento estratégico tiene el objetivo de descubrir estrategias novedosas e imaginativas y pensar a largo plazo.** Como tal, es un proceso que implica la intuición, la creatividad, la capacidad de anticipación y otras competencias o habilidades. Contrariamente a la creencia popular, el pensamiento estratégico es una competencia que pueden aprender y poner en práctica todos los individuos de una organización, y no solo los gerentes. Los líderes pueden fomentar la práctica del pensamiento estratégico entre la fuerza laboral.

Molloy (2017) describe la planificación estratégica como un proceso de recopilación de datos para desarrollar planes que permiten tomar decisiones en cuanto a metas u objetivos. Dado que no existe un enfoque *único para todos*, la planificación estratégica debe personalizarse para adaptarla a las especificidades de cada organización. Por lo general, implica revisar la evidencia del pasado y considerar cómo se podrían hacer las cosas mejor, más rápido o de manera más eficiente en el futuro (Streit et al., 2021). **La planificación estratégica también sirve para operacionalizar y materializar el pensamiento estratégico en planes reales** (Heracleous, 1998; Mintzberg, 1994).

Por el contrario, la prospectiva estratégica es un campo científico y una práctica anclada en el pensamiento estratégico. **La prospectiva estratégica pone énfasis en la exploración de vías múltiples, plausibles y contingentes que pueden dar forma e impactar en un futuro incierto** (Saritas y Burmaoglu, 2015). Se diferencia de la previsión ya que utiliza datos históricos para estimar o predecir la dirección de las tendencias futuras (Tuovila, 2020). En un entorno cada vez más incierto, la prospectiva examina e identifica los factores que pueden provocar cambios en el futuro. Luego responde a estos cambios creando escenarios alternativos a largo plazo que mejoran la agilidad y la flexibilidad de una organización (Iden et al., 2017; Rohrbeck and Gemünden, 2011).

Según Saritas y Burmaoglu (2015), la prospectiva tiene atributos específicos que sirven de guía para diseñar una metodología de prospectiva. No es predictivo y alienta a que *«todas las opciones, alternativas o vías plausibles se traten de manera más o menos equitativa, dada la complejidad de las realidades futuras y las consecuencias y los riesgos de seguir predicciones simples»*. Se basa en múltiples disciplinas y en métodos cualitativos y cuantitativos complementarios para recopilar inteligencia colectiva y explorar ideas novedosas. La prospectiva y la planificación estratégicas suelen estar relacionadas y se apoyan mutuamente. La prospectiva también es colaborativa, ya que busca la diversidad para reflejar una amplia variedad de perspectivas del futuro y quizás la exploración o el establecimiento de nuevas redes de colaboración.

Como sostienen Pezzulo y Rigoli (2011), la función de la prospectiva estratégica no es anticipar el futuro como *«será exactamente»*, sino enseñar a la organización a pensar en los desafíos futuros. Por lo tanto, la anticipación y la planificación desempeñan un papel clave para que las organizaciones tengan la capacidad de tomar decisiones informadas.

La prospectiva no solo ha demostrado su capacidad para fortalecer los modelos de negocio o la sostenibilidad empresarial, sino que también contribuye al conocimiento, la creación de redes y la promoción de la participación pública en la formulación de políticas (Amanatidou, 2014). Ha sido un método probado utilizado por los gobiernos para la formulación de políticas, especialmente en materia de innovación, ciencia y tecnología, y por organizaciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y la Cultura (UNESCO) o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y, más recientemente, por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (ITCILO) y la propia OIT.

Aprender a hacer prospectiva es un proceso que enfrenta a las organizaciones con la complejidad de su entorno. Va más allá de la lluvia de ideas; también requiere dominar un enfoque que se adapte a la organización. En la mayoría de los casos, el enfoque incluirá un análisis de los indicadores clave, si están disponibles, seguido de un análisis del horizonte, un mapeo de las partes interesadas y un análisis de las megatendencias y las señales débiles. Luego vendrá la reunión de los diferentes puntos de vista de las partes interesadas, un mapeo de las incertidumbres críticas, el desarrollo de escenarios futuros, la retroactividad y la hoja de ruta. Sin embargo, estas *«son solo herramientas»* y es clave no perder de vista el objetivo general del ejercicio, que es aumentar la conciencia y el aprendizaje en torno al cambio organizacional.

La prospectiva estratégica puede permitir a los sindicatos crear nuevos conocimientos y prácticas, ampliar las redes y permitir su participación en la exploración de futuros alternativos y acciones concretas (Amanatidou, 2014). Como lo describen Murray y sus colegas (2020), podría verse como una forma de experimentación institucional que implica un enfoque de cambio estructural y organizacional. La prospectiva estratégica puede ser una herramienta útil en un contexto sindical, ya que varias **características de la prospectiva se adaptan bien a las realidades y principios de los sindicatos** (véase el recuadro 1).

► **Recuadro 1. Principios de prospectiva**

La prospectiva:

- **no es prescriptiva**, sino que ofrece un marco para apoyar a los sindicatos en el proceso de pensamiento estratégico
- **es participativa**, permite la participación de trabajadores y sindicalistas de todos los niveles de la organización
- **es democrática**, ya que permite puntos de vista diferentes y potencialmente divergentes
- es compatible con **la complejidad**, la incertidumbre y la fragmentación
- **es transformadora**, porque permite la imaginación radical (Haiven y Khasnabish, 2014), la especulación, la recuperación y la reinención del futuro, más allá de los límites de las formas de lucha establecidas y, con ello, reimaginar colectivamente el futuro mundo del trabajo (Haiven et al., 2022)
- **es empoderadora**, lo que implica no solo una reflexión sobre el largo plazo, sobre los desafíos y oportunidades futuros para los sindicatos en proceso de transformación, sino que también permite traducir las ideas en acciones, estrategias y hojas de ruta concretas (Wambeke et al., 2017; Ponce Del Castillo, 2019).

La siguiente sección describe las experiencias de los sindicatos en la práctica de la prospectiva en diferentes países y regiones del mundo.

## ► 2 Experiencias globales de prospectiva sindical: Casos ILO-ACTRAV e ITCILO

---

►► *Todos participan en el diseño los cursos de acción destinados a transformar situaciones actuales en situaciones preferidas.*

Herbert A. Simon, politólogo (Premio Nobel de Ciencias Económicas en 1978)

En esta sección se analizan con más profundidad una serie de estudios de casos desarrollados por ILO-ACTRAV e ITCILO. Si bien los múltiples casos que analizamos en este documento ilustran el creciente interés de los sindicatos de todo el mundo por experimentar con el uso de la prospectiva estratégica, las experiencias sindicales en este tema siguen siendo relativamente raras y documentadas con limitaciones.<sup>1</sup> Un primer ejemplo es la experiencia de la Federación Estadounidense del Trabajo y el Congreso de Organizaciones Industriales (AFL-CIO), que crearon la Comisión sobre el Futuro del Trabajo y los Sindicatos.<sup>2</sup> Si bien esta iniciativa no aplicaba de forma necesariamente explícita el método de la prospectiva, se trataba de un ejercicio más amplio de «*pensamiento sobre el futuro*», que abarcaba varios elementos fundamentales para la prospectiva (por ejemplo, la reflexión a largo plazo, la evaluación de las tendencias clave y los factores que impulsan el cambio).

Otro ejemplo es la respuesta de Sudáfrica a los cambios drásticos en la industria editorial y sus implicaciones para las estrategias sindicales. La Unión Tipográfica Sudafricana (SATU) llevó a cabo un proceso de prospectiva en 2019, con el apoyo del Instituto de Investigación del Futuro de la Universidad de Stellenbosch. Se llevó a cabo un proceso de prospectiva completo, que consistió en un “escaneo del horizonte” para identificar tendencias clave e impulsores del cambio, así como la generación de escenarios basados en un “enfoque de lógica intuitiva”, entre otros.

De manera similar, la Federación Internacional de Futbolistas Profesionales (FIFPRO) analizó la manera de seguir siendo eficaz y relevante como sindicato en un mundo del deporte que cambia rápidamente. La FIFPRO inició un proceso de prospectiva analizando las principales tendencias e impulsores del cambio, los posibles escenarios futuros y las implicaciones para la federación. Uno de los resultados clave fue aumentar su capacidad de investigación, incluida la realización de investigaciones sobre la anticipación del cambio.

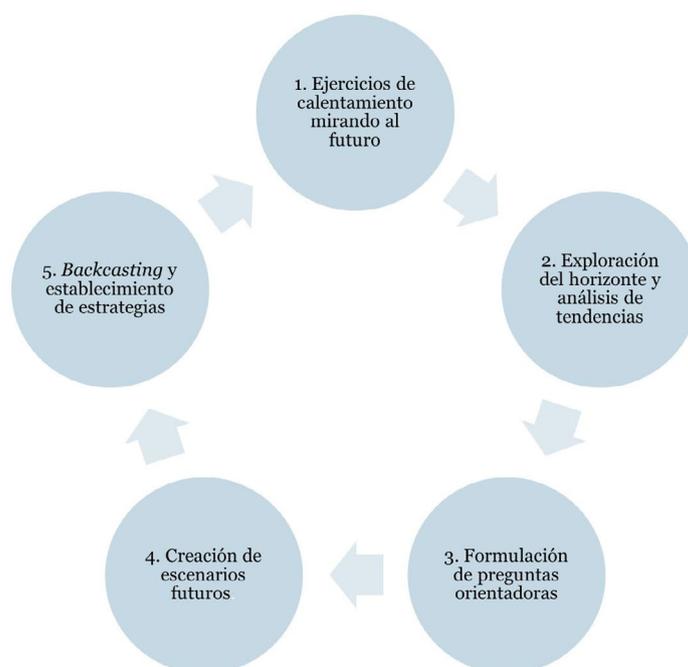
Se seleccionaron siete casos basándose en la experiencia de la OIT-ACTRAV y la ITCILO, que impartieron cursos o talleres de formación prospectiva para sindicatos en el período 2022—2023. Cada una de las organizaciones tiene una experiencia considerable y, en diferentes grados, una visión «*interna*» de las agendas de transformación de los sindicatos. La Oficina de Actividades para los Trabajadores de la OIT (ILO-ACTRAV) es responsable del enlace con las organizaciones de trabajadores de la OIT. El Centro Internacional de Formación (ITCILO) es el centro de formación de la OIT. Los talleres presentados fueron organizados por la unidad ACTRAV de la ITCILO, en colaboración con la Unidad de Innovación, que ha desarrollado un programa en los últimos años para aplicar la visión y la prospectiva del futuro a la circunscripción tripartita de la OIT. La OIT-ACTRAV llevó a cabo talleres de prospectiva regionales o subregionales. Los participantes fueron seleccionados de acuerdo con el proceso de selección de la OIT, en el que participaron

<sup>1</sup> Véase Ramos et al., 2023 para una discusión más completa de las ilustraciones aquí mencionadas.

<sup>2</sup> <https://aflcio.org/reports/afl-cio-commission-future-work-and-unions>.

confederaciones sindicales regionales, subregionales e internacionales, y se destacaron varios criterios de selección, como el liderazgo político y/o juvenil y el conocimiento temático. Los talleres en diferentes regiones utilizaron el mismo formato, pero los temas y ejercicios centrales se adaptaron a las prioridades de la región y a las necesidades particulares del grupo. Mientras que los talleres organizados por la OIT-ACTRAV se centraron en la sensibilización, los talleres realizados por el ITCILO tenían un enfoque más orientado a la formación. En general, la metodología utilizada incluyó ejercicios de calentamiento mirando al futuro, exploración del horizonte y análisis de tendencias, establecimiento de objetivos o formulación de preguntas orientadoras, creación de escenarios futuros y *backcasting* (mirar el futuro retrospectivamente desde el presente) con el fin de establecer estrategias (véase la figura 1).

► **Figura 1. Proceso de prospectiva estratégica para los sindicatos**



## 2.1 Uzbekistán y Kirguistán. Los sindicatos utilizan la prospectiva en la economía informal

En un taller celebrado en mayo de 2022 como parte del programa OIT-ACTRAV en el tema de los sindicatos en transformación: Actores del Cambio, los representantes sindicales de Uzbekistán y Kirguistán utilizaron la prospectiva para reflexionar críticamente sobre los principales desafíos y oportunidades a la hora de representar y prestar servicios a los trabajadores de la economía informal en diferentes sectores, desde el transporte, el turismo y la tecnología de la información hasta la construcción.<sup>3</sup> El ejercicio uzbeko-kirguiso se desarrolló en torno a una prioridad para los sindicatos de la región: la formalización de la economía informal y la organización de los trabajadores de la economía informal. **Los líderes sindicales participaron en el taller, el ejercicio se basó en una investigación participativa de antecedentes y fue muy diverso en términos de participación** (contó por ejemplo con varios sectores, así como trabajadores sindicalizados y no sindicalizados).

<sup>3</sup> [https://www.ilo.org/actrav/WCMS\\_851008/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/actrav/WCMS_851008/lang-en/index.htm)

El taller consistió en tres ejercicios prácticos: (i) la exploración del horizonte, destinado a desarrollar una visión integral y de 360 grados del tema en cuestión, mediante la evaluación de los problemas sociales, económicos, legales, políticos y ambientales; (ii) la creación de escenarios, utilizando la narración de historias, con ricas descripciones etnográficas para orientar un ejercicio que tenía como objetivo la integración de los diversos factores e impulsores del cambio identificados en múltiples escenarios plausibles; y (iii) *Backcasting* con el fin de traducir los escenarios a hojas de ruta y planes de acción. El *backcasting* parte de un escenario futuro, reflexionando en retrospectiva hasta la actualidad y buscando maneras de alcanzarlo, identificando eventos clave (por ejemplo, la creación de un nuevo sindicato para organizar a los trabajadores de la economía informal) y acciones a nivel sindical (por ejemplo, desarrollar una estrategia para toda la organización con respecto a los trabajadores de la economía informal).

## 2.2 África austral. La prospectiva en la preparación del Congreso

El Consejo de Coordinación Sindical de África Austral (SATUCC) es una organización sindical regional que comprende 22 afiliados en 14 países que representan a las federaciones sindicales de la Comunidad de Desarrollo del África Austral (SADC). En colaboración con la OIT-ACTRAV y el Instituto para la Investigación del Futuro de la Universidad de Stellenbosch, SATUCC organizó un taller de prospectiva en septiembre de 2022. Los participantes procedían de varios países del sur de África: Angola, Botsuana, Namibia, Malawi, Mozambique, Sudáfrica, Suazilandia, Zambia y Zimbabue. **El resultado del taller se presentó a la dirección del SATUCC durante el Congreso Sindical del mes siguiente.**

En la preparación del taller se identificaron cuatro temas, que son prioridades clave de SATUCC y que estaban en la agenda del Congreso: (a) integración regional; b) organización de grupos vulnerables de trabajadores; (c) violencia y acoso; y (d) transición justa.

El taller fue diseñado para tres días y se inició con una sesión informativa en línea de medio día una semana antes de la parte presencial. Durante esa sesión, se presentaron los principios del ejercicio de prospectiva, los participantes se familiarizaron con los objetivos del taller y se compartieron los antecedentes por escrito.

Durante la parte presencial del taller de dos días y medio, se dedicó un día completo a debatir a profundidad sobre los cuatro temas clave identificados. Esto sirvió de insumo para los ejercicios de prospectiva propiamente dichos en los que se integraron estos temas. La prospectiva —en todos los casos de la OIT-ACTRAV— se estructuró en torno a los tres ejercicios principales: (i) identificar las tendencias y los factores que impulsan el cambio (por ejemplo, exploración del horizonte); (ii) desarrollar escenarios; y (iii) evaluar lo que esto implica en términos de la acción sindical actual (por ejemplo, el *backcasting*).

Como ejercicio de calentamiento y para estimular la creatividad, se pidió a los participantes que imaginaran un artículo, bebida, alimento o recreación del futuro («*Cosa del futuro*») y que prepararan el anuncio correspondiente. Posteriormente, para identificar y evaluar las principales tendencias y fuerzas impulsoras, el taller utilizó el enfoque de lógica intuitiva.

El segundo ejercicio consistió en desarrollar narrativas de escenarios mediante la redacción de historias convincentes basadas en descripciones detalladas e imágenes densas. Los escenarios se desarrollaron en torno a las incertidumbres fundamentales identificadas en el ejercicio anterior y en función de dos ejes: el éxito y la velocidad. Esto dio lugar a cuatro escenarios para la

revitalización de los sindicatos. Cada grupo creó un titular o un *hashtag* que capturaba las características más destacadas de su escenario.

► **Recuadro 2. La revitalización sindical en el sur de África: cuatro escenarios para 2032**

**Escenario 1. «#IamAProudDomesticWorker», que se caracteriza por ir ganando éxito poco a poco**

La Unión Sudafricana de Trabajadoras Domésticas es una unión vibrante y regional de trabajadoras del hogar. Libre de violencia y acoso, con mejores salarios y servicios sindicales eficientes. El sindicato tiene una aplicación con un *chatbot* que funciona las 24 horas y permite a los miembros recibir apoyo en caso de conflictos laborales en cualquier momento. Las actividades del sindicato dan sus frutos: existe un entorno desestigmatizado hacia los trabajadores domésticos. La presidenta recién elegida es una mujer de 25 años.

**Escenario 2. «#Sindicatos con densidad del 70% - WOW», que se caracteriza por su rápido éxito**

Los sindicatos de la región de África Austral y de todo el mundo están unidos, son fuertes y están comprometidos. La membresía es diversa, con una densidad sindical del 70%. Tanto la dirección sindical como la afiliación son cruciales. Existe una eficiente generación de capacidades entre sindicatos y dentro de estos para garantizar que estén a la altura de las circunstancias. La región también experimentó el fortalecimiento de la democracia y una regulación laboral sólida y favorable a los trabajadores, la reducción de la pobreza y el desempleo y la creación de empleos decentes. Durante la última década, hubo una fuerte colaboración entre partes interesadas con ideas afines y socios tripartitos dentro de las estructuras de diálogo social.

**Escenario 3. «#StopunionBleedingNow», entendido como declive lento**

La región del sur de África está experimentando una disminución notable en la afiliación sindical. Algunos sectores de la economía, de los que tradicionalmente procedían muchos miembros, están desapareciendo. Hay un fracaso continuo a la hora de incluir a los trabajadores jóvenes en los puestos de liderazgo y las estructuras de toma de decisiones. Además, los sindicatos están envejeciendo y desapareciendo. Lamentablemente, algunos sindicatos implosionaron debido a la corrupción. En general, parece que los sindicatos están perdiendo su relevancia para la sociedad de 2032 en su conjunto.

**Escenario 4. «Los sindicatos #Trade están a punto de desaparecer», caracterizado por un rápido declive**

Es un momento triste para el movimiento sindical en el sur de África. No hay esperanza de renovación. El movimiento sindical está gravemente amenazado. Durante la última década, la afiliación sindical se redujo radicalmente debido a las luchas internas. Algunos sindicatos se dividieron y los miembros formaron sus propios sindicatos debido a desacuerdos. Existe una confusión general. El mundo ha estado cambiando rápidamente, pero el movimiento sindical no quería cambiar. Esto llevó a la fragmentación y, en última instancia, a la irrelevancia de los sindicatos.

El tercer ejercicio tuvo como objetivo pensar en retrospectiva, desde el escenario futuro hasta el desarrollo de hojas de ruta y acciones concretas que puedan ser implementadas hoy para alcanzar los escenarios positivos (o evitar los escenarios negativos).

El taller utilizó el ejercicio «STOP-START-GROW» (*del inglés: PARAR-EMPEZAR-DESARROLLAR*) aplicado a diferentes niveles (por ejemplo, nivel sindical, nivel de la confederación nacional, nivel subregional). STOP se refiere a lo que los sindicatos tienen que dejar de hacer para generar un cambio. START se refiere a lo que los sindicatos tienen que empezar a hacer, es decir, nuevas actividades. Y GROW se refiere a las actividades que ya están en marcha, pero que pueden fortalecerse o ampliarse.

### 2.3 Región árabe. Los sindicatos en transformación: actores para el cambio

En diciembre de 2022, líderes sindicales de los siguientes países y territorios participaron en un taller de prospectiva de 3 días entre la OIT y ACTRAV: Argelia, Bahréin, Iraq, Jordania, Kuwait, Líbano, Libia, Mauritania, Marruecos, Territorio Palestino Ocupado, Omán, Arabia Saudí, Yemen, Túnez y Yemen. El taller se llevó a cabo en colaboración con la Federación General de Sindicatos de Jordania (GFJTU) y la Confederación Sindical Árabe (ATUC). Consistió en un ejercicio de calentamiento en línea de medio día para presentar el tema. La sesión presencial consistió en debates temáticos de un día sobre las prioridades básicas de la región en el campo de la revitalización sindical: (a) la autonomía, la independencia y los derechos sindicales de los sindicatos; (b) el cambio tecnológico; (c) la transición justa; y (d) la colaboración, las alianzas y las campañas conjuntas. Estos debates temáticos sirvieron de insumo para el ejercicio real de prospectiva de un día y medio.

Durante el taller, se realizaron los tres ejercicios prácticos siguientes: (i) Exploración del horizonte, con el objetivo de desarrollar una visión integral y de 360° del tema mediante la evaluación del entorno socioeconómico, jurídico y político; (ii) Escenarios futuros, utilizando narraciones y descripciones etnográficas para orientar un ejercicio que tiene como objetivo integrar los diversos factores e impulsores del cambio identificados en múltiples escenarios plausibles; y (iii) *Backcasting*, para traducir los escenarios en hojas de ruta y planes de acción.

El taller incorporó algunas lecciones aprendidas de talleres anteriores de OIT-ACTRAV, como el apoyo al pensamiento innovador. Se introdujo un nuevo ejercicio para interpretar los resultados del primero sobre los motores del cambio mediante:

- Enfoque en la **interacción entre las diferentes dimensiones**
- Abordaje de las «**consecuencias de las consecuencias**» de los motores del cambio
- **Identificación de las partes interesadas clave** que afectan el potencial de cambio más allá de los sindicatos
- **Priorización** de tres motores de cambio entre la gran cantidad de tendencias y fuerzas.

La actividad de creación de escenarios también incorporó algunos elementos nuevos. Si bien en talleres anteriores el resultado del ejercicio de escenarios era relativamente temático, esto fue modificado en el taller actual para brindar ejemplos y directrices claros, haciendo hincapié en la necesidad de redactar una historia en torno a «*un día en la vida de un trabajador y un líder sindical*». Además, en el taller se utilizaron las «*Tarjetas del futuro*» desarrolladas por el CIF-OIT. Estas tarjetas profundizan en ciertas tendencias (por ejemplo, las meta-empresas, las sociedades altamente

individualizadas, la realidad posterior a la verdad, etc.) para promover entre los participantes el pensamiento creativo. Sin embargo, ha sido difícil equilibrar, por un lado, la naturaleza interna y cerrada del ejercicio (solo los sindicatos), dada la naturaleza delicada del tema, y por otro lado, la integración de puntos de vista externos para promover un pensamiento crítico e innovador.

► **Recuadro 3. Escenarios sobre los sindicatos en transformación en la región de los Estados Árabes**

**Escenario 1. «Juntos-Meaaan»**

Los sindicatos sobrevivieron y han encontrado soluciones positivas para organizar a los trabajadores de la economía informal y a los trabajadores migrantes uniendo fuerzas con las organizaciones comunitarias y otras asociaciones que trabajan con estos grupos.

**Escenario 2. «Cielo-Jannah»**

Los sindicatos y los derechos sindicales se respetan en la región árabe, lo que les permite crecer y prosperar.

**Escenario 3. «Problemas-Mushkila – los sindicatos están en problemas»**

Los sindicatos no han podido organizar a los trabajadores jóvenes debido a su falta de interés en los sindicatos. Los sindicatos no han podido alcanzar ni llamar la atención de los trabajadores migrantes y de la economía informal.

**Escenario 4. «Nuevo-Aljadid – rejuvenecimiento sindical»**

Los sindicatos han podido abordar sus problemas de gobernanza interna, ser eficaces, incluir a los jóvenes trabajadores y a las mujeres, ser transparentes y alcanzar credibilidad ante el público en general. La Secretaría General está constituida por mujeres de 25 años de la economía informal.

El último ejercicio fue de *backcasting*. La atención se centró en lo que los sindicatos pueden hacer (y lo que está fuera de su alcance, por ejemplo, en la parte gubernamental o el sector privado) en las diferentes áreas de la revitalización sindical, como: introducir prácticas innovadoras de organización y prestación de servicios; mejorar la gobernanza interna; contar con representación de los trabajadores jóvenes, mujeres, migrantes o trabajadores de la economía informal en la toma de decisiones del sindicato; o colaborar con otros actores, como las organizaciones comunitarias o de la sociedad civil.

## 2.4 Asia y el Pacífico. Los sindicatos en transformación: actores para el cambio

En marzo de 2023, la OIT-ACTRAV organizó un ejercicio de prospectiva para la región de Asia y el Pacífico. La participación ha sido amplia y ha abarcado una diversidad de países con diferentes realidades sindicales: Australia, Fiji, India, Indonesia, Japón, Malasia, Mongolia, Nepal, Nueva Zelandia, Pakistán, Filipinas, República de Corea, Singapur y Vietnam.

Los participantes tenían diversas funciones y experiencias temáticas que iban desde liderazgo de alto nivel hasta líderes jóvenes y desde experiencia en trabajo de plataformas y organización digital hasta pensamiento estratégico. Si bien el taller siguió la misma estructura triple que los talleres anteriores, varios ejercicios alternativos fueron puestos a prueba. Se llevó a cabo una investigación preparatoria de antecedentes para contribuir a las diferentes discusiones temáticas del taller: activismo digital, plataformas laborales digitales, sindicatos como socios para el desarrollo, y comercio y trabajo.

Un nuevo ejercicio que se puso a prueba es el **«Triángulo de los futuros»**, que es un método de exploración de futuros u horizontes que se utiliza para evaluar las tendencias y los factores que impulsan el cambio, pero también los inhibidores, organizado en torno a: (a) los factores que atraen *el futuro*: esperanzas, visiones, intenciones u objetivos; (b) los *pesos de la historia* (continuidades, inercia, barreras al cambio y resistencias); y (c) *Los impulsos del presente*: procesos en curso o semillas del cambio; lo que vemos sucediendo y esperamos que continúe. Este ejercicio ayuda a entender cómo convergen el pasado, el presente y el futuro.

Para el desarrollo de escenarios, se utilizó el **«Método de futuros alternativos»**, que se basa en arquetipos de escenarios, es decir, crecimiento continuo, colapso, transformación y disciplina.

► **Recuadro 4. Los sindicatos en transformación en la región de Asia y el Pacífico: cuatro escenarios para 2033**

**Escenario 1. «La voz: el futuro de los trabajadores jóvenes»**

Los sindicatos nunca habían sido tan relevantes para los jóvenes como ahora. Los trabajadores jóvenes han encontrado en los sindicatos un poderoso aliado y una plataforma para expresar su voz. También han aportado nueva energía, ideas y perspectivas al movimiento obrero, revitalizando su papel en la sociedad. Los empleadores han reconocido el valor de los sindicatos para los trabajadores jóvenes y han alentado su formación y participación.

**Escenario 2. «Transformadores: el futuro de las redes sociales»**

Las redes sociales se han convertido en una herramienta vital para el trabajo sindical. Los sindicatos han aprovechado el poder de las plataformas digitales para comunicarse con sus miembros, organizar sus campañas y movilizar a sus seguidores. Los sindicatos también han mejorado su alfabetización digital, contribuyendo a un uso efectivo, ético y seguro, libre de acoso, vigilancia y censura en línea.

**Escenario 3. «Levantamiento de la Alborada: Los futuros de la plataforma digital»**

Los trabajadores de las plataformas laborales digitales han logrado un avance histórico. Han garantizado sus derechos e intereses a través de un acuerdo marco global con las empresas de plataformas, un Convenio de la OIT sobre el trabajo en plataformas digitales y un sindicato mundial de trabajadores de plataformas. Los trabajadores de las plataformas laborales digitales ya no están aislados, y su condición ya no incluye la explotación o la precariedad. Están empoderados y protegidos, son respetados. Forman parte de un movimiento global por el trabajo decente y la justicia social.

**Escenario 4. «Utopía digital – Los futuros de la organización de los trabajadores de las plataformas digitales»**

Los trabajadores de las plataformas digitales ahora están altamente organizados y empoderados y son influyentes. Han formado sindicatos fuertes que utilizan herramientas digitales y la democracia para negociar mejores condiciones y protecciones para sus miembros. También han establecido poderosas cooperativas que poseen y operan algunas de las empresas de tecnología más grandes del mundo, lo que les permite participar de las ganancias y tomar decisiones en estas plataformas. Han abogado con éxito por políticas que regulen la industria tecnológica, garanticen una tributación justa y promuevan la seguridad social y el bienestar de todos los trabajadores. Los trabajadores de las plataformas digitales han demostrado que pueden transformar la economía de las plataformas de una fuente de explotación a una fuente de empoderamiento.

Un segundo ejercicio que se probó es el **«Análisis causal multinivel»** (ACM), que es una herramienta para respaldar evaluaciones a profundidad de las causas y visiones del mundo subyacentes a cada escenario alternativo. Se basa en cuatro niveles de análisis, que van desde los más superficiales hasta los más sutiles: (i) Letanía (por ejemplo, comentarios públicos, medios de comunicación); (ii) Sistemas (por ejemplo, cuestiones sociales, económicas y políticas subyacentes a la letanía); (iii) Visiones del mundo (por ejemplo, cultura, valores, paradigmas); y (iv) Mitos y metáforas (por ejemplo, creencias subyacentes que dan sentido a la cosmovisión). En los cuatro niveles, se estableció la distinción entre la realidad actual y la transformada.

El último ejercicio fue el *backcasting*, explorado en otros talleres, pero en este caso se introdujo una capa adicional: crear una persona futura y crear un día en la vida de esta persona del futuro.

## 2.5 Europa. Utilizar la prospectiva para construir el liderazgo del futuro

Los dos casos siguientes («EFFAT» y «Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos en África») fueron dirigidos por el CIF-OIT. La Federación Europea de Alimentación, Agricultura y Turismo (EFFAT) representa a 120 sindicatos nacionales de 35 países europeos y defiende los intereses de más de 22 millones de trabajadores en los sectores de la alimentación, la agricultura, el turismo y el trabajo doméstico. En colaboración con OIT-ACTRAV y CIF-OIT, EFFAT ha utilizado herramientas de prospectiva como parte del proyecto *«Construir el poder sindical para crear una Europa más justa»*.

El proyecto tiene como objetivo fortalecer las capacidades de los sindicatos, con un fuerte enfoque en el liderazgo juvenil, para iniciar un cambio transformador hacia sindicatos más inclusivos y rejuvenecidos, centrándose en: (i) el aumento de la membresía y la inclusión de los grupos vulnerables y los trabajadores en formas de empleo atípicas; y (ii) la igualdad de género y la no discriminación.

Estos objetivos están bien alineados con las prioridades de EFFAT establecidas en su Congreso de 2019. Los líderes de EFFAT también participaron en el taller de tres días que se llevó a cabo en septiembre de 2022. El taller se centró en gran medida en replicar las prácticas positivas existentes en diferentes sectores.

El ejercicio de prospectiva consistió principalmente en tres módulos: (i) **«Construir el mundo»**, diseñado para identificar los factores clave del cambio y los desafíos, como una forma de reflexionar sobre la complejidad; (ii) **«Rueda del futuro»**, con el objetivo de mapear las cascadas de impactos

que un solo cambio podría generar, y así reflexionar sobre la interconexión de los diferentes impulsores del cambio; y (iii) **Backcasting**.

Para introducir el tema de la complejidad y la pluralidad de puntos de vista, se pidió a los participantes que se posicionaran en torno a dos ejes: tener una visión bastante positiva o pesimista de la vida; y si el cambio tecnológico tendrá un impacto positivo o negativo en la sociedad. El grupo acabó estando muy disperso, lo que apunta a la diversidad de opiniones sobre cuestiones bastante simplistas, en comparación, por ejemplo, con los sindicatos en el desafío de la transformación.

Un segundo rompehielos pidió que se nombrara una «**cita histórica del futuro**», esto como calentamiento para pensar en el futuro y más allá del pensamiento convencional. El ejercicio de construcción del mundo tuvo una fuerte dimensión de ludificación. En particular, los líderes juveniles participaron de manera muy comprometida («*esto es como jugar Risk*»), literalmente redibujando el mundo, cuestionando las estructuras existentes y desarrollando conexiones (por ejemplo, «*puentes de género*» o «*isla de igualdad*»). *Los participantes inventaron nombres ilustrativos para sus mundos, desde «Tumultuaría», «Sindicalia» hasta «Crosslandia».*

## 2.6 África. Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos

En el período comprendido entre noviembre de 2022 y abril de 2023, el CIF-OIT organizó una formación híbrida sobre el tema «*Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos en África*». El taller estaba dirigido a líderes juveniles de sindicatos de África. Asistieron participantes de diversos países con diferentes realidades socioeconómicas y sectoriales: Camerún, República Democrática del Congo, Costa de Marfil, Eswatini, Ghana, Guinea, Malawi, Mozambique, Tanzania, Togo y Zimbabue. La capacitación fue híbrida y consistió en una parte en línea de 5 semanas y un taller presencial de 4 días, que se llevó a cabo en Accra, Ghana. El seminario tuvo lugar paralelamente al 50 aniversario de la Organización de la Unidad Sindical Africana (OATUU), lo que permitió la **interacción entre los jóvenes y los principales líderes de la región**.

Como ejercicio de calentamiento, y al igual que en los talleres anteriores, se pidió a los participantes que inventaran una *cosa del futuro* para orientar el **pensamiento creativo y crear un ambiente de confianza y diversión**. Por primera vez, el ejercicio de exploración del horizonte utilizó de manera exhaustiva las *tarjetas del futuro del trabajo* desarrolladas por el CIF-OIT. Para ahorrar tiempo, los facilitadores transformaron las discusiones clave de la exploración del horizonte en cuatro escenarios. Se pidió a los participantes que siguieran desarrollando estos escenarios centrados en el liderazgo juvenil.

### ► Recuadro 5. Los jóvenes trabajadores y el futuro de los sindicatos en África: cuatro escenarios

#### **Escenario 1. «Kitengo: Panafricanismo sindical para jóvenes trabajadores»**

Los sindicatos han sobrevivido y han encontrado soluciones positivas para organizar a los trabajadores que más lo necesitan. Los trabajadores jóvenes constituyen el 80 por ciento del sindicato y son importantes en la organización. El Secretario General tiene 20 años y también dirige el Comité de la Juventud. Las prioridades de los trabajadores jóvenes, como el género y la identidad sexual o la justicia climática, ocupan un lugar destacado en la agenda del sindicato. África está prosperando gracias a una economía verde y azul en auge. Kitengo es un sindicato panafricano de jóvenes trabajadores que es respetado en la Unión Africana integrada socioeconómica y políticamente.

**Escenario 2. «Pamoja - Una unión fuerte e inclusiva»**

Pamoja es una organización sindical fuerte e inclusiva a nivel nacional. Ha encontrado soluciones innovadoras para organizar a los trabajadores que más lo necesitan: los trabajadores de la economía informal, los trabajadores migrantes y los trabajadores domésticos. Las prioridades de estos grupos de trabajadores son el acceso al empleo, la seguridad laboral, los salarios decentes y el acceso a la protección social, que se reflejan en la agenda del sindicato. Los trabajadores de la economía informal, los migrantes y los trabajadores domésticos tienen voz en la toma de decisiones internas.

**Escenario 3. «Maguma: sindicatos en dificultades»**

Los sindicatos no han podido organizar a los trabajadores jóvenes debido a su falta de interés en la actividad sindical. No han logrado alcanzar ni atraer a los trabajadores de la economía informal, los trabajadores domésticos, los trabajadores migrantes o los trabajadores de plataformas. El sindicato se enfrenta a graves desafíos de violencia y acoso en el mundo del trabajo y la organización. Los trabajadores jóvenes no han podido crecer en el sindicato. Hay niveles importantes de desempleo, economía informal y trabajadores pobres: los sindicatos no tienen ninguna respuesta para esto.

**Escenario 4. «Kidijitali - Sindicato digital»**

Kidijitali es un sindicato 100% digital. Las oficinas sindicales están descentralizadas y se ubican en las casas, oficinas o cafeterías, según el lugar donde trabajen los líderes sindicales. La membresía está compuesta principalmente por trabajadores digitales. Kidijitali ha ganado mucha credibilidad y miembros a través de fuertes campañas digitales sobre los derechos de los repartidores: el derecho a organizarse, a negociar colectivamente, a salarios decentes y al acceso a la salud y la seguridad en el trabajo y a la protección social. El secretario general es un trabajador de plataforma que combina diferentes trabajos como muchos de los miembros. La gobernanza interna, como las elecciones, las decisiones y la financiación, son totalmente transparentes mediante el uso de la tecnología de cadena de bloques.

Para la parte final, y al igual que en los ejercicios anteriores, optamos por el ejercicio STOP-START-GROW, con un enfoque particular en lo que pueden hacer los sindicatos (es decir, no otras partes interesadas). Esto permite centrarse en la acción sindical concreta y en el enlace con los temas clave de los sindicatos en transformación discutidos anteriormente.

## 2.7 Etiopía. Revitalización sindical

Los días 30 y 31 de mayo de 2023, la OIT-ACTRAV organizó un taller de prospectiva estratégica en Addis Abeba, dirigido por la Confederación de Sindicatos de Etiopía (CETU). El taller, titulado «Diálogo político sobre la revitalización de la Confederación de Sindicatos Etiopes para lograr un trabajo decente, justicia social y desarrollo inclusivo, resiliente y sostenible para todos», siguió una estructura similar a la de los talleres anteriores, incluido un seminario en línea con dos semanas de antelación como preparación para el taller propiamente dicho. Un aspecto único del evento de la CETU fue su enfoque a nivel nacional, trabajando con un sindicato nacional (y sus nueve federaciones industriales afiliadas).

Durante el taller presencial de dos días, se dedicó un día completo a debates en profundidad sobre una serie de temas clave. Para sentar las bases, se discutieron los complicados contextos políticos (es decir, el conflicto en curso), legales (por ejemplo, los obstáculos legales para organizar a los trabajadores en la economía informal) y económicos (por ejemplo, la alta inflación) en los que opera el movimiento sindical etíope.

Un tema transversal del taller fue la manera en que **los desafíos relacionados con los sindicatos en transformación difieren entre sectores**. Se discutió más a fondo el sector textil, por ejemplo, y la organización de actividades en los parques industriales. La presentación del Coordinador Residente de las Naciones Unidas apoyó la configuración de este contexto al abordar los desafíos de desarrollo más amplios de Etiopía. Un segundo tema discutido fue la gobernanza interna (por ejemplo, la representación de las mujeres, los jóvenes, el sector rural, el turismo, y el comercio minorista) y los desafíos relacionados con la organización de los trabajadores de la economía informal (por ejemplo, las barreras legales para organizar a los trabajadores de la economía informal).

Un tercer tema trató los acuerdos comerciales y sus implicaciones para el mercado laboral, abordando temas como el papel de las marcas y los compradores, los acuerdos marco internacionales (AMI) y la suspensión de la Ley de Oportunidades de Crecimiento en África. Un cuarto tema trató sobre el diálogo social efectivo e inclusivo, prestando especial atención al debate sobre el salario mínimo en Etiopía y a los desafíos relacionados con la negociación colectiva más allá del nivel empresarial. Esta actividad inicial sirvió de insumo para el ejercicio de prospectiva propiamente dicho. El taller contó con una considerable participación política de alto nivel por parte de la CETU (es decir, los presidentes de la Confederación y las Federaciones), la OIT (es decir, el Director de la Oficina Nacional de la OIT) y la ONU (es decir, el coordinador residente), lo que puede contribuir al **apoyo político y a fomentar un entorno propicio** para el cambio.

Como en los demás casos, el taller de prospectiva se estructuró en torno a tres ejercicios principales: Exploración de horizontes, creación de escenarios y desarrollo de hojas de ruta. Como calentamiento y para estimular el pensamiento creativo, se trabajó en la cosa del futuro. Los participantes propusieron inventos para mejorar los procesos agrícolas, fortalecer la seguridad alimentaria, la salud, el acceso al agua y la energía y maximizar el poder de los trabajadores. Durante el análisis del horizonte, se pidió a los participantes que identificaran los principales impulsores del cambio entre el presente y 2033 en las siguientes áreas: económica, demográfica, sociocultural, ambiental, tecnológica y político-institucional. Las tarjetas del futuro se usaron para orientar las discusiones. Con el fin de profundizar más en estas tendencias, se realizaron ejercicios de seguimiento para identificar el nivel de control e impacto de cada tendencia, e identificar a los actores clave. Los resultados de los ejercicios fueron utilizados para contribuir a la creación de escenarios. Los participantes se dividieron en grupos y luego elaboraron tres escenarios. Optan por no ahondar en un cuarto escenario en el que los sindicatos están cada vez más marginados.

► **Recuadro 6. Los sindicatos en transformación en Etiopía: tres escenarios**

**Escenario 1. «Madegi – las organizaciones sindicales prosperan en la economía informal»**

África está prosperando gracias a un auge económico sustentado en la formalización de la economía en sectores clave. El sindicato está compuesto por un 80 por ciento de trabajadores de la economía informal. El Secretario General tiene 18 años y trabaja en la economía informal. Las prioridades de los trabajadores de la economía informal, incluidos los trabajadores migrantes, ocupan un lugar destacado en la agenda del sindicato. Los

sindicatos han encontrado maneras de negociar convenios colectivos que cubren a los trabajadores de la economía informal.

**Escenario 2. «Limati: Las organizaciones sindicales amplían la agenda»**

Los sindicatos han encontrado formas de mantener la membresía estable e incluso aumentar en algunos sectores nuevos. Han podido acceder a una nueva base de miembros mediante la promoción de nuevos temas y en los espacios políticos emergentes. Esto también ha permitido a los sindicatos colaborar con nuevos actores, desarrollar experiencia y capacidad analítica sobre nuevos temas y movilizar nuevas fuentes de financiación. La amplia base de miembros también se ha reflejado en un mayor poder político.

**Escenario 3. «Alempiäkefi – las organizaciones sindicales en una economía global»**

Gracias a las campañas estratégicas sobre los riesgos internacionales asociados al comercio y la inversión, así como la creciente presencia de empresas multinacionales (EMN) en las cadenas mundiales de suministro, existen políticas para garantizar que la apertura económica no socave los derechos sindicales y de los trabajadores y vaya de la mano con el trabajo decente para todos los trabajadores de todos los sectores. La economía y la sociedad de Etiopía están prosperando, y los derechos de los trabajadores en las zonas francas industriales y las zonas francas industriales se respetan. Los sindicatos han negociado convenios colectivos inclusivos que cubren sectores enteros, incluidos los trabajadores más vulnerables, lo que se ha traducido en un aumento significativo en el número de miembros. La campaña combinó varias herramientas innovadoras y la exploración de nuevos espacios para el activismo.

El tercer ejercicio, STOP-START-GROW, tenía como objetivo traducir los escenarios futuros en hojas de ruta y acciones concretas para la CETU, vinculándolas con las funciones principales de organización, servicio, gobernanza interna, campañas y diálogo social.

## ► 3 Los sindicatos de Europa experimentan con la prospectiva estratégica: Casos ETUI

---

En esta sección se analizan los casos desarrollados por el Instituto Sindical Europeo (ETUI), que es el centro de investigación y formación de la Confederación Europea de Sindicatos (CES). Los siguientes casos se derivaron de los cursos de formación sobre prospectiva estratégica impartidos por la ETUI durante 2019 y 2022. Los estudios de caso se originaron a partir de un proyecto de prospectiva más amplio, en el que la ETUI adaptó los métodos de prospectiva existentes al contexto sindical particular. Anteriormente, ETUI producía escenarios de futuros (Ponce Del Castillo y Meinert, 2027; Ponce del Castillo y Lustig, 2023; Stollt y Meinert, 2010). Los casos aquí estudiados provienen de los diversos cursos de formación educativa de ETUI y, en general, se han llevado a cabo siguiendo la metodología propuesta por ETUI (Ponce del Castillo, 2019). Aunque cuentan con el apoyo de ETUI, los **distintos sindicatos han llevado a cabo procesos de prospectiva independientes y a su propio ritmo**, y siguen en curso al momento de redactar este informe.

### 3.1 Bélgica. Confederación de Sindicatos Cristianos (CSC): una unión fuerte en 2040

CSC representa a los sectores sanitario, cultural, de servicios y minorista en la región flamenca de Bélgica. El proceso comenzó como una iniciativa de la alta dirección. Un grupo de 20 líderes participó en una sesión de inmersión de la ETUI sobre la prospectiva y sus objetivos. La dirección designó a un oficial específico para poner a prueba un proyecto de prospectiva que adaptó la metodología de la ETUI. El proyecto se centró en la pregunta clave: «¿cómo construir un sindicato belga fuerte en nuestros sectores en 2040? ¿Qué nos permitirá lograrlo?».

En 2022, se llevó a cabo un ejercicio de escaneo del horizonte durante un período de cinco meses en la región flamenca. Este ejercicio incluyó una revisión bibliográfica de estudios futuros, así como entrevistas y grupos focales con partes interesadas que no necesariamente formaban parte de la red. El objetivo principal era identificar 16 tendencias, problemas y desafíos que debían abordarse para navegar hacia 2040.

Partiendo de los «escenarios futuros de la ETUI para 2050» como base (Ponce Del Castillo y Lustig, 2023), se desarrollaron tres escenarios futuros: (i) «Menos desigualdad, más calor», (ii) «La desigualdad divide, la unión en la resistencia» y (iii) «Tras el crecimiento acelerado». Las 16 tendencias identificadas se integraron en estos escenarios.

Los escenarios se presentaron posteriormente a 120 delegados electos a nivel empresarial. El objetivo era compartir los resultados del ejercicio de exploración del horizonte, entablar debates sobre los escenarios y recopilar puntos de vista sobre la manera en que estos escenarios afectarían a los delegados en sus funciones como sindicalistas, empleados o individuos. Para complementar este trabajo, se produjo un cortometraje con testimonios de delegados sindicales que compartieron sus puntos de vista desde 2040 mirando en retrospectiva al 2023.

A nivel gerencial, se hicieron esfuerzos para definir objetivos a largo plazo, y los aportes de los participantes se utilizarían (el proceso aún está en curso) en el futuro para el desarrollo de hojas de ruta y estrategias.

**Los talleres de prospectiva se llevaron a cabo en el Congreso «Time» de 2023.** El propósito de estos talleres era presentar las hojas de ruta desarrolladas y recopilar comentarios, garantizando que todo fuera aplicado a partir de enero de 2024 y se extendiera durante un período de 4 años hasta 2028.

El principal logro del proyecto de prospectiva fue aprender a explorar el horizonte y desarrollar una hoja de ruta integral a largo plazo hasta 2040, dividida en cuatro mandatos de 4 años. La hoja de ruta abarca tanto los objetivos externos como los internos. En el frente político, aborda desafíos externos cruciales, como la disminución del tiempo de trabajo, la obtención de fondos para la seguridad social y la respuesta al auge de la política de derecha. Estos objetivos buscan dar forma a la respuesta de la organización ante la evolución del panorama político y garantizar la protección de los derechos de los trabajadores.

Internamente, la hoja de ruta hace hincapié en los objetivos que se centran en mejorar la participación y el compromiso de los miembros. Esto incluye proporcionar vías para que los miembros y afiliados expresen sus opiniones y contribuyan activamente a la toma de decisiones. El fortalecimiento de las organizaciones miembros, la inversión en alianzas y la representación de la fuerza laboral en varios sectores también son aspectos clave de estos desafíos internos.

### 3.2 Hungría. Foro de Cooperación Sindical (SZEF): una organización progresista y proactiva con una visión a largo plazo

En Hungría, el Foro de Cooperación Sindical (SZEF por sus siglas en Húngaro) representa a los trabajadores de cuello blanco de la educación, los servicios sociales y la atención médica, los institutos culturales y las agencias gubernamentales. El trabajo preparatorio del SZEF comenzó después de que el oficial a cargo completara dos cursos de capacitación sobre metodología prospectiva en la ETUI. Posteriormente, en 2022, el Foro convocó a líderes sindicales electos para **entablar debates sobre el futuro y explorar formas de crear un proyecto sostenible a largo plazo que posicionara a los posicionara como una organización progresista y proactiva con una visión a largo plazo.** Para facilitar este proceso, la ETUI llevó a cabo una sesión de inmersión prospectiva de 1 día para líderes sindicales y activistas laborales. Esta sesión demostró ser muy motivadora, lo que llevó a los participantes a expresar su interés por lanzar su propio programa de prospectiva. Luego se hicieron planes para desarrollar un proyecto a largo plazo y los líderes electos brindaron su apoyo político.

El objetivo principal de la dirección era transformar el sindicato en una organización progresista y proactiva con una visión a largo plazo. El proyecto se encuentra actualmente en la etapa inicial del proceso de planificación. Se espera que se celebre una primera reunión tan pronto como se puedan movilizar suficientes recursos financieros.

### 3.3 Irlanda. Fórsa: fortaleciendo la innovación

El sindicato Fórsa de Irlanda representa a miembros de la administración pública, así como del sector comercial, las agencias estatales, las empresas privadas y el sector comunitario y sin fines de lucro.

Comenzó su proceso de prospectiva estratégica por iniciativa propia y desarrolló una planta estratégica para el período 2020-2025 supervisada por el Comité Ejecutivo Nacional y el equipo

directivo superior del sindicato. El plan tiene como objetivo **desarrollar una cultura de innovación y mejora continua**, estableciendo mayores oportunidades para la innovación y generación de nuevas ideas por parte del personal, los activistas y los miembros. También tiene como objetivo garantizar que existan procesos internos para monitorear y analizar las tendencias económicas, sociales y culturales para lograr una gestión eficaz del riesgo estratégico y operativo.

Se creó un equipo de prospectiva. Dos oficiales tomaron dos cursos de capacitación en la ETUI sobre la metodología y la construcción de escenarios. Entre sus diversas responsabilidades, el equipo debe ayudar al sindicato a tomar decisiones proactivas y bien informadas, guiándose por la opinión de expertos y la investigación.

Un enfoque clave es el desarrollo de planes de implementación nacionales, divisionales y organizacionales en toda la unión y para cada objetivo estratégico, con responsabilidades, líneas jerárquicas y plazos claros, para crear responsabilidad e ilustrar la manera en que se cumplen los objetivos generales.

### 3.4 Italia. Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores – Veneto

La sucursal de Véneto de la Confederación Italiana de Sindicatos de Trabajadores (CISL) inició un proceso de prospectiva en 2019 tras un curso de formación de la ETUI para líderes sindicales. La pregunta clave en torno a la cual se desarrolló el proyecto de prospectiva fue: «¿De qué manera puede cambiar la CISL Veneto para establecer una representación sólida en 2025?». El proyecto constaba de varias fases.

En la fase 1, que tuvo lugar en 2020, se estableció un grupo central de 19 jóvenes líderes sindicales que representaban a varias provincias y sectores de la región. Su tarea principal era identificar los desafíos clave tanto dentro como fuera del sindicato. Para facilitar el pensamiento estratégico, se sometieron a una formación práctica y participativa en análisis y planificación estratégica.

**Los líderes sindicales miraron conscientemente más allá de las emergencias inmediatas y reconocieron el potencial de cambio mediante la inversión en líderes jóvenes.** Sus esfuerzos culminaron con la creación de un documento interno titulado «*Pensamiento estratégico para los sindicatos: Es hora de empezar a aplicarlo.*»

La fase 2 del proyecto se centró en la planificación estratégica. Guiados por un experto en metodología, los miembros del Comité Ejecutivo regional analizaron los problemas identificados y profundizaron en la priorización de los objetivos. Identificaron diez objetivos macro estratégicos que debían lograrse a medio plazo (cinco años), delinearon planes de acción para lograrlos y formularon propuestas concretas para catalizar los cambios deseados. El principal logro durante esta fase fue el desarrollo de una visión estratégica compartida para 2025, junto con una hoja de ruta con los objetivos macro y las acciones priorizadas, respaldada por un acuerdo en torno a las responsabilidades compartidas.

Durante la fase de implementación, se pusieron en práctica las acciones priorizadas y se supervisó el progreso de acuerdo con el acuerdo sobre las responsabilidades compartidas. La CISL Veneto también publicó el informe «Pensamiento estratégico para la representación», que se utilizó durante su Congreso de 2022.

El grupo de jóvenes líderes sindicales sigue desempeñando un papel activo, actuando como embajadores del pensamiento estratégico. En futuras iteraciones del proyecto, se introducirá un paso adicional para fomentar la participación y el aprovechamiento de sus conocimientos.

## ► 4 Lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro

---

En esta última sección, analizaremos las lecciones aprendidas y las recomendaciones para acciones futuras.

### 4.1 Lecciones aprendidas: experimentos sindicales con prospectiva estratégica

Este es el primer **mapeo extenso** de las experiencias de los sindicatos en materia de prospectiva estratégica.

Si bien los sindicatos se han enfrentado a cambios desde la revolución industrial, el **uso de la prospectiva estratégica es una práctica relativamente nueva para los sindicatos**.

El **potencial valor añadido de los sindicatos a la hora de llevar a cabo la prospectiva estratégica** puede observarse en varias dimensiones. Es un método que se ajusta bien a los valores y principios clave de los sindicatos, por no ser prescriptivo, por ser participativo, por permitir múltiples puntos de vista y captar cuestiones complejas, incluida la incertidumbre, y por permitir el empoderamiento a través de la reflexión y la acción.

Desafía a los sindicatos a pensar estratégicamente e **introducir la experimentación organizacional**, más allá de períodos de tiempo específicos y fijos (por ejemplo, más allá de las elecciones sindicales de cuatro años y el Congreso), proponiendo plazos más largos, pero también permitiéndoles transformar los conocimientos en acciones, estrategias y hojas de ruta concretas.

En cuanto a los **métodos de prospectiva utilizados** en los talleres y cursos de formación, la OIT-ACTRAV, el CIF-OIT y el ETUI tienen enfoques similares para abordar y anticipar el cambio y utilizar la prospectiva estratégica en un contexto sindical. Sus metodologías incluyen: ejercicios de calentamiento que facilitan el pensamiento creativo y la proyección hacia el futuro, el análisis de tendencias y megatendencias, el desarrollo de escenarios y la elaboración de hojas de ruta. Sin embargo, también hay diferencias significativas: mientras que la OIT-ACTRAV aplicó una lógica de sensibilización más sólida, el CIF-OIT se basa más en la formación y los casos de el ETUI se centran en el seguimiento dado por los sindicatos individuales a las formaciones facilitadas por el ETUI.

En términos de **escalabilidad**, la OIT-ACTRAV, el CIF-OIT y el ETUI han capacitado a un número considerable de sindicalistas en materia de prospectiva estratégica. Si bien los formatos de cada organización varían y las intervenciones se adaptan a las necesidades específicas de cada región, el contenido y los objetivos siguen siendo los mismos. En general, el enfoque utilizado ha sido ampliamente aceptado por los participantes. Sin embargo, para reforzar el elemento de escalabilidad, en los cursos de formación continua valdría la pena integrar criterios de selección más específicos para las organizaciones y los participantes con el fin de maximizar las medidas de seguimiento, e incluir indicadores de evaluación específicos para evaluar los factores de éxito (por ejemplo, indicadores organizativos, institucionales o específicos de la formación).

Al llevar a cabo los talleres y cursos de formación, **los sindicatos de las distintas regiones del mundo exigieron en general que se estudiaran más a fondo los procesos de innovación sindical orientados al futuro y a la anticipación.** Algunas de estas necesidades se han plasmado en documentos de posición o programas de acción emanados de su Congreso.

Al igual que con otros procesos de prospectiva, los métodos de prospectiva se **adaptaron al contexto sindical local, nacional o regional.** Esto incluye el desarrollo de una agenda de talleres en línea con las prioridades temáticas y la investigación de antecedentes que cuente con el apoyo de expertos locales en prospectiva. En algunos casos, los participantes procedían de entornos muy diferentes, en términos de responsabilidades, capacidades sindicales, etc., pero también en términos de expectativas. En futuros proyectos de prospectiva, **las evaluaciones de madurez o preparación** pueden ayudar a identificar mejor las necesidades de la organización y, en consecuencia, los objetivos del ejercicio de prospectiva.

Una importante lección aprendida es que la **aceptación por parte de la dirección sindical** es clave en el ejercicio de prospectiva. Esta puede consistir en la participación efectiva de los líderes sindicales en el ejercicio, en ciclos de retroalimentación con los líderes o en sesiones informativas con el Congreso de los sindicatos. Sin embargo, la participación tiene que ir más allá del liderazgo. Los casos, por ejemplo, muestran la importancia de los puntos focales o embajadores que impulsan el proceso dentro de una organización y la necesidad de lograr el compromiso de la organización en su conjunto.

Los participantes también plantearon varios elementos en relación con las **dificultades de llevar a cabo la prospectiva en sus organizaciones.** Entre ellas figuraban la necesidad de que el liderazgo asumiera la responsabilidad de la dirección a la hora de poner a prueba o desarrollar un proyecto interno de prospectiva, y la aceptación tanto del personal como de las filiales. Un desafío importante es la manera de desencadenar un cambio cultural para entender el pensamiento estratégico como una inversión para la organización, y no como una *«pérdida de tiempo»*, aunque también en términos de marco temporal, para ir más allá del mandato a corto plazo del liderazgo. Otras cuestiones organizativas incluyen la estructura interna del sindicato, la participación de varios departamentos, la cultura organizacional existente y la disponibilidad de recursos y capacidad técnica. A menudo no es fácil para los sindicatos combinar las actividades cotidianas y la gestión de múltiples crisis y prioridades con un pensamiento estratégico a más largo plazo.

Si bien la prospectiva tiene como objetivo fomentar un **pensamiento creativo y original**, los estudios de casos muestran que esto puede ser un desafío. A menudo puede haber tensión entre la necesidad, por un lado, de que el ejercicio sea cerrado y que sea sólo para los sindicatos debido a la naturaleza delicada del tema, y, por otro lado, la participación de opiniones externas para promover el pensamiento crítico y poco tradicional.

## 4.2 Recomendaciones para maximizar el potencial de la prospectiva estratégica en los sindicatos

La prospectiva requiere inversión y **es posible utilizar diferentes herramientas según las necesidades, los recursos y el contexto local particulares.** Por ejemplo, cuando el principal desafío es fortalecer la capacidad de comprender mejor la dinámica del cambio, evaluar las tendencias y los impulsores, la complejidad y la interrelación, los métodos de prospectiva podrían ser los más apropiados. Creemos que los juegos y los métodos basados en datos podrían usarse para informar la anticipación y los ejercicios futuros posiblemente podrían beneficiarse de ellos. Cuando el principal desafío es la capacidad de toda la organización para hacer frente a la incertidumbre

y al cambio interno, pueden resultar útiles los métodos que cuestionan las mentalidades, crean una apertura a la experimentación y desafían las creencias y suposiciones arraigadas desde hace mucho tiempo. Los sindicatos también podrían utilizar otros métodos para poner en práctica los resultados de la prospectiva estratégica, como la modelización cuantitativa.

**Desarrollar el contexto necesario y el entorno propicio para aplicar la prospectiva.** El apoyo de la alta dirección es fundamental, al igual que garantizar la participación de toda la organización.

**Los sindicatos deben ser dueños de las actividades de prospectiva y llevarlas a cabo por sí mismos.** Deben hacerlo para comprender completamente el funcionamiento de la prospectiva y adaptar los métodos a sus necesidades, recursos y contextos locales específicos. El diseño real de su propio recorrido de prospectiva es tan importante como su implementación.

**Crear una comunidad sindical en torno a la prospectiva estratégica.** Los ejercicios de prospectiva estratégica realizados por sindicatos individuales, así como las actividades de la OIT-ACTRAV, el CIF-OIT y el ETUI, han unido a una diversidad de sindicatos. Los participantes mencionaron el intercambio activo de prácticas y la manera en que los sindicatos integran la prospectiva como una forma útil de aprendizaje. En el futuro, los sindicatos podrían integrar a otras partes interesadas (por ejemplo, académicos, periodistas, la sociedad civil, etc.) en su proyecto de prospectiva estratégica y crear redes de prospectiva especializadas con el fin de maximizar su aprendizaje prospectivo.

A pesar de las numerosas medidas interesantes e innovadoras emprendidas por los sindicatos para pensar en el futuro y en el cambiante mundo del trabajo, es necesario llevar a cabo actividades con visión de futuro de forma sistemática. Los enfoques existentes no siempre son exhaustivos, integrados o evaluados. Por ejemplo, es posible que una organización sindical quiera primero entender mejor un escenario determinado, ya que su liderazgo podría centrarse en cuestiones organizativas internas de gestión y, finalmente, tomar medidas y evaluar el resultado. Por lo tanto, existe la posibilidad de una **integración más sistemática** del pensamiento estratégico y la prospectiva en la revitalización sindical, así como la posibilidad de identificar indicadores que puedan ayudar a evaluar los procesos.

Existe la oportunidad de **continuar investigando**. En este estudio, no analizamos, por ejemplo, la manera en que los líderes sindicales hicieron el diagnóstico del cambio o la necesidad de implementar la prospectiva. La forma en que los sindicatos pueden construir una prospectiva sostenible en sus estructuras es una cuestión que debe ser abordada. Investigaciones adicionales pueden ahondar en los elementos que determinan el éxito de los procesos de prospectiva.

Si bien ya existen varios **materiales de conocimiento** para ayudar a los sindicatos en la prospectiva estratégica, estos pueden complementarse con estudios de casos regionales o temáticos, orientación práctica, ejercicios, juegos, presentaciones para apoyar los esfuerzos de abogacía hacia la organización en general y herramientas para evaluar las necesidades organizativas y la preparación para la prospectiva.

## ► Conclusión

---

Los sindicatos de todo el mundo han empezado a explorar y utilizar la prospectiva estratégica. En este documento, proporcionamos un primer mapeo y una evaluación de las experiencias sindicales existentes, así como el camino sugerido para avanzar en el futuro. La prospectiva estratégica proporciona un medio concreto para introducir la innovación y la experimentación en las actividades sindicales, así como para desarrollar la inteligencia sindical. Nuestro objetivo era explorar la manera en que los sindicatos utilizan la prospectiva estratégica. La participación de la OIT-ACTRAV, el CIF-OIT y el ETUI ha sido fundamental para reunir a diversas organizaciones, enseñar métodos de prospectiva y promover el valor de la prospectiva estratégica colectiva y transfronteriza.

Si bien la prospectiva estratégica es un proceso complejo en sí mismo, integrarla en los sindicatos ha sido un desafío, debido a factores internos y externos y a la asignación de recursos. Sin embargo, el proceso ha demostrado ser beneficioso para ayudar a los sindicatos a reconocer la necesidad de una planificación anticipada y estratégica.

En este artículo, demostramos la relevancia de incorporar los resultados en la práctica y la toma de decisiones dentro de las organizaciones sindicales. También subrayamos la importancia de la pertenencia, la aceptación política y la inversión en recursos humanos. **Las intervenciones prospectivas deben formar parte de procesos a más largo plazo que sean propiedad de los mismos sindicatos y que estén integrados en las estructuras y operaciones sindicales.**

## Referencias

---

- Al-Haddad, S. and Kotnour, T. 2015. "Integrating the Organizational Change Literature: a Model for Successful Change", *Journal of Organizational Change Management*, 28: 234–262. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Amanatidou, E. 2014. "Beyond the Veil—The Real Value of Foresight. Technological Forecasting and Social Change", *Technological Forecasting and Social Change*, 87: 274–291.
- Andreeva, A. 2022. *Trade Unions in Transformation: Experiences from Europe and Central Asia*. Ginebra: ILO-ACTRAV.
- Armenakis, A. y Harris, S.G. 2009. "Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice", *Journal of Change Management*, 9(2): 127–142.
- CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) Veneto. 2022. *Un pensiero strategico per la rappresentanza Laboratorio ITS Veneto*. Verso il XIII Congresso Cisl Veneto. <https://youtu.be/RubzJt434Zs?feature=shared>
- Haiven, M. y Khasnabish, A. 2014. *The Radical Imagination: Social Movement Research in the Age of Austerity*. Londres: Zed Books.
- Haiven M., Webb G. y Benivolski, X. 2022. "Recasting the Future with Amazon workers". In Montuori, A. y Donnelly, G. (eds), *Routledge International Handbook for Creative Futures*. Londres: Routledge.
- Heracleous, L. 1998. "Strategic thinking or strategic planning?", *Long Range Planning*, 31(3): 481–487.
- Iden, J., Methlie, L. B. y Christensen, G.E. 2017. "The nature of strategic foresight research: A systematic literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, 116: 87–97.
- ILO. 2019. *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*. 108th (Centenary) Session of the International Labour Conference. [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS\\_711674/lang--en/index.htm?ssSourceSiteId=global](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS_711674/lang--en/index.htm?ssSourceSiteId=global)
- ILO. 2021. *Global call to action for a human-centred recovery from the COVID-19 crisis that is inclusive, sustainable and resilient*. 109th (Centenary) Session of the International Labour Conference. [https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS\\_711674/lang--en/index.htm?ssSourceSiteId=global](https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/108/reports/texts-adopted/WCMS_711674/lang--en/index.htm?ssSourceSiteId=global)
- ILO. 2022. *Trade Union Revitalization: New and Improved Means of Organizing and Servicing Workers in the MENA Region*. Ginebra: ILO-ACTRAV.
- Mintzberg, H. 1994. "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review Magazine*, January–February 1994.
- Molloy, J. 2017. "Strategic Thinking: Because Good Ideas Can Come From Anywhere. Leading the way", *Harvard Business Publishing Corporate Learning Blog* (blog), 7 Noviembre 2017. <https://www.harvardbusiness.org/strategic-thinking-because-good-ideas-can-come-from-anywhere/>

Murray, G., Lévesque, C., Morgan, G. y Roby, N. 2020. "Disruption and Re-regulation in Work and Employment: from Organizational to Institutional Experimentation", *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2): 135–156.

Peels, R. y Mwamadzingo, M. 2022. "Trade union revitalization : navigating uncertainty, change and resilience in the world of work", *International Journal of Labour Research*, 11: 1–18.

Pezzulo, G. y Rigoli, F. 2011. "The value of foresight: how prospection affects decision-making", *Frontiers in Neuroscience*, 5(79): 1-15.

Ponce Del Castillo, A. y Lustig, P. 2023. *Strategic foresight. Using the 'ETUI future scenarios for 2050' to respond more effectively to multiple crises*. Report. Bruselas: ETUI.

Ponce Del Castillo, A. 2019. *Anticipating Change, Staying Relevant: Why Trade Unions Should Do Foresight: A Foresight Field Guide*. Bruselas: ETUI. <https://etui.org/publications/guides/anticipating-change-staying-relevant-why-trade-unions-should-do-foresight>.

Ponce Del Castillo, A. y Meinert, S. (editores). 2017. *Occupational safety and health in 2040: Four scenarios*. Bruselas: ETUI. <https://www.etui.org/publications/guides/occupational-safety-and-health-in-2040-four-scenarios>

Quattrone, P. y Hopper, T., 2001. "What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category", *Management accounting research*, 12(4): 403-435.

Ramos J., Priday, G., Browne, R. y Abril, C. 2023. *Trade Unions Navigating and Shaping Change: Examples of Triple A Governance from Around the World*. Ginebra: ILO-ACTRAV.

Ramos, J., Uusikyla, I. y Luong, N. T. 2020. "Anticipatory Governance — A Primer", *UNDP Viet Nam Blog* (blog), 18 Febrero 2020. <https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/blog/AnticipatoryGovernance.html>.

Ringland, G. y Lustig, P. 2020. "Economy and Employment: Trends to 2040", *Eruditio*, 13 September 2020.

Rohrbeck, R. y Kum, M.E. 2018. "Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis", *Technological Forecasting and Social Change*, 129: 105-116.

Rohrbeck, R. y Gemünden, H.G. 2011. "Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm", *Technological forecasting and social change*, 78(2): 231-243.

Saritas, O. y Burmaoglu, S. 2015. "The Evolution of the Use of Foresight Methods: a Scientometric Analysis of Global FTA Research Output", *Scientometrics*, 105: 497–508.

Simon, H.A. 2019. *The Sciences of the Artificial*. 3ª edición. Cambridge MA: Prensa del MIT.

Stollt, M. y Meinert, S. 2010. *Worker Participation 2030: Four Scenarios*. Bruselas: ETUI. <https://www.etui.org/publications/books/worker-participation-2030-four-scenarios>

Streit, J.M., S.A. Felknor, N.T. Edwards y J. Howard. 2021. "Leveraging Strategic Foresight to Advance Worker Safety, Health, and Well-being", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16): 8477.

Tuovila, A. 2020. *Forecasting: What It Is, How It's Used in Business and Investing*. <https://www.investopedia.com/terms/f/forecasting.asp>

University of Minnesota. 2017. *Organizational Behavior*. Minnesota: Minnesota University Press. <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/front-matter/publisher-information/>

Vandaele, K. 2019. *Bleak Prospects: Mapping Trade Union Membership in Europe Since 2000*. Report. Bruselas: ETUI.

Wambeke, T., Feki, F. Schultz, W. y Ward, V. 2017. *Foresight toolkit. Foresight strategies, tools and techniques to anticipate future scenarios*. Turín: ITCILO. <https://issuu.com/tomwambeke/docs/foresight-toolkit>

Zimmerman, S. 2020. "Reimagine Your Nonprofit to Survive the Crisis", *Harvard Business Review*, 1 June 2020. <https://hbr.org/2020/06/reimagine-your-nonprofit-to-survive-the-crisis>

## Agradecimientos

---

Este documento es un esfuerzo conjunto de ILO-ACTRAV, CIF-OIT y ETUI. Los autores expresan su agradecimiento a Maria Helena André, directora de OIT-ACTRAV, por su papel fundamental al posibilitar esta investigación y por proporcionar valiosos comentarios. Muchas personas contribuyeron a la finalización de este documento. Hilma Mote, Sergeyus Glovackas, Nezam Qahoush, Ariel Castro y sus colegas de campo de ACTRAV han sido fundamentales en la organización de los talleres que se incorporan como estudios de caso. Tom Wambeke, Evelin Toth y Naome Chakanya (CIF-OIT) desempeñaron un papel clave en la promoción de esta agenda dentro del marco de formación de la OIT-ACTRAV. Varios colegas de la OIT, y de otras partes, se tomaron el tiempo y realizaron el esfuerzo de proporcionar sus comentarios y compartir sus puntos de vista: Alim Khan, Anthony Barrow, Gudiño Florencio e Iain Bald (OIT) y Emily Munro (GCSP). José Ramos, Gareth Priday, Reanna Browne y Abril Chimal (Action Foresight) realizaron una excelente investigación de antecedentes. La facilitación de varios talleres, incorporados como estudios de casos, contó con el apoyo de Doris Viljoen (Universidad de Stellenbosch) y Nicole Parreno (Center for Engaged Foresight). Mamadou Souare y Anita Hertereau (OIT-ACTRAV) apoyaron la publicación. Los autores expresan su agradecimiento a los líderes sindicales de todo el mundo, sin los cuales este artículo no habría sido posible. Una versión anterior de este documento se presentó en la «8ª Conferencia sobre la regulación del trabajo decente» (julio de 2023). Es importante tener en cuenta que cualquier error o declaración en el artículo es responsabilidad exclusiva de los autores.

## ► Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente

La Organización Internacional del Trabajo es la agencia de las Naciones Unidas para el mundo del trabajo. Reunimos a gobiernos, empleadores y trabajadores a fin de mejorar las condiciones de trabajo de todas las personas, promoviendo un enfoque del futuro del trabajo centrado en el ser humano a través de la creación de empleo, los derechos en el trabajo, la protección social y el diálogo social.

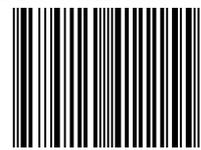
### Contact details

#### Bureau for Workers' Activities (ACTRAV)

International Labour Organization  
Route des Morillons 4  
1211 Geneva 22  
Switzerland  
T +41 22 799 7708  
actrav@ilo.org  
www.ilo.org/actrav



ISBN 9789220411155



9 789220 411155