



# ERGON

Número 50  
Abril 2026

# ERGON\_OPINA

**Sistema de Empleo: entre la  
eficiencia administrativa y el  
desafío de la transformación**



[www.fundacionergon.org](http://www.fundacionergon.org)



1

**Nuestro Sistema de Empleo funciona, pero lo hace conforme a los incentivos y estructuras que lo configuran y que están centradas en la gestión, los procedimientos y la ejecución presupuestaria.**

2

**Estamos en una nueva era. Necesitamos modificar la cultura y los modelos mentales imperantes en el Sistema. No podemos seguir manteniendo los criterios de gestión, relación e información del siglo XX.**

3

**Existe una cierta disonancia entre las expectativas depositadas en las Políticas Activas de Empleo y su capacidad real de incidencia. Ellas por sí mismas no pueden actuar sobre los problemas estructurales que genera nuestro mercado de trabajo.**

4

**La transformación que hemos de afrontar gracias a la IA es radical, pero podemos y debemos evitar que sea desigual. El reto que tenemos por delante no es tecnológico es de colaboración y de confianza entre todos los actores.**

En el debate público sobre el empleo en España se ha instalado, con cierta persistencia, una idea recurrente: la de que el Sistema no funciona. Sin embargo, esta afirmación, aunque comprensible, resulta simplificadora. El Sistema de Empleo (nótese que no utilizamos el concepto de público porque la realidad es mucho más diversa) sí funciona, aunque pueda ser más eficiente, pero lo hace conforme a los incentivos y estructuras que lo configuran. **La cuestión de fondo no es, por tanto, su funcionamiento, sino su propósito/finalidad.**

Existe, en este sentido, una cierta disonancia entre las expectativas depositadas en las políticas activas de empleo y su capacidad real de incidencia. El empleo, en última instancia, depende en gran medida de factores estructurales como el contexto macroeconómico, el modelo productivo, y la estructura y dinámicas empresariales. **Pretender que el Sistema de Empleo resuelva, por sí solo, problemas como el desempleo juvenil o el de carácter estructural, implica, en cierto modo, desplazar el foco desde las causas hacia los instrumentos.** Estas realidades trascienden el ámbito estrictamente laboral. Se trata de fenómenos complejos, estrechamente vinculados a factores sociales, educativos y personales, que requieren respuestas integradas y coordinadas entre distintos Sistemas: formación y aprendizaje, promoción individual, desarrollo colectivo y protección social. En paralelo, el papel de las empresas y organizaciones en el sistema de intermediación laboral plantea interrogantes relevantes. A pesar de los esfuerzos institucionales, existe una evidente desconexión entre las acciones desarrolladas desde el Sistema y las necesidades y dinámicas reales de contratación. Un vacío que, ciertamente está siendo cubierto por los operadores privados.

Durante décadas, se ha consolidado un modelo orientado a la gestión de recursos, al cumplimiento de procedimientos y a la ejecución presupuestaria, aunque basado en la fragmentación competencial, la desconfianza y la falta de colaboración entre todos los actores. Este enfoque ha permitido sostener una arquitectura administrativa robusta, capaz de desplegar programas, canalizar fondos y atender a millones de personas pero que **no siempre se traduce en servicios de calidad dirigidos a dar respuesta a las necesidades del mercado de trabajo.**

El Sistema tiende a ofrecer respuestas relativamente estandarizadas a necesidades diversas que no toman en cuenta la heterogeneidad inherente al propio mercado de trabajo que lejos de constituir una realidad homogénea, se articula en base a un conjunto de necesidades segmentadas por territorio, sector, roles o funciones, nivel de cualificación, competencias y condiciones laborales. **Esta lógica de intervención basada en la uniformidad, (en una falsa concepción del concepto de equidad), aunque con evidentes mejoras en los últimos años, limita la capacidad de generar impactos significativos, especialmente en los colectivos vulnerables que requieren acompañamientos intensivos, sostenidos y altamente personalizados.**

La fragmentación del Sistema y de la información generada constituye uno de los principales obstáculos para avanzar hacia un modelo más inteligente y proactivo. Aunque existe una abundancia de datos, estos permanecen dispersos entre todos los agentes, (públicos y privados) sin una integración efectiva que permita generar conocimiento accionable. De igual forma la **ausencia de Espacios de Datos compartidos limita la trazabilidad de las políticas y dificulta la anticipación de tendencias del mercado de trabajo.** Mientras tanto otro de los elementos críticos reside en los mecanismos de evaluación. Tradicionalmente, la medición del éxito ha estado vinculada a indicadores de actividad -número de cursos realizados, participantes atendidos o programas ejecutados- más que a indicadores de resultado o impacto. **Esta orientación dificulta la comprensión real de qué políticas funcionan, para quién y en qué condiciones, limitando la posibilidad de aprendizaje y mejora continua.**

En este contexto, **la digitalización, si bien puede suponer avances significativos en términos de eficiencia, es posible que no implique una transformación estructural.** En muchos casos, nos hemos limitado a trasladar procedimientos existentes al entorno digital, sin replantear en profundidad los modelos de intervención ni los marcos mentales y conceptuales subyacentes. La innovación en el ámbito del empleo ha tendido a desarrollarse a través de proyectos piloto, experiencias acotadas y programas experimentales que, aunque valiosos, rara vez logran escalar e integrarse de manera sistémica. Una dificultad que responde, en gran medida, a las inercias organizativas y a la complejidad Institucional del propio Sistema.

## **A modo de conclusión:**

**El Sistema de Empleo no puede entenderse únicamente como un conjunto de políticas o instrumentos, sino como un ecosistema condicionado por múltiples variables e incentivos y entre los que destacan los de carácter político.** Su mejora no pasa exclusivamente por incrementar recursos o introducir ajustes incrementales, sino por abordar reformas en profundidad dirigidas a facilitar el acceso a oportunidades laborales sostenibles, inclusivas y de calidad. **La cuestión clave, por tanto, no es si el sistema funciona, sino si estamos dispuestos a repensarlo en términos de impacto, equidad y transformación real,** aprovechando que, como ya hemos indicado en números anteriores de este boletín, disponemos de un marco legal (Ley 3/2023 y Estrategia de Empleo 2025/2028) que sientan los criterios para llevarlo a cabo. **Una oportunidad que hemos de aprovechar con voluntad política y con una interpretación de la normativa adecuada a las nuevas necesidades y demandas.**

## Sobre la Fundación Ergon

Somos una estructura independiente **cuyo propósito se centra en la mejora de nuestro mercado de trabajo reduciendo la brecha existente entre talento y empleo.** Nacimos en 2019 como consecuencia de la voluntad y la motivación mostrada por una serie de personas independientes y del análisis y la constatación de la viabilidad de la puesta en marcha de un proyecto inexistente en nuestro entorno dirigido a colaborar en la resolución de un problema complejo que necesita de la colaboración de todos/as.

**Nuestra misión es la de analizar, construir y proponer soluciones que permitan responder a los retos del mundo del trabajo, poniendo a las personas en el centro.** Queremos ayudar con ello a las organizaciones que conforman el Sistema de Empleo y hacerlo bajo los criterios de **Independencia, Innovación, Profesionalidad y Transparencia.**

Para cualquier información adicional os rogamos contactéis con **Angela Botella** al teléfono **932404155** y e-mail [info@fundacionergon.org](mailto:info@fundacionergon.org)

Este documento consta de 4 páginas que contienen información confidencial.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS**

No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.

**Copyright 2026 © Fundación Ergon**