

**ERGON**

# **PROPUESTAS ERGON**

**PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN  
DEL MERCADO DE TRABAJO**

Un proyecto que responde a nuestro propósito fundacional dirigido a impulsar y proponer iniciativas que den respuesta a los retos en la gestión del mundo del trabajo y del empleo.

**Edición  
2022**

**ERGON**

**Primera Edición: febrero 2023**  
**Este documento consta de 95 páginas y contiene información confidencial. No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.**  
**Todas las imágenes no personales incorporadas en este documento han sido generadas por inteligencia artificial**  
**Copyright 2023 © Fundación Ergon.**  
**Impreso en España, 2023.**

# Índice

## 5..... **Presentación**

A modo de introducción  
Razones de un proyecto

## 10..... **La iniciativa**

Antecedentes  
Propósito. (Lo que pretendemos conseguir)  
Proceso/Metodología desarrollada

## 22..... **Las propuestas**

La decisión  
Crítica y viabilidad  
Justificación de las propuestas  
Las "otras" 13

## 52..... **Conclusiones**

Una experiencia transformadora  
¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?  
Trabajo versus empleo. ¿Y si tuviéramos  
que afrontar el problema?

## 66..... **El ChatGPT opina**

La opinión de la Inteligencia Artificial -  
Chat GPT

## 76..... **Próximos pasos**

Gestión basada en datos. Desarrollo de  
las medidas 4 y 6  
Orientación laboral: Hoja de ruta para  
las propuestas 11 y 12.

## 80..... **Agradecimientos**

## 88..... **Referencias**

## 92..... **¿Quiénes somos?**



# Presentación

## A modo de introducción

Cuando a finales del 2018 un grupo de amigos me hablaron de la puesta en marcha de la FUNDACION ERGON solo pude aprobar y bendecir la idea. Aunque no sea un especialista en los ámbitos laborales y del empleo soy uno más de los que estaba y sigo muy preocupado por estos temas. Y de hecho quiero recordar que durante 6 años he sido Presidente de la Comisión de Relaciones Laborales del Col·legi d' Economistes de Catalunya.

Este impulso a la iniciativa se hizo formal unos meses después cuando me convertí en Miembro Fundador y casi tres después, superados ya todos los trámites legales pertinentes, me convertí en el segundo Presidente de su Patronato.



El devenir de la FUNDACIÓN ERGON no ha sido fácil. Hemos de recordar que desde febrero del 2020 hemos vivido una situación en la que todos hemos tenidos que adaptarnos a nuevas realidades y desafíos, aunque no hizo más que constatar la validez y vigencia de un proyecto, **que como Jesús Mari Ordoñez señala en la nota que acompaña a esta presentación, responde al Propósito, Misión y Valores de nuestro proyecto Fundacional.**

No podemos ni debemos olvidar que hoy vivimos en una situación estructural y económica de alta complejidad y con la permanencia de factores, comportamientos y hábitos en materia educativa y laboral muy consolidados culturalmente que no hacen más que profundizar los desequilibrios entre la demanda y la oferta de empleo.

Ello supone mantener niveles de desempleo estructural muy elevados cuando **existe un gran desajuste entre la oferta y la demanda de empleo, por la existencia de miles de puestos de trabajo que no pueden ser cubiertos como consecuencia de que las y los candidatos/as disponibles carecen de las habilidades y competencias requeridas.**

Con nuevas normas en el horizonte (en particular, con una nueva normativa para la Formación Profesional y para el Sistema Universitario), **tenemos el riesgo de que el conflicto de competencias entre diferentes ámbitos de la administración pública acabe por generar un marco irreal y oportunista.** Un marco que no rompa el círculo de cristal en el que hoy se mueve la formación continua, que siga castigando a los contratos formativos, e impidiendo que se produzca el trasvase y la colaboración real entre el mundo educativo y el mundo empresarial y organizativo. **Tenemos mucho que aprender y experimentar basándonos en las experiencias exitosas de otros entornos.** Por ejemplo: del alemán.

En la FUNDACIÓN ERGON pensamos que las nuevas dinámicas que estamos viviendo relativas a los procesos transformación y digitalización y los derivados de la **gestión del cambio climático exigen el replanteamiento de las políticas de protección social (activas y pasivas), con la introducción de modelos centrados en las personas y no en los puestos de trabajo.** Por ello hemos puesto en marcha el proyecto PROPUESTAS ERGON PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO. Una iniciativa que creo que es un hito relevante, y que con total seguridad marcará un antes y un después en la vida de nuestra Fundación.

**Josep Puigvert**  
**Presidente de la Fundación Ergon**  
**Socio Director-General del Grupo Alhos**

## Razones de un proyecto

La FUNDACIÓN ERGON nace por iniciativa de un grupo de profesionales a los que nos une una motivación e interés por el empleo o incluso el hecho de que hemos trabajado en los distintos ámbitos de su gestión. Desde sus inicios, el proyecto responde al **Propósito de analizar, construir y proponer soluciones que permitan mejorar el futuro del trabajo** poniendo a las personas en el centro, **tiene como Misión convertirse en socio estratégico de las organizaciones públicas y privadas que diseñan, ejecutan y evalúan las políticas de empleo** sin necesariamente actuar e intervenir en las mismas y se articula con los **Valores de independencia, innovación, colaboración y transparencia.**

El mercado de trabajo actual se caracteriza por ser cambiante, por tener enormes diferencias según el ámbito geográfico, la actividad o incluso el modelo de gestión de cada organización y/o empresa. **Las fórmulas y criterios del pasado ya no son útiles, las normas deben de adaptarse a las nuevas realidades, las políticas activas de empleo deben evolucionar etc. Es tiempo de incorporar nuevas propuestas, de innovar, de, entre otros, utilizar las herramientas que ponen a nuestro alcance las nuevas tecnologías.**

A través de diferentes iniciativas, desde la FUNDACION ERGON hemos constatado como, a menudo, se formulan un gran número de propuestas de carácter constructivo sobre cómo mejorar la gestión de nuestro mercado de trabajo, que finalmente, por su carácter excesivamente teórico, quedan en papel mojado. Nosotros queremos huir de este riesgo y por ello hemos puesto en marcha una iniciativa que **pretende identificar una serie de propuestas concretas, viables y factibles dirigidas a mejorar, dinamizar, actualizar, innovar.** Qué, aunque supongan pequeños pasos, permitan adecuar la gestión del empleo y la de las políticas activas al cambiante mercado de trabajo actual.



Por tanto el contenido de las PROPUESTAS ERGON está formado por un conjunto de iniciativas realistas, con posibilidad de que puedan implementarse, sean económicamente viables, puedan ser evaluadas siguiendo criterios objetivos y comparables y supongan los menores cambios normativos posibles.

En este proyecto **hemos participado 55 profesionales con diferentes ámbitos de conocimiento y niveles de responsabilidad**, es una visión multidisciplinar y, sobre todo multipersonal, con un enfoque holístico claro desde el inicio.

El proyecto ha supuesto un trabajo en equipo y de síntesis que ha permitido pasar de las 214 propuestas iniciales hasta 25, sin perder calidad y conocimiento, y finalmente seleccionar las 12 que se consideraron más prioritarias, sin que las otras 13 sean menos importantes. La relevancia de la visión holísticas se refleja en el dato, también sin precedentes, de que abarcan los 6 grandes ámbitos que, bajo una visión holística, impactan en esta materia.

El resultado final de todo este proceso es el documento/informe que tienes en tus manos y que me honro en presentar como una de las aportaciones claves que desde la FUNDACION ERGON hacemos a la Sociedad.

**Jesús Mari Ordoñez**

**Miembro Fundador de la Fundación Ergon**

**Responsable del área de Intermediación en Lanbide**

# La iniciativa

## Antecedentes

El **EMPLEO**, entendido como trabajo remunerado y eje estructural de la vida social, fuente principal de los ingresos y condicionante de las pensiones y las prestaciones sociales, es **un elemento esencial del desarrollo y del bienestar personal y colectivo**. No podemos entender hoy la vida humana sin él.

**Sin embargo, en nuestro país, la pervivencia de tasas de ocupación más bajas y las de desempleo sensiblemente más elevadas respecto de las medias europeas, lo convierten en un problema estructural.** Los Informes del CES (Consejo Económico y Social) indican que ello es consecuencia de diversas causas: Desde la falta de adecuación de las competencias profesionales de nuestra población y **su incapacidad para adaptarse a los nuevos procesos productivos**, pasando por los **déficits en las cualificaciones que genera la formación reglada** que actúa, a menudo, de espaldas a las necesidades del mercado de trabajo y la falta de inversión en formación continua como consecuencia de las características específicas de nuestro tejido empresarial hasta la **incapacidad para dar respuesta a las transformaciones y cambios en los ámbitos productivos y organizativos.**

En esta línea el informe de la OCDE (2016) sobre las consecuencias de la automatización en el mercado de trabajo, sitúa a España **como el país desarrollado en el que ésta va a tener un mayor impacto**, con una afectación estimada sobre el 12% de la población ocupada.

Al margen de las coyunturas políticas, económicas y sociales, y hoy es evidente que no pasamos por una muy favorable, el mundo del trabajo y del empleo recibe el impacto de los cambios que generan los procesos de **globalización, digitalización y transformación productiva**. Todo ello provoca cambios tanto en los elementos que definen la organización del trabajo como en las propias estructuras de gestión **exigiendo la puesta en marcha de nuevas estructuras organizativas en términos de tiempo y espacio, la consolidación de nuevas formas relaciones y de nuevos entornos para su desarrollo.**



**En este contexto, es recurrente la crítica social acerca de la eficacia de las instituciones educativas y laborales, especialmente de los servicios públicos de empleo. También se cuestiona la falta de análisis y previsión de las necesidades, la falta de recursos, cuantitativos y cualitativos, los problemas derivados de una estructura política de alta complejidad y la falta de eficiencia en las acciones.** Críticas a las que en los últimos años se añaden los **enfoques básicamente asistenciales** de las políticas activas de empleo, la falta de un modelo eficaz de colaboración entre todos los actores (especialmente en lo referido a las relaciones entre sectores) y **la nula o limitada evaluación** de las medidas y planes desarrollados.

Por último, destacar que también está sometido a revisión el **modelo tradicional de protección social basado en el empleo** como consecuencia de que los cambios parecen favorecer la desigualdad social. De ahí el debate abierto ya, sobre rentas mínimas o rentas garantizadas de ciudadanía, sobre el uso de las políticas activas de empleo como elemento de ajuste y mejora de la empleabilidad, sobre las relaciones entre protección y orientación y la relación simbiótica entre el empleo y los servicios sociales. **Todo ello en la perspectiva de modificar el criterio básico de que la protección social debe dirigirse al individuo con independencia de su situación en el ámbito laboral.**

De todo ello se deducen cuestiones como:

- ¿Qué hacer ante la constatación de un problema que limita las posibilidades de los ciudadanos y lastra la productividad y la competitividad de nuestras empresas y organizaciones?
- ¿Cómo articular respuestas conjuntas entre todos los actores sociales y económicos para enfrentarse a estos retos?

Creemos que es **necesario promover el análisis, la reflexión y el debate entre todos los actores que intervienen, de forma directa o indirecta, en estos ámbitos.** Desde los que diseñan y definen las acciones hasta los que las ejecutan pasando por los que se ocupan de favorecer o desarrollar la empleabilidad de las personas. Y en este sentido son necesarios espacios de reflexión y debate basados en la independencia y la transversalidad, que planten y formulen propuestas para:

- ✓ Analizar las nuevas **demandas derivadas de la transformación productiva y los cambios tecnológicos y organizativos;**
- ✓ Mejorar la calidad de la **información que se traslada a las instituciones públicas para la toma de decisiones sobre estas materias;**

- ✓ Impulsar y desarrollar iniciativas para una nueva relación entre los entornos educativos y los organizativos y que **faciliten la gestión del aprendizaje en las empresas y organizaciones:**
- ✓ Generar mejores procesos de **información, orientación e intermediación** entre oferta y demanda de empleo;
- ✓ Impulsar la **solidaridad con las personas más desfavorecidas** y en riesgo de exclusión: (diversidad, desempleados de larga duración etc);

**Como seres humanos tenemos una tendencia natural a centrarnos en lo inmediato sin poner la mirada en el medio/largo plazo.** Del mismo modo, no podemos seguir pensando en que las soluciones que han sido válidas en el pasado siguen siendo aplicables hoy. Superada la pandemia la tensión por volver a la normalidad anterior ha sido muy importante, en los aspectos personales, y mucho más en los organizativos/institucionales. Las organizaciones/empresas están dando una marcha atrás que incluso puede llevarlas a poner en marcha procesos que incluso se consideraban superados en 2020. **No se están arbitrando e implementando soluciones que facilitan la adaptación a un entorno que ha cambiado.** Esto se constata claramente en los ámbitos del trabajo a distancia o trabajo híbrido. Una tendencia que es incluso más grave en las Pymes. Las grandes empresas y las instituciones públicas tienen mayores recursos y más capacidad de experimentar.

## Antecedentes

### CONSTRUYENDO LAS PROPUESTAS ERGON

Desde la puesta en marcha de nuestro proyecto (2019) hemos creído que es posible, desde una **perspectiva multidisciplinar e independiente**, actuar para analizar, debatir y proponer medidas que ayuden a la mejora de la gestión de nuestro mercado de trabajo.

Somos conscientes que en la situación de nuestro mercado de trabajo **impactan factores estructurales que no están bajo nuestro control.**

Hemos desarrollado, tras la presentación de la iniciativa en la IV Jornada Anual, una acción colaborativa y de escucha activa dirigida a **conocer, ordenar y justificar las propuestas planteadas por los miembros de nuestra Comunidad.**

**ERGON**

Presentación Propuestas Ergon

## Propósito

“**Quien mueve montañas empezó apartando piedras**” afirmaba Confucio. Cada vez más investigaciones avalan cómo a partir de la acción más pequeña podemos lograr las más grandes gestas. De hecho, hacer grandes cosas es un trabajo muy laborioso, extenuante y difícil de lograr, por lo que no solo la motivación debe estar en su punto más álgido sino también las habilidades, la energía, la disposición personal, el material y el entorno.

Los objetivos demasiado “grandes” son generalmente poco realistas y viables. Sus dimensiones, superan a menudo las capacidades de los que los plantean, cuando no son simplemente una muestra de la voluntad o la incapacidad para conseguirlos. Recordemos que los grandes hitos son, a menudo, el resultado de pequeños pasos.

Esta idea puede abrirnos grandes horizontes ya que, aunque seamos inconformistas tampoco debemos volvernos locos. El contexto es el que es, las circunstancias son las que son, y no debemos olvidar nunca que **los grandes cambios se han hecho superando de alguna manera las reglas establecidas**. El progreso humano está fundado en la iniciativa de seres humanos que no se dejaron llevar por lo establecido. La suma de pasos pequeños, si éstos se dan además en la dirección adecuada, **pueden suponer cambios relevantes en la visión, las percepciones y los comportamientos humanos**.



Esta reflexión está en la génesis de nuestro propósito fundacional y, paralelamente, es el núcleo central que impulsa el proyecto **PROPUESTAS ERGON PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL MERCADO DE TRABAJO**.

Desde nuestros primeros pasos (realizados a finales del 2018) hemos ido consolidando una iniciativa que, bajo la fórmula de fundación privada sin ánimo de lucro, genera **un espacio de encuentro, diálogo y debate entre un conjunto de personas/profesionales independientes a los que nos une una**

**motivación e interés por la gestión del mercado de trabajo.** Un espacio que como cita Jesus Mari Ordoñez en la presentación de este informe responde al Propósito de analizar, construir y proponer soluciones que permitan mejorar el futuro del trabajo poniendo a las personas en el centro, cuya **Misión es la de convertirse en socio estratégico de las organizaciones públicas y privadas que diseñan, ejecutan y evalúan las políticas de empleo sin necesariamente actuar e intervenir en las mismas y que se articula a través de los Valores de independencia, innovación, colaboración y transparencia.**

Aunque nuestra constitución y primeros pasos se dieron en un contexto de alta complejidad (todos somos conscientes de lo ocurrido en los últimos 3 años) desde la primera Jornada Anual celebrada en Julio 2019 hasta hoy, creemos habernos convertido en una **referencia en nuestro ámbito.**



**Nos motivan los retos** y nos inspiran algunas iniciativas exitosas con objetivos similares. **No queremos hacer sino impulsar que las cosas se hagan.**

Somos plenamente conscientes que los cambios en las dinámicas de nuestro mercado de trabajo exigen el replanteamiento de las políticas de protección social (activas y pasivas), con la introducción de modelos centrados en las personas y no en los puestos de trabajo. Algunos países ya están en ello. (el caso danés es paradigmático), pero en España **seguimos centrados en los intereses cortoplacistas en disputa, que impiden desarrollar reformas de calado.**

En este contexto se inserta el proyecto que responde a elementos como:

- **Hagamos algo, aunque pueda parecernos insuficiente**, aunque con la consciencia de que este primer paso puede darnos la llave para alcanzar objetivos más exigentes, por ambiciosos que éstos sean.
- **No nos detengamos**, por lo que no debe importarnos de dónde partimos ni lo pequeños que sean nuestros pasos. El propio proceso en las condiciones objetivas, y sobre todo los cambios que van a provocar de carácter mental/cultural harán imposible o muy costosa la vuelta atrás.
- **Intentemos transformar estas primeras acciones en hábitos**. Los hábitos tienen como cualidad la de que terminan siendo inconscientes y/o automáticos, con lo que ya no hay marcha atrás posible.

El proyecto	
 <b>¿POR QUÉ?</b>	Una iniciativa que responde a nuestros principios fundacionales de análisis y formulación de propuestas
 <b>¿PARA QUÉ?</b>	Para aportar ideas y propuestas de valor a través de una mirada transversal e independiente.
 <b>¿CÓMO?</b>	A través de un proceso participativo y de escucha activa desarrollado entre los miembros de nuestra Comunidad.
 <b>TIMING</b>	Julio a Octubre del 2022
 <b>RESULTADOS</b>	Formulación de 12 propuestas que responden a los objetivos y planteamientos definidos.

Nuestros análisis y propuestas se producen en el contexto normativo que supone el Plan Anual de Política de Empleo 2022 (PAPE), documento surgido del acuerdo social y que determina las acciones y/o actividades a desarrollar en la materia. Un plan que establece un conjunto de prioridades, pero que lamentablemente, da pocos pasos en la definición de acciones para conseguirlas. De entre todas las que figuran en él destacamos las siguientes:

- **Promover la colaboración** entre las diferentes organizaciones e instituciones del Sistema.
- **Potenciar los sistemas de seguimiento** de los programas y acciones que se desarrollen por los diferentes actores.
- **Desarrollar un sistema común de análisis y gestión** de los perfiles profesionales.
- **Implantar sistemas de gestión basados en indicadores cualitativos**.
- **Mejorar la eficacia de las acciones** basándonos en el establecimiento de criterios de evaluación.

**No se trata ahora de debatir sobre estas prioridades, entre otras razones porque creemos que existe un consenso general sobre ellas.** Lo que pretendemos es dar un paso más dirigido a pasar de los grandes planteamientos (buenas intenciones) a propuestas e iniciativas concretas. Nuestro propósito tiene que ver (como ya hemos indicado) con la motivación y la voluntad de poner en marcha pequeñas acciones que vayan en la dirección adecuada, con la certeza de su viabilidad, aún en las actuales circunstancias, y con la expectativa de que estaremos mucho mejor tras su puesta en marcha.

Es en este contexto en el que se inserta este PROYECTO, que formulamos tras un debate interno entre todos los miembros de nuestra Fundación y cuyo PROPOSITO no es otro que el de formular iniciativas dirigidas a:

- a) La **búsqueda de la eficiencia** en la gestión del mercado de trabajo.
- b) El desarrollo de **elementos de transparencia** en su gestión.
- c) La introducción de **dinámicas de medición y/evaluación**.

Y por ello, nos planteamos que cumplieran las condiciones siguientes:

- a) Dieran **respuesta a elementos críticos**.
- b) **Abarcaran el conjunto de ámbitos** que forman parte del "problema".
- c) Fueran de **fácil implantación** y sus costes nulos o asumibles.
- d) No exigieran **cambios** legislativos ni normativos.
- e) Pudieran ser **aplicables en formato piloto**.
- f) Tuvieran un **impacto real inmediato** o en un plazo muy reducido.

## Proceso/Metodología

Diseñamos una metodología específica que parte de los siguientes criterios: la independencia, la consulta y la colaboración. El proyecto se inicia tras la elaboración de un documento que refleja el propósito y los objetivos del proyecto y su aprobación por el Patronato. La **presentación del proyecto se realiza en el transcurso de la IV Jornada Anual** de nuestra **FUNDACION** celebrada en Madrid el 07/07/2022.

### METODOLOGÍA

**Hemos puesto en marcha un proceso integrado por las fases siguientes:**

- (1) Diseño, definición y exposición del proyecto.
- (2) Formación del Grupo de Trabajo.
- (3) Recogida y selección de las Propuestas.
- (4) Filtraje y evaluación por Criticidad/viabilidad,
- (5) Validación y justificación,
- (6) Elaboración del informe final.



Inmediatamente a su presentación se constituye un **Comité de Gestión del Proyecto** integrado por (5) personas miembros de la **COMUNIDAD ERGON**. Su perfil es interdisciplinar reflejando las distintas experiencias y sensibilidades; **Gestión pública, Gestión privada, Profesionales de los RRHH, Entornos académicos, Interlocutores sociales** etc.

El **Comité de Gestión define sus propias normas y procedimientos** de funcionamiento y entre ellas el formato de recogida y debate de las propuestas a formular por todos los miembros de la **COMUNIDAD**.

El calendario de ejecución del proyecto se elaboró con el objeto de que las propuestas pudieran ser presentadas a finales de octubre 2022 y con el calendario final siguiente:

- Presentación del pre-informe en el Instituto de Empresa: 26/10/2022
- Presentación a los medios: 18/11/2022
- Elaboración y aprobación del Informe final: 07/03/2023
- Edición e inicio de la campaña de presentación: Junio 2023

Siguiendo el calendario previsto el **Comité de Gestión abre una convocatoria restringida a los miembros de la COMUNIDAD** para que a través de un cuestionario ad-hoc formularan sus propuestas definiendo la medida, su impacto y sus costes a través de un cuestionario enviado por e-mail. La cuestión se concreta en la petición de formular hasta un máximo de 6 iniciativas/propuestas.

Unas iniciativas que se validarán tomando en consideración los elementos siguientes:

1. Tipología de la propuesta.
2. Exigencia o no de cambios normativos para su implementación.
3. Originalidad e innovación de la iniciativa.
4. Costes de implementación/puesta en marcha.
5. Impacto y/o resultados esperados.

Se reciben **214 propuestas formuladas por un total de 46 personas.**



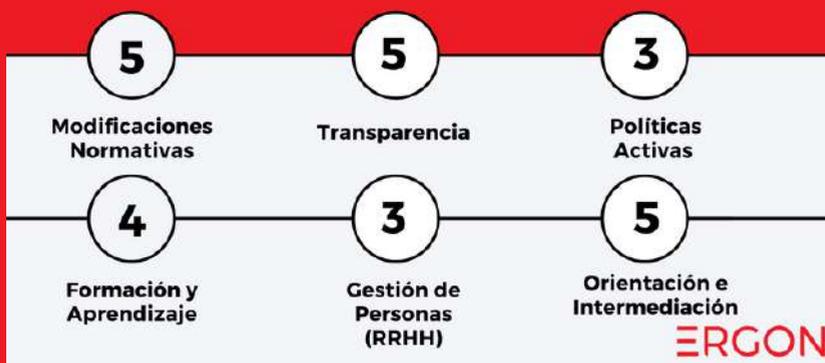
Estas propuestas se analizan, revisan e integran por el Comité de Gestión obteniendo como resultado final un **total de 36 propuestas que se distribuyen en 6 ámbitos** que engloban todos los ámbitos que conforman el conjunto de aspectos relacionados con los objetivos del proyecto. A saber:

- Modificaciones normativas.
- Transparencia.
- Políticas activas.
- Formación y aprendizaje
- Gestión de Personas
- Orientación e intermediación.

Estas propuestas fueron posteriormente reducidas a 25 tras eliminar las que podían ser redundantes o aquellas que no encajaban con los objetivos del proyecto. Las propuestas se clasificaron en base a los ámbitos siguientes:

- (5) Que exigen algún cambio normativo
- (5) Centradas en el desarrollo de la Transparencia.
- (3) Dirigidas a la Gestión de las Políticas Activas
- (4) Relativas a los procesos de Formación/aprendizaje.
- (3) Dirigidas a mejorar la Gestión de personas (RRHH)
- (5) Potenciar y adaptar los procesos de Orientación profesional.

## Ámbitos y distribución de las propuestas



Una de las constataciones realizadas en este momento es la que estamos acostumbrados a plantear principios generales (diagnóstico) pero tenemos dificultades para convertir estos principios en acciones concretas. Sin embargo, recordemos que éste es el objeto fundamental de este Proyecto. Por ello se adoptan los criterios siguientes:

1. **Reformular algunas propuestas al objeto de darles una estructura y lenguaje común** solicitando incluso a alguno/a de los proponentes la autorización expresa para la reformulación de su propuesta.
2. **Incorporar propuestas que implicaran cambios normativos** al objeto de no perder de vista la visión holística generando un ámbito específico.
3. **Solicitar a los miembros de la comunidad que identificaran a las 9 propuestas** que consideraran más relevantes del total de 25.

Con objeto de facilitar esta selección se propuso que la selección se formulara en base a identificar para cada propuesta los factores de CRITICIDAD y VIABILIDAD conforme a los criterios siguientes:

1. **Criticidad (relevancia, importancia)** en una escala de 1 a 9 de mayor a menor.
2. **Viabilidad (disponibilidad, facilidad para su ejecución)** en una escala de (1) la más viable y 4 (la de más compleja implementación)

Para finalmente formularles la pregunta “cómo podría llevarse a cabo la medida propuesta”.



*De izquierda a derecha: María García, Luis Aparicio, Javier Esteban y Pau Hortal en la presentación de las Propuestas Ergon ante miembros de la comunidad*

# Las propuestas

El resultado final del proceso descrito en el capítulo anterior son las 12 (no las 9 inicialmente previstas), **PROPUESTAS ERGON PARA LA MEJORA DE LA GESTION DEL MERCADO DE TRABAJO**. Unas iniciativas que surgen de la suma de diferentes perspectivas y criterios y del debate generado entre los miembros de nuestra **COMUNIDAD** cuya característica fundamental es la transversalidad.

Y es consecuencia del trabajo realizado por un grupo de personas que ha mostrado su capacidad de analizar una determinada situación y de proponer iniciativas que no sean meros “brindis al sol” y que responden a los objetivos planteados. **Una tarea en el que hemos constatado la presencia de planteamientos y lenguajes diversos. Un reto que también hemos sido capaces de superar.**

Hemos conseguido romper silos y acercado enfoques diferentes en base a posicionamientos que inicialmente no eran coincidentes y en la búsqueda de un lenguaje común. A modo de ejemplo: hay conceptos como cartera de servicios, itinerarios y perfilado que son terminologías usadas en los entornos públicos y que no lo son en los entornos empresariales y organizativos. Aquí se usan conceptos como oferta de servicios, trayectorias profesionales o segmentación. **Algo que debería hacernos pensar sobre las razones/necesidad de utilizar distintos lenguajes cuando nos referimos a los mismos conceptos.** ¿Qué sentido tiene todo ello?

Un resultado destacable en la medida que **proponemos iniciativas desde una perspectiva holística y global, que, siendo evidente, lamentablemente no es tan usual.**

En nuestra FUNDACIÓN nos gusta referirnos al hecho de que socialmente tendemos a analizar los problemas (y el del trabajo/empleo es paradigmático) desde una perspectiva vertical, cuando deberíamos hacerlo con una de carácter horizontal. Un argumento que es constatable a partir de certezas como la siguiente: lo que hoy hacemos en el sistema educativo con nuestros jóvenes va a impactar en su empleabilidad futura cuando se incorporen al mercado de trabajo dentro de 10, 15 o 20 años.

Necesitamos enfocar las realidades y los problemas/retos desde una **visión holística que, aunque reclamada conceptualmente, no es hoy muy usual en los ámbitos públicos y a menudo también es olvidada consciente o inconscientemente desde los empresariales.**

Tenemos que hacer un esfuerzo global para romper silos, confrontar ideas etc. Y aunque es posible que en nuestro proyecto hubiéramos podido, incluso, haber ido mucho más lejos, **pensamos que hemos dado pasos muy relevantes para generar dinámicas positivas.**

**El trabajo desarrollado se enmarca perfectamente en los cuatro valores que definen nuestro proyecto.** Recordemos: **Colaboración, Independencia, Innovación y Transparencia.** Y el resultado final destaca por ser la consecuencia de un proceso de colaboración entre los miembros de nuestra COMUNIDAD, que ha facilitado la contraposición de opiniones y criterios. Un debate que, frente al ruido que hoy generamos continuamente en otros entornos, **muestra cómo es posible avanzar de forma constructiva en la formulación de soluciones de interés común.**

Como hemos destacado el resultado final es la conclusión de un proceso de filtraje, análisis, concreción y compromiso dirigido a reducir y concretar las 214 propuestas formuladas en un total de 36 que posteriormente son reducidas a 25 ya distribuidas entre los 6 ámbitos definidos. Debemos señalar que de ellas 20 correspondían a nuestros propósitos iniciales (no implicar la necesidad de cambios normativos) y 5 sí. **Un trabajo de síntesis que realizamos en paralelo a la reformulación sintáctica de las propuestas para dotarlas de un lenguaje común.**

El próximo paso (dado que el objetivo inicialmente planteado era el de formular un máximo de 9 propuestas) era identificar a las más relevantes para lo que de nuevo se solicitó la colaboración de los miembros de la COMUNIDAD para su selección en base a los criterios de CRITICIDAD Y VIABILIDAD.



## Criticidad y viabilidad

El criterio adoptado para la selección final es el resultado de la asignación de factores de:

1. **Criticidad (relevancia, importancia)** en una escala de 1 a 9 de mayor a menor.
2. **Viabilidad (disponibilidad, facilidad para su ejecución)** en una escala de (1) la más viable y 4 (la de más compleja implementación)

Esta valoración, al margen de su utilidad para ordenarlas, según el criterio de los participantes, nos permite distribuir las en cuadros y cuadrantes que nos facilitan una representación más general y transversal, y en consecuencia, acceder a nuevas miradas.

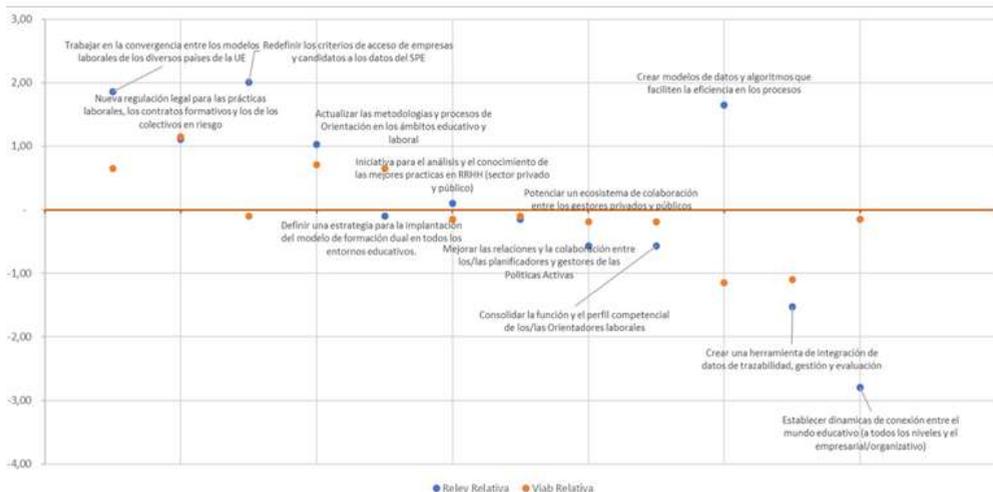


*De izquierda a derecha: Jaime López Cossío, Pau Hortal y María García en la presentación a medios de comunicación de las Propuestas Ergon*

Una ponderación que se ha realizado en base al promedio de las valoraciones para cada una de las propuestas, y se asocia con un parámetro de desviación positiva o negativa para cada una de ellas respecto de esta media. Si bien el valor absoluto de 0 a 9 representa la opinión de cada participante, la media sitúa la referencia de la valoración del grupo para cada propuesta.

Observamos como las valoraciones de criticidad se mueven entre 1,6 y 6,4 (media de 4,40) y las de viabilidad entre 1,2 y 3,5 (media de 2,35) con lo que podemos sacar dos conclusiones:

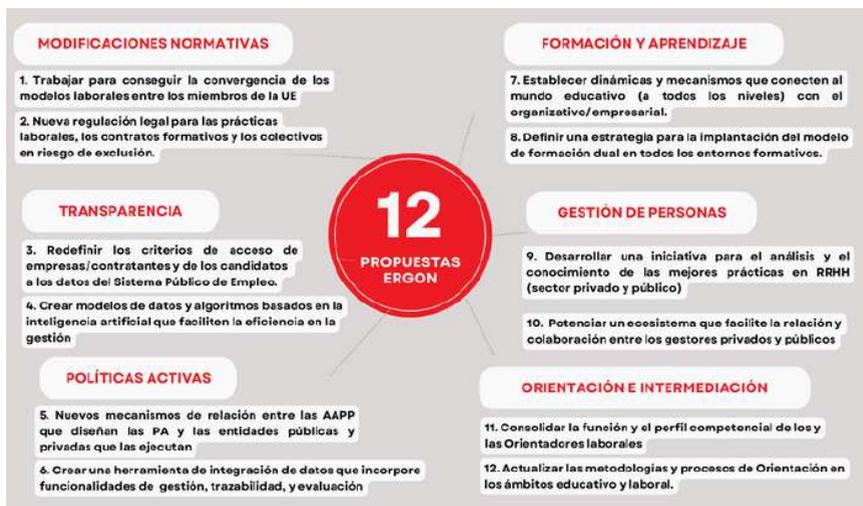
- a. **La tendencia a una valoración moderada**, sin poner una máxima valoración a la considerada más crítica.
- b. **La percepción de un cierto pesimismo en la viabilidad** de las propuestas consideradas como críticas.



Todas las propuestas, en sus valores medios absolutos, se encuadran en la zona de “Menos criticidad-Menos viabilidad”. Haciendo zoom, es decir, acercando los ejes a las medias de criticidad y viabilidad, volvemos a situar las propuestas en cuadrantes, observando que alguna de ellas se sitúa en el cuadrante secundario de más criticidad/más viabilidad.

Como consecuencia de este proceso, y de estas nuevas miradas, se decidió finalmente escoger 12 propuestas (en lugar de las 9 inicialmente previstas) aunque en el informe también figuran las que hemos denominado “las otras 13”.

Es probable que las 12 medidas que van a integrar finalmente este proyecto se quedan cortas y estamos convencidos que podrían, incluso, ser calificadas como “políticamente correctas” pero éste es el resultado de las opiniones del conjunto de miembros de nuestra COMUNIDAD que decidieron **mantenerse en una posición poco disruptiva en el análisis de los criterios de criticidad/viabilidad que se usaron para dar soporte a la decisión final.**



## Las iniciativas y su justificación

Recordemos que el propósito final del Proyecto no es sólo el de formular ideas o principios teóricos (a las que nos tienen acostumbrados muchos de los análisis e informes que tenemos en este ámbito) sino **proponer medidas concretas acompañadas de un argumentario sobre su puesta en marcha**. Por ello realizada la selección en los términos descritos **se constituyen 3 grupos de trabajo a los que se asignan dos módulos/ ámbitos y 4 propuestas al objeto de implementar las fichas de justificación de éstas**.

A los grupos de trabajo se les asignó el trabajo de análisis y justificación de las propuestas conforme al criterio siguiente:

- Grupo (1) **Modificaciones Normativas y Transparencia**.
- Grupo (2) **Políticas Activas y Orientación e Inserción**.
- Grupo (3) **Formación, Aprendizaje y Gestión de personas**.

Esta justificación se desarrolla en base a la **concreción de los ítems siguientes**:

- a. Propósito/objetivos.
- b. Cómo implementarlas.
- c. Impacto esperado.
- d. Costes para su puesta en marcha.
- e. Si implican o no la necesidad de modificaciones normativas.

### PROPUESTAS EN LOS ÁMBITOS NORMATIVOS Y DE TRANSPARENCIA:

El primer ámbito “**Modificaciones normativas**” incluye las propuestas que para su implementación exigen desarrollar e implementar algunos cambios normativos. Las dos propuestas escogidas son:

1. **Trabajar para conseguir la convergencia de los modelos laborales entre los miembros de la UE.**
2. **Nueva regulación legal para las prácticas laborales, los contratos formativos y los colectivos en riesgo de exclusión.**

## MODIFICACIONES NORMATIVAS



### 1. Trabajar para conseguir la convergencia de los modelos laborales entre los miembros de la UE

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Atender a los procesos de deslocalización y globalización. Tenemos un mercado de trabajo global y una regulación nacional. Optimización de recursos. Corregir las desigualdades
 <b>¿CÓMO?</b>	A través de una acción de lobby que facilite la relación y el contacto con los organismos de la CE.
 <b>RESPONSABLES</b>	Gobierno, interlocutores sociales y UE
 <b>NORMATIVA</b>	SI

La primera de las iniciativas **“convergencia de modelos laborales en la UE”** resulta ser aquella en la que confluyen las dos variables de criticidad/viabilidad. Es considerada como la más crítica siendo, paralelamente, valorada como la de menor viabilidad. **Es indudable que necesitamos crear un marco común o “mercado único europeo” en el ámbito laboral pero somos conscientes de que que hoy es, al mismo tiempo, una propuesta claramente inviable y/o factible desde el punto de vista de su ejecución.** Recordemos que en el conjunto de la UE coexisten mercados de trabajo con tasas de desempleo del 4%, con otros como el nuestro del 12% en los momentos de mayor volumen de empleo. Por otra parte, y sin entrar a considerar las razones por las que este “mercado único es inviable” hemos de constatar que todos los intentos de trabajar en esta dirección han derivado en fracaso.

En todo caso es relevante que esta “regulación común” haya sido considerada por los miembros de la COMUNIDAD como relevante (criticidad) aunque también se constata que es la medida con más bajo % de viabilidad.

Sobre la necesidad de una **nueva regulación relativa a las personas con mayores dificultades de acceso al mercado de trabajo** existe un consenso general entre todos los interlocutores sociales.

## MODIFICACIONES NORMATIVAS



### 2. Nueva regulación legal para las prácticas laborales, los contratos formativos y los colectivos en riesgo de exclusión.

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Reducir la desigualdad en las condiciones laborales. Facilitar la contratación de estos colectivos. impulsar normativa para la formación y el reciclaje interno. Favorecer la Inclusión y la igualdad de oportunidades.
 <b>¿CÓMO?</b>	Establecer entornos normativos "a prueba" y analizar el impacto. Generar programas de conciliación social. Involucrar a las grandes organizaciones y a los agentes sociales en estas dinámicas.
 <b>RESPONSABLES</b>	Ministerio de Trabajo, Agentes económicos y sociales
 <b>NORMATIVA</b>	SI

Otra cosa es que este consenso se mantenga al respecto de las medidas a implementar. Aquí debemos tomar en consideración **la necesidad de crear una nueva regulación sobre las prestaciones laborales “vinculadas a los procesos formativos” (becarios o prácticas)** que parecen hoy únicamente dirigidas a los y las jóvenes titulados/as pero que no toman en cuenta la evidencia del fracaso escolar. También sería adecuado articular normativamente **sistemas que faciliten el desarrollo e impulso a la llamada “formación dual”** con el objetivo de que todos nuestros jóvenes hayan tenido alguna experiencia profesional (de una duración no menor a los 6 meses) a los 18 años.

Respecto al resto de colectivos denominados “colectivos en riesgo de exclusión” (los jóvenes sin titulación son uno de ellos) creemos que **es necesario plantear algunas consideraciones referidas a los tres de los colectivos que integran esta categoría: discapacitados, mayores de 55 años e inmigrantes.** Respecto a los primeros necesitamos dar impulso, pero también coherencia, a las iniciativas de todo tipo dirigidas a favorecer la integración social y laboral de estos colectivos, **y al cumplimiento y en su caso ampliación de los mecanismos de reserva a su contratación tanto en el sector público como en el privado.** En cuanto al segundo colectivo deberíamos de preguntarnos **¿qué hacemos para facilitar la contratación de desempleados mayores de 50 años y reducir el riesgo de que terminen engrosando el colectivo de desempleados de larga duración?**

**Nuestra visión es que sería adecuada la puesta en marcha de alguna fórmula contractual similar a la de los contratos formativos.**

**Por último, en lo relativo al colectivo de inmigrantes** (al margen de señalar que esta es una de las propuestas integradas en las otras 13 que no han sido escogidas) es relevante señalar que es una demanda claramente presente en nuestra sociedad y que vamos a tener que plantearnos en un futuro más o menos cercano si queremos afrontar los problemas derivados de la baja natalidad. Una regulación que plantea muchas controversias y entre ellas la que se refiere a su impacto en el descenso de los salarios pero que puede y debe ser planteada y analizada, como ya lo está siendo en algún otro país de la UE.

En el segundo ámbito **“Transparencia”** se incluyen las dos propuestas siguientes:

- 3. Redefinir los criterios de acceso de empresas/contratantes y de los candidatos a los datos del Sistema Público de Empleo.**
- 4. Crear modelos datos y algoritmos basados en la inteligencia artificial que participen la eficiencia en la gestión.**

## TRANSPARENCIA



**3. Redefinir los criterios de acceso de empresas/contratantes y de los candidatos a los datos del Sistema Público de Empleo.**

ERCON

 <b>OBJETIVOS</b>	Facilitar la intermediación y el incremento de la participación del SPE en los procesos de intermediación. Implantar un modelo básico y común que facilite el matching. Mejorar la transparencia en la gestión.
 <b>¿CÓMO?</b>	Búscar alternativas tecnológicas ya existentes en el mercado. Implantación de formatos piloto con diversos colectivos.
 <b>RESPONSABLES</b>	Búscar alternativas en el mercado. Implantación de formatos piloto en entornos y colectivos diferentes.
 <b>NORMATIVA</b>	No. Respetar la normativa de protección de datos

Es urgente redefinir los criterios de acceso de empresas y contratantes y de los/las candidatos al conjunto de servicios que se ofrecen desde el Sistema Público de Empleo. **Unos servicios de orientación e intermediación sobre los que hoy no tenemos mucha transparencia** mientras seguimos instalados en la cima de los rankings europeos en materia de desempleo frente a países cuyo nivel medio es inferior al 50% del nuestro.

Mientras tanto recordemos que a los/las **profesionales en desempleo y a las empresas e instituciones que desean cubrir sus necesidades de contratación no les importa quién y cómo se prestan estos servicios**, sino que lo que precisan es que estos se les ofrezcan con la diligencia y eficiencia adecuada.

Lo que es relevante para un profesional en búsqueda son las cuestiones siguientes: ¿Cómo acceder a las ofertas de empleo adecuadas a mi perfil profesional y mis motivaciones?, ¿Cómo puedo ser más visible para los empleadores?, ¿Cómo recibo orientación y soporte? etc. **Una vez más lo que importa es el qué. No el cómo ni el dónde.**

Llevamos muchos años discutiendo sobre cuál es la mejor y eficiente fórmula de provisión de los servicios de Orientación e Intermediación. Venimos de un entorno de exclusividad pública a otro que pretende ser más abierto en los que coexistan actores públicos, privados y otros procedentes de la economía social. Mientras tanto hemos sido tan poco eficientes y transparentes como se muestra por el hecho de un desempleado puede recibir (aún hoy en pleno siglo XXI) una misma atención “deficiente” de diferentes actores.

Sin embargo, este es, a pesar de todo, un ámbito en el que hemos mejorado mucho en los últimos años, empezando por lo que supone que desde el Servicio Público se considere la necesidad de dar respuesta a una doble demanda. **De una parte, la que formulan los/las desempleados/candidatos y por otra las organizaciones y empresas.** Necesitamos, de una vez por todas, afrontar de raíz este problema, porque como se constata día a día los servicios formalmente universales, transparentes y formalmente gratuitos para el usuario no son a menudo ni los mejores ni los más eficientes. **Recordemos la máxima “de que el mejor médico no es el que no cobra sino el que cura”.**

La redefinición de los criterios y de los servicios a prestar por el Sistema Público de Empleo pasan por hacer que el mercado de trabajo sea lo más transparente posible, de generar buenas prácticas, e identificar los ámbitos en los que es necesario situar proyectos y recursos. **Es hora que, el Sector Público, tome en cuenta que no tiene ningún sentido competir con los otros actores que seguramente van a tener mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.**

La función clave del SPE estatal es, aparte de regular y organizar al conjunto de actores, asegurar que los usuarios reciban los servicios que demandan con las garantías más adecuadas de **calidad, igualdad/equidad y transparencia.**

La segunda medida tiene que ver con la **creación de modelos de datos y algoritmos basados en la inteligencia artificial que faciliten la eficiencia en la gestión.**

## TRANSPARENCIA



### 4. Crear modelos de datos y algoritmos basados en la inteligencia artificial que faciliten la eficiencia en la gestión

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Gestionar más eficientemente. Desarrollar programas basados en los resultados alcanzados. Predecir comportamientos de éxito. Cambiar la cultura de los gestores actuales. Generar un modelo de aplicación global y un market place de algoritmos en el ámbito del empleo.
 <b>¿CÓMO?</b>	Impulsar herramientas y plataformas de gestión de datos. Proyectos de carácter global a desarrollar en colaboración entre todos los agentes del sistema.
 <b>RESPONSABLES</b>	SEPE/Comunidades Autónomas/Grandes operadores
 <b>NORMATIVA</b>	No

En el ámbito de los sistemas de información es indudable que nos encontramos en una encrucijada. **No podemos seguir operando con una intencionalidad de mejora de la gestión de las políticas activas sin tomar en cuenta la gestión basada en datos.**

Debemos aprovechar las posibilidades que nos ofrecen las tecnologías de la información, el big-data y la inteligencia artificial para hacer más eficiente la gestión. Sin embargo, estamos muy lejos de un marco ideal. En otras palabras, nos queda mucho trabajo por hacer. Además de tomar en cuenta que **la inversión en tecnologías y/o procesos pierde sentido si previamente no hemos modificado el marco cultural de todos aquellos y aquellas que gestionarán los nuevos procesos o han de usar las nuevas tecnologías.**

Es indudable que la puesta en marcha de lo que hoy conocemos como SISPE (Sistema de Información del Sistema Público de Empleo) supuso un importante avance en el proceso de modernización del conjunto del Sistema y que 25 años después, se ha convertido en una pieza básica de lo que hoy conocemos como Sistema Nacional de Empleo. Es evidente que, dado que tenemos un sistema de gestión descentralizada en las CCAA, parece lógico, razonable y además es necesario disponer de datos comunes.

**Aunque las preguntas que hoy cabe formularse son las de: ¿Tenemos el sistema de información que hoy necesitamos?, ¿Estamos sacando el máximo partido de las tecnologías disponibles?, y ¿Estamos gestionando este tema de forma adecuada?** El mundo hoy es muy distinto del que vivíamos a mediados de la década de los 90, y las herramientas e instrumentos de que disponemos también. Es necesario que aprovechemos la nueva Ley de Empleo para avanzar en la superación de estos retos. Ello supone: ser conscientes de las posibilidades que hoy nos ofrece el desarrollo tecnológico, creer de verdad en los aspectos positivos que supone la colaboración en la gestión del empleo y, por último, **repensar y replantear los criterios sobre los que hemos formulado la gestión de las políticas activas desde la perspectiva territorial/autonómica.**

Conseguir todos estos objetivos no será posible sin un esfuerzo coordinado en una dirección común dando cumplimiento a los objetivos definidos en la Estrategia Europea para el Empleo.

## PROPUESTAS EN EL CAMPO DE LAS POLITICAS ACTIVAS Y DE LA ORIENTACION E INSERCIÓN

En el tercer ámbito “Políticas Activas” se incluyen las dos propuestas siguientes:

**5. Nuevos mecanismos de relación entre las AAPP que las diseñan y las entidades públicas y privadas que las ejecutan.**

**6. Crear una herramienta de integración de datos que incorpore funcionalidades de gestión, trazabilidad y evaluación.**

En la línea que va a promover la nueva Ley de Empleo atendiendo a los requerimientos formulados en las instituciones internacionales (OIT y UE) parece necesario establecer **unos nuevos mecanismos de relación entre los que diseñan las políticas activas y las que las gestionan.**

Una cooperación en la que se ha avanzado mucho en los últimos años, pero en la que queda, todavía, mucho camino por recorrer. En este sentido creemos que es necesario destacar las ideas y/o conceptos repetidamente planteados por **Valeriano Gomez (ex ministro de trabajo y miembro de nuestro Consejo Asesor)** cuando formula los criterios de que (1) **No hay buenas políticas de empleo sin servicios públicos competentes** (aunque convenga determinar dónde se sitúa la competencia de éstos) y (2) **Hemos de superar las reticencias para incrementar la colaboración** (y la competencia) **entre el sector público y privado.**

**Necesitamos superar el “miedo atávico” que desde el Sector Público se tiene sobre todo lo que tiene que ver con la gestión privada.** Las AAPP en general y las dedicadas a la gestión del empleo en particular siguen atrapadas en el falso dilema sobre el sentido de su naturaleza pública, sin encontrar su propuesta de valor y sin promover fórmulas efectivas de colaboración que permitan superar los falsos conceptos (por las dos partes) y centrarse en el objetivo común. Un dilema que parece que va a quedar resuelto con la nueva ley de empleo.

Aunque se han ido dando pasos en este sentido en los últimos años **seguimos mediatizados por las influencias políticas y sus intereses más a corto plazo y por un modelo de gestión donde lo relevante es el “control administrativo” ineficiente, inoperativo y desactualizado.**

**La gestión está claramente burocratizada.** No es lo mismo gestionar prestaciones (desempleo, rentas mínimas etc) que orientar, intermediar e insertar a las personas en un tejido empresarial y organizativo que a menudo es un desconocido para los profesionales del Sector Público. Un aspecto que ha sido reiteradamente formulado por la AiERF y por el Instituto Cerda en sus informes sobre la gestión y el gasto en políticas activas. Necesitamos modificar los criterios con los que se desarrolla la intervención pública en el ámbito del empleo, pero deberíamos de preguntarnos si ¿tiene sentido mantener las estructuras actuales cuando sólo se es capaz de conseguir resultados de intermediación del 3%? **Y si no seríamos mucho más eficientes dedicando al Sistema Público a la definición y al control de las políticas dejando la gestión en terceras manos.**

**También en el ámbito del empleo la especialización favorece la eficiencia y una mejor gestión de los recursos.** Y sin embargo constatamos como gestionamos sin aplicar esta certeza, a pesar de que, como en muchos otros ámbitos, la realidad termina imponiéndose. Hoy nadie cuestiona por ejemplo que son **las entidades sociales y algunas iniciativas empresariales específicas las más adecuadas para gestionar los procesos de intermediación de los colectivos en riesgo de exclusión.** También que existen otros agentes que obtienen mejores resultados en los procesos de orientación e inserción dentro de sus ámbitos de especialización. No obstante, las reticencias continúan.

El resultado final es de todos conocido. **A pesar de que existe un elevado consenso en el diagnóstico de la enfermedad no parece que hagamos mucho para tratar adecuadamente al enfermo.** Podemos darle muchas vueltas, dedicar mucho tiempo, e invertir muchos recursos, pero seguiremos sin abordar la raíz del problema **mientras no seamos capaces de implementar un modelo flexible de gestión de las políticas activas,** gestionado bajo criterios técnicos, dotado de los elementos de coordinación adecuados y con mecanismos objetivos de validación y valoración de sus resultados. **No será fácil, pero en ello nos jugamos mucho.**

Todos estos procesos deberían de converger en uno de carácter cultural (vigente en los ámbitos públicos) sobre el que creemos que es necesario trabajar y que definimos como **“la capacidad para convertir a la incomodidad en uno de los criterios básicos y fundamentales de nuestra propia gestión”** Lo que supone dejar de pensar que: a) solo nosotros estamos en posesión de la verdad, b) no necesitamos aprender nada ni de nadie, y c) todo lo que no es público está sujeto a la duda y responde a intereses socialmente cuestionables. Paralelamente **deberíamos de modificar el criterio, prevalente en el sector privado, de que todo lo público es ineficiente y a menudo superfluo.**

Uno de los propósitos de este nuevo marco de gestión que proponemos no puede ser otro que el referido a abrir nuevas perspectivas y dinámicas que incrementen la cooperación y la interacción entre los agentes de la oferta y la demanda de empleo. **Para ello sería necesario abordar el formato de concierto reduciendo al mínimo posible la alternativa de la subvención.**

Y también deberíamos de **disponer de una herramienta de integración de datos que incorpore funcionalidades de gestión, trazabilidad y evaluación.**

## POLÍTICAS ACTIVAS



### 6. Crear una herramienta de integración de datos que incorpore funcionalidades de gestión, trazabilidad, y evaluación

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Mayor eficiencia en la gestión. Facilitar la integración de los operadores. Desarrollar iniciativas sobre los resultados pasados. Mejor reparto de fondos. Generar algoritmos inclusivos: mayor sinergia, eficacia y eficiencia.
 <b>¿CÓMO?</b>	Impulsar una convocatoria para el análisis de las plataformas existentes. Definir nuevas aplicaciones. Validar los resultados. En 2 años centralizar todos los datos en una única herramienta global.
 <b>RESPONSABLES</b>	Administración pública y agencias de colocación
 <b>NORMATIVA</b>	NO (para el impulso de las iniciativas) SI para la gestión global posterior.

Al margen de que esta iniciativa está directamente vinculada con la número 4 (modelos de datos y algoritmos basados en la inteligencia artificial que participen la eficiencia en la gestión) señalamos **la urgencia de su puesta en marcha para conseguir una mayor eficiencia en la gestión de los recursos**. Exige disponer de herramientas que permitan:

- Analizar de forma objetiva la realidad.
- Comprender las demandas de los usuarios,
- Diseñar respuestas adecuadas.
- Evaluar y comparar los resultados.
- Formular predicciones de futuro.

**Y por último diseñar planes y procesos futuros.**

Identificar qué tipo de intervenciones resultan más eficientes hoy, es la clave para seguir la histórica recomendación de los organismos internacionales, y dar respuesta a lo que ya es una demanda social. A saber: la de “proteger al trabajador en vez de proteger su empleo”. **Por ello nuestro convencimiento de que la realidad no debe de analizarse bajo perspectivas verticales/cerradas sino desde una visión horizontal/abierta.**

Mejorar la eficiencia de los recursos públicos en el ámbito de las políticas activas en un contexto de cambio y de digitalización del empleo supone tomar consciencia de una serie de retos. De ellos consideramos relevantes: la necesidad de traducir los **conceptos “tradicionales” sobre la gestión del empleo a preguntas y métricas concretas que se presten a un análisis empírico**, la toma de conciencia del hecho de que **trabajar sobre fenómenos de hoy con un diseño de información realizado en el pasado es un desafío en sí mismo** y la constatación de que disponemos de muchos datos, **pero no de información estructurada.**



En el ámbito de la **“Orientación e Intermediación”** las iniciativas propuestas son las siguientes:

- 11. Consolidar la función y el perfil competencial de los y las Orientadores Laborales.**
- 12. Actualizar las metodologías de Orientación en los ámbitos educativo y laboral.**

La primera iniciativa se centra en **consolidar la función y el perfil competencial de los y las orientadoras laborales:**

## ORIENTACIÓN E INTERMEDIACIÓN



### 11. Consolidar la función y el perfil competencial de los y las Orientadores laborales

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Facilitar la profesionalización de la función de orientación. Regularizar las situaciones contractuales. Facilitar el acceso a la profesión de nuevos colectivos. Disponer de profesionales cualificados/es. Cooperación entre el colectivo.
 <b>¿CÓMO?</b>	Definir un plan para determinar las competencias (conocimiento, destrezas y habilidades) y para estructurar la profesión en todos los entornos. Generar una organización representativa del colectivo.
 <b>RESPONSABLES</b>	Función pública estatal y de las CCAA, consultoras expertas en este ámbito; organizaciones sindicales, universidades
 <b>NORMATIVA</b>	NO

**Todos somos conscientes** que (salvo algunas excepciones puntuales que confirman la regla general) las **Políticas Activas y los procesos de Orientación e Intermediación están faltos de una transformación digital.**

El colectivo dedicado a estos procesos hoy está integrado por un conjunto de 30.000 profesionales (no existen datos ni estadísticas fiables) con formación y perfiles profesionales diversos que, por diferentes razones: vocación, oportunidad etc. han accedido a esta actividad y que conforman un colectivo totalmente disperso sin ninguna estructura homogénea en sus condiciones laborales ya que este están laboralmente vinculados a la función pública (con todas sus diferentes casuísticas) y a otros entornos en donde pueden tener una cierta estabilidad o tener condiciones laborales con elevados niveles de precariedad.

Un colectivo en el que, salvo en determinados contextos, fruto de iniciativas puntuales y/o individuales, **presta servicios y desarrolla sus funciones sin apoyo digital y por tanto con baja eficiencia**. Y que, además, como se ha expresado ya repetidamente en este documento, se sigue gestionando sin una estrategia de análisis, evaluación y medición de los resultados.

**Es necesario implementar cambios de estrategia en la asignación de recursos públicos, empezando por las que actualmente no se destinan a la formación, reciclaje y al “cambio cultural”** de los propios equipos de Orientación. Generalmente se ha vinculado el volumen de recursos a la exigencia de resultados cuando es posible conseguir excelentes porcentajes de inserción laboral simplemente con una mejor asignación de recursos que pasa necesariamente, **por potenciar las estrategias de digitalización en el conjunto de actividades de planificación, gestión, información y seguimiento**,

Si necesitamos “transformar o digitalizar” los procesos de Orientación la prioridad **debería de ser la de mejorar la capacidad de los gestores de las Políticas Activas para apoyarse en estas herramientas con el objeto de ofrecer mejores servicios a sus usuarios**. Lo que requiere tanto de la voluntad política para llevar a cabo los cambios culturales y la puesta en marcha de desarrollos tecnológicos (ya existentes en el mercado) que sólo precisan adaptarse a los diferentes contextos.

**Queda mucho camino por recorrer y probablemente no todos los procesos de digitalización deben de hacerse “de golpe”, porque recordemos que la definitiva transformación sólo se produce cuando esta es aceptada por los implicados**. Se trata, de desarrollar una transformación más cultural que digital. Una necesidad que es perfectamente constatable si simplemente se hace el ejercicio de inscribirse como desempleado o como ofertante de empleo en cualquiera de los portales públicos (desde el SPE al de cualquiera de los Servicios de Empleo Autonómicos).

Debemos aprovechar las posibilidades que nos ofrece la digitalización para adaptar y modificar alguno de los criterios culturales que se han consolidado en el ámbito de la Orientación Profesional. No se trata de hacer “revoluciones” ni de buscar soluciones “milagrosas”.

Se trata de desarrollar pequeños pasos que sin suponer cambios radicales ni rupturas con los sistemas ya disponibles **vayan en la dirección adecuada para alcanzar los nuevos objetivos y aportar valor social.**

En este marco **¿qué debemos hacer para consolidar la función y el perfil competencial los profesionales dedicados a la orientación laboral?** En primer lugar, parece idónea la creación de un entorno que facilite la toma de conciencia del colectivo que les dote de una identidad que permita diferenciarla respecto a otras actividades. En segundo término, a través de la estructuración social de un colectivo hoy totalmente descoordinado, disperso y/o amorfo. Por último, establecer mecanismos de acceso a la profesión y de la posibilidad de acceder a actividades dirigidas a su desarrollo y promoción profesional.

Todas estas reflexiones nos permiten adentrarnos en la segunda de las propuestas de bloque que recordemos se resume en los términos siguientes: **“Actualizar las metodologías de Orientación en los ámbitos educativo y laboral”.**

## ORIENTACIÓN E INTERMEDIACIÓN



### 12. Actualizar las metodologías y procesos de Orientación en los ámbitos educativo y laboral.

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Ajustar la formación de las personas a la demanda laboral; integrar metodologías y procesos para ganar eficiencia
 <b>¿CÓMO?</b>	Crear una dinámica que permita analizar la situación de partida. Desarrollar un Proyecto que permita la detección el análisis y el conocimiento de las mejores practicas.
 <b>RESPONSABLES</b>	Ministerios de Empleo y Educación con la colaboración de las organizaciones empresariales y los interlocutores sindicales.
 <b>NORMATIVA</b>	NO

Es necesario y posible incrementar sustancialmente la eficiencia en la calidad de los servicios que hoy se prestan por el conjunto de actores que participan en los procesos de orientación laboral tanto en los ámbitos laborales o profesionales como en los educativos.

Una baja eficiencia que se fundamenta en tres actuaciones que podemos considerar erróneas: **Se da prioridad a las acciones de formación/orientación/apoyo respecto a las de intermediación/inserción, se trabaja de “espaldas” a las necesidades del mercado y se desarrollan programas e iniciativas sin un análisis previo de las competencias y/o habilidades** que hoy son requeridas por parte de las empresas y organizaciones.

Respecto a los entornos de la orientación profesional ya hemos expresado muchos argumentos en este documento. Respecto a la de carácter educativo (al margen de señalar que en lo fundamental no hay cambios relevantes respecto a la primera) es necesario señalar que, en un entorno de cambio como el que vivimos hoy, **la orientación debe de estar abierta a facilitar a las personas el acceso a los contenidos y actividades que les permitirán enfrentarse con éxito al reto de gestionar sus propias trayectorias profesionales.**

Y ello supone aprender a plantearse y encontrar las respuestas adecuadas a las cuestiones siguientes: (1) ¿Qué aprender?, (2) ¿Qué objetivos pretendo conseguir?, (3) ¿Cómo cuándo y dónde aprender?, y (4) ¿Qué entornos demandan este tipo de conocimientos y habilidades?

Y en este proceso el rol de las instituciones educativas es clave. Tanto para estructurar una oferta formativa/educacional dirigida a los jóvenes como para definir una oferta de aprendizajes y reciclajes que, diseñadas en colaboración con las organizaciones y empresas, facilite a los y las profesionales (sea cual sea su perfil) los contenidos y las habilidades que les han de permitir y desarrollar su empleabilidad futura.

Lo que hemos vivido en los últimos años (pandemia y conflicto bélico en Ucrania) nos debería de permitir tomar consciencia de que vivimos en un entorno **en el que las incertidumbres están cada vez más presentes**. Un entorno que no va a reducir la exigencia a los entornos de orientación "tradicionales" para cambiar su enfoque en la dirección de dar apoyo permanente a las personas para apoyarlas en un tránsito en el que los periodos de actividad e inactividad laboral se superpongan unos a otros, los cambios de actividad sean constantes y las personas tengan que desarrollar actividades de aprendizaje de forma continua a lo largo de su trayectoria profesional.

**En cualquier caso, en este entorno debemos ser conscientes de la responsabilidad que como individuos debemos de asumir en el desarrollo de nuestra trayectoria profesional.** Debemos convertirnos en expertos en aprender y hacernos cargo de nuestro propio aprendizaje. Lo que supone poner el énfasis en las habilidades transversales y de autoconocimiento (inteligencia vocacional), relacionarnos con otros (inteligencia social), gestionar emociones propias y ajenas (inteligencia emocional), planificar objetivos (inteligencia estratégica) y principios éticos y valores (inteligencia espiritual).

La buena noticia es que el cerebro humano dispone de unos niveles de flexibilidad extraordinarias y su capacidad de adaptación es sorprendente. **Nuestro cerebro nunca deja de cambiar mientras estamos vivos y, por lo tanto, siempre podemos aprender.**

## **PROPUESTAS EN LOS AMBITOS DE LA FORMACION EL APRENDIZAJE Y LA GESTION DE PERSONAS**

En el entorno del ámbito de la “**formación y aprendizaje**” se plantean dos iniciativas.

- 7. Establecer dinámicas y mecanismos que conecten el mundo educativo (a todos los niveles) con el organizativo/ empresarial.**
- 8. Definir una estrategia para la implantación del modelo de formación dual en todos los entornos formativos.**

**Recientemente hemos oído escuchar al director general de uno de los Servicios Autonómicos de este país la reflexión de que “trabajamos en un entorno con una doble demanda”.** Por una parte, la que formulan los usuarios tradicionales del Sistema Público de empleo (desempleados) y por otra la que plantea el tejido económico y empresarial, a menudo incapaz de “encontrar” los perfiles profesionales que precisa.

Una expresión que siendo como es una certeza absoluta no dejó de sorprendernos a nosotros mismos y al auditorio porque hemos de reconocer que nuestro sistema de gestión del empleo y las políticas activas (aún hoy) se centran en actividades que no toman en cuenta las necesidades de este “usuario”.

Respecto a la primera de las iniciativas, **sobre la conexión entre el mundo educativo y el empresarial**, creemos que existe un gran trabajo que hacer particularmente por las características específicas de nuestro tejido económico fundamentalmente integrado por Pymes.

## FORMACIÓN Y APRENDIZAJE



**7. Establecer dinámicas y mecanismos que conecten al mundo educativo (a todos los niveles) con el organizativo/empresarial.**

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Promover el cambio cultural en ambos entornos y que las organizaciones informen y influyan en el mundo académico sobre las competencias técnicas y soft skills del futuro. Fomentar la curiosidad y el ser autodidacta (autoaprendizaje).
 <b>¿CÓMO?</b>	Generar iniciativas piloto. Validar los resultados.
 <b>RESPONSABLES</b>	Ministerios de Educación y Empleo/CCAA/Agentes sociales.
 <b>NORMATIVA</b>	NO (para el impulso de las iniciativas) SI para la gestión global posterior.

**La conexión ha de pasar en primer lugar por un reconocimiento de la otra parte.** Y de la misma forma que a menudo el ámbito educativo desarrolla sus actividades a espaldas de las necesidades del mercado de trabajo, las empresas y organizaciones se han movido durante mucho tiempo sin tomar en consideración los mensajes y las acciones desarrolladas por los ámbitos educativos.

**La urgencia respecto a establecer nuevas dinámicas es total.** No tiene sentido ni es “razonable” establecer mecanismos dirigidos a que las organizaciones sustituyan a la función educativa y formadora cuyo rol debe de ser realizado por las educativas. En primer lugar por un criterio de eficiencia, en segundo término porque no todos los procesos formativos deben de integrar únicamente contenidos técnicos y específicos. **Los profesionales del futuro necesitan desarrollar las competencias blandas y él lugar adecuado para el desarrollo de éstas es los entornos educativos.** En segundo término, porqué dadas las particularidades de nuestro tejido empresarial es imposible que todas las organizaciones puedan desarrollar este tipo de procesos formativos. Un déficit que puede ser cubierto razonablemente por los entornos asociativos de carácter empresarial.

**En segundo término, es necesario desarrollar dinámicas que pasan por romper los “silos cerrados”** en los que hoy se estructura el sistema educativo. Seguimos pensando en una clasificación, procedente del siglo XIX, entre procesos formativos profesionales y los de carácter universitario. Necesitamos establecer entornos de colaboración abiertos y suficientemente flexibles que permitan a las instituciones educativas adaptar sus programas a las necesidades del tejido social y económico en el que se insertan. Estos entornos colaborativos son el **fundamento de las iniciativas de formación dual**.

## FORMACIÓN Y APRENDIZAJE



8. Definir una estrategia para la implantación del modelo de formación dual en todos los entornos formativos.

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	1) Para que los jóvenes tengan una experiencia previa antes de decidir su trayectoria profesional 2) Para que las empresas entiendan las inquietudes/intereses de los jóvenes y aprendan 3) Para integrar a diferentes generaciones que conviven en la sociedad 4) Para facilitar el encaje entre las necesidades del mercado y las competencias que provee el sistema educativo.
 <b>¿CÓMO?</b>	Analizar sistemas aplicados en otros países/entornos e incluso las experiencias exitosas que ya se están desarrollando puntualmente en España. Definir un marco legal por el que todos los/las jóvenes a las 21 años hayan pasado por una experiencia laboral mínima de 6 meses.
 <b>RESPONSABLES</b>	Ministerios de Educación y Empleo, CCAA, Agentes sociales y económicos
 <b>NORMATIVA</b>	NO (para el impulso de las iniciativas) SI para la gestión global posterior.

Los procesos de formación dual dirigidos a combinar la teoría (aula) con las prácticas (empresas y organizaciones) se están consolidando en nuestro país en los últimos años gracias, entre otros actores, al impulso de instituciones como la Fundación Bertelsmann. Sin embargo, nos queda todavía, mucho camino por recorrer.

Aplicado de forma adecuada a los entornos formativos de grado medio y profesionales, y en un formato menos coherente en los universitarios recordemos que la formación dual solo alcanza al 5% de la oferta educativa total. En este momento sólo el 3% aproximadamente del alumnado de Formación Profesional (FP) participa en actividades de formación dual frente al 85% en Suiza o al 75% en Alemania, al margen de que el volumen

de horas dedicadas a la formación en la empresa sea claramente inferior (del 60% de media en estos dos países al 33% o 50% en función de las diversas CCAA en nuestro país). Es cierto también que se están llevando a cabo programas con impulso público de “formación en alternancia con el empleo” pero en una dimensión puntual y con una baja relevancia numérica.

**La implantación de la formación dual prevista con carácter general después de la aprobación de la nueva Ley de Formación Profesional** plantea la necesaria transformación que se tiene que llevar a cabo en el sistema educativo para (a) hacer que el proyecto sea viable, (b) formular los cambios necesarios en los entornos educativos para su puesta en marcha, y (c) adaptar los contenidos educativos a los nuevos perfiles más adaptados a los cambios a nivel tecnológico, demográfico y ambiental. **Para ello necesitamos adaptar el sistema educativo y acortar la brecha entre el aula y la empresa con el objetivo de favorecer la empleabilidad de nuestros jóvenes.**

Por último, en el campo de la “**gestión de personas**”, se plantean dos propuestas:

**9. Desarrollar una iniciativa para el análisis y el conocimiento de las mejores prácticas en Recursos Humanos.**

**10. Potenciar un ecosistema que facilite la relación y colaboración entre gestores privados y públicos.**

## GESTIÓN DE PERSONAS



9. Desarrollar una iniciativa para el análisis y el conocimiento de las mejores prácticas en RRHH (sector privado y público)

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Para acercar ambos mundos, crear sinergias y lenguaje común, y facilitar la movilidad de ambos sectores
 <b>¿CÓMO?</b>	Crear una estructura mixta (público/privada) que tenga continuidad en el tiempo. Promover (1) 15 best practises del sector público/privado. (2) realizar mapa de influencia y presentación
 <b>RESPONSABLES</b>	Agentes colaboradores (cámaras de comercio, patronales, organizaciones sindicales) / Empresas privadas / Administración Pública
 <b>NORMATIVA</b>	NO

**Respecto a la primera se trata básicamente de desarrollar una iniciativa dedicada al análisis, el conocimiento y la validación de las mejores prácticas en recursos humanos tanto del sector privado y público.** Esto puede parecer un poco sorprendente, pero es algo que no existe. Es decir, al final existen muchos seminarios, jornadas, foros, pero no hay un entorno, por ejemplo, digital, que agrupe las buenas prácticas, reconocidas y evaluadas con criterios comunes y/o homogéneos.

Existen algunas iniciativas voluntaristas impulsadas por la iniciativa individual o por alguna de las asociaciones de profesionales de la función de recursos humanos pero no hay, una estructura global dedicada a recoger estas iniciativas, darles el conocimiento y la dimensión adecuada.

La siguiente propuesta se centra en la **creación de un ecosistema que facilite la relación y colaboración entre los gestores privados y públicos.**

Vivimos en un contexto en el que la colaboración es francamente inexistente. Son compartimientos estancos. En general, incluso los procesos formativos se desarrollan de forma separada. Las administraciones públicas tienen sus propios procesos de formación a través del INAP o de las escuelas de administración públicas.

**Consideramos necesario un cambio de chip, en el sentido de que la gestión de personas realizadas en las instituciones del sector privado y del público también forman parte del conjunto de las conductas y comportamientos que conforman la gestión del mercado de trabajo.** Una gestión que implica a las empresas, a las instituciones públicas (que integran en su seno al 30% de la población activa), a los intermediarios y agentes que actúan en los procesos de reclutamiento, selección y contratación y a las organizaciones empresariales.

## POLÍTICAS ACTIVAS



### 10. Potenciar un ecosistema que facilite la relación y colaboración entre los gestores privados y públicos

ERGON

 <b>OBJETIVOS</b>	Establecer un modelo de relación entre los sectores público y privado dirigido a crear/tomar las mejores decisiones. Facilitar a los responsables públicos datos objetivos sobre la realidad.
 <b>¿CÓMO?</b>	A través de acciones "piloto" en los que intervengan las organizaciones del sector público, del privado, interlocutores sociales, Etc.
 <b>RESPONSABLES</b>	Ministerio de Empleo/SEPE/CCAA/ Otras Instituciones públicas y agentes colaboradores.
 <b>NORMATIVA</b>	NO

Tomando en cuenta que al igual que nos hay dos personas y dos necesidades iguales no hay dos empresas iguales además que sus necesidades e intereses son muy diversos en base a condiciones objetivas como tamaño, productos/servicios o territorios. Necesitamos el compromiso de todos/as para realzar las mejores prácticas y para conocer la respuesta que hoy se están generando en la respuesta a las grandes tendencias de transformación del empleo: **digitalización, robotización, los cambios en las estructuras de gestión y las nuevas realidades en materia de gestión del talento.**

También debemos de tomar consciencia de las nuevas demandas que formulan con mayor intensidad determinados colectivos profesionales cada vez más relevantes, (tanto en términos cuantitativos como cualitativos). Es decir, **debemos revisar las métricas tradicionales** (sin olvidarlas y continuando la extracción de la información que aportan) si deseamos disponer de certezas sobre **cómo afectan las acciones que desarrollamos en un entorno de intensa transformación en el empleo, aportando nueva información sobre su impacto.**

Lo que planteamos, por tanto, es la creación de un ecosistema en el que convivan conjuntamente gestores públicos y gestores privados, en el que se analicen las soluciones implementadas en las diferentes organizaciones y que **planteen alternativas que puedan formar parte de propuestas más globales en los ámbitos relativos a la gestión de personas tomando en cuenta las perspectivas relacionadas con la sostenibilidad, la igualdad, la equidad y la responsabilidad social corporativa.**



## Las otras 13

No queremos finalizar el análisis de las propuestas sin darle alguna relevancia ni mencionar a 13 iniciativas que, finalmente, no hemos integrado en el bloque central de las PROPUESTAS ERGON (en su versión 2022).

### **MODIFICACIONES NORMATIVAS:**

- Reforma del sistema de las prestaciones contributivas (duración, importes).
- Cambios en el modelo de coberturas sociales para el desempleo de larga duración.
- Nuevos mecanismos para la concesión de permisos de trabajo a inmigrantes residentes.

### **TRANSPARENCIA:**

- Desarrollar nuevas estructuras para la toma de decisiones en el ámbito del mercado de trabajo.
- Desvincular a los interlocutores sociales de la ejecución de las políticas activas.
- Generar sistemas de detección que faciliten la reducción de la economía sumergida.

### **POLÍTICAS ACTIVAS:**

- Desarrollar programas dirigidos a facilitar la innovación en la gestión de las políticas activas.

### **FORMACIÓN Y APRENDIZAJE:**

- Crear un observatorio sobre necesidades formativas a nivel global y sectorial.
- Redefinición del modelo de certificados de profesionalidad.

### **GESTIÓN DE PERSONAS:**

- Establecer mecanismos que faciliten la formación digital de todos los y las profesionales.
- Implantar un nuevo marco de colaboración entre los agentes basado en criterios de eficiencia.
- **ORIENTACIÓN E INTERMEDIACIÓN:**
- Simplificar los procesos de matching. Implantar el modelo del perfil profesional o CV ciego.
- Crear una base de datos/portal de empleo accesible a todos los operadores y candidatos.

En relación con las propuestas formuladas en los **ámbitos de las modificaciones normativas** destacamos la relevancia dada a la necesidad de modificar las coberturas sociales con objeto de atender las necesidades, lamentablemente crecientes, de las personas que forman parte del colectivo que categorizamos como “desempleo de larga duración”. **Un colectivo que hoy ya supone una cifra cercana a la mitad del conjunto de desempleados registrados.** Paralelamente, como ya hemos citado en este informe, es relevante la propuesta que formula la necesidad de reformar los criterios para facilitar la concesión de permisos de trabajo a los inmigrantes ya residentes.

En el ámbito de la **transparencia** las iniciativas que planteamos tienen que ver con la necesidad de modificar/ampliar las estructuras para la toma de decisiones en el mercado de trabajo que ponemos en relación con la que propone excluir a los interlocutores sociales de la gestión de las políticas activas. Lo que se pretende es destacar el hecho de que no parece razonable de que se sea al mismo tiempo juez (participa en la toma de decisiones) y parte (gestionar y/o ejecutar las acciones previamente decididas). También es destacable la petición relativa a la búsqueda de mecanismos de reducción de la economía sumergida.

En cuanto al ámbito de las **políticas activas, orientación e intermediación** destacamos que las iniciativas están relacionadas con los procesos de innovación tecnológica y que por tanto están directamente relacionadas con las que se han integrado en las 12 escogidas.

Por último, en el entorno de los **ámbitos relativos a la formación y a la gestión de personas** se propone la creación de un observatorio que analice y defina las necesidades formativas, con la concreción de una referida a la extensión de los certificados de profesionalidad.

Todo este conjunto de iniciativas **pone el foco en la necesidad de desarrollar un proceso de transformación que genere un cambio cultural en los gestores del mercado de trabajo** sin el que (por muchos desarrollos tecnológicos, procesos o soluciones novedosas e imaginativas que pongamos en marcha) **no será posible mejorar la eficiencia en la gestión, ofrecer un servicio ágil, eficaz y proactivo, y atender adecuadamente las demandas que los usuarios y el tejido económico formulan.**

Recordemos que en los propios fundamentos del Sistema Público de Empleo se define como una de sus funciones claves la de **“planificar e impulsar políticas de empleo centradas en las necesidades de las personas y las empresas (facilitando orientación profesional mediante itinerarios individuales y personalizados (dirigidos a) ofrecer un servicio ágil de forma proactiva, con anticipación a las nuevas necesidades y ajustado a éstas”**, según la referencia que aparece en la web del SEPE [www.sepe.es](http://www.sepe.es).

# Conclusiones

En la FUNDACIÓN ERGON creemos que en un contexto en el que un “pacto social por el empleo” hoy no es posible **las iniciativas y/o propuestas que formulamos serían acciones que serían probablemente consecuencia de este pacto, y cuyos efectos pueden ser muy relevantes**. Un gran objetivo puede alcanzarse a través de la suma de pequeños pasos si, al margen de ir en la dirección adecuada, implican cambios en hábitos culturales que pueden, incluso, ir en la dirección contraria.

A modo de ejemplo: Todos los datos nos llevan a la evidencia de que vivimos en una situación en la que los elevados niveles de desempleo son compatibles con la existencia de **un elevado número de oportunidades laborales (recordemos que nos resistimos a utilizar el concepto de empleo para definirlos) que no pueden ser cubiertas como consecuencia de que las personas o candidatos/as en situación de desempleo, no disponen de las capacidades y habilidades necesarias**. También porque, en algunos casos, aquellas se ofrecen en unos formatos y condiciones que no resultan atractivas para los demandantes de empleo. Pues bien, tenemos que constatar que este problema podría resolverse, aunque fuera parcialmente, con una modificación legal que facilitase la regularización de los inmigrantes residentes en nuestro territorio.

## Conclusiones más relevantes

Presentación Propuestas Ergon

### UNAS EXPECTATIVAS TRANSFORMADAS EN REALIDADES

- Una **experiencia atractiva y estimulante**.
- Unos **resultados que aportan valor**.
- La muestra de que desde **la colaboración es posible conseguir buenos resultados**.
- La constatación de que en la puesta en marcha de un proyecto se **producen cambios de enfoque** que hay que saber incorporar.
- La certeza de que **es posible formular propuestas** que, englobando todos los factores, **sean de relativa y rápida implantación y ejecución, tengan un impacto real y sean fácilmente evaluables**.
- La **necesidad de un propósito y de un liderazgo** (en todos los niveles) para gestionar el cambio. Sin ellos no es posible la mejora.

ERGON

Somos conscientes de que el tema es muy complejo, aunque es conveniente tomar en consideración que esta iniciativa figura entre las 13 que no superaron el análisis de criticidad/viabilidad, por lo que parece que hay un cierto consenso entre los miembros de nuestra Comunidad al respecto. Y más cuando ya algunos países de la UE están pensando en flexibilizar sus propias regulaciones nacionales. **Creemos que muchos de los problemas sociales se resolverían si fuéramos capaces de ofrecer a nuestros ciudadanos más alternativas de empleo.**

Todo ello con el objetivo de aportar nuestro “grano de arena” en la perspectiva de conseguir:

- **Hacer más... llegar más lejos** y en las direcciones adecuadas.
- Atender mejor las **nuevas demandas y necesidades.**
- Incrementar la **participación de las personas.**
- **Redefinir el rol de los diferentes actores.**
- Mejorar la eficiencia en el gasto de las políticas públicas
- Promover el uso racional de las nuevas tecnologías atendiendo adecuadamente a los problemas que puede generar la brecha digital en determinados colectivos.

**Queremos apelar a no dejar en el olvido los factores culturales. Necesitamos aprender a colaborar, a trabajar juntos, respetando el criterio de transparencia y gestionando en base a datos y no a intuiciones.** Todos y todas. Los/las que trabajan en los ámbitos privados, los que están en entornos públicos, en el tercer sector, etc., colaborando para afrontar mejor las realidades que necesitamos abordar. Debemos de olvidarnos de determinados apriorismos estúpidos que nos han llevado, entre otros, a generar regulaciones normativas sin sentido que más tarde o más temprano hubo que rehacer.



## Una experiencia transformadora

Me gustaría compartir con todos vosotros una anécdota que refleja mis vivencias en este proyecto. Unos días antes de Navidad, me preguntaron sobre los 3 antidotos para un tema que hoy está en boca de todos: la escasez de Talento. Pues bien me sorprendí a mí misma cuando de las tres ideas que aporté, dos de ellas tenían que ver con conectar el mundo público y el privado.

Y ello tiene que ver con este proyecto de la FUNDACION ERGON y con el hecho de que me pregunte, al redactar estas líneas, sobre **¿Qué he aprendido y desaprendido en este proceso de diseño de soluciones innovadoras para mejorar la gestión del mercado de trabajo?**



Y aquí va la respuesta, durante este viaje con colegas de ambos mundos, (porque en esto ha consistido el presente proyecto) he tomado conciencia de que es **prioritario acercar las dos realidades, crear sinergias, fomentar un lenguaje común, y facilitar la movilidad entre ambos ecosistemas si realmente, queremos mejorar el futuro del trabajo, y, en definitiva, de la sociedad.**

El proceso de aprendizaje que hemos experimentado nos ha demostrado a todos que cuando **te paras, analizas, y piensas con gente diversa cognitivamente, y además, hay debate, escucha para comprender al otro, y por tanto, aceptación, el resultado final es extraordinaria.** Y esto es lo que ha ocurrido, desde mi punto de vista en este proceso, del que me siento muy orgullosa, porque hemos **sabido incorporar la diversidad y el debate constructivo.**

Dicho esto, quiero compartir con vosotros **3 conclusiones** que se están confirmado en este viaje colectivo. **La primera conclusión** es que tenemos que relacionar **Talento con Cultura.**

Y también sumar **diversidad al concepto de inclusión. Diversidad e inclusión implica aceptación, no tolerancia.** Nos lleva a practicar la **mirada apreciativa, a poner foco en lo que me aportan las personas que tienen perfiles, trayectorias y talento diferentes.** La verdad es que tengo la suerte de trabajar en prácticamente todos los sectores, y me encuentro de forma habitual con que la asignatura pendiente de todas estas organizaciones es común: **Pensamiento diverso versus pensamiento único.**

Desde mi experiencia, es interesante observar el hecho de que las organizaciones que reclutan talento diferente para ser diversas, se caracterizan por tener culturas corporativas en las que las personas acaban pensando y comportándose como los demás para ser aceptados, y para pertenecer “al grupo”, evolucionando de manera inconsciente a pensar como todos. Esto es lo primero que tenemos que cambiar. Si reclutamos perfiles diferentes, permitamos que se sientan y se comporten como son. **Es decir, que se fomente naturalmente la autenticidad, y la diversidad.** A este concepto global de diversidad e inclusión, me gustaría que fuésemos valientes para añadir, un tema no resuelto, la necesidad imperiosa de eliminar el “**edadismo**” que afecta a mayores y a jóvenes.

El Talento es para mí una cuestión de actitud. **La propuesta es poner foco en la complementariedad y diversidad que aportan diferentes generaciones trabajando juntas en las organizaciones.** ¿Qué os parece si dejamos de ver a las personas de 55 como “senior” y a los de 23 como “jóvenes rebeldes”? En definitiva, en mi experiencia, **el talento se multiplica desde este concepto de apreciar la diferencia, y de fomentar la cocreación y la inteligencia colectiva.**

**La segunda conclusión, es el gran desafío que supone en estos momentos diluir la existencia de los silos, la falta de visión holística y de transversalidad.** Creo que tenemos que provocar un gran cambio en las organizaciones (y aquí no hay grandes diferencias entre los sectores público y privado) y, en definitiva, en la sociedad. Esta necesidad choca con la tendencia de ver los temas desde una perspectiva vertical, y desde “mi propiedad” (lo mío, lo que me ocupa, aquello en lo que soy especialista, mi talento, mi equipo) mientras que necesitamos perspectivas globales, alianzas y cooperación.

**La tercera y última**, tiene que ver con algo mucho más profundo que conecta con el **desarrollo de las personas en nuestra sociedad, y con el sistema educativo**. Me refiero a las nuevas habilidades que necesitamos en esta nueva era BANI, y que hay que potenciar desde la infancia en las instituciones educativas, en la sociedad, y en el mundo empresarial. En concreto, **la autoconfianza, la curiosidad, y el autoconocimiento con foco en valores, creencias e inteligencia emocional**. Estoy convencida de que, si queremos **fomentar la empleabilidad y resolver la escasez de talento, una de las soluciones es potenciar la habilidad autodidacta en la gran mayoría de las personas**.

No quiero **dejar de retaros, y poner encima de la mesa la necesidad de reinventar el concepto de talento**. Para empezar, apostemos por la autenticidad, por desarrollar a las personas para que sean su **mejor versión**, y dejemos de limitar el concepto, y de vincularlo el concepto de potencial, porque el concepto no es único y universal. **Todas las personas tenemos talentos diferentes, y un gran ejemplo es este proyecto y sus resultados**.



Para terminar, comparto que tanto yo, como todo el equipo que ha intervenido en este proyecto, somos perfectamente conscientes del gran desafío que tenemos por delante. Todos reconocemos que este viaje ha supuesto un **primer paso** porque hemos aprendido que hay muchas oportunidades, que podemos contribuir a que las **soluciones sean más globales, e integren distintas maneras de trabajar tanto del mundo privado como del público**.

Y **¿Cuáles son los primeros pasos?** Para empezar, necesitamos construir entre **todos un lenguaje común**. En este proceso de aprendizaje en ERGON, hemos empezado un camino en el que todavía nos quedan etapas que completar.

**El segundo término, debemos de tener una visión estratégica**, es decir, que no nos quedemos en la aportación de propuestas válidas en el corto plazo, porque nuestro propósito en la Comunidad ERGON **es aportar a la transformación de la sociedad, la educación y la empleabilidad de las personas, y por eso, tenemos claro que, para conseguirlo, necesitamos propuestas innovadoras a medio y largo plazo.**

**Por último, poner de manifiesto que me siento muy satisfecha con los resultados que hemos conseguido, y con el compromiso de los miembros de la COMUNIDAD ERGON.** Quiero también confirmaros nuestra voluntad de dar continuidad a este proyecto, y compartir que **la experiencia ha sido estupenda**, ha supuesto el comienzo de un viaje en el que vamos a ir consiguiendo etapas con un propósito y una visión clara. La siguiente fase del proyecto es empezar a trabajar como mínimo un par de propuestas para que se conviertan en realidad. **Nuestro compromiso es presentaros los resultados alcanzados en el transcurso de la próxima Jornada Anual** que como sabéis celebramos en la primera quincena de Julio.

**Contamos con todos vosotros** en el reto de seguir reflexionando y debatiendo posibles soluciones que, llevadas a la práctica, nos permitan conseguir los propósitos de nuestra FUNDACIÓN.

Nos emplazamos para esta fecha.

**María García**

**Presidenta del Consejo Asesor de la Fundación Ergon.  
Fundadora y CEO de Smart Culture**

## ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?

En el ámbito del mercado de trabajo como en muchos otros, estamos en un momento que podría tener muchos calificativos pero que me atrevo a definir como peculiar. Tan justo estábamos superando los efectos de una crisis contundente que generó muchos desequilibrios y sólo nos faltaba guerra en Ucrania.



**Lo que constatamos, mal le pese a algunos, es que tras una parálisis inicial se ha provocado un relanzamiento del empleo que ha incluso profundizado los desequilibrios preexistentes.** Nuestro mercado laboral tiene sus especificidades e ineficiencias persistentes y aunque los niveles de desempleo no son hoy, tan graves como cabría incluso esperar, si conviene destacar que el desempleo estructural es probable que se haya incrementado 3 o 4 puntos en los últimos 2/3 años.

**Al mismo tiempo tenemos una carencia de mano de obra inmensa. Hay sectores y actividades con necesidades que no somos capaces de atender y unas políticas de empleo diseñadas con criterios y claramente ineficientes.** Si a todo ello le sumamos los efectos que está generando una reforma laboral que ha supuesto un cambio fundamental en el análisis de la realidad del empleo y el hecho de que tenemos que esperar a analizar los efectos que a medio y largo plazo va a generar la reforma de la formación profesional, no parece que sea el momento para hacer ni aventurar grandes conclusiones, aunque si podemos avanzar en algunos elementos.

**Todo ello me lleva a constatar la complejidad de la situación y a la evidencia de que no podemos hacer previsiones que se fundamenten en certezas ni tan sólo medianamente válidas.**

Por otra parte, están pendientes algunas reformas más (desde la del SEPE, la reforma de los incentivos a la contratación) y una posible reforma del Estatuto de los Trabajadores que parece difícil plantear y resolver hoy en una situación claramente preelectoral.

En el interesante debate que mantuvimos el pasado mes de octubre en el acto de presentación de las conclusiones iniciales de este Proyecto se formuló a los participantes la pregunta sobre **¿Qué harías si tuvieras la responsabilidad de dirigir el Ministerio de Trabajo?** ante lo que se formularon interesantes respuestas que supongo encontraréis en el video de la sesión disponible en los canales de comunicación de la FUNDACION. Si yo mismo me formulara hoy estas preguntas mi respuesta sería muy clara y contundente. **“me preocuparía y ocuparía de las políticas activas de empleo”**.

**Tenemos graves problemas relacionados con los colectivos en riesgo de exclusión, con el incremento de la esperanza de vida y el edadismo, sin olvidarnos del desempleo juvenil.** Y específicamente prestaría una máxima atención al problema del desempleo en los mayores de 55 años.



**El resultado final no es fácil y la “papeleta” tiene una alta complejidad.** Deberíamos de ser

capaces de pensar a largo plazo mientras lo que constatamos es una preocupación excesiva, legítima pero poco eficiente, sobre el corto. Y en este marco la prioridad número uno hoy debería de ser la gestión del empleo y más después de tomar consciencia, del impacto que ha supuesto una reforma laboral dirigida a un objetivo (conseguido) de reducir la tasa de temporalidad, aunque todos sabemos que las estadísticas no lo son todo.

**En este punto tenemos que analizar cuál es la calidad del empleo que estamos creando y tomar consciencia de la diferencia entre el número de contratos y el empleo que realmente se está generando.** Los datos nos muestran que tenemos 3M de contratos indefinidos más que antes de la reforma, pero que, probablemente, no han supuesto creación de empleo real.

**No quisiera terminar estas reflexiones sin constatar la validez del análisis y del trabajo que hemos realizado en la FUNDACION** y la certeza de que con la implementación de todas o alguna de las iniciativas propuestas podíamos ayudar a mejorar un mercado de trabajo que, y no deberíamos perderlo de vista, sigue estando en una situación de alta complejidad.

**Jaime López-Cossío**

**Miembro del Consejo Asesor de la Fundación Ergon.**

**Socio de Laudantis y Director del Foro de Ciudades por el Empleo**



## Trabajo vs empleo: ¿Y si tuviéramos que afrontar el problema?

Aunque lo “escondamos”, aunque no queramos, no podamos o no sepamos afrontarlo, **uno de los problemas más acuciantes de nuestro país es el de la gestión del mercado de trabajo.**

Hecha esta afirmación una constatación inicial. Nótese que en el conjunto de este trabajo nos resistimos a hablar de empleo en la medida en que este término define –y esto parece que a menudo no lo tengamos muy en cuenta– sólo uno de los formatos en los que se desarrolla el trabajo.

**Y la segunda, al margen de las consideraciones que Jaime formula en sus reflexiones, creo que es necesario también constatar que la calidad del empleo** (entendida en términos de protección a largo plazo) **ha caído sustancialmente en los últimos años.** Esta realidad nos exige superar muchos de los debates que hoy se formulan en el entorno de las estadísticas sobre el volumen de desempleados para centrarnos en los aspectos que sí tienen relevancia. Y me refiero a los que analizan la tipología de los desempleados y la consecuente incidencia, cada vez más creciente, del que podemos definir como “desempleo estructural”.

Ahora mismo estamos dedicados a analizar el futuro de las pensiones, a poner en marcha la nueva ley de Empleo y a la gestión de los fondos Next Generation. **Respecto al tema de las pensiones tendemos a olvidarnos que éstas no son ni van a ser más que la consecuencia de lo que seamos capaces de hacer en materia de trabajo/empleo. Respecto a la nueva Ley de Empleo, aunque suponga una serie de avances, puedo llegar a tener la sensación que será, una vez más, una ocasión perdida.** Por último, en cuanto al uso de los Fondos ya empiezan a ser muchas las voces que se manifiestan sobre si vamos a ser capaces de darles el uso adecuado para generar el impulso a la nueva actividad económica que nos ha de permitir crecer en competitividad futura.

En nuestra FUNDACION estamos convencidos que muchos de los otros problemas que tenemos en nuestro país se resolverían si tuviéramos otra estructura económica.

**Pero somos conscientes que ello no es fácil y no sólo por circunstancias y situaciones objetivas (historia, cultura, clima, geografía etc) sino por factores subjetivos, empezando por los de carácter cultural.**



Conviene tener presente que los datos históricos muestran que nos hemos acostumbrado a vivir, con un 12%/13% de tasa global de desempleo (que puede llegar al 18% en momentos puntuales) y con tasas estructurales (más de un año) que han ido creciendo paulatinamente, en los últimos años, y que hoy se sitúan en cifras cercanas al 50%, (en otras palabras 1 de cada dos desempleados lleva en esta situación más de 12 meses). Por otra parte, los datos relativos a las tasas de ocupación de los jóvenes son francamente vergonzantes ya que mantenemos cifras del 35% de desempleo (entre 16 y 24 años) y del 46% frente al 19% si consideramos a los jóvenes hasta 35 años.

Y sí... aunque nuestros datos de desempleo sean también consecuencia de nuestra especial estructura económica, **estamos convencidos de que mucho podríamos hacer para reducirlos si fuéramos más eficientes en los procesos formativos y en definición y gestión de las políticas activas.** Para ello deberíamos implementar mejoras en nuestro sistema formativo, (parece que estamos en ello, aunque pensamos que las nuevas regulaciones en materia educativa y de formación profesional pueden no ser suficientes), disponer de otro tipo de marco legal, generar entornos para la relación y la convivencia de los diferentes actores o simplemente gestionar mejor las políticas activas.

**Porque hemos de recordar que, de nuevo de forma lamentable, somos también los que ocupamos los primeros lugares en los índices de fracaso escolar.** A modo de ejemplo os recojo las manifestaciones realizadas por un Profesor de Secundaria de una institución educativa andaluza realizadas recientemente en un foro de la Fundación Bertelsmann.

“De cada 30 alumnos que inician la ESO (10 años), sólo 15 llegan a 4º (14 años) mientras que los que inician el bachillerato (16 años) sólo son 8”. Es posible que sea un caso excepcional, pero supone en todo caso, que tenemos entornos en los que sólo el 26% de los alumnos en edad escolar acceden a la educación secundaria. La EPA revela que el abandono educativo temprano en 2021 alcanzó su cifra más alta desde que existen registros con un 13,3% de jóvenes que con 24 años no habían completado la segunda etapa de Educación Secundaria (FP de Grado Medio, Básica o Bachillerato) y no seguían ningún tipo de formación. Una muestra de la gravedad del problema.



El problema es de tal complejidad que no se resuelve con soluciones voluntaristas, ni a través de métodos, planteamientos y soluciones que simplemente intentan enmascarar la realidad. No es de fácil solución, pero debemos reconocer que no lo estamos afrontando en su total dimensión. **El trabajo/empleo debería de ser uno de los focos centrales del debate político y no es así.**

Cuando hablamos de un “pacto social” para afrontar la crisis que hoy vivimos no deberíamos de olvidarnos de este problema, aunque podamos pensar que hemos simplemente renunciado a resolverlo.

También necesitamos implantar nuevos modelos de gestión de las realidades sociales que vivimos. En este contexto creo que podría ser muy conveniente tomar en consideración una de las 13 propuestas/iniciativas que “no pasaron el corte”. Me estoy refiriendo a **implantar en el ámbito del empleo los modelos de concierto dejando a la subvención como un formato residual**. Todo lo contrario de lo que está ocurriendo hoy.

En la FUNDACION ERGON estamos convencidos **que gracias a la colaboración de todos podemos encontrar soluciones**. Y somos muy conscientes de que la situación política dificulta la adopción de cambios normativos y por eso nos planteamos, desde el diseño del proyecto, el objetivo de que nuestras propuestas fueran en la medida de lo posible, iniciativas que no exigieran tales cambios. **La consecuencia final es que 10 de las 12 son posibles separando los “tiempos técnicos de los políticos”**.

**En este proyecto hemos practicado abiertamente el debate y escucha activa que a menudo constatamos faltan hoy en muchos ámbitos. Y creo que hemos mostrado inteligencia colectiva y responsabilidad formulándonos directamente la pregunta. Y yo desde mi propio rol y responsabilidad.... ¿Qué puedo hacer?**

**No queremos ni podemos renunciar a resolver este problema**. Por ello hemos puesto en marcha esta iniciativa y por ello vamos a proseguir, en las próximas semanas/meses, por una parte, dándolas a conocer a través de una campaña de difusión, haciendo los esfuerzos necesarios para que alguna de ellas se ponga en marcha.

En ello contamos con nuestra COMUNIDAD y con todos vosotros/as para hacer posible el **objetivo final que no es otro que el de conseguir tener un mercado de trabajo que sea capaz de ofrecer oportunidades a todos y todas aquellos/as que quieran o necesiten “trabajar”**.

**Deberíamos ser capaces de asumir compromisos como el de que en esta década (2030) podamos reducir las tasas de desempleo para situarlas en los niveles de la media de la UE**. Creo que el objetivo de conseguir que nuestro mercado de trabajo sea más eficiente y transparente **y que finalmente dispongamos de ratios de desempleo similares al del resto de los países de nuestro entorno sería alcanzable si todos/as nos “ponemos a ello”**.

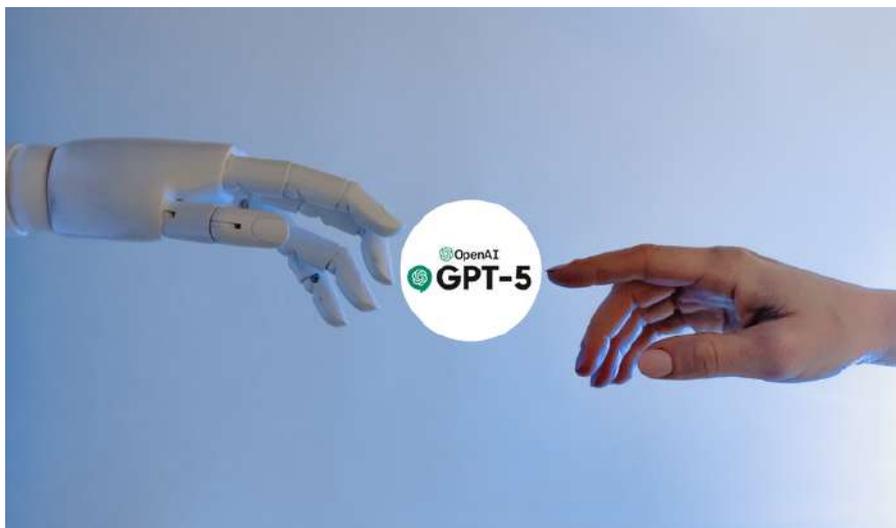
**Pau Hortal**

**Vicepresidente de la Fundación Ergon y Coordinador del Proyecto Socio de Data2 y de Talent Tools**

# **La opinión de la Inteligencia Artificial - Chat GPT**

## La opinión de la Inteligencia Artificial – Chat GPT

El periodo de diseño y edición de este informe ha coincidido con el desarrollo de las herramientas de lenguaje basado en la Inteligencia Artificial. **Por ello nos hemos atrevido a plantear un diálogo con esta herramienta** cuyos resultados (sin modificaciones sustanciales) encontraréis en este apartado. Los resultados son sorprendentes ya que **formula respuestas que consideramos acertadas y totalmente alineadas** con las planteadas en el informe pero que resultan ser de **carácter genérico sin la concreción y el detalle que ha sido uno de los objetivos básicos de nuestro proyecto.**



### **Pregunta: ¿Que debemos hacer para mejorar la gestión del mercado de trabajo en España?**

Hay varias medidas que se pueden implementar en España para mejorar la gestión del mercado de trabajo y aumentar la empleabilidad de los trabajadores. Aquí hay algunas ideas:

1. **Inversión en formación:** La formación y capacitación de los trabajadores son clave para mejorar la empleabilidad y adaptabilidad de los trabajadores. El gobierno puede invertir en programas de formación para actualizar las habilidades de los trabajadores y mejorar su competitividad en el mercado laboral.
2. **Fomentar la creación de empleo:** El gobierno puede implementar políticas que fomenten la creación de empleo, como incentivos fiscales y reducción de cargas sociales para las empresas que contraten nuevos trabajadores.
3. **Promover la flexibilidad laboral:** La flexibilidad laboral puede mejorar la empleabilidad y la calidad de vida de los trabajadores. Las empresas pueden ofrecer opciones de trabajo flexible, como trabajo a tiempo parcial, teletrabajo o horarios flexibles.
4. **Mejorar la intermediación laboral:** La intermediación laboral puede ser mejorada mediante el uso de tecnologías digitales y la mejora de los servicios públicos de empleo. También se puede promover la colaboración entre empresas y agencias de empleo para identificar las necesidades del mercado laboral.
5. **Fomentar el emprendimiento:** El gobierno puede promover el emprendimiento ofreciendo incentivos fiscales y financieros para los nuevos negocios, y proporcionando recursos y apoyo para ayudar a los emprendedores a crear y hacer crecer sus empresas.

En resumen, para mejorar la gestión del mercado de trabajo en España, **es necesario invertir en la formación, fomentar la creación de empleo, promover la flexibilidad laboral, mejorar la intermediación laboral y fomentar el emprendimiento. Estas medidas pueden ayudar a mejorar la empleabilidad y la calidad de vida de los trabajadores, y a impulsar el crecimiento económico en el país.**

## ¿Puedes concretar más en alguna de estas medidas?

Sí, por supuesto. Una medida concreta que se podría implementar para mejorar la intermediación laboral en España es la creación de un sistema de información unificado sobre el mercado de trabajo, que permita a los empleadores y a los trabajadores acceder a información actualizada y precisa sobre las oportunidades de empleo, los perfiles de los trabajadores demandados, las tendencias del mercado laboral, etc.

Este sistema podría ser gestionado por las agencias públicas de empleo y podría incluir información de empresas, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, sindicatos, etc. Para recopilar esta información, se podrían utilizar encuestas y análisis de datos. Este sistema de información unificado podría ser accesible en línea a través de un portal web, lo que permitiría a los empleadores y a los trabajadores buscar y comparar oportunidades de trabajo en diferentes regiones y sectores. **También podría incluir herramientas para el análisis de datos, la identificación de tendencias y la toma de decisiones estratégicas en materia de recursos humanos.**

Además, se podrían ofrecer servicios de asesoramiento personalizado para ayudar a los emprendedores a identificar oportunidades de mercado, establecer contactos con inversores y clientes potenciales, y resolver problemas operativos y legales.

En resumen, estas son algunas medidas concretas que se podrían implementar para mejorar la intermediación laboral y fomentar el emprendimiento en España. La implementación de estas medidas requerirá la colaboración entre el gobierno, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y otros actores clave del mercado laboral.

## **¿Alguna idea concreta sobre el sistema de información unificado?**

Sí, algunas ideas concretas sobre cómo se podría implementar un sistema de información unificado sobre el mercado laboral en España podrían incluir:

**1. Diseñar un portal web:** La creación de un portal web sería una forma efectiva de crear un punto centralizado de acceso a la información del mercado laboral. Este portal podría ser diseñado para ser fácilmente accesible y fácil de usar para los empleadores y los trabajadores, y podría incluir información actualizada.

**2. Establecer un sistema de retroalimentación:** Se podría establecer un sistema de retroalimentación para garantizar que la información proporcionada sea precisa y actualizada. Los empleadores podrían actualizar las ofertas de trabajo y los perfiles de los trabajadores requeridos, mientras que los trabajadores podrían actualizar sus perfiles y habilidades. Además, se podrían enviar alertas a los usuarios para informarles de nuevas actualizaciones.

**3. Fomentar la colaboración:** El sistema de información unificado podría fomentar la colaboración entre empresas y agencias de empleo para identificar las necesidades del mercado laboral y las oportunidades de trabajo. Por ejemplo, se podrían establecer grupos de trabajo en línea para identificar las necesidades de habilidades y perfiles laborales demandados en diferentes sectores y regiones.

**4. Promover el acceso universal:** Es importante que el sistema de información unificado esté disponible para todos los empleadores y trabajadores, independientemente de su ubicación geográfica o sector de actividad. Para ello, se podrían establecer acuerdos de colaboración con organizaciones locales y regionales para garantizar que la información del mercado laboral esté disponible en toda España.

En resumen, estas son algunas ideas concretas sobre cómo se podría implementar un sistema de información unificado sobre el mercado laboral en España. **La implementación de estas ideas podría ayudar a mejorar la intermediación laboral y la empleabilidad de los trabajadores, y a impulsar el crecimiento económico del país.**

*En el informe al margen de las medidas ya comentadas se formulan una serie de propuestas nos gustaría saber tu opinión sobre alguna de ellas:*

## **La primera ¿Cómo debería de ser la regulación legal para las prácticas laborales, los contratos formativos y los colectivos en riesgo de exclusión?**

La regulación legal para las prácticas laborales, los contratos formativos y los colectivos en riesgo de exclusión debe tener en cuenta diversos aspectos para garantizar una protección adecuada de los derechos de los trabajadores y fomentar un mercado laboral justo y equitativo. Algunas consideraciones importantes incluyen:

- 1. Protección de los derechos laborales:** La regulación debe garantizar que los trabajadores tengan derechos laborales básicos, como un salario justo, horas de trabajo razonables, seguridad en el trabajo y protección contra la discriminación y el acoso.
- 2. Flexibilidad:** La regulación debe permitir cierta flexibilidad para adaptarse a las necesidades de las empresas y los trabajadores, pero sin comprometer la protección de los derechos laborales.
- 3. Formación y capacitación:** La regulación debe fomentar la formación y capacitación de los trabajadores, especialmente aquellos que pertenecen a colectivos en riesgo de exclusión, para mejorar sus habilidades y aumentar su empleabilidad.
- 4. Incentivos para la contratación:** La regulación puede incluir incentivos para que las empresas contraten a trabajadores pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión, como jóvenes, personas con discapacidad o personas en situación de pobreza.
- 5. Supervisión y sanciones:** La regulación debe incluir medidas para supervisar y sancionar a las empresas que violen los derechos laborales o abusen de las prácticas laborales. Esto puede incluir multas y otras medidas disciplinarias.

En resumen, la regulación legal debe buscar un equilibrio adecuado entre la protección de los derechos laborales y la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades de las empresas y los trabajadores. También debe fomentar la formación y capacitación de los trabajadores y proporcionar incentivos para la contratación de colectivos en riesgo de exclusión, mientras se supervisa y sanciona a las empresas que violen los derechos laborales.

## La segunda: ¿Cómo consolidar la función de los/las orientadores laborales?

Los orientadores laborales son profesionales que brindan asesoramiento y orientación a las personas en su carrera profesional. Su objetivo es ayudar a los individuos a identificar sus habilidades, intereses y valores, así como a explorar opciones de carrera y planificar su futuro laboral.

La visión de los orientadores laborales sobre su propio rol y su futuro puede variar según su experiencia, formación y contexto laboral. Sin embargo, en general, **los orientadores laborales ven su trabajo como fundamental para apoyar a las personas en el desarrollo de su carrera profesional y en la toma de decisiones importantes para su futuro laboral.**

En cuanto a su futuro, los orientadores laborales reconocen la importancia de adaptarse a los cambios en el mercado laboral y las necesidades de las personas que buscan su ayuda. En este sentido, muchos orientadores laborales buscan mantenerse actualizados en cuanto a tendencias y tecnologías emergentes, así como a desarrollar habilidades en áreas como la inteligencia emocional y la comunicación intercultural para poder brindar un servicio más completo y efectivo a sus clientes.

**Asimismo, algunos orientadores laborales ven la posibilidad de trabajar en línea o de manera remota como una oportunidad para ampliar su alcance y llegar a más personas.** En este sentido, la tecnología puede ser una herramienta valiosa para conectar a los orientadores laborales con personas de diferentes lugares geográficos y con diferentes necesidades.

En resumen, los orientadores laborales ven su rol como esencial para apoyar a las personas en su desarrollo profesional y reconocen la importancia de adaptarse a los cambios en el mercado laboral y las necesidades de sus clientes para seguir siendo efectivos en su trabajo.

### **La tercera: ¿Cómo implantar una estrategia de formación dual en un entorno empresarial básicamente formado por pymes?**

La formación dual puede ser una excelente opción para las pequeñas y medianas empresas (pymes) que deseen mejorar las habilidades y conocimientos de sus empleados, especialmente en sectores donde se requiere una formación especializada.

Para implantar una estrategia de formación dual en un entorno empresarial básicamente formado por pymes, se pueden seguir los siguientes pasos:

1. **Identificar las necesidades formativas de las pymes:** Es importante conocer las necesidades de formación de las pymes y de sus empleados. Para ello, se pueden realizar encuestas, entrevistas o análisis de desempeño, a fin de conocer las áreas en las que los empleados necesitan mejorar sus habilidades y conocimientos.
2. **Crear una red de colaboración con centros de formación:** Las pymes pueden colaborar con centros de formación, ya sean institutos, escuelas técnicas o universidades, que ofrezcan programas de formación en línea o presenciales. Es importante buscar centros de formación que estén cerca de las pymes y que ofrezcan programas de formación a medida y flexibles, adaptados a las necesidades de cada empresa.
3. **Identificar los empleados para la formación dual:** Las pymes pueden seleccionar a los empleados que deseen formarse en una determinada área o que necesiten mejorar sus habilidades y conocimientos. Es importante que los empleados seleccionados estén motivados y comprometidos con su formación, ya que la formación dual requiere un alto grado de dedicación y esfuerzo.
4. **Planificar la formación:** Una vez identificados los empleados y los centros de formación, es importante planificar la formación. Esto implica establecer los objetivos de la formación, los contenidos a impartir, el calendario de formación y el seguimiento de los resultados.
5. **Selección de los tutores de empresa:** Las pymes pueden seleccionar a los tutores que acompañarán a los empleados en su aprendizaje. Estos tutores deben tener experiencia en la materia y estar dispuestos a transmitir sus conocimientos. También pueden buscar la colaboración de otros empresarios o emprendedores que tengan experiencia en el sector.
6. **Evaluación de la formación:** Al finalizar la formación dual, es importante realizar una evaluación para conocer los resultados obtenidos y la satisfacción de los empleados y la empresa. Esta evaluación permitirá detectar áreas de mejora y mejorar la formación en el futuro.

En resumen, para implantar una estrategia de formación dual en un entorno empresarial básicamente formado por pymes, es **importante identificar las necesidades formativas, crear una red de colaboración con centros de formación, identificar los empleados para la formación dual, planificar la formación, seleccionar los tutores de empresa y realizar una evaluación al finalizar la formación.** Además, es importante tener en cuenta que la formación dual requiere una fuerte implicación y compromiso por parte de la empresa y sus empleados.

## Y la última ¿Como incrementar la colaboración entre los actores públicos y privados en la gestión del mercado de trabajo en España?

Incrementar la colaboración entre los actores públicos y privados es fundamental para mejorar la gestión del mercado de trabajo en España. A continuación, se presentan algunas ideas concretas sobre cómo se podría lograr esta colaboración:

1. **Establecer alianzas estratégicas:** Se podría fomentar la colaboración entre los actores públicos y privados mediante la creación de alianzas estratégicas. Por ejemplo, se podrían establecer acuerdos de colaboración entre las agencias públicas de empleo y las asociaciones empresariales para identificar las necesidades de habilidades y perfiles laborales demandados en diferentes sectores y regiones.
2. **Ofrecer incentivos fiscales:** Se podrían ofrecer incentivos fiscales a las empresas que contraten a trabajadores que hayan sido formados por las agencias públicas de empleo. Esto podría fomentar
3. **Establecer mesas de diálogo:** Se podrían establecer mesas de diálogo entre los actores públicos y privados para discutir temas relacionados con el mercado laboral. Estas mesas de diálogo podrían incluir representantes de las agencias públicas de empleo, las empresas, los sindicatos y otras organizaciones relevantes. La idea es discutir temas como la formación de habilidades laborales, la intermediación laboral, la flexibilidad laboral y otros temas relevantes

**4. Fomentar la colaboración en proyectos de investigación y desarrollo:** Se podrían establecer colaboraciones en proyectos de investigación y desarrollo entre los actores públicos y privados. Por ejemplo, se podrían financiar proyectos de investigación en los que participen empresas y agencias públicas de empleo para identificar las tendencias del mercado laboral

**5. Establecer programas de capacitación conjuntos:** Se podrían establecer programas de capacitación conjuntos entre las empresas y las agencias públicas de empleo para mejorar las habilidades laborales de los trabajadores. Por ejemplo, se podrían establecer programas de capacitación conjuntos en tecnología o habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los trabajadores.



# Próximos pasos

### **Una iniciativa como ésta ha de tener continuidad.**

En otras palabras, exige un compromiso de la FUNDACION en la ejecución y el desarrollo práctico de las medidas que proponemos. Como María García afirma en sus conclusiones **confirmaros nuestra voluntad de dar continuidad a este proyecto a través de dos compromisos**. En primer lugar, tenemos la voluntad de trabajar, desde ya, en el impulso y desarrollo de dos de las propuestas con el objeto de realizar un primer balance de los resultados alcanzados en el transcurso de la V Jornada Anual de la Fundación que, como es habitual, celebraremos en el mes de Julio de este año.

Os informamos que, por consenso entre los miembros de la COMUNIDAD, hemos decidido poner nuestro foco en profundizar en las siguientes propuestas:

**PROPUESTA 9: Analizar las mejores prácticas en Gestión de Personas en el sector privado y en el público.** Esta propuesta nos facilitara avanzar en la número 10 y potenciar un ecosistema que facilite la relación y colaboración entre los gestores de ambos sectores, Además, seguramente en este análisis podremos integrar las PROPUESTAS 11 Y 12 relacionadas con los ámbitos de la Orientación y la Intermediación.

**PROPUESTA 8: Definir una estrategia para la implantación del modelo de formación dual en todos los entornos formativos.** Con la perspectiva puestas en que desde aquí evolucionaremos a la PROPUESTA 7, Establecer dinámicas y mecanismos que conecten al mundo educativo con el empresarial.

Y lo haremos un proceso con 3 fases:

- Fase 1: Investigar y Enfocar
- Fase 2: Estructura, y posibles Alianzas en el sector privado y en el público
- Fase 3: Desarrollo de un plan Piloto.
- Fase 4: Evaluación y presentación de los resultados alcanzados.

Respecto al segundo tiene que ver con la continuidad del proyecto a largo plazo. Por ello creemos **razonable pensar en que el proyecto de PROPUESTAS ERGON** tuviera un carácter bianual, un tiempo suficiente para evaluar el grado de avance y para el replanteamiento de nuevas alternativas de futuro. Partiendo de la información precedente, para el desarrollo del plan de puesta en marcha de ambas propuestas proponemos **una hoja de ruta** compuesta por los elementos siguientes:

**Una primera fase de análisis**, con la creación de una mesa de trabajo en la que se tomen en consideración las necesidades de todos los sujetos (demandantes de empleo, empresas y organizaciones, gestores del sistema) etc.

**Una segunda fase donde se desarrollará el modelo de datos** que ha de ponerse en marcha asegurando la confidencialidad de la información individual la protección de datos y el respeto y la toma de consideración de todos los sesgos sociales.



**La tercera fase estará destinada a confirmar el modelo definido en la fase anterior a través de una serie de acciones piloto con diferentes agentes.**

**La cuarta se destinará al trabajo de campo** (en el que contaremos con todos los miembros de la COMUNIDAD) **para obtener la información** que se determine mediante cuestionarios y entrevistas con todos los agentes implicados.

**La quinta se destinará al análisis de la información obtenida** y a la creación de un modelo abierto de explotación accesible para profesionales, empresas, centros académicos e instituciones. Un modelo que permita el análisis de las necesidades, la validación de la respuesta de los usuarios, y a partir de ellos formule propuestas o acciones concretas.

La sexta y última estará dedicada a realizar las acciones de comunicación que se estimen adecuadas para comunicar y dar a conocer los resultados alcanzados.

En todo caso debemos mantener los ojos y la mente abiertos para afrontar los retos que, como en el resto de las actividades humanas, estamos viviendo. Uno de ellos y probablemente el más relevante es el referido al impacto de la Inteligencia Artificial. Muy pronto dispondremos de asistentes virtuales que desarrollaran muchas de las tareas que hoy realizamos los seres humanos. **Los asistentes virtuales podrán desarrollar muchas de las tareas que hoy desarrollan los y las gestores de personas, gestores de las políticas activas, orientadores, prospectores, consultores y/o asesores especializados.**

**¿Sabemos a qué nos enfrentamos?** A modo de ejemplo: de la misma forma que los procesos de reclutamiento y selección están cambiando notablemente, a pesar de los retos que supone el diseño de los algoritmos, pronto tendremos a nuestra disposición modelos matemáticos que permitirán desarrollar muchas de las tareas vinculadas a la orientación incluida la predicción de las trayectorias para conseguir los mejores resultados en términos de desarrollo profesional. **Esperemos que como resultado final podamos ofrecer a cada persona una orientación y gestión transparente y equitativa adecuada a sus competencias, motivaciones y al entorno en que ésta se desarrolle.**

**Deberíamos de prepararnos para iniciar y llevar a cabo este viaje.**



# Agradecimientos

Este proyecto ha sido el resultado del trabajo colaborativo desarrollado por un número relevante de miembros de la Comunidad. Queremos mostrar nuestro expreso agradecimiento a las 55 personas que han participado en el mismo.

- Adin, Carlos
- Alegria, Karitte
- Aparicio, Luis
- Arellano, Alfonso
- Altuna, Angel
- Aranda, Manuel
- Borrás, Helena
- Borrás, Mateo
- Cañigueral, Albert
- Carcedo, Virginia
- Carrion, Jose Miguel
- Cascante, Gregori
- Castillo, Conrado
- Checa, Pedro
- Delgado, Javier
- Díaz Giménez, Javier
- Esteban, Javier
- Fernández Golfín, Almudena
- García, Desiree
- García, María
- Gavilán, Cristina
- Hernández, César
- Herreros, Alberto
- Hortal, Pau
- Ibáñez, Elena
- Irurre, Ainoa
- López Cossio, Jaime
- López-Amo, Álvaro
- Martín, Iban
- Marton, Miriam
- Menéndez, Adolfo
- Moreno, Xavier
- Mugica, Gloria
- Navazo, Oscar
- Neira, Isabel
- Ordoñez, Jesús Mari
- Pages, Carme
- Peñas, Maxi
- Pereda, Tomás
- Poves, Javier
- Puigvert, Josep
- Pinto, Silvia
- Ramírez, Pavel
- Recolons, Guillem
- Rodríguez, Roberto
- Ruiz de Gauna, Rafael
- Saenz, Maite
- Sánchez Guitian, Beatriz
- Santillana, Lola
- Sesé, Ana
- Tejada, Ángeles
- Torres, Elías
- Valcarcel, Mercedes
- Valera, Jose
- Viña, Begoña
- Zubillaga, Ainara

Y expresamente queremos hacer especial mención de la colaboración prestada en el proyecto por parte de:

- Luis Aparicio
- Javier Esteban
- Beatriz García
- María García
- Pau Hortal
- Ainoa Irurre
- Jaime López- Cossío
- Jesús Mari Ordoñez
- Javier Poves
- Josep Puigvert
- Elías Torres

Sin que debamos olvidarnos de la colaboración y confianza de las organizaciones que desde la puesta en marcha de nuestro proyecto han confiado en nosotros.



ERGON

# Resumen Ejecutivo

PROPÓSITO FUNDACIONAL ERGON

PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO

Un proyecto que responde a nuestro propósito fundacional dirigido a impulsar y proponer iniciativas que den respuesta a los retos en la gestión del mundo del trabajo y del empleo.

Edición  
2022

ERGON

**“Quien mueve montañas empezó apartando piedras”** afirmaba Confucio. Cada vez más investigaciones avalan cómo a partir de la acción más pequeña podemos lograr las más grandes gestas. De hecho, hacer grandes cosas es un trabajo muy laborioso, extenuante y difícil de lograr, por lo que no solo la motivación debe estar en su punto más álgido sino también las habilidades, la energía, la disposición personal, el material y el entorno.

El mercado de trabajo actual se caracteriza por ser cambiante, por tener enormes diferencias según el ámbito geográfico, la actividad o incluso el modelo de gestión de cada organización y/o empresa. **Las fórmulas y criterios del pasado ya no son útiles, las normas deben de adaptarse a las nuevas realidades, las políticas activas de empleo deben evolucionar etc. Es tiempo de incorporar nuevas propuestas, de innovar, de, entre otros, utilizar las herramientas que ponen a nuestro alcance las nuevas tecnologías.**

Pensamos que es **necesario promover el análisis, la reflexión y el debate entre todos los actores que intervienen, de forma directa o indirecta, en la gestión del empleo.** Desde los que diseñan y definen las acciones hasta los que las ejecutan pasando por los que se ocupan de favorecer o desarrollar la empleabilidad de las personas. Y en este sentido creemos en la necesidad de disponer de espacios de reflexión y debate basados en la independencia y la transversalidad.

Y hacerlo bajo las perspectivas siguientes:

- Analizar las nuevas demandas derivadas de la transformación productiva y los cambios tecnológicos y organizativos;
- Mejorar la calidad de la información que se traslada a las instituciones públicas para la toma de decisiones sobre estas materias;
- Impulsar y desarrollar iniciativas para una nueva relación entre los entornos educativos y los organizativos y que faciliten la gestión del aprendizaje en las empresas y organizaciones;
- Generar mejores procesos de información, orientación e intermediación entre oferta y demanda de empleo;
- Impulsar la solidaridad con las personas más desfavorecidas y en riesgo de exclusión: (diversidad, desempleados de larga duración etc.).

A través de diferentes iniciativas, desde la FUNDACIÓN ERGON hemos constatado como, a menudo, se formulan un gran número de propuestas de carácter constructivo sobre cómo mejorar la gestión de nuestro mercado de trabajo, que, **por su carácter excesivamente teórico, quedan en papel mojado.**

Nosotros queremos huir de este riesgo y por ello hemos puesto en marcha una iniciativa que pretende **identificar una serie de propuestas concretas**, viables y factibles dirigidas a mejorar, dinamizar, actualizar e innovar. Qué, aunque supongan pequeños pasos, **permitan adecuar la gestión del empleo y la de las políticas activas al cambiante mercado de trabajo actual**.

En este contexto se inserta el proyecto **PROPUESTAS ERGON PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO**, que responde a elementos como:

- **Hagamos algo, aunque pueda parecernos insuficiente**, aunque con la consciencia de que este primer paso puede darnos la llave para alcanzar objetivos más exigentes, por ambiciosos que éstos sean.
- **No nos detengamos**, por lo que no debe importarnos de dónde partimos ni lo pequeños que sean nuestros pasos. El propio proceso en las condiciones objetivas, y sobre todo los cambios que van a provocar de carácter mental/cultural harán imposible o muy costosa la vuelta atrás.
- **Intentemos transformar estas primeras acciones en hábitos**. Los hábitos tienen como cualidad la de que terminan siendo inconscientes y/o automáticos, con lo que ya no hay marcha atrás posible.

Y por ello, nos planteamos que las iniciativas cumplieran las condiciones siguientes:

- (a) Dieran **respuesta a elementos críticos**.
- (b) **Abarcaran el conjunto de ámbitos** que forman parte del “problema”.
- (c) Fueran de **fácil implantación** y sus costes nulos o asumibles.
- (d) No exigieran **cambios** legislativos ni normativos.
- (e) Pudieran ser **aplicables en formato piloto**.

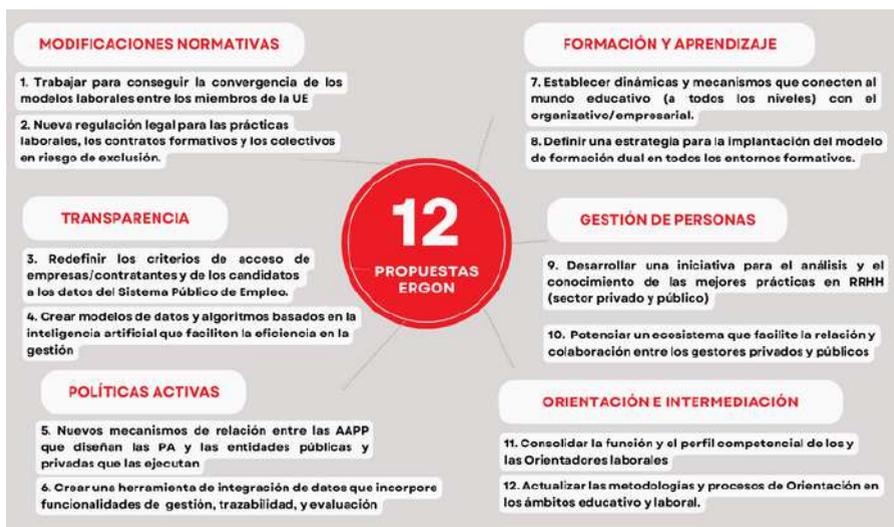
Y finalmente tuvieron un **impacto real inmediato o en un plazo muy reducido**.



*Foto de la Comunidad de la Fundación Ergon en la IV Jornada Anual*

El proyecto ha supuesto un trabajo en equipo y de síntesis, en el **que han participado un total de 55 profesionales que bajo una perspectiva holística, transversal y multidisciplinar formularon un total de 214 propuestas, que fueron cribadas, reducidas a 36, divididas en 6 ámbitos y luego convertidas en las 25 finalistas** sin perder calidad y conocimiento. Estas finalmente se dividieron en dos bloques: **El primero de 12 (que conforman el resultado final del proyecto) escogidas en base al análisis y ponderación según criterios de criticidad/viabilidad.** El segundo de 13 (a las que denominamos “las otras trece”) quedan para un análisis posterior.

En la FUNDACION ERGON estamos convencidos que **gracias a la colaboración de todos podemos encontrar soluciones.** Y somos muy conscientes de que la situación política dificulta la adopción de cambios normativos y por eso nos planteamos, desde el diseño del proyecto, el objetivo de que nuestras propuestas fueran en la medida de lo posible, iniciativas que no exigieran tales cambios.



La consecuencia final es que 10 de las 12 son posibles separando los “tiempos técnicos de los políticos” y que el proyecto es el resultado de practicar abiertamente el debate y escucha activa que a menudo constatamos faltan hoy en muchos ámbitos. Y creemos que hemos mostrado **inteligencia colectiva y responsabilidad formulándonos directamente la pregunta. Y yo desde mi propio rol y responsabilidad.... ¿Qué puedo hacer?**

**No queremos ni podemos renunciar a resolver el problema de la gestión del mundo del trabajo y del empleo.** Por ello hemos puesto en marcha esta iniciativa y por ello vamos a proseguir, en las próximas semanas/meses, por una parte, dándolas a conocer a través de una campaña de difusión, y haciendo los esfuerzos necesarios para que alguna de ellas se ponga en marcha cara a hacer posible el **objetivo final que no es otro que el de conseguir tener un mercado de trabajo que sea capaz de ofrecer oportunidades a todos y todas aquellos/as que quieran o necesiten “trabajar”.**

**Deberíamos ser capaces de asumir compromisos como el de que en esta década (2030) podamos reducir las tasas de desempleo para situarlas en los niveles de la media de la UE.** Creemos que el objetivo de conseguir que nuestro mercado de trabajo sea más eficiente y transparente **y que dispongamos de ratios de desempleo similares al del resto de los países de nuestro entorno sería alcanzable si todos/as nos “ponemos a ello”.**

Para finalizar este resumen os confirmamos que el periodo de diseño y edición de este informe ha coincidido con el **desarrollo de las herramientas de lenguaje basado en la Inteligencia Artificial** y con la finalización del proceso legislativo **que ha tenido como consecuencia la publicación de la ley 3/203 denominada Ley de Empleo.** Respecto al primer punto **nos hemos atrevido a plantear un diálogo con esta herramienta, que resumimos en el apartado “Un diálogo con la IA-ChatGPT”.** Los resultados son sorprendentes ya que **formula respuestas que consideramos acertadas y totalmente alineadas** con las planteadas en el informe **pero que resultan ser de carácter genérico sin la concreción y el detalle que ha sido uno de los objetivos básicos de nuestro proyecto.**

**En cuanto al segundo confirmamos el criterio, que ya hemos expresado públicamente en el sentido de que la nueva norma,** que nace con el propósito de mejorar los instrumentos de actuación y coordinación del Sistema Público de Empleo es un paso importante pero que se queda a mitad del camino (a pesar del excelente trabajo hecho en la exposición de motivos) en la concreción de las medidas que deberíamos de implementar sí o sí. **Hemos reiterado en múltiples ocasiones que, como muestra la experiencia que tenemos en la FUNDACIÓN ERGON, existe un alto nivel de convergencia en el análisis/diagnóstico del enfermo.** Creemos que la norma, cumple con su intención de realizar un ejercicio de ordenación de las políticas de empleo, y con el de definir los derechos y obligaciones de todas las partes implicadas (sin olvidar los que corresponden -en ambos sentidos- a las empresas y organizaciones), **pero no es lo suficiente exigente en lo relativo a las medidas/acciones para curar al enfermo y devolverle la salud. Por otra parte, pensamos que no pone en cuestión ninguno de los elementos y de las propuestas que formulamos en este informe.**

## Referencias

Para la elaboración de este informe hemos tomado en cuenta las referencias siguientes:

- **Aguiar, Alberto R: Los desafíos de España 2050, la estrategia del Gobierno a largo plazo.** [Los desafíos de España 2050, la estrategia del Gobierno a largo plazo | Business Insider España](#)
- **AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal) Informe sobre la actualización del programa de estabilidad 2021/2024.** <https://www.airef.es/wp-content/uploads/2021/05/APE/Informe-APE-2021-2024-...pdf>
- **AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal) Evaluación de las políticas activas de empleo. Análisis comparativo internacional e identificación de buenas prácticas en la gestión de políticas activas de empleo.**
- **AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal) Estudio sobre el programa de políticas activas de empleo** <https://www.airef.es/politicas-activas>
- **ALONSO, L. E.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J.; NYSSSEN, J. M. El debate sobre las competencias. Una investigación cualitativa en torno a la educación superior y el mercado de trabajo en España.** <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/6517>
- **ALUJAS, J. A. Las políticas activas de mercado de trabajo en España en el contexto de la Unión Europea. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 61, 77-92, 2006.** [https://www.academia.edu/10284472/Las\\_pol%C3%ADticas\\_activas\\_de\\_mercado\\_de\\_trabajo\\_en\\_Espa%C3%B1a\\_en\\_el\\_contexto\\_de\\_la\\_Uni%C3%B3n\\_Europea](https://www.academia.edu/10284472/Las_pol%C3%ADticas_activas_de_mercado_de_trabajo_en_Espa%C3%B1a_en_el_contexto_de_la_Uni%C3%B3n_Europea)
- **AVENDAÑO, FRANCISCO (coordinador) El mercado de trabajo en España. El mercado de trabajo en España - Ediciones Encuentro**
- **BID Banco Interamericano de Desarrollo. Informe sobre la situación de los Servicios Públicos de Empleo.** <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-mundo-de-los-servicios-p%C3%ABlicos-de-empleo.pdf>
- **CAJIDE, J. Calidad universitaria y empleo. Madrid: Dykinson, 2004.** <http://www.editorialdykinson.com/libros/calidad-universitaria-y-empleo/9788497723909/>
- **CERCLE DE ECONOMIA Mesa debate "Informe sobre la eficiencia de las políticas activas e instrumentos de desarrollo del empleo en las Comunidades Autónomas"** <https://cercledeconomia.com/es/debat-al-voltant-de-linforme-sobre-les-politiques-actives-i-instruments-de-desenvolupament-de-locupacio-a-les-cc-aa/>
- **Cibercotizante. El empleo en la era digital** <https://www.cibercotizante.com/libro-cibercotizante>
- **Círculo de Empresarios. Ideas para mejorar el mercado laboral.**
- **COMISIÓN EUROPEA. El Fondo Social Europeo: Políticas Activas de Empleo y Servicios Públicos de Empleo.** [Bélgica: Comisión Europea, 2010.](#)
- **Consejo Económico y Social. Informe 03/2020 sobre promoción de la Autonomía Personal en las personas con dependencia.**
- **Consejo Económico y Social. Informe 03/2018 sobre el futuro del trabajo**
- **Consejo Económico y Social. Informe 03/2017 sobre La Digitalización de la Economía.**
- **Consejo Económico y Social. Informe 03/2015 sobre Competencias Profesionales y Empleabilidad.**
- **Echevarria, Benito: IV Congreso Iberoamericano de Orientación: La Orientación indagada IV CONGRESO IBEROAMERICANO DE ORIENTACIÓN IV CONGRESO IBEROAMERICANO DE ORIENTACIÓN** [cio2021.com.ar](http://cio2021.com.ar)
- **Escudero, Manuel (coordinador) Acabar con los abusos y mejorar el empleo juvenil** <https://elpais.com/economia/negocios/2022-10-30/acabar-con-los-abusos-y-mejorar-el-empleo-juvenil.html>
- **Esteban, Javier: Nos dirigimos a una burbuja del reciclaje profesional ¿Nos dirigimos a una burbuja del reciclaje profesional? | LinkedIn**
- **FEDEA Políticas activas de empleo. Una panorámica.** <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2015/01/FPP2015-01.pdf>

- **Fundación Cotec: MiEmpleo/Mifuturo 22) #MiEmpleoMiFuturo: un documental sobre robots, economía, clase media... y el fin del mundo - YouTube**
- **Fundación Ergon. Jornada Anual 2021 Debate sobre Políticas Activas**
- **Jornada Anual 2021 I Debate I: Realidad y Retos de las Políticas Activas de Empleo - Flipboard**
- **Fundación Ergon: Conversación con Gloria Mújica sobre “Son eficaces la políticas públicas de empleo” ¿Son eficaces las políticas públicas de empleo? - Flipboard**
- **Fundación Ergon: Conversación con Albert Cañigüeral sobre su libro “el trabajo ya no es lo que era”. <https://flipboard.com/@fundacionergon/conversando-con-albert-ca-igueral-sobre-el-trabaja-ya-no-es-lo-que-era/a--jEbtKQQSk-HjH8N4>**
- **Fundación Ergon: ¿Qué son los labs\_Ergon? [fundación ergon \(@fundacionergon\) en Flipboard](https://fundacionergon.com)**
- **Future for work institute. De qué hablamos cuando hablamos de empleabilidad [Microsoft Word - De que hablamos cuando hablamos de empleabilidad.docx \(futureforwork.com\)](https://futureforwork.com)**
- **GARCÍA LÓPEZ, J. R. Desempleo juvenil en España: causas y soluciones. Análisis Económico. Madrid: BBVA, 2011 <https://www.bbvaes.com/publicaciones/desempleo-juvenil-en-espana-causas-y-soluciones/>**
- **Gobierno de España. Estrategia España 2050 [200521-Estrategia\\_Espana\\_2050\\_Resumen.pdf \(lamoncloa.gob.es\)](https://www.lamoncloa.gob.es)**
- **Hortal, Pau: La reforma de las políticas activas de empleo [La reforma de las políticas activas \(2021-2024\) - Pau Hortal](https://www.pauhortal.com)**
- **Hortal, Pau: Orientar entre la incertidumbre y el cambio [Orientar entre la incertidumbre y el cambio - Pau Hortal](https://www.pauhortal.com)**
- **Hortal, Pau: Pecados capitales de la intermediación pública en empleo “Pecados capitales” de la intermediación pública en empleo (I) - Pau Hortal**
- **IESE. “Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID19: el impacto sobre el empleo juvenil” <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0621>**
- **Institut Cerda; Observatorio de la eficiencia de las políticas activas de empleo 2021 <https://www.icerda.org/es/descubre-el-2o-informe-de-politicas-activas-y-empleo/>**
- **Institut Cerda; Observatorio de la eficiencia de las políticas activas de empleo 2019 Documento general 2019-12\_vDEF (icerda.org)**
- **INSTITUTO NACIONAL DE EMPLEO. Impacto de Políticas Activas de Empleo en los Universitarios. Madrid: Instituto Nacional de Empleo, 2000.**
- **JIMÉNEZ VIVAS, A. Reflexiones sobre la necesidad de acercamiento entre universidad y mercado laboral. Revista Iberoamericana de Educación, 50, 1-8, 2009. [REFLEXIONES SOBRE LA NECESIDAD DE ACERCAMIENTO ENTRE UNIVERSIDAD Y MERCADO LABORAL \(rieoei.org\)](https://www.rieoei.org)**
- **JOVER, D. Formación e inserción socio-laboral. Revista de Estudios de Juventud, 74, 95-112, 2006.**
- **La Vanguardia Talks: Conversaciones sobre el futuro del trabajo [El trabajo de hoy exige aprendizaje constante y desarrollo del talento \(lavanguardia.com\)](https://lavanguardia.com)**
- **Lago, Manuel: Fundación Primo de Mayo. Informe 116. El mercado de trabajo en España en 2014. Una recuperación insuficiente y precaria. <https://1mayo.ccoo.es/cms.php?cd cms conte=299639&cd cms pag=21361&cd cms elconmaster to=104&bus=1>**
- **Mckinsey Nuestros conocimientos organizativos para la era de la urgencia <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizing-for-the-age-of-urgency>**
- **Mckinsey. ¿qué podemos aprender de la historia sobre tecnología y empleo? <https://www.mckinsey.com/global-themes/future-of-organizations-and-work/what-can-history-teach-us-about-technology-and-jobs?>**
- **FERNÁNDEZ DOCAMPO, M. B. Funciones y disfunciones de la política nacional de empleo. [In: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264168](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264168)**

- **Ministerio de Trabajo y Economía Social: Real Decreto por el que se aprueba la Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2021- 2024**  
[CONSOLIDADO.+REAL+DECRETO+EEAE+v230621+CNAJ.pdf](#)
- **Ministerio de Trabajo: Estrategia Española de Activación para el empleo 2017-2020**  
<https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/encontrar-trabajo/politicas-de-empleo-normativa/politicas-activas-empleo.html>
- **OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES. Informe del Mercado de Trabajo de los Jóvenes.** Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014.
- **OCDE. Perspectivas del empleo 2012. Informes OCDE.** Madrid: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2012. <https://www.lajuridica.es/perspectivas-del-empleo-2012-coleccion-informes-ocde-9788484174448/>
- **Oficina Nacional de Prospectiva. Nos quitarán los robots el trabajo.**  
<https://open.spotify.com/episode/49lX8vLbjKWuJgOg7hifUH>
- **OIT: Informe sobre el futuro del trabajo. Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo: Trabajar para un futuro más prometedor** (ilo.org)
- **OIT. Tendencias mundiales del empleo juvenil 2012. Resumen ejecutivo.** Ginebra: OIT, 2012.
- **ORH: La Orientación profesional debe cambiar para dar respuesta a las nuevas realidades post-pandemia.** ORH
- **Rocha, Fernando: Cambios productivos y empleo en España. CAMBIOS PRODUCTIVOS Y EMPLEO EN ESPAÑA. | FERNANDO ROCHA SANCHEZ | Casa del Libro México Z**
- **Sanchez, Esther: El trabajo ya no es lo que era. “El Trabajo no es lo que era” | Desde Poligonesia | Un blog de Esther Sánchez**
- **SANTOS REGO, M. A.; REQUEJO OSORIO, A.; RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, A. Educación para la innovación y la competitividad. Formación y ocupación en el año 2000.** Santiago de Compostela: Xunta de Galicia,
- **SANTOS REGO, M. A. Fines de la Universidad y Retos de la Empleabilidad en la Educación Superior. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 16-25, 2014**
- **SEPE Informe anual 2019 - 2020 - 2021. SEPE (Servicio Público de Empleo).**
- **Juan Carlos: Informe presentado en el III Encuentro por la Orientación Profesional en España** [https://copoe.org/images/2020/publicaciones/PONENCIAS-PRESENTADAS-AL-III-ENCUENTRO-POR-LA-ORIENTACION-C3%93N-EN-ESPA%3%91A\\_29-06-2020.pdf](https://copoe.org/images/2020/publicaciones/PONENCIAS-PRESENTADAS-AL-III-ENCUENTRO-POR-LA-ORIENTACION-C3%93N-EN-ESPA%3%91A_29-06-2020.pdf)
- **UE Plan de Recuperación, transformación y resiliencia.**  
[https://planderecuperacion.gob.es/politicas\\_y\\_componentes/componente-23-nuevas-politicas-publicas-para-un-mercado-de-trabajo-dinamico-resiliente-e-inclusivo](https://planderecuperacion.gob.es/politicas_y_componentes/componente-23-nuevas-politicas-publicas-para-un-mercado-de-trabajo-dinamico-resiliente-e-inclusivo)
- **UE Recomendación 2021/402 sobre apoyo activo eficaz para el empleo. BOE.es - DOUE-L-2021-80283 Recomendación (UE) 2021/402 de la Comisión de 4 de marzo de 2021 sobre un apoyo activo eficaz para el empleo tras la crisis de la COVID-19 (EASE).**
- **UGT: Las políticas activas de empleo en España. Instrumentos y Retos.**  
<https://servicioestudiosugt.com/las-politicas-activas-de-empleo-en-espana/>
- **VENTURA, J.; MARTÍNEZ, F. Estudio sobre la inserción laboral de los graduados en Pedagogía en la Universidad de Barcelona.** Barcelona: Universidad de Barcelona, 2004. [Ventura\\_y\\_Martinez-Olmo\\_2005.pdf](#)

# Quiénes somos

Somos una estructura multidisciplinar e independiente cuyo objetivo es el de crear un espacio de reflexión y de debate sobre el futuro del trabajo. Nacemos en 2019 como consecuencia del análisis realizado por un grupo de personas que constatamos la necesidad de poner en marcha un proyecto inexistente en nuestro entorno, dirigido a trabajar para intentar la resolución de un problema que por su complejidad necesita de la colaboración de todos/as.

Nuestro patronato está integrado por:



**Helena Borrás**  
Vocal



**Almudena Fernández-Golfin**  
Vocal



**María García**  
Presidenta del Consejo Asesor



**Pau Hortal**  
Vicepresidente



**Tomás Pereda**  
Vocal



**Josep Puigvert**  
Presidente



**Maite Saenz**  
Vocal



**Magda Conrad**  
Secretaría - no miembro

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 ser un socio estratégico de las **organizaciones públicas y privadas que diseñan, ejecutan y evalúan las políticas de empleo**. Y hacerlo bajo los criterios de independencia, innovación, profesionalidad y transparencia. Particularmente estamos convencidos que para conseguir estos objetivos es necesario **dedicar esfuerzos a la mejora de las competencias de los y las profesionales que actúan en la gestión del mercado de trabajo en general y de las políticas activas en particular**.

A 31/12/2022 los datos más relevantes sobre nuestra FUNDACION y las actividades desarrolladas son las siguientes:

**Miembros de nuestra COMUNIDAD: 204**

**Base de contactos relacional (linkedin): 10.533**

**Actividades desarrolladas: 45**

**Número de participantes en nuestras actividades: 3.382**

**En el año 2021 pusimos marcha un CONSEJO ASESOR**, un órgano de carácter consultivo, cuyo rol es de apoyar a la gestión de nuestro Proyecto y actuar como ámbito de deliberación, debate y propuesta respecto a las cuestiones que el PATRONATO le formule. Los miembros del CONSEJO han tenido un rol muy activo en este Proyecto.



**Mateo Borrás**  
Miembro



**Valeriano Gómez**  
Miembro



**César Hernández**  
Miembro



**Ainoa Iurre**  
Miembro  
Linkedin



**Jaime López**  
Miembro



**Iván Martín**  
Miembro



**Adolfo Menéndez**  
Miembro



**Isabel Neira**  
Miembro



**Jesús Mari Ordóñez**  
Miembro



**Lola Santillana**  
Miembro



**Juan Antonio Sánchez**  
Miembro



**Ana Sesé**  
Miembro



**Mercedes Valcárcel**  
Miembro



**José Varela**  
Miembro

*Miembros del Patronato, Consejo Asesor y de la Comunidad de la Fundación Ergon durante la celebración de la IV Jornada Anual en julio de 2022.*





## Sobre nosotros

Somos un grupo de profesionales independientes que hemos decidido crear un espacio de reflexión y debate sobre los RETOS que la sociedad española tiene en materia de EMPLEO y de la gestión del MERCADO DE TRABAJO.

### Teléfono

+34 932 404 155

### Email

info@fundacionergon.org

## Encuétranos :

-  @FundacionErgon
-  Fundación Ergon
-  Fundación Ergon
-  [www.fundacionergon.org](http://www.fundacionergon.org)

