

¿Existen los “cisnes negros” en la gestión del empleo?

Nos estamos enfrentando a cambios muy relevantes en el mercado de trabajo. La nueva Estrategia para el Empleo 2025/2028 propone la necesidad de impulsar la igualdad y equidad en la prestación de servicios. Sin embargo, el reto más importante que tenemos por delante es el de la mejora de la eficiencia.

Nuestra realidad está a menudo impactada por eventos o impactos inesperados a los que puede aplicarse el concepto de "cisnes negros" (según definió Nassim Taleb) que desafían los criterios y contextos establecidos y que nos obligan a todos: Gobierno, AAPP, Interlocutores Sociales, Empresas/organizaciones y personas a adaptarnos de manera acelerada.

Aunque a menudo las cifras pueden enmascarar la realidad hemos de recordar/ser conscientes que seguimos teniendo un grave problema de empleo, con tasas de desempleo que siguen situadas en el doble del resto de países de nuestro entorno y con casi la mitad de nuestros desempleados integrados en la categoría de desempleo estructural.

No se trata de gastar más sino de hacerlo mejor, con más coordinación y colaboración, y con una distribución de tareas y roles adecuadas. Es fundamental también una evaluación de las políticas y el análisis continuado de los resultados.

En el ámbito del empleo asumimos que las tendencias del pasado pueden proyectarse hacia el futuro con un cierto grado de certeza. Sin embargo, la realidad nos muestra como estas creencias y visiones son limitadas y si cabe peligrosas. Hasta los años 80/90 del siglo pasado los ámbitos laborales se han caracterizado por tener patrones relativamente estables: estructuras organizativas jerárquicas, continuidad en el empleo, competencias y

habilidades predefinidas y trayectorias profesionales predecibles. **No obstante, y como consecuencia de factores como la automatización, la globalización y los cambios en los modelos organizativos y de gestión estos criterios han sido claramente erosionados.** Lo que antes era previsible y seguro ahora es volátil e incierto. Pero los cambios graduales no son los únicos desafíos; circunstancias impredecibles pueden sacudir los cimientos del empleo en cuestión de días o semanas, como quedó demostrado con la pandemia de COVID-19.

Conviene prestar atención, en esta materia, tanto a aspectos cuantitativos (volumen de ocupados, distribución de ésta, tasas de desempleo) como a los cualitativos. Hemos de tomar consciencia del grave problema que supone el desempleo estructural (personas que llevan más de 12 meses de forma continuada en esta situación), y también el de la calidad de los empleos disponibles en términos de función, duración y compensación. También de la existencia de una demanda no cubierta por el "gap" existente entre las competencias demandadas y las acreditadas por los trabajadores.

Desde una perspectiva social, los cisnes negros ponen en evidencia la fragilidad de nuestro sistema de protección social. El impacto de los procesos de transformación, la existencia de capas sociales cada vez más importantes de desempleo estructural, el descenso de la natalidad y el incremento de la longevidad más la presencia de la población inmigrante exigen modelos más flexibles, pero al mismo tiempo más robustos (tanto desde el punto de vista cuantitativo como sobre todo cualitativo) de protección social. Esto ha llevado a la necesidad de crear normativas específicas para regular las nuevas formas de prestación y los nuevos modelos contractuales, de poner en marcha sistemas de RBU (renta básica universal), y, evidentemente, exige una modernización de los Sistemas de Empleo.

Hoy, nadie es capaz de prever la presencia de nuevos cisnes negros, aunque exista una cierta conciencia de su impacto: **En primer lugar, generan una disrupción inmediata en la demanda y oferta.** Por ejemplo, el confinamiento global en 2020 provocó el colapso de sectores como la movilidad, el turismo o la hostelería, mientras que otras industrias, los servicios sanitarios y personales y la logística, experimentaron un crecimiento sin precedentes. Esta volatilidad forzó a millones de personas a adaptarse rápidamente, en muchos casos desplazándose a roles y/o sectores completamente ajenos a sus experiencias previas.

En segundo lugar, **obligan a una reevaluación de los modelos tradicionales de empleo.** La normalidad anterior a la pandemia se basaba en la presencialidad y en estructuras laborales fijas. El teletrabajo, que era una excepción, se convirtió en la norma en muchos sectores e industrias de la noche a la mañana. Esto no sólo cambió la forma en que trabajamos, sino que también redefinió nuestras expectativas sobre muchas de las condiciones laborales y particularmente en lo relativo a aspectos tan

relevantes como la movilidad, la flexibilidad horaria, los procesos de gestión y el equilibrio entre la vida laboral y personal. A medida que las organizaciones se adaptaban a la nueva normalidad muchas encontraron en estos cambios oportunidades para mejorar la productividad y la satisfacción laboral, mientras que otras se enfrentaron a serios desafíos en términos de gestión y cultura organizacionales.

Por último, **exigen mecanismos que faciliten la “resiliencia” en la gestión del empleo.** Si bien la normalidad sugiere estabilidad, los cisnes negros nos recuerdan que la adaptabilidad es la verdadera ventaja competitiva. Las organizaciones que consiguen sobrevivir y prosperar en medio de la incertidumbre son las que tienen la capacidad de adaptar sus estructuras de forma rápida, actúan de forma transparente con sus equipos internos y gestionan una cultura de aprendizaje continuo.

En cualquier caso y mirando hacia el futuro la gestión del empleo no puede seguir basándose en la expectativa de una normalidad inmutable. Esto implica fomentar la cultura de la resiliencia, promover la diversificación de habilidades, la capacitación de los gestores, el desarrollo profesional de los recursos humanos y la capacidad de dar rápida respuesta a las nuevas realidades.

Si la nuevas realidades exige que todas las organizaciones dediquen recursos significativos a la gestión de las personas (en términos de talento, adaptabilidad, formación y desarrollo profesional) esta exigencia es, si cabe, todavía más vital, para los gestores del Sistema de Empleo que precisan que sus equipos humanos adquieran nuevas habilidades y competencias con objeto de adaptarse a las nuevos retos y demandas del mercado de **trabajo y con ello ofrecer servicios de mayor calidad en la respuesta a las nuevas necesidades y demandas.**

Recordemos que diversos analistas (y entre ellos la AIReF, Fedea, el Institut Cerda, y nosotros mismos) hemos venido insistiendo, de forma reiterada, en la capacidad de mejora de los sistemas de intermediación. Conviene tener presente que, sin computar los recursos y las estructuras humanas el gasto anual en Políticas de Empleo supera anualmente los 7.000 millones de € y que, aunque la necesidad de **reorientar la gestión de las políticas de empleo, en otros vinculándola a la gestión del dato y a la implantación de la IA, esta claramente definido en la ley 3/2023 y en la reciente Estrategia de Apoyo al Empleo 2025/2028 nos queda mucho camino que recorrer.**

Los principales obstáculos son consecuencia del mantenimiento de criterios culturales poco adaptados a la realidad, la falta de confianza en la propia gestión, y la creencia de que los datos existentes no son válidos para dar soporte a la toma de decisiones. Unos obstáculos que nos obligan a plantear la necesidad de usar inteligentemente las nuevas herramientas tecnológicas con el objeto de generar dinámicas de gestión más eficientes y

transparentes, establecer políticas basadas en el análisis objetivo de los datos y de los resultados y reducir los sesgos en la toma de decisiones.

Por último, y aunque sea políticamente una propuesta tabú, queremos señalar que cada vez existe una mayor consciencia de que en este ámbito sería necesario desarrollar nuevos mecanismos de gestión en el marco de una recentralización basada en la eficiencia. Por ejemplo: necesitamos poner en marcha una plataforma única e integral (común para el conjunto del Sistema) que, respetando el marco competencial de gestión del que nos hemos dotado, **garantice un nivel de información, servicios, accesibilidad y equidad común al conjunto del Estado.** Necesitamos tomar consciencia de que no existen condicionantes de ningún tipo para que esta plataforma no sea posible, además de ser un elemento clave para incrementar la eficiencia y la equidad en la prestación de los servicios al ciudadano.

En este sentido os invitamos a acceder al documento “9+1 propuestas para la implantación de la IA en la gestión del empleo” Un documento accesible en [https://img1.wsimg.com/blobby/go/c51b2a41-a1d9-4960-b7ee-f8cf9f7582f4/downloads/b9690a1e-c531-4970-9da8-1b6e0001aec5/\(11\)%20Propuestas%20Ergon%20Implantaci%C3%B3n%20IA.pdf?ver=1749902706627](https://img1.wsimg.com/blobby/go/c51b2a41-a1d9-4960-b7ee-f8cf9f7582f4/downloads/b9690a1e-c531-4970-9da8-1b6e0001aec5/(11)%20Propuestas%20Ergon%20Implantaci%C3%B3n%20IA.pdf?ver=1749902706627)

La “normalidad” en el empleo es un concepto en constante evolución mientras que los “cisnes negros” nos recuerdan que la estabilidad es, en muchos casos, una ilusión temporal. La clave no está en aferrarse al pasado y a las respuestas que han funcionado adecuadamente en él sino en desarrollar la capacidad de adaptación ante lo inesperado. **Aquellos que logren navegar adecuadamente en un entorno de incertidumbre son los que van a estar mejor preparados para afrontar el futuro con éxito.**

Sobre nosotros

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

Nuestra misión es la de analizar, construir y proponer soluciones que permitan responder a los retos del mundo del trabajo, poniendo a las personas en el centro. Queremos ayudar con ello a las organizaciones que conforman el Sistema de Empleo y hacerlo bajo los criterios de **Independencia, Innovación, Profesionalidad y Transparencia.** Para cualquier información adicional os rogamos contactéis con **Angela Botella** al teléfono **932404155** y e-mail info@fundacionergon.org

**Este documento consta de 4 páginas y contiene información confidencial
Todos los derechos reservados.**

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

Copyright 2025 © Fundación Ergon