

Resumen Ejecutivo del informe final de la II Edición de las Propuestas Ergon para la mejora de la gestión del Mercado de trabajo.

Equipo Técnico de la Fundación Ergon
Setiembre 2026

Estamos de lleno en una década decisiva para el futuro del empleo.

La inteligencia artificial, la automatización, el envejecimiento demográfico, la aceleración tecnológica y las nuevas expectativas sociales están modificando simultáneamente la manera de trabajar, aprender y construir trayectorias profesionales. En consecuencia, **el mercado de trabajo ha dejado progresivamente de funcionar como un espacio relativamente estable para convertirse en un ecosistema dinámico de transición, adaptación y aprendizaje continuo.**

Esta transformación está generando tensiones crecientes. Mientras algunos sectores experimentan escasez estructural de talento, millones de personas continúan atrapadas en dinámicas de desempleo persistente, precariedad invisible o vulnerabilidad laboral. Mientras las empresas demandan nuevas capacidades, los sistemas formativos muestran crecientes dificultades para adaptarse a la velocidad del cambio. Y mientras la inteligencia artificial abre enormes oportunidades de productividad y personalización, también aumenta el riesgo de desigualdades de adaptación entre personas, organizaciones y territorios.

El proceso de reflexión que hemos desarrollado en el marco del proyecto **Propuestas_Ergon 2026** parte precisamente de esta constatación: el principal desafío que tenemos ya no consiste únicamente en crear puestos de trabajo y oportunidades de desarrollo de nuestros ciudadanos, **sino en construir capacidades colectivas capaces de sostener transición, aprendizaje y cohesión social en un entorno de transformación permanente.**

El informe recoge la visión y aportaciones de un total de 148 miembros de nuestra Comunidad, todos ellos y ellas profesionales vinculados a las AAPP, las entidades sociales, la academia, la formación, la consultoría, la gestión de personas y la de las políticas públicas que han participado en el diseño del proyecto, en la creación del cuestionario, en el análisis posterior y en la redacción de este informe.

Las respuestas obtenidas muestran un elevado consenso alrededor de varias ideas centrales: **la urgencia de adaptar formación y competencias; la relevancia creciente de la gestión basada en datos y el uso de la inteligencia artificial; la necesidad de reforzar la cohesión social; la adopción de medidas para dar respuesta a los cambios profundos en los modelos laborales y en las organizaciones y como consecuencia de todo ello el impulso a la transformación del Sistema de Empleo.**

Uno de los principales hallazgos del proceso es que el empleo debe dejar de ser e interpretarse como un ámbito aislado para convertirse en un ecosistema complejo capaz de responder a los retos que nos proponen: el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la capacidad institucional de adaptación a las nuevas realidades; la gestión eficiente basada en datos y evidencias; la personalización de los procesos de orientación; y la necesidad de dar respuesta a la realidad de la vulnerabilidad social.

El informe identifica **doce grandes hitos estratégicos agrupados en cuatro bloques de transformación:**

- El primero aborda los retos **vinculados a la formación, el aprendizaje y el talento, la formación y la transformación tecnológica.** El desacoplamiento creciente entre sistemas formativos y necesidades reales del mercado, la escasez de competencias críticas y el impacto acelerado de la inteligencia artificial obligan a desarrollar modelos mucho más ágiles de aprendizaje, orientación y transición profesional.
- El segundo bloque incorpora una dimensión especialmente relevante relacionada con la **cohesión social, la vulnerabilidad y la empleabilidad.** El desempleo estructural, la precariedad invisible, las dificultades de acceso a vivienda o la necesidad de reformular el modelo de activación vinculado al IMV reflejan hasta qué punto el futuro del empleo estará estrechamente conectado con la sostenibilidad del modelo de integración social.
- El tercer bloque se centra en el ámbito de las **organizaciones, personas y futuro del trabajo.** La transformación del empleo ya no afecta únicamente al mercado de trabajo. También modifica profundamente: el aprendizaje continuo, el bienestar laboral, la cultura organizativa, las expectativas profesionales, y las herramientas de gestión y de liderazgo. Todos estos elementos claramente impactados por el hecho de que las organizaciones tanto las privadas como las públicas afrontan crecientes dificultades de adaptación derivadas de la aceleración tecnológica, la transformación cultural y tecnológica y han de gestionar las nuevas demandas vinculadas a flexibilidad, propósito y sostenibilidad laboral.
- El cuarto bloque aborda la **gobernanza y transformación del Sistema de Empleo.** El informe plantea la necesidad de evolucionar hacia modelos mucho más colaborativos, interoperables e inteligentes, capaces de integrar administraciones, empresas, entidades sociales y sistemas formativos dentro de ecosistemas coordinados, eficientes y sostenibles. En este contexto adquieren especial relevancia elementos como: los espacios de datos del

empleo, los métodos de interoperabilidad, la orientación apoyada en inteligencia artificial, y los sistemas predictivos para el análisis de las necesidades del mercado de trabajo y para dar opciones profesionales de futuro a los colectivos vulnerables.

Como es habitual en nuestro modelo el informe incorpora no sólo un ámbito de diagnóstico de la realidad sino también otro con la **formulación de una serie de propuestas que además comparten tres características fundamentales: relativa facilidad de aplicación, bajos costes e impactos elevados y la ausencia de reformas normativas previas.** Por ello lo que proponemos es un conjunto de actividades centradas en el uso racional de las infraestructuras inteligentes, mecanismos de gestión más personalizados y adaptativos, nuevos modelos de colaboración y coordinación, pilotos operativos, y sistemas de análisis y anticipación.

Entre las acciones prioritarias destacan:

- Puesta en marcha de ecosistemas colaborativos,
- Nuevos indicadores de calidad en el empleo,
- Desarrollo de los Espacios de datos.
- Implantación de modelos de microcredenciales,
- Programas digitales e intensivos de activación laboral,
- Integración operativa entre formación, empleo y servicios sociales, IMV,
- Alfabetización masiva en IA y competencias digitales,

El informe plantea que la complejidad del nuevo contexto hace inviable una gestión del empleo basada exclusivamente en las estructuras del Sector Público. Por ello uno de los elementos diferenciales más relevantes es el del rol que se otorga a las Entidades Sociales que actúan como colaboradoras del Sistema de Empleo y que disponen de infraestructuras de proximidad, acompañamiento e inclusión. **En este punto consideramos relevante la necesidad de modificar el modelo de relación entre las AAPP y los Agentes colaboradores para que éste se fundamente en los Concierdos a medio/largo plazo.** Y todo ello con objeto de dar respuesta al problema que supone el desempleo estructural para lo que es imprescindible dotarnos de ecosistemas colaborativos capaces de combinar: la cohesión social, la innovación tecnológica, la inteligencia colectiva, la transformación cultural y la sostenibilidad organizativa.

El documento introduce finalmente una idea central que actúa como eje central de todo el proceso de reflexión y análisis: **La innovación y la cohesión social no deben entenderse como objetivos contrapuestos.** El verdadero reto que tenemos por delante consiste en la construcción de un Sistema capaz de: **acompañar transiciones, anticipar cambios, incrementar las capacidades colectivas de adaptación y aprendizaje y reducir las desigualdades.**

Por ello debemos afrontar los cambios profundos en la naturaleza del empleo. Lo que supone afrontar el desafío que supone no solo la creación de oportunidades laborales en forma de trabajo/empleo. sino **construir un ecosistema capaz de sostener la adaptación, la cohesión social, la estabilidad y el desarrollo profesional en un entorno de cambio permanente.**

“El futuro del empleo seguirá dependiendo de la estructura económica pero también, y cada vez en mayor grado, de la capacidad del Sistema para gestionar trayectorias de aprendizaje, adaptación y desarrollo profesional a lo largo de toda la vida”.



**Este documento consta de 4 páginas que contienen información confidencial.
Todos los derechos reservados.**
No puede ser distribuido, duplicado o utilizado sin autorización expresa.
Copyright 2026 © Fundación ERGON