

ERGON

Propuestas Ergon

II Edición 2026

Hacia un nuevo modelo de
gestión del empleo para un
mercado de trabajo más
eficiente, inclusivo y sostenible

INFORME FINAL

JULIO 2026

pensar

| dialogar

| proponer

| transformar



Índice
1.- Resumen Ejecutivo..... Pag 3
2.- A modo de introducción..... Pag 6
El empleo entra en una década decisiva
3.- El nuevo contexto del empleo..... Pag 9
-3.1 El empleo deja de ser estable y lineal
-3.2 Transformación tecnológica, IA y cambio
-3.3 Vulnerabilidad, cohesión y nuevas desigualdades
-3.4 Crisis de adaptación institucional y organizativa
4.- El proyecto. Metodología..... Pag 13
5.- Consensos y tensiones estratégicas..... Pag 15
6.- Propuestas Ergon..... Pag 20
-6.1 Bloque 1 Talento Formación y Transformación
-6.2 Bloque 2 Cohesión, Vulnerabilidad y Empleabilidad
-6.3 Organizaciones, Personas y Futuro del Trabajo
-6.4 Gobernanza y cambio en el Sistema de Empleo
7.- Medidas prioritarias..... Pag 29
8.- Conclusiones..... Pag 33
9.- Anexos..... Pag 37
-9.1 Cuestionario
-9.2 Referencias
-9.3 Agradecimientos
-9.4 ¿Quiénes somos?

Equipo Técnico de la Fundación Ergon
Julio 2026

1.- Resumen Ejecutivo

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”.



2.- A modo de introducción

El empleo entra en una década decisiva

Durante décadas, el empleo ha sido interpretado y gestionado como un espacio relativamente estable. Las políticas laborales, los sistemas de formación y buena parte de las organizaciones se construyeron sobre la idea de empleo estable, trayectorias previsibles, competencias duraderas y estructuras profesionales capaces de mantenerse relativamente constantes a lo largo del tiempo. Incluso en momentos de crisis económicas profundas, el debate público continuaba girando alrededor de conceptos conocidos: desempleo, contratación, crecimiento económico o creación de puestos de trabajo.

Sin embargo, esa lógica empieza a resultar insuficiente para explicar una realidad con una magnitud de transformación muy importante. Como el resto de las economías avanzadas estamos en el pleno centro de una década marcada por la convergencia simultánea de múltiples cambios estructurales: inteligencia artificial, automatización, envejecimiento demográfico, aceleración tecnológica, transición ecológica, nuevas expectativas generacionales y profundas transformaciones organizativas. **El empleo ya no cambia únicamente por la evolución económica. Cambia porque está modificándose la propia naturaleza del trabajo.**

Esta transformación afecta simultáneamente a las competencias, las organizaciones, las trayectorias profesionales y las instituciones. Las ocupaciones evolucionan a gran velocidad, surgen nuevas capacidades críticas, desaparecen tareas tradicionales y aumenta la necesidad de aprendizaje continuo. Pero al mismo tiempo también cambian las expectativas sociales vinculadas al trabajo. Flexibilidad, propósito, bienestar emocional, conciliación o desarrollo profesional adquieren una relevancia creciente frente a modelos laborales contruidos exclusivamente alrededor de la estabilidad, el desarrollo, la lealtad y la jerarquía.

En este nuevo contexto empiezan a aparecer tensiones cada vez más visibles. Mientras algunos sectores experimentan escasez creciente de talento, millones de personas continúan atrapadas en dinámicas de precariedad o de desempleo estructural. Mientras la inteligencia artificial abre enormes oportunidades de productividad y personalización, también aumenta el riesgo de desigualdades en la adaptación entre personas, organizaciones, sectores y territorios. Y mientras las empresas y organizaciones demandan nuevas capacidades, buena parte de los sistemas formativos continúan funcionando con velocidades de actualización inferiores a las exigidas por el mercado laboral.

Todo ello está generando una sensación compartida de desacoplamiento entre las transformaciones reales del trabajo y la capacidad de respuesta de las estructuras institucionales tradicionales. El problema ya no es únicamente económico. Empieza a convertirse en un desafío de adaptación colectiva. **La cuestión central ya no consiste solamente en crear empleo. El verdadero reto será construir un sistema capaz de sostener empleabilidad, aprendizaje y cohesión social en un entorno de cambio permanente.**

Esta idea clave aparece de manera recurrente a lo largo de todo el proceso de reflexión desarrollado en el marco de esta II Edición de las **Propuestas_Ergon**. El resultado final del proceso muestra como existe una percepción ampliamente compartida sobre la necesidad de repensar simultáneamente las políticas activas de empleo, los sistemas de formación, los procesos y enfoques en materia de orientación profesional, y la gestión de personas. Sin olvidarnos de la urgencia de dotarnos de capacidades y esquemas culturales para gestionar eficientemente las nuevas infraestructuras tecnológicas que hoy ya empezamos a contar en el Sistema de Empleo.

El empleo deja así de interpretarse como un ámbito aislado **para convertirse en un ecosistema complejo donde convergen transición tecnológica, datos, inteligencia artificial, vulnerabilidad social, sostenibilidad organizativa y capacidad institucional de adaptación.**

Como es habitual en nuestros análisis uno de los elementos más relevantes del proceso es el de que estés se desarrolla con la participación de perspectivas diversas. La participación de profesionales procedentes del sector público, empresas, entidades sociales, orientación laboral, recursos humanos, formación y gestión de políticas públicas ha permitido construir una visión transversal y especialmente rica sobre los retos que tenemos por delante para gestionar el empleo de forma más eficiente.

Y quizá esa sea una de las principales conclusiones que emergen de este trabajo: **la transformación del empleo ya no puede gestionarse desde aproximaciones fragmentadas, y por tanto ningún actor podrá afrontar individualmente la complejidad del cambio.** Las nuevas realidades que ya vivimos exigen ecosistemas colaborativos capaces de integrar -de verdad y no sólo nominalmente- al conjunto de actores (públicos y privados) que participan en el Sistema de Empleo. Una realidad que exige una colaboración más intensa entre todo y que precisa: **de la voluntad institucional (imprescindible) de criterios de gobernanza (necesarios) y de infraestructuras inteligentes de datos y orientación (que ya están disponibles en el mercado).**

El proyecto **Propuestas_Ergon 2026** nace precisamente desde esta voluntad: contribuir a construir una agenda operativa de transformación de la gestión del empleo combinando análisis, inteligencia colectiva y propuestas concretas de implementación. El objetivo del informe no es únicamente describir problemas. Tampoco elaborar un catálogo abstracto de recomendaciones. **La aspiración es mucho más ambiciosa: identificar ámbitos prioritarios de transformación y proponer acciones concretas, relativamente implementables y con capacidad real de impacto.** A lo largo del documento aparecen doce grandes hitos agrupados en cuatro áreas estratégicas: talento y transformación tecnológica, cohesión social y empleabilidad, organizaciones y futuro del trabajo, y gobernanza del propio Sistema. Cada uno de estos ámbitos refleja una idea central: **el empleo ya no puede entenderse únicamente como inserción laboral. Debe interpretarse como capacidad dinámica de adaptación, transición y aprendizaje continuo.**

En ese sentido, el informe introduce también algunos elementos especialmente novedosos dentro del debate tradicional. **La relación entre acceso a la vivienda y empleabilidad, el papel creciente de las Entidades Sociales, la necesidad de transformar el Modelo de Activación vinculado al IMV, o la aparición de nuevas formas de Precariedad Emocional y Organizativa muestran hasta qué punto el futuro del empleo estará estrechamente conectado con la sostenibilidad del modelo de Integración Social.**

El informe incorpora además una dimensión especialmente relevante vinculada al uso de inteligencia artificial, la colaboración, la interoperabilidad y la puesta en marcha de los Espacios de Datos. **En este sentido los sistemas inteligentes de orientación, los modelos predictivos de competencias o el desarrollo de infraestructuras compartidas de información aparecen como piezas clave del nuevo ecosistema laboral.**

Sin embargo, el informe también introduce una advertencia clara: **la transformación tecnológica solo será sostenible si consigue combinar innovación y cohesión social.** El reto no consiste únicamente en acelerar digitalización o automatización. Consiste en garantizar que consigamos desarrollar las capacidades individuales y colectivas y reduzca las desigualdades de adaptación.

Entramos en una década decisiva para el futuro del empleo. Y probablemente el desafío más importante ya no será únicamente crear puestos de trabajo, **sino construir capacidades colectivas de transición capaces de sostener estabilidad, aprendizaje y cohesión en un contexto de transformación permanente.**

Nota final:

Nótese que el proyecto **Propuestas_Ergon** se refiere no al empleo en sí sino a su gestión. Aunque la evolución y configuración del empleo responden a dinámicas económicas complejas y difícilmente controlables desde el Sistema, sí es posible actuar sobre la calidad de la oferta, la formación y preparación de las personas, la adaptación de las organizaciones y los mecanismos de acompañamiento que determinarán cómo se distribuyen sus efectos.



3.- El nuevo contexto del empleo

El empleo deja de ser estable y lineal

Transformación tecnológica, IA y cambio competencial

Vulnerabilidad, cohesión y nuevas desigualdades

Crisis de adaptación institucional y organizativa

Ya hemos señalado que el mercado de trabajo está atravesando una de las mayores transformaciones de las últimas décadas. Durante mucho tiempo, el empleo fue interpretado como un espacio relativamente estable alrededor del cual se organizaban buena parte de las dinámicas económicas, sociales e institucionales.

En función del nivel y de la calidad de la formación recibida las personas accedían a las oportunidades que les ofrecía el mercado de trabajo. Se optaba al desarrollo de trayectorias profesionales previsibles, las competencias mantenían cierta vigencia a lo largo del tiempo y las organizaciones evolucionaban a velocidades relativamente asumibles. Incluso en los periodos de crisis, el debate público seguía girando alrededor de conceptos conocidos: desempleo, crecimiento económico, contratación o productividad.

Sin embargo, esa lógica empieza a resultar insuficiente para explicar la magnitud de los cambios actuales. El empleo ya no se transforma únicamente por razones económicas o coyunturales. Está modificándose la propia naturaleza del trabajo, de las competencias y de las trayectorias profesionales. **La aceleración tecnológica, la inteligencia artificial, el envejecimiento demográfico, las nuevas expectativas generacionales, la fragmentación territorial y las crecientes tensiones de cohesión social están configurando un escenario radicalmente distinto al conocido hasta ahora.**

Hoy y en un próximo futuro el reto no residirá únicamente en la capacidad social de creación de empleo y si su volumen será suficiente para que todos los ciudadanos - en edad activa- puedan acceder a él. **El verdadero desafío será construir capacidades colectivas de adaptación, transición y aprendizaje continuo en un entorno de cambio permanente.** Esta idea atraviesa buena parte de las reflexiones y propuestas desarrolladas en el marco de las **Propuestas_Ergon 2026** y ayuda a entender por qué el debate sobre empleo empieza a desplazarse progresivamente desde cuestiones exclusivamente laborales hacia ámbitos mucho más amplios relacionados con la cohesión social, los datos, la equidad e igualdad, el acceso a la vivienda, la gobernanza, la innovación y evidentemente la capacidad institucional de adaptación.

En este nuevo contexto emergen además tensiones especialmente relevantes. Mientras algunos sectores experimentan escasez creciente de talento y dificultades de contratación, millones de personas continúan atrapadas en dinámicas de desempleo estructural o precariedad invisible. La inteligencia artificial abre enormes oportunidades de productividad y personalización, pero también aumenta el riesgo de desigualdades de adaptación entre personas, organizaciones, sectores y territorios. Y mientras las nuevas generaciones demandan flexibilidad, propósito y bienestar, muchas instituciones (y no sólo las del Sector Público) continúan

funcionando con modelos diseñados para mercados laborales mucho más lineales y previsibles.

Todo ello obliga a repensar simultáneamente el conjunto de las políticas de formación, empleo y las de carácter social, mientras que el empleo deja de interpretarse como un espacio relativamente estable **para convertirse progresivamente en un ecosistema dinámico de transición, aprendizaje y adaptación continua.**

3.1 El empleo deja de ser estable y lineal

Uno de los cambios más profundos que atraviesa actualmente el mercado laboral es la ruptura progresiva de la idea tradicional de trayectoria profesional ascendente, continua y estable. Durante décadas, buena parte de las instituciones, empresas y sistemas formativos funcionaron bajo el supuesto de que las personas desarrollarían trayectorias profesionales previsibles, que se podían planificar a medio/largo plazo dentro de sectores y ocupaciones relativamente estables.

La formación inicial actuaba como base suficiente para gran parte de la vida profesional y las transiciones laborales eran relativamente limitadas. Hoy esa lógica empieza a desaparecer. **Las trayectorias profesionales se vuelven cada vez más discontinuas, híbridas y cambiantes.** Las personas alternan periodos de empleo, aprendizaje, adaptación y transición constante. Las ocupaciones evolucionan a gran velocidad y muchas competencias pierden vigencia en plazos mucho más cortos que en etapas anteriores.

La estabilidad ya no depende únicamente de la permanencia en un puesto de trabajo, sino de la capacidad continua de adaptación y aprendizaje. La empleabilidad deja de ser un estado relativamente fijo para convertirse en una capacidad dinámica de actualización permanente.

Este fenómeno afecta especialmente a colectivos vulnerables, pero empieza también a impactar sobre perfiles cualificados y organizaciones consolidadas. Sectores completos experimentan procesos simultáneos de transformación tecnológica, cambio competencial y redefinición organizativa que obligan a revisar continuamente capacidades y modelos de trabajo.

En este nuevo contexto, los sistemas tradicionales de formación y orientación muestran crecientes dificultades para responder a la velocidad del cambio. Las políticas públicas fueron diseñadas mayoritariamente para gestionar inserciones relativamente lineales y no transiciones continuas. **El gran reto de la próxima década será precisamente construir sistemas capaces de acompañar trayectorias laborales mucho más cambiantes, complejas y dinámicas sujetas a entornos diferentes y con periodos de inactividad.**

3.2 Transformación tecnológica, IA y cambio competencial

La transformación tecnológica y el uso de la inteligencia artificial representan probablemente el principal vector de los cambios que se están produciendo ya o que se producirán a corto plazo en el binomio trabajo/empleo. La automatización ya no afecta únicamente a tareas repetitivas o manuales. Los sistemas inteligentes empiezan a modificar actividades vinculadas a: análisis, atención y servicio al cliente, comunicación, gestión de información y toma de decisiones.

Esta transformación puede no implicar necesariamente destrucción masiva de empleo, pero sí una profunda reconfiguración de tareas, ocupaciones y competencias. Muchas profesiones evolucionarán más rápidamente de lo que los sistemas formativos y las organizaciones son capaces de absorber. El verdadero riesgo no será únicamente tecnológico, sino competencial y adaptativo. Paralelamente mientras algunos sectores experimentan escasez creciente de talento, millones de personas afrontan riesgos de obsolescencia profesional derivados de la velocidad del cambio. Surge así una tensión estructural entre capacidades disponibles y necesidades emergentes del mercado laboral.

En este marco la formación deja de ser un proceso limitado a etapas iniciales de la vida para convertirse en una necesidad permanente de actualización y aprendizaje continuo. Por ello adquieren una relevancia creciente los nuevos entornos formativos, las microcredenciales, los procesos de alfabetización digital, los modelos híbridos (humano más IA) aplicados a orientación y empleabilidad y los sistemas de análisis predictivo.

La inteligencia artificial no debería interpretarse únicamente como una herramienta tecnológica. Empieza a convertirse en una infraestructura crítica del nuevo Sistema de Empleo. Su capacidad para facilitar las transiciones laborales mediante funcionalidades que permiten anticipar cambios, detectar necesidades competenciales, identificar los gaps entre perfiles y oferta de empleo, y personalizar la orientación. transformarán radicalmente las políticas activas de empleo y los modelos de gestión del talento.

Sin embargo, esta transformación también plantea riesgos relevantes relacionados con: brechas digitales, concentración tecnológica, desigualdad de acceso a las nuevas plataformas/funcionalidades y riesgos de pérdida del acompañamiento humano. Precisamente por ello, el desafío central no será únicamente acelerar la digitalización, sino garantizar que la transformación tecnológica incremente las capacidades colectivas y reduzca las desigualdades en la adaptación al cambio.

3.3 Vulnerabilidad, cohesión y nuevas desigualdades

La transformación del empleo no se está produciendo de manera homogénea. No todas las personas, sectores y territorios afrontan el cambio desde la misma posición. Y precisamente por ello empiezan a aparecer nuevas formas de desigualdad y vulnerabilidad vinculadas al aprendizaje, la capacidad de adaptación, el acceso a las competencias demandadas, la estabilidad laboral y la problemática de la precariedad invisible.

Mientras continuamos manteniendo elevados niveles de desempleo estructural, centrados en los colectivos más vulnerables: jóvenes sin formación, mujeres, profesionales seniors, inmigrantes etc, **emergen nuevas formas de precariedad menos visibles relacionadas con: el agotamiento emocional, las dificultades de acceso a la vivienda, la inseguridad y falta de estabilidad y las trayectorias laborales fragmentadas.**

Hemos de tomar conciencia de una realidad cada vez más presente entre nosotros. **Hoy el empleo ya no garantiza automáticamente una integración social ni una estabilidad a medio/largo plazo.** Muchas personas trabajan en entornos marcados por incertidumbre con dificultades crecientes para plantearse y sostener proyectos vitales estables. Esta situación resulta especialmente visible entre jóvenes y colectivos urbanos afectados por elevados costes residenciales y mercados laborales altamente fragmentados. **En este contexto la cohesión social se convierte en un elemento central del futuro del empleo. La transición tecnológica solo será sostenible si consigue reducir desigualdades de adaptación, permite el desarrollo de trayectorias vitales sostenibles y facilita el acceso a los procesos de aprendizaje que permitan la gestión de las transiciones laborales, la movilidad y la empleabilidad a medio/largo plazo.**

En este contexto adquieren una relevancia creciente elementos como: la integración entre las políticas de formación, empleo y las de acompañamiento social, la coordinación de las acciones y programas vinculados a la inserción laboral y la protección social y el rol de las Entidades Sociales. El debate sobre empleo empieza así a desplazarse progresivamente hacia cuestiones mucho más amplias vinculadas a: acceso a la vivienda, el bienestar emocional, el acceso y el mantenimiento de la independencia personal y la capacidad de integración y sostenibilidad social. **El futuro del trabajo/empleo dependerá tanto de la innovación tecnológica como de los niveles de cohesión social.**

3.4 Crisis de adaptación institucional y organizativa

La velocidad del cambio está afectando no solo a las personas, sino también a las propias organizaciones e instituciones encargadas de gestionar los sistemas de Empleo, Formación y Protección Social. Buena parte de las estructuras actuales fueron diseñadas para mercados laborales más estables, más previsibles y con menores niveles de complejidad tecnológica y competencial.

Sin embargo, el nuevo contexto laboral exige capacidades completamente distintas: anticipación, colaboración, individualización, interoperabilidad, y personalización. **Las AAPP afrontan crecientes dificultades para responder con rapidez a cambios ocupacionales y competenciales cada vez más acelerados.** La estructura del sistema formativo muestra problemas de actualización y coordinación con el mercado laboral. Y muchas organizaciones experimentan tensiones derivadas de nuevas expectativas generacionales, dificultades de fidelización del talento y transformación de sus culturas internas.

La crisis de adaptación ya no afecta únicamente a determinados sectores económicos, afecta a toda la sociedad y a los procesos de gestión con los que hemos

superado los retos en el pasado. Mientras las nuevas generaciones demandan modelos laborales más flexibles, participativos y sostenibles.

La complejidad creciente del mercado laboral hace inviable una gestión aislada y analógica del empleo. El futuro exigirá organizaciones e instituciones capaces de operar de manera mucho más coordinada, flexible y adaptativa. Al mismo tiempo, las instituciones públicas afrontan el reto de evolucionar desde modelos administrativos fragmentados hacia ecosistemas colaborativos mucho más conectados e inteligentes. **La interoperabilidad, los espacios de datos y los sistemas predictivos emergen, así como piezas clave del nuevo Sistema de Empleo.**



4.- El proyecto. Metodología

Uno de nuestros propósitos fundacionales se dirige a **impulsar y proponer iniciativas innovadoras que permitan dar respuesta a los retos del mundo del trabajo y del empleo.** Bajo estos parámetros surgió en el año 2022 la necesidad de desarrollar un proyecto que denominamos Propuestas_Ergon a llevar a cabo de forma periódica en el que participaran los miembros de la Comunidad Ergon y dirigido a formular “Propuestas de mejora de la gestión del empleo”

Lo que pretendemos es identificar medidas y acciones concretas que podríamos o deberíamos implementar. Unas medidas que, en todo caso, deben de cumplir los requisitos siguientes: **ser de relativa o fácil implementación, no precisen de reformas normativas previas a su puesta en marcha y puedan tener un impacto real inmediato o en un plazo muy reducido.** Unas propuestas basadas en prácticas, acciones y/actividades centradas en:

- La **corrección de dinámicas** que se han mostrado como no válidas para dar respuesta a los retos del futuro.
- La **búsqueda de la eficiencia** en la gestión del mercado de trabajo.
- El **desarrollo de elementos de transparencia** en su gestión.

- La introducción de herramientas de **análisis/medición y/evaluación** de las iniciativas y/o programas promovidos por todos los actores.

Un proyecto participativo en el que queremos involucrar a todos los miembros de nuestra Comunidad y que concluirá con la elaboración de un informe que se presentará en el marco de VIII Reunión Anual de nuestra Fundación y al que se dará posteriormente la máxima difusión digital y física.

Hitos/Retos:

Bajos estos parámetros el Equipo de Coordinación de nuestra Fundación ha identificado **6 grandes elementos que definen la realidad del empleo hoy** y que configuran los principales retos que condicionan su gestión y lo harán en un próximo futuro. En concreto:

- **La velocidad de los procesos de cambio** que supera la capacidad institucional
- **El desacoplamiento entre formación, capacidades y necesidades** del mercado de trabajo
- La fractura silenciosa que suponen **el desempleo estructural y vulnerabilidad crónica**
- **El incremento de la precariedad laboral** a menudo invisible
- La adaptación necesaria de **los modelos de gestión de personas**
- **La transformación del Sistema** para desarrollar políticas adecuadas a las nuevas necesidades y demandas

Y que definimos en la forma siguiente:

1.- Velocidad del cambio y capacidad institucional. Las transformaciones tecnológicas, demográficas y productivas avanzan más rápido que la capacidad de adaptación institucional mientras que las políticas públicas están en otro plano y siguen siendo diseñadas para lógicas de estabilidad.

2.- La falta de ajuste entre formación/aprendizaje y capacidades y necesidades del mercado de trabajo. Lamentablemente tenemos un modelo estructural que comporta que los sistemas educativos, de empleo y las de carácter social continúen, a menudo, funcionando como compartimentos separados del mercado real. Una situación que es una causa más de que convivamos con tasas de desempleo relevantes y con un gran número de ofertas sin cubrir.

3.- El desempleo estructural y la vulnerabilidad crónica. Arrastramos unos niveles persistentes de desempleo de larga duración que no desaparecen ni en ciclos de positivos como el actual. Hoy aproximadamente la mitad de los desempleados son personas que tienen un riesgo real de ser expulsadas del mercado de trabajo con el riesgo de que la IA puede ampliar esta brecha si no existe una estrategia ambiciosa para facilitar la transición laboral.

4.- La precariedad invisible. Aunque la temporalidad ha disminuido formalmente, siguen existiendo segmentos de polarización, dualidad y vulnerabilidad en el acceso a un empleo ya no garantiza una estabilidad, el desarrollo personal y el acceso a una vida digna.

5. La adaptación de los modelos de gestión de personas

El modelo construido sobre un modelo estable: estructuras jerárquicas, trayectorias lineales, liderazgo vertical y relaciones laborales previsibles probablemente ya no es el adecuado. El problema ya no es únicamente organizativo; empieza a convertirse

en un desafío de sostenibilidad, capacidad de transformación y calidad del vínculo entre las personas y el trabajo.

6.- La transformación del Sistema de Empleo. Es urgente transformar el Sistema de Empleo tanto en términos estratégicos: ¿Quién decide qué? como operativos: ¿Cómo se hace? y ¿Quién lo hace? Un proceso que no podrá hacerse sin modificaciones sustanciales en el modelo de gobernanza, de gestión y de recursos. Necesitamos dotarnos de las capacidades para adoptar y gestionar medidas/políticas eficientes, basadas en evidencias y que den respuesta a las nuevas necesidades y demandas.

El Cuestionario:

Como siguiente paso el Comité ha identificado hasta 5 acciones por hito que se pusieron a debate/análisis de los miembros a través de un cuestionario ad-hoc cuyo objeto es recoger su valoración con una doble finalidad: De una parte, validar la solidez y relevancia del diagnóstico realizado y de otra identificar la viabilidad, prioridad e impacto de las medidas/propuestas e incluso plantear alternativas que consideren de más interés.

PLAN DE TRABAJO Y CALENDARIO:

Las Fases y el timing de ejecución del proyecto ha sido el siguiente:

Fase (1): Definición de los hitos y del listado de propuestas

Fecha: 10/05/2026

Concreción del Plan de trabajo

Definición de los hitos y propuestas

Elaboración del cuestionario

Fase (2): Publicación del cuestionario y recogida de respuestas

Fecha: 29/05/2026

Publicación del cuestionario

Recogida y tratamiento de las respuestas

Primeros ajustes y correcciones

Fase (3): Elaboración del informe y redacción final

Fecha: 31/07/2026

Elaboración del pre-informe de conclusiones

Análisis del pre-informe

Entrevistas en profundidad con diferentes agentes

Elaboración del informe final

Fase (4): Presentación del informe

Fecha 30/09/2026

Presentación del informe de conclusiones

Campaña de comunicación



5.- Consensos detectados y tensiones estratégicas

El proceso de reflexión desarrollado en el marco de este proyecto permite identificar una serie de consensos especialmente sólidos alrededor de los principales retos que debemos afrontar en el ámbito del empleo. **Más allá de las diferencias sectoriales o institucionales, las respuestas recogidas muestran una percepción ampliamente compartida sobre la magnitud del cambio que atraviesa el mercado de trabajo y sobre la necesidad de impulsar transformaciones profundas en el Sistema de Empleo.**

Sin embargo, el análisis también pone de manifiesto la existencia de tensiones estratégicas relevantes. La transición hacia un nuevo modelo laboral no será lineal ni homogénea. El empleo se encuentra en un momento de reconfiguración donde conviven simultáneamente:

- aceleración tecnológica y lentitud institucional.
- automatización y necesidad de acompañamiento humano,
- digitalización y desigualdad,
- flexibilidad y precariedad
- innovación y vulnerabilidad,

Precisamente por ello, uno de los principales valores del proceso ha sido la capacidad de integrar miradas procedentes de los diferentes entornos (públicos y privados) que actúan o inciden en el Sistema y sus políticas. El diagnóstico no es por tanto exclusivamente técnico, sino que aporta una lectura mucho más amplia sobre las transformaciones estructurales que afectan al empleo, a las organizaciones y a la cohesión social.

5.1. Respecto a los consensos detectados

Necesidad de transformación del Sistema

Probablemente el consenso más relevante que emerge del análisis es **la percepción compartida de que el Sistema actual presenta crecientes dificultades para responder a la velocidad y complejidad de las transformaciones laborales que vivimos**. Las respuestas muestran una coincidencia muy amplia alrededor de varias ideas clave: desde la excesiva fragmentación institucional, las dificultades de coordinación; la insuficiente capacidad de anticipación; la lentitud de adaptación, y la limitada personalización de servicios.

Existe una percepción clara de que el modelo tradicional de políticas activas de empleo resulta insuficiente para gestionar trayectorias laborales cada vez más discontinuas, híbridas y complejas. Aparece así la necesidad de evolucionar hacia un

sistema mucho más: inteligente, interoperable, predictivo y centrado en la transición continua.

Centralidad de la IA y los datos

Otro de los grandes consensos detectados es la creciente relevancia otorgada al aspecto relativo a los datos, su gestión y la trazabilidad de los procesos. Las propuestas vinculadas a: Espacios de Datos del Empleo, Modelos de análisis del mercado de trabajo, Funcionalidades de Orientación apoyadas en IA y Plataformas dinámicas de competencias obtienen niveles especialmente elevados de aceptación.

Sin embargo, el análisis también muestra una visión relativamente madura respecto al papel de la tecnología. La IA no aparece interpretada únicamente como una herramienta de automatización, sino como una infraestructura crítica para: facilitar la toma de decisiones más eficientes, incrementar la calidad de los servicios, mejorar la personalización y reducir los tiempos de transición. **La posición más dominante se orienta claramente hacia modelos híbridos humano + IA y no hacia procesos de automatización exclusivamente tecnológica.**

Aprendizaje continuo

Las respuestas muestran igualmente un elevado consenso respecto a la necesidad de transformar profundamente la relación entre formación y mercado laboral. La percepción dominante es que los sistemas formativos actuales presentan dificultades para responder a: la aparición de una demanda de nuevas competencias y habilidades, la transformación de los roles y las tareas y la velocidad del cambio tecnológico.

El aprendizaje deja así de interpretarse como una etapa limitada a fases iniciales de la vida para convertirse en una necesidad permanente de adaptación profesional. En este contexto adquieren especial relevancia todos los instrumentos más flexibles: alfabetización digital, formación modular, microcredenciales, modelos ágiles de relación entre formación-empleo-organización.

Cohesión social y vulnerabilidad

Uno de los elementos más significativos del análisis es la elevada sensibilidad existente respecto a riesgos de dualización, exclusión y precariedad derivados de la transformación laboral.

El desempleo estructural, la precariedad invisible, las dificultades de acceso a vivienda o las desigualdades territoriales aparecen de forma recurrente como factores críticos de vulnerabilidad. **Existe una percepción ampliamente compartida de que hemos de afrontar el riesgo de que la transición tecnológica no sea socialmente neutra.** Precisamente por ello, las propuestas relacionadas con: acompañamiento personalizado, integración IMV-empleo-formación, rol de las e

entidades sociales, y los sistemas preventivos de vulnerabilidad obtienen también elevados niveles de aceptación.

Cambio organizativo y nueva cultura laboral

El análisis muestra además un consenso creciente respecto a las dificultades de adaptación que afrontan muchas organizaciones. El cambio impacta también en las estructuras organizativas, el rol del liderazgo, las demandas de las personas y los criterios que fundamentan la visión y el propósito empresarial.

Las nuevas generaciones están modificando profundamente las expectativas asociadas al trabajo y al empleo. Flexibilidad, propósito, conciliación y salud emocional adquieren una relevancia creciente dentro de las dinámicas organizativas. Este elemento aparece como uno de los grandes desplazamientos conceptuales del informe: **el futuro del empleo y de su gestión dependerá también de la capacidad de adaptación cultural de las organizaciones.**

5.2. Tensiones estratégicas emergentes

Aunque los consensos son amplios, el análisis también permite identificar varias tensiones estratégicas que condicionarán la evolución futura del Sistema de Empleo.

Innovación versus cohesión social

La principal tensión detectada gira alrededor de cómo acelerar transformación tecnológica sin ampliar desigualdades de adaptación. Mientras algunos perfiles priorizan automatización, digitalización, eficiencia y capacidad de respuesta otros enfatizan el acompañamiento humano, la cohesión social y territorial, la inclusión u la protección.

Aunque la posición dominante parece estar orientada hacia modelos mixtos capaces de combinar la innovación, la inteligencia tecnológica y la sostenibilidad social.

Velocidad del cambio y capacidad institucional

Otra tensión especialmente relevante es la creciente distancia entre la velocidad de transformación del mercado laboral y la capacidad de adaptación de las instituciones. Las respuestas muestran preocupación sobre: las dificultades de escalar la innovación y los aprendizajes adquiridos, la fragmentación competencial, la lentitud administrativa y la rigidez organizativa.

Aparece así una demanda creciente de: ecosistemas de colaboración, laboratorios de innovación, los pilotos de ejecución y rápido impacto y los modelos experimentales más ágiles.

Tecnología versus relación humana

La incorporación de la inteligencia artificial genera una valoración ampliamente positiva, especialmente en ámbitos como: análisis de competencias, elaboración de perfiles profesionales, individualización y personalización de los servicios, emparejamiento (matching) de perfiles con oferta de empleo y procesos de orientación más eficientes.

Sin embargo, también emerge una preocupación clara sobre la automatización excesiva, la deshumanización, y la pérdida del valor del acompañamiento relacional. Sin embargo, **la tensión no parece situarse entre tecnología sí o no, sino en: cómo integrar inteligencia artificial sin deteriorar la dimensión humana del Sistema.**

Flexibilidad versus estabilidad

Las nuevas dinámicas laborales y organizativas también generan tensiones crecientes alrededor de conceptos como: autonomía, empleabilidad, estabilidad, flexibilidad y sostenibilidad respecto a la visión que sobre estos mismos conceptos tienen las nuevas generaciones profesionales.

Aparecen simultáneamente riesgos vinculados a estos conceptos mientras que el reto consistirá en construir modelos capaces de combinarlos de forma adecuada.

5.3. Una transición compleja pero inevitable

El análisis desarrollado en el marco de **Propuestas_Ergon 2026** constata que entre los miembros de la Comunidad Ergon la transformación del empleo ya no pertenece al futuro, está ocurriendo ya.

Las tensiones detectadas reflejan precisamente la complejidad de una transición donde: aprendizaje, cambio cultural, gobernanza, organización, tecnología y vulnerabilidad social están evolucionando simultáneamente y no necesariamente en la misma dirección.

Sin embargo, **el proceso también muestra como elemento positivo la existencia de un amplio espacio de consenso alrededor de la necesidad de transformación y de la urgencia de construir nuevas capacidades colectivas de adaptación.** Este es, probablemente, uno de los principales activos que emergen de este trabajo: la constatación de que el futuro del empleo no dependerá únicamente de la innovación tecnológica o del crecimiento económico. Y que existe **una posibilidad de que el Sistema pueda influir en él si adquiere la capacidad de analizar, anticipar, coordinar, gestionar y reducir las desigualdades en la adaptación a la nueva realidad.**

Ese será, probablemente, el gran desafío de la próxima década.

6.- Propuestas Ergon

- 6.1 Bloque 1 Talento Formación y Transformación
- 6.2 Bloque 2 Cohesión, Vulnerabilidad y Empleabilidad
- 6.3 Bloque 3 Organizaciones, Personas y Futuro
- 6.4 Bloque 4 Cambios en el Sistema de Empleo

Hemos identificado **doce grandes hitos estratégicos agrupados en cuatro bloques de transformación (*)** y con la propuesta de un total de 30 acciones a desarrollar:

- El primero aborda los retos **vinculados a la formación, el aprendizaje y el talento, la formación y la transformación tecnológica.**
- El segundo bloque incorpora una dimensión especialmente relevante relacionada con la **cohesión social, la vulnerabilidad y la empleabilidad.**
- El tercer bloque se centra en el ámbito de las organizaciones, las personas y el futuro del trabajo.
- El cuarto y último aborda la transformación y gobernanza del Sistema de Empleo.

(*) Es posible acceder a una descripción detallada de cada uno de los bloques en el Resumen Ejecutivo; pag 4.

6.1 BLOQUE 1 Talento, Formación y Transformación

HITO 1 Desacoplamiento entre formación y necesidades

Definición: La velocidad de transformación del mercado laboral está generando una creciente distancia entre las competencias adquiridas en los sistemas formativos tradicionales y las capacidades realmente demandadas por empresas y organizaciones.

Acción (1) Implantación rápida del concepto de microcredenciales profesionales

Desarrollar un catálogo común de microcredenciales breves y acumulables con reconocimiento, acceso y uso por parte de todos los actores del Sistema.

Un sistema dirigido a facilitar la recualificación de los usuarios, gestionar más eficientemente los procesos de transición profesional, apoyar a la transición digital de los roles y dar respuestas a los sectores con déficits de talento

Impacto esperado: Acelerar adaptación competencial y facilitar aprendizaje continuo modular.

Acción (2) Desarrollar programas exprés empresa-formación-empleo

Desplegar programas cortos (8–12 semanas) diseñados conjuntamente entre los agentes del Sistema de Empleo y las empresas y organizaciones que faciliten la inserción profesional de los usuarios.

Impacto esperado Reducir los tiempos de transición (desempleo), los de cobertura de vacantes críticas y conectar formación con empleo real.

HITO 2 Escasez de talento y nuevas competencias

Definición: Cada vez más sectores presentan dificultades estructurales para cubrir posiciones críticas debido a déficits competenciales, envejecimiento demográfico y aceleración tecnológica.

Acción (3) Crear mapas territoriales y sectoriales de déficit de talento

Construir sistemas sectoriales y territoriales de detección continua de: -ocupaciones críticas, vacantes persistentes, necesidades emergentes de competencias, integrando datos de todos los Agentes del Sistema.

Impacto esperado: Permitir planificación rápida de formación y transición profesional adaptada a sector y

Acción (4) Desarrollar programas intensivos de recualificación sectorial

Desarrollar itinerarios formativos rápidos dirigidos a roles y/o sectores con déficits en la contratación para: personas desempleadas, profesionales en transición, trabajadores en sectores en transformación,

Impacto esperado: Aumentar disponibilidad real de talento y reducir vacantes estructurales.

Acción (5) Desarrollar una estrategia de activación del talento sénior

Crear programas específicos para: la inserción profesional de los profesionales senior y para facilitar la transición entre empleo y jubilación en ámbitos relacionados con la capacitación digital y el reciclaje profesional.

Impacto esperado: Aprovechar experiencia acumulada y reducir expulsión prematura del mercado laboral.

HITO 3: Impacto de la IA, automatización y digitalización

Definición

La inteligencia artificial y la automatización están modificando ocupaciones, procesos productivos y modelos organizativos a gran velocidad, generando simultáneamente oportunidades y riesgos de desigualdad de adaptación.

Acción (6) Programa intensivo de alfabetización en IA y competencias digitales

Desarrollar formación básica y práctica en herramientas digitales, automatización e IA generativa dirigida especialmente a los usuarios del Sistema de Empleo, pero abiertos a toda la población.

Impacto esperado: Reducir brecha digital y mejorar adaptación tecnológica de la población activa.

Acción (7) Laboratorios territoriales de transición tecnológica

Crear espacios piloto donde todos los agentes del Sistema experimenten conjuntamente soluciones vinculadas a IA y automatización.

Impacto esperado

Facilitar adaptación sectorial y transferencia rápida de innovación.

Acción (8) Implantación de modelos híbridos humano + IA en orientación laboral

Pilotar asistentes inteligentes de orientación capaces de gestionar los procesos vinculados a la orientación, acompañando a la acción desarrollada por los profesionales del ámbito.

Impacto esperado: Incrementar capacidad de personalización y escalabilidad del sistema de empleo, ofrecer servicios de mayor calidad y mejorar la imagen del Sistema.

6.2 BLOQUE 2 Cohesión Social, Vulnerabilidad y Empleabilidad

HITO 4 Políticas contra el desempleo estructural

Definición

Mantenemos niveles persistentes de desempleo estructural que afectan especialmente a personas desempleadas de larga duración, colectivos vulnerables y territorios con menor dinamismo económico.

Acción (9) Elaborar sistemas predictivos de riesgo de desempleo crónico

Implantar herramientas de análisis de datos capaces de identificar personas con alto riesgo de: cronificación, desconexión laboral o exclusión prolongada.

Integrando información del área de empleo, formación y seguridad social

Impacto esperado: Facilitar intervenciones tempranas antes de consolidarse situaciones de exclusión laboral.

Acción (10) Programas intensivos de activación y transición rápida con equipos territoriales adaptados a las necesidades reales.

Desarrollar itinerarios de 3 meses dando prioridad a la inserción de los colectivos vulnerables combinando orientación intensiva, microformaciones, acompañamiento continuo y conexión con empresas, ámbitos locales y entidades sociales.

Los programas deben dar prioridad absoluta a elementos como: formación práctica, el acompañamiento continuo, conexión inmediata con las oportunidades de empleo.

Impacto esperado Acelerar los resultados de reinserción laboral efectiva.

HITO 5 Precariedad invisible y calidad real del empleo

Definición

El empleo ya no puede medirse únicamente por contratación o afiliación. Crecen formas de precariedad aun en contextos donde existe una determinada actividad laboral.

Acción (11) Sistema de indicadores de calidad real del empleo

Desarrollar métricas que permitan evaluar objetivamente la calidad del empleo en términos de estabilidad, bienestar, -movilidad y rotación, desarrollo profesional, y sostenibilidad laboral.

Impacto esperado: Incorporar calidad y sostenibilidad laboral en evaluación de políticas y organizaciones.

Acción (12) Certificación de calidad para las organizaciones laboralmente sostenibles

Crear un modelo de reconocimiento para empresas y entidades que impulsen los elementos predefinidos de calidad laboral como: aprendizaje continuo, bienestar, conciliación, desarrollo profesional y salud emocional.

Impacto esperado: Generar incentivos reputacionales para mejorar calidad del trabajo.

HITO 6: Transformación del modelo de protección y activación laboral

Definición

La separación tradicional entre políticas pasivas, políticas activas y coberturas sociales resulta insuficiente ante trayectorias laborales cada vez más discontinuas y complejas.

Acción (13) Integración operativa entre IMV, empleo y formación

Conectar los diferentes itinerarios y procesos mediante sistemas coordinados de acompañamiento personalizado, trazable y adaptado a cada necesidad. itinerarios

Impacto esperado: Evitar fragmentación institucional y mejorar la eficiencia en la gestión de las políticas.

Acción (14) Compatibilidad entre empleo e ingresos de protección

Desarrollar modelos que permitan mantener determinadas prestaciones durante los periodos de incorporación progresiva al empleo. Una fórmula dirigida a colectivos vulnerables que cumplan unas condiciones previamente determinadas

Impacto esperado: Reducir desincentivos al acceso al empleo, mejorar la calidad de la oferta y facilitar transiciones más eficientes.

HITO 7 Vivienda y empleo: nueva fractura de acceso a la integración laboral

Definición

Las dificultades de acceso a vivienda están limitando movilidad, estabilidad profesional y oportunidades laborales, especialmente entre jóvenes y colectivos vulnerables.

Acción (15) Observatorio integrado de vivienda, movilidad y empleo

Construir un sistema de análisis permanente sobre relación entre: vivienda, movilidad, empleabilidad y desigualdad territorial.

Impacto esperado: Incorporar dimensión residencial en planificación de políticas de empleo y cohesión social

Acción (16) Pactos territoriales vivienda-empleo

Impulsar acuerdos entre las AAPP y los diferentes agentes y operadores privados dirigidos a facilitar acceso residencial vinculado a oportunidades laborales.

Impacto esperado: Reducir barreras de acceso al empleo derivadas del coste residencial.

Acción (17) Programas de apoyo a movilidad laboral residencial

Crear ayudas temporales para: el desplazamiento, el alojamiento y el alquiler orientadas a personas que acceden a empleo en otros territorios.

Impacto esperado: Facilitar movilidad laboral y cobertura de vacantes territoriales.

6.3 BLOQUE 3 Organizaciones, Personas y Futuro del Trabajo

HITO 8: Crisis de adaptación de los modelos de gestión de personas

Definición

La aceleración tecnológica, los cambios generacionales y las nuevas expectativas laborales están poniendo en crisis modelos tradicionales de liderazgo, organización y gestión del talento tanto en empresas como en las AAPP y las entidades sociales.

Acción (18) Programas de liderazgo adaptativo para entornos híbridos

Desarrollar itinerarios para directivos y mandos intermedios centrados en aspectos como: gestión del cambio, liderazgo híbrido, bienestar de equipos y transformación organizativa especialmente dirigidos al sector público, las entidades sociales y las pymes.

Impacto esperado: Mejorar capacidad de adaptación organizativa y sostenibilidad de equipos.

Acción (19) Plataformas internas de movilidad, aprendizaje, detección del clima laboral y de la desvinculación

Implantar sistemas internos que permitan y faciliten la movilidad funcional dentro de las organizaciones e inclusive dentro de un determinado sector.

Impacto esperado: Reducir rotación, mejorar fidelización y aumentar adaptación continua.

HITO 9 Nuevas expectativas generacionales y transformación cultural del trabajo

Definición

Las nuevas generaciones están modificando profundamente la relación con el trabajo, priorizando elementos como aprendizaje, bienestar, equilibrio vital, flexibilidad y propósito

Acción (20) Desarrollo de pilotos de modelos de trabajo flexible y saludable

Desarrollar experiencias piloto en diferentes entornos incluida las AAPP sobre: flexibilidad horaria, conciliación, trabajo híbrido y autonomía organizativa,
Impacto esperado: Mejorar atracción y fidelización de talento joven.

Acción (21) Programas de mentoría y transferencia intergeneracional

Crear mecanismos estructurados de intercambio entre profesionales de diferentes edades y entornos combinando conocimientos específicos, competencias y aprendizaje mutuo.

Impacto esperado: Reducir brechas generacionales, aprovechar el conocimiento acumulado y facilitar la aportación de valor por parte de los profesionales senior.

Acción (22) Estrategias organizativas de bienestar y propósito

Incorporar en planes de gestión de personas indicadores estratégicos basados en bienestar emocional, la participación, el impacto social y el desarrollo profesional,

Impacto esperado: Mejorar compromiso, productividad y sostenibilidad laboral.

HITO 10 Fragmentación territorial y desigualdad de oportunidades

Definición

La transformación del empleo y la digitalización están generando diferencias crecientes entre territorios en acceso a oportunidades, competencias y capacidad de adaptación.

Acción (23) Hubs territoriales de innovación, empleo y competencias

Crear espacios locales de coordinación entre todos los actores y agentes de los Sistemas de Empleo y Formación, orientados a talento, innovación y transición laboral territorial.

Impacto esperado: Fortalecer ecosistemas locales y reducir desigualdades territoriales.

Acción (24) Programas territoriales de atracción y retorno de talento

Impulsar iniciativas locales y territoriales para: atraer profesionales vinculando las oportunidades de empleo con proyectos de desarrollo territorial.

Impacto esperado: Evitar pérdida de capital humano y reforzar cohesión territorial.

6.4. BLOQUE 4 Gobernanza y Transformación del Sistema de Empleo

HITO 11 Nuevo modelo de gobernanza del empleo

Definición

La complejidad creciente del mercado laboral hace inviable una gestión del empleo basada exclusivamente en las estructuras administrativas tradicionales. La transformación del Sistema exige nuevos modelos de gobernanza capaces de integrar y facilitar la colaboración entre todos los Actores y Agentes del Sistema.

Acción (25) Desarrollo de ecosistemas sectoriales y/o territoriales colaborativos

Crear estructuras permanentes de coordinación territorial entre todos los miembros del Sistema para diseñar de forma conjunta itinerarios, programas que den respuesta a las nuevas necesidades del mercado de trabajo y que actúen de forma positiva en la reinserción de los colectivos vulnerables.

Impacto esperado: Reducir fragmentación institucional, mejorar la coordinación y la eficiencia del Sistema.

Acción (26) Integración operativa de las Entidades Sociales en el Sistema de Empleo

Incorporar formalmente a entidades sociales que actúan como colaboradoras del Sistema en la dirección y decisión sobre las políticas de empleo mediante protocolos coordinados, disponibilidad de acceso a los recursos disponibles y acceso interoperable a información. Una integración que además precisa marcos de colaboración a largo plazo.

Impacto esperado: Aumentar proximidad, personalización y eficacia de políticas activas y de inclusión laboral.

Acción (27) Laboratorios de innovación en políticas activas de empleo

Desarrollar pilotos rápidos de experimentación sobre los elementos críticos en materia de IA, gestión, orientación y transiciones laborales con participación de todos los agentes del Sistema

Impacto esperado: Acelerar innovación y facilitar escalabilidad de nuevas soluciones.

HITO 12 Infraestructuras para la transformación del Sistema de Empleo

Definición

El nuevo Sistema de Empleo necesitará infraestructuras inteligentes capaces de conectar datos, competencias, orientación, formación y transición laboral en tiempo real para dar respuesta a las nuevas necesidades.

Acción (28) Crear una plataforma global en formato APP con funcionalidades que den respuesta a todos los usuarios, Actores y Agentes.

Necesitamos crear una plataforma global (por un mero criterio de eficiencia) en formato de APP accesible a todos los operadores y adaptable a las necesidades de cada entorno/contexto que integre información de todos los actores de los Sistemas de Formación y Empleo.

Una plataforma que permita acceder al perfil de los usuarios, a la oferta formativa u de empleo, que genere itinerarios, que ofrezca recomendaciones y que aporte valor a los procesos de orientación e inserción.

Impacto esperado: facilitar la autonomía de los usuarios, permitir actualización continua de necesidades competenciales y reducir desajustes entre los perfiles profesionales, la oferta formativa y la de empleo.

Acción (29) Desarrollo del Espacio de Datos del Empleo

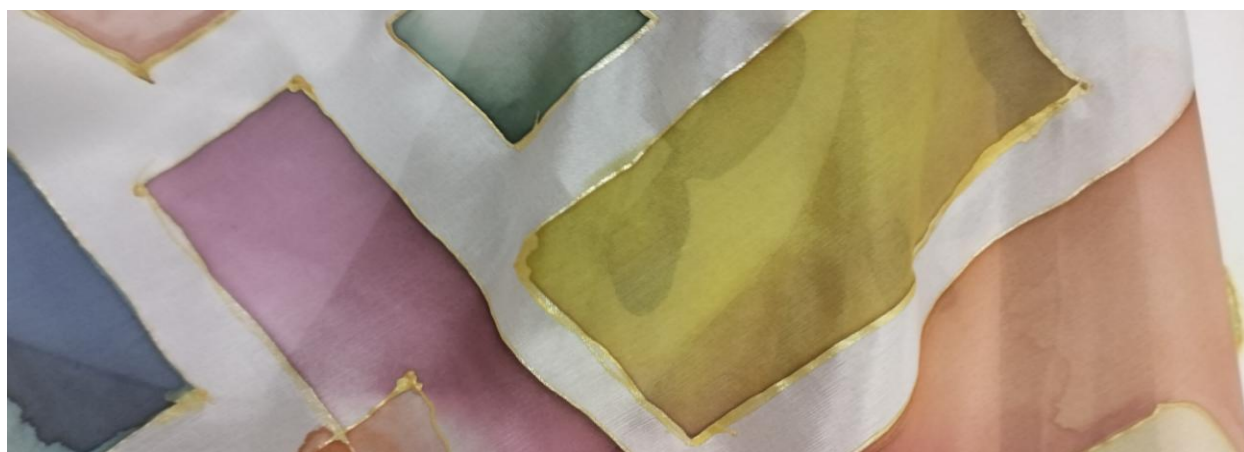
Construir una infraestructura interoperable que conecte: empleo, formación, talento, protección social y necesidades del mercado de trabajo mediante un protocolo de gobernanza seguro, ético y sostenible.

Impacto esperado: Mejorar anticipación, personalización y eficiencia del sistema de empleo.

Acción (30) Creación de un Sistema de análisis y de anticipación de necesidades del mercado de trabajo

Desarrollar cuadros de mando dinámicos y herramientas predictivas capaces de identificar ocupaciones emergentes, riesgos de transformación, déficits de talento, y evolución territorial del empleo.

Impacto esperado: Permitir toma de decisiones basada en datos y políticas activas más anticipatorias.



7.- Medidas prioritarias

Si tuviéramos que priorizar únicamente tres grandes medidas transformadoras para abordar el futuro de la gestión del empleo, probablemente no plantearíamos por proponer reformas laborales tradicionales ni grandes cambios normativos.

El verdadero desafío ya no consiste únicamente en regular mejor el mercado de trabajo, sino en construir un sistema capaz de adaptarse a una realidad mucho más dinámica, tecnológica y compleja. La cuestión central de la próxima década será la capacidad colectiva para gestionar transición, aprendizaje y cohesión social en un entorno de cambio permanente.

Desde esta visión las grandes acciones o propuestas que consideramos de aplicación urgente por su contenido, y capacidad de impacto a corto plazo serían las siguientes:

- (1) **Generar una dinámica dirigida a alcanzar un gran pacto social por el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de competencias.** La velocidad de transformación tecnológica está provocando una creciente distancia entre las capacidades disponibles y las necesidades reales del

mercado laboral. La formación deja de ser un proceso lineal concentrado en etapas iniciales de la vida para convertirse en una necesidad permanente de actualización y adaptación. El reto ya no será únicamente formar más, sino formar de manera distinta: más flexible, modular, rápida y conectada con la realidad productiva.

La implantación de microcredenciales interoperables, programas masivos de alfabetización en IA y modelos ágiles de colaboración entre empresas, formación y empleo deberían constituir una prioridad inmediata. Porque probablemente el gran factor diferencial del futuro ya no será únicamente el acceso al empleo, sino la capacidad de las personas, organizaciones y territorios para seguir aprendiendo y transformándose continuamente.

- (2) **Desarrollo y puesta en marcha de una estrategia de choque contra el desempleo estructural y la vulnerabilidad laboral.** No afrontamos únicamente un problema de desempleo coyuntural, sino dinámicas persistentes de exclusión, cronificación y desconexión del mercado laboral que afectan especialmente a jóvenes vulnerables, personas desempleadas de larga duración, profesionales seniors o beneficiarios del IMV. El sistema tradicional de políticas activas resulta insuficiente para gestionar trayectorias laborales cada vez más discontinuas y complejas.

Necesitamos evolucionar hacia modelos mucho más intensivos, personalizados y próximos, lo que implica combinar orientación avanzada, formación rápida, acompañamiento continuo y colaboración activa con empresas y entidades sociales. El objetivo ya no debería ser únicamente ofrecer prestaciones o cursos de formación aislados, sino construir verdaderos sistemas de transición laboral capaces de acompañar a las personas en procesos reales de reintegración y adaptación.

- (3) **Construcción de una infraestructura global de los Sistema de Empleo y Formación centrada en dar respuesta a las necesidades de los usuarios y de las empresas y organizaciones.** Continuamos gestionando buena parte de las políticas de empleo y formación desde estructuras fragmentadas, lentas y con escasa capacidad de anticipación. Mientras el mercado laboral cambia en tiempo real, las instituciones continúan operando con información parcial, sistemas desconectados y modelos reactivos.

En paralelo a la construcción de esta plataforma creemos que es necesario el desarrollo de un **Espacio de Datos de los ámbitos de la formación, el empleo y el talento. Una iniciativa que es una prioridad estratégica.** No se trata únicamente de tecnología. Se trata de construir la infraestructura que permitirá conectar orientación, formación, vacantes, competencias, protección social y transición laboral dentro de un mismo ecosistema inteligente. Sólo con un recurso de esta naturaleza tendremos la capacidad de dar respuestas a las nuevas necesidades y de transformar el Sistema de Empleo de la próxima década.

El verdadero valor de estas tres medidas no reside únicamente en cada una de ellas por separado, sino en su capacidad de actuar conjuntamente como una nueva arquitectura de gestión del Sistema de Empleo. Hemos de ser capaces de usar la gestión inteligente de los datos y las funcionalidades que nos propone la Inteligencia Artificial para analizar la realidad del mercado de trabajo, anticipar las políticas de transición, reducir la vulnerabilidad y exclusión. Estas medidas, empiezan a configurar un cambio profundo de paradigma: pasar de un sistema diseñado para gestionar desempleo a un ecosistema capaz de gestionar transición, empleabilidad y transformación permanente.

Estas iniciativas son **tres movimientos tractores** capaces de: cambiar la lógica del sistema; construir capacidad de transformación y generar resultados visibles. **Además, son: políticamente defendibles; técnicamente viables; relativamente rápidas en su implantación y con elevado impacto medible a corto plazo.**

El detalle de la puesta en marcha de estas medidas/acciones podría ser el siguiente:

7.1. Gran Pacto Estatal para el Aprendizaje continuo el desarrollo de las competencias y la IA

Crear un **marco permanente de adaptación competencial** con participación del conjunto de agentes del Sistema. Requiere la participación y colaboración desde las primeras fases del ME/SGFP

Con tres líneas inmediatas:

Línea 1: Microcredenciales interoperables.

Línea 2: Alfabetización masiva en IA y digitalización.

Línea 3: Programas empresa-formación-empleo.

Timing: 12 meses

Fase 1:

Constitución del pacto

Catálogo inicial competencias

Fase 2:

Primeras microcredenciales

Programas IA masivos

Resultados esperados

Corto plazo: Adaptación rápida competencias

Medio plazo: Reducción déficit talento

Largo plazo: Cambio cultural y aprendizaje continuo permanente.

¿Porqué? Porque el propósito no es gestionar el desempleo sino construir un sistema colaborativo capaz de reducir al mínimo los periodos de transición profesional, el desarrollo de la empleabilidad y la adaptación continua a las nuevas necesidades.

7.2. Programa de choque contra desempleo estructural y vulnerabilidad

Lanzamiento del **programa piloto “Transición 50.000”** Un programa intensivo dirigido al conjunto de colectivos que integran el desempleo estructural y que

combine elementos de orientación intensiva, formación y acompañamiento continuo y contratación vinculada con los de dar mayor peso a las entidades sociales y a los ecosistemas de agentes territoriales.

Timing: 12 meses

Fase 1.

Identificación perfiles prioritarios

Selección territorios piloto

Alianzas con entidades sociales

Fase 2.

Programas intensivos operativos

Análisis del impacto y de los resultados.

Resultados esperados

Corto plazo: Activación rápida y Reducción cronificación

Medio plazo: Mayor empleabilidad, Reducción dependencia pasiva

Largo plazo: Cambio de lógica: de subsidio → transición activa.

¿Por qué? Porque: es políticamente visible, socialmente urgente y técnicamente factible. Puede mostrar resultados rápidos y además conecta los conceptos de cohesión social y transformación tecnológica.

7.3 Puesta en marcha de la APP de Servicios y del Espacio de Datos del Empleo

La propuesta, en línea con los planteamientos que dan fundamento al proyecto EmpleData que impulsamos desde nuestra Fundación pasa por poner en marcha un **Programa Nacional de Infraestructura Inteligente del Empleo** con participación de todos los actores de los Sistemas de Empleo y Formación.

Fase A

Interoperabilidad básica de datos: (perfil, competencias, formación, orientación y oferta de empleo).

Fase B

Pilotos sectoriales y territoriales de orientación inteligente.

Fase C

Sistema predictivo de transformación ocupacional.

Timing: Piloto a 12 meses

Resultados a corto plazo: Mejor coordinación, personalización y trazabilidad

Resultados a medio plazo: Mayor calidad del servicio, mayor eficiencia en la gestión, mejores ratios de transición, incremento sustancial de las inserciones laborales.

¿Por qué? Porque además de ser una solución que cumple con los tres requisitos definidos de: fácil implementación, no precisar reformas normativas y alto impacto es un paso necesario para dotar de inteligencia e interoperabilidad al Sistema.



8.- Conclusiones

El proceso de reflexión desarrollado en el marco de estas **Propuestas_Ergon 2026** permite identificar una idea central que atraviesa transversalmente todo el informe. A saber: **el empleo está dejando de funcionar como un espacio relativamente estable para convertirse progresivamente en un ecosistema dinámico de transición, aprendizaje y adaptación continua.** Una transformación que pasa por modificar los procesos formativos y de asunción de competencias, el aprendizaje continuo, las trayectorias profesionales, la respuesta de las empresas y organizaciones y las propias capacidades de respuesta institucional.

El debate sobre empleo ya no puede limitarse únicamente a desempleo, contratación o regulación laboral. La inteligencia artificial, la aceleración tecnológica, el envejecimiento demográfico, la fragmentación territorial y las nuevas expectativas sociales están alterando profundamente la manera de trabajar, aprender y relacionarse con él. **A lo largo del proceso ha aparecido, además una percepción ampliamente compartida: el Sistema de Empleo presenta crecientes dificultades para responder a la velocidad del cambio.** Las estructuras institucionales, los modelos formativos y buena parte de las organizaciones continúan funcionando con lógicas diseñadas para mercados laborales más previsibles y lineales.

Para afrontar las nuevas realidades debemos disponer de capacidades completamente distintas: anticipación, aprendizaje permanente, gobernanza colaborativa, interoperabilidad y personalización. Uno de los grandes consensos detectados en el proceso es precisamente el que plantea la necesidad de transformar el Sistema desde una lógica integral e inteligente. Los Espacios de datos, la Orientación apoyada en inteligencia artificial, los Sistemas predictivos de competencias o las Infraestructuras interoperables emergen como elementos críticos para construir políticas de más calidad, eficaces y eficientes.

Pero quizá uno de los aspectos más relevantes del trabajo es que **la transformación del empleo no aparece interpretada únicamente desde una perspectiva tecnológica.** Los resultados muestran una especial sensibilidad respecto a los riesgos de mantenimiento de la dualidad en las condiciones laborales y los vinculados al mantenimiento de un desempleo estructural. Por ello la necesidad de crear estructuras de empleo de calidad, la puesta en marcha de programas y acciones “de choque” y la urgencia de plantearse e intentar enfocar con criterio los problemas relativos a la equidad, la gestión sin sesgos, la seguridad y la transparencia en el uso de la Inteligencia Artificial.

Paralelamente el desempleo estructural, la precariedad invisible, las dificultades de acceso a vivienda o las desigualdades territoriales reflejan que la transición laboral no será homogénea. No todas las personas, sectores y territorios afrontan el cambio desde la misma posición. Por ello, el informe introduce una idea especialmente importante: **innovación y cohesión social no deben entenderse como objetivos contrapuestos. El verdadero reto reside en construir modelos capaces de combinar inteligencia tecnológica con sostenibilidad social.**

En este sentido, el documento creemos que incorpora también elementos especialmente novedosos dentro del debate tradicional sobre empleo. **La necesidad de integrar las políticas de empleo con las de protección social, la relevancia de la conexión entre las actuaciones en el marco de la vivienda con la de la formación y la empleabilidad y el rol creciente de las entidades sociales como infraestructuras de acompañamiento**, muestran hasta qué punto el futuro del trabajo estará ligado al rediseño del propio modelo de integración social.

Otro de los grandes elementos conceptuales del informe afecta a las organizaciones. **Las empresas, administraciones y entidades sociales ya no afrontan únicamente problemas de gestión, atracción de talento, eficiencia o productividad.** Empiezan a experimentar crecientes dificultades de adaptación cultural, liderazgo y sostenibilidad organizativa. Las nuevas generaciones están modificando profundamente la relación entre vida/trabajo/empleo. **Flexibilidad, bienestar, conciliación, aprendizaje continuo, desarrollo y propósito adquieren una relevancia creciente frente a modelos tradicionales basados exclusivamente en estabilidad, la continuidad o la lealtad.** Esto obliga a replantear muchos de los modelos en los que se ha basado la gestión organizativa. Aparece así una de las ideas más importantes del proyecto: **la transformación del empleo ya no sucede únicamente fuera de las organizaciones. También está ocurriendo dentro de ellas.**

El informe plantea además una visión especialmente relevante sobre gobernanza. La complejidad del nuevo contexto hace inviable una gestión del empleo basada exclusivamente en estructuras fragmentadas. **El futuro exigirá ecosistemas colaborativos donde todos los actores: AAPP (centrales, autonómicas y/o locales), entidades gestoras y colaboradoras del mundo social o privado, proveedores de servicios y de sistemas de información y el tejido organizativo y empresarial operen de forma mucho más coordinada.** Ello exige un importante cambio cultural en todas las partes y la generación de nuevos marcos de relación y de confianza.

En ese sentido, el principal valor diferencial de las **Propuestas_Ergon 2026** reside precisamente en la **voluntad de combinar: capacidad operativa, innovación aplicada, inteligencia colectiva, visión sistémica y voluntad de cambio.** También en el hecho de que los planteamientos y medidas formuladas comparten las tres características fundamentales que están en la filosofía del proyecto. A saber: relativa facilidad de implementación, alto impacto potencial, y ausencia de necesidad de reformas normativas.

Esto resulta especialmente relevante en un momento donde buena parte de **los desafíos del empleo ya no dependen únicamente de nuevas normativas, sino de la capacidad de adaptación institucional, y la coordinación y transformación organizativa para dar respuesta a las nuevas necesidades económicas y demandas sociales.**

Entramos en un periodo decisivo en el que probablemente el principal desafío ya no será únicamente la creación de empleos sino la construcción de capacidades colectivas dirigidas a sostener transición, aprendizaje y cohesión social en un

contexto de cambio permanente. **El gran reto reside en tener la motivación y la voluntad de trabajar juntos en estructuras flexibles pero seguras y dotarnos de la capacidad de adaptación, anticipación, y conexión para hacer frente al futuro.**



9.- Anexos

9.1 Cuestionario

Hablar hoy de empleo exige **abandonar muchos de los marcos mentales con los que tradicionalmente hemos interpretado el mercado de trabajo**. Sin embargo, la realidad actual es mucho más compleja. La digitalización, la inteligencia artificial, el envejecimiento poblacional, la aceleración del cambio competencial y la transformación de las expectativas sociales están modificando simultáneamente la forma en que trabajamos, aprendemos y nos relacionamos con el empleo. **Y mientras el mercado laboral evoluciona hacia modelos cada vez más dinámicos, híbridos y cambiantes, gran parte de las estructuras institucionales continúan funcionando bajo lógicas diseñadas para un contexto mucho más estable y previsible.**

Es en este contexto en el que nos planteamos la II Edición de esta iniciativa para que, tomando en cuenta los aprendizajes alcanzados en la primera edición, no limitarnos al análisis del impacto de éstas, sino realizar un diagnóstico del mercado de trabajo, desde una perspectiva diferente.

En el Equipo de Coordinación de nuestra Fundación hemos identificado **6 grandes elementos que desde nuestro punto de vista definen la realidad del empleo hoy** y que configuran los principales retos que condicionarán su gestión hoy y en próximo futuro. Una decisión que podremos adaptar en base a los resultados del cuestionario y que parte del criterio de que la gestión del empleo no implica solo a factores ajenos a las empresas y organizaciones, que hoy éste se desarrolla en entornos diversos (1/3 en el sector público) sino también en la gestión que éstas desarrollan en el día a día.

En concreto:

- **La velocidad de los procesos de cambio que supera la capacidad institucional**
- **El desacoplamiento entre formación, capacidades y necesidades del mercado de trabajo**

- **La fractura silenciosa que suponen el desempleo estructural y vulnerabilidad crónica**
- **El Incremento de la precariedad laboral a menudo invisible**
- **La adaptación necesaria de los modelos de gestión de personas**
- **La transformación del Sistema para desarrollar políticas adecuadas a las nuevas demandas de sus usuarios**

Unos hitos que definimos en la forma siguiente:

1.- La velocidad del cambio que supera la capacidad institucional. Las transformaciones tecnológicas, demográficas y productivas avanzan más rápido que la capacidad de adaptación institucional mientras que las políticas públicas están en otro plano y siguen siendo diseñadas para lógicas de estabilidad.

2.- El desacoplamiento entre formación, capacidades y necesidades del mercado de trabajo. Lamentablemente tenemos un modelo estructural que comporta que los sistemas educativos, de empleo y las de carácter social continúen, a menudo, funcionando como compartimentos separados del mercado real. Una situación que es una causa más de que convivamos con tasas de desempleo relevantes y con un gran número de ofertas sin cubrir.

3.- La fractura que suponen el desempleo estructural y la vulnerabilidad crónica.

Arrastramos unos niveles persistentes de desempleo de larga duración que no desaparecen ni en ciclos de positivos como el actual. Hoy aproximadamente la mitad de los desempleados son personas que tienen un riesgo real de ser expulsadas del mercado de trabajo con el riesgo de que la IA puede ampliar esta brecha si no existe una estrategia ambiciosa para facilitar la transición laboral.

4.- El Incremento de la precariedad a menudo invisible. Aunque la temporalidad ha disminuido formalmente, siguen existiendo segmentos de polarización, dualidad y vulnerabilidad en el acceso a un empleo ya no garantiza una estabilidad, el desarrollo personal y el acceso a una vida digna.

5. La adaptación necesaria de los modelos de gestión de personas

El modelo construido durante décadas sobre una idea relativamente estable del trabajo: estructuras jerárquicas, trayectorias lineales, liderazgo vertical y relaciones laborales previsibles probablemente ya no es el adecuado. El problema ya no es únicamente organizativo; empieza a convertirse en un desafío de sostenibilidad, capacidad de transformación y calidad del vínculo entre las personas y el trabajo.

6.- La transformación del Sistema de Empleo. Es urgente transformar el Sistema de Empleo tanto en términos estratégicos: ¿Quién decide qué? como operativos: ¿Cómo se hace? y ¿Quién lo hace? Un proceso que no podrá hacerse sin modificaciones sustanciales en el modelo de gobernanza, de gestión y de recursos. Necesitamos dotarnos de las capacidades para adoptar y gestionar medidas/políticas eficientes, basadas en evidencias y que den respuesta a las nuevas necesidades y demandas.

El Cuestionario:

Tiene como objetivo recoger la valoración de los miembros de la Comunidad y de nuestra Red de Contactos sobre el análisis realizado y las medidas propuestas en relación con los 6 grandes desafíos identificados con una doble finalidad: De una parte, validar la solidez y relevancia del diagnóstico realizado y de otra identificar la viabilidad, prioridad e impacto de las medidas/propuestas planteadas.

Invitación a participar:

Siguiendo el formato habitual en nuestra Fundación hemos dividido el cuestionario en 3 ámbitos con un conjunto de cuestiones cerradas y abiertas con una capacidad máxima de 300 caracteres.

Los bloques siguientes:

- Bloque (I) Cuestiones cerradas para definir el contexto del proyecto.
- Bloque (II) Preguntas abiertas de carácter estratégico.
- Bloque (III) Dirigido a conocer el perfil personal y profesional.

En todo caso os confirmamos que éste puede ser contestado en un plazo no superior a 5 minutos.

Bloque (I) Cuestiones cerradas

En estas cuestiones podéis escoger un máximo de 3 respuestas.

Propuestas relativas al hito (1) (velocidad del cambio)

- 1.- Crear un órgano para el análisis, impulso y evaluación de las políticas de empleo con intervención de todos los agentes y actores del Sistema.
- 2.- Desarrollar planes específicos de formación y motivación para los gestores de las políticas de empleo.
- 3.- Generar dinámicas y planes para impulsar la colaboración real y de aprendizaje entre todos los actores
- 4.- Impulsar un plan de alfabetización en competencias digitales e IA dirigido a toda la población.
- 5.- Poner en marcha un Espacio de datos sectorial en el ámbito del empleo, las competencias y el talento.

Medidas que se proponen para el hito (2) formación y mercado laboral):

- 1.- Crear una plataforma dinámica de competencias y necesidades del mercado.
- 2.- Facilitar mecanismos para una mejor coordinación y la transferencia de datos entre formación y empleo
- 3.- Impulsar acciones dirigidas a que la formación y el aprendizaje se lleven a cabo en el entorno empresarial
- 4.- Potenciar los programas de microcredenciales y los programas exprés de formación dual sectorial
- 5.- Reforzar mediante campañas ad-hoc el prestigio social de determinadas profesiones/actividades

Medidas respecto al hito (3) (desempleo estructural y vulnerabilidad)

- 1.- Crear sistemas de acompañamiento integral (laboral y social) que permita hacer análisis predictivos.
- 2.- Elaborar planes para dotar de más y mejores recursos a las entidades sociales que trabajan con los colectivos vulnerables.
- 3.- Evolucionar hacia modelos de orientación más personalizados e intensivos y de corta duración dirigidas al acceso al empleo.
- 4.- Incorporar elementos digitales e itinerarios formativos y de orientación personalizados y eficientes.
- 5.- Poner en marcha planes y programas específicos para estos colectivos en contacto con el tejido empresarial.

Propuestas relativas al hito (4) (precariedad invisible)

- 1.- Crear un espacio que genere indicadores de calidad del empleo.
- 2.- Desarrollar una certificación de calidad empleadora.
- 3.- Generar un pacto social para dar una respuesta global al problema de la vivienda
- 4.- Impulsar mecanismos ágiles que faciliten a las Pymes que tengan la certificación de calidad el acceso a las contrataciones públicas.
- 5.- Reforzar los planes de formación y adaptación digital de los colectivos más sujetos a esta precariedad: jóvenes, seniors etc.

Propuestas relativas al hito (5) (modelos de gestión de personas)

- 1.- Crear plataformas y herramientas de desarrollo profesional y para la medición del aprendizaje, la calidad organizativa y el clima laboral.
- 2.- Definir y establecer criterios para la gestión ética y transparente en los procesos de reclutamiento y selección de personas.

- 3.- Desarrollar modelos de organización del trabajo en formato flexible, la autonomía, la salud emocional y la capacidad de adaptación.
- 4.- Establecer y definir una estrategia adaptada a la realidad empresarial para incorporar a la formación y el aprendizaje en el día a día organizativo.
- 5.- Impulsar modelos de liderazgo centradas en acompañamiento, gestión del cambio, colaboración transversal y dirección de equipos.

Medidas respecto al hito (6) (transformación del Sistema de Empleo)

- 1.- Creación de la Tarjeta de Empleo (PDC-pasaporte digital de competencias) accesible a las personas, agentes del Sistema y empresas y organizaciones.
- 2.- Desarrollo de una plataforma de análisis del mercado de trabajo.
- 3.- Impulsar un modelo de gestión integral con participación de todos los agentes públicos y privados.
- 4.- Poner en marcha un modelo de Orientación híbrido que apoye a la labor desarrollada por los profesionales del ámbito.
- 5.- Implementar y poner en marcha un sistema de evaluación en tiempo real para medir la eficiencia el impacto y los resultados de las políticas de empleo.

Bloque (II) Cuestiones abiertas

Os proponemos estas 4 cuestiones y os recordamos que las respuestas tienen una capacidad máxima de 300 caracteres.

- Consideras que hay algún otro hito que sea significativo al margen de los 5 que hemos identificado en el bloque precedente.
- Puedes identificar tres medidas que crees deberían ponerse en marcha de forma inmediata. No necesitas centrarte en las definidas en el bloque anterior.
- Como valoras globalmente la calidad del análisis realizado. Consideras que las propuestas son realistas y aplicables.
- Tienes alguna aportación o sugerencia adicional

Bloque (III) Análisis del Perfil profesional

Algunos datos sobre tu perfil personal y/o profesional:

Edad: -menor de 40 años

-de 40 a 55

-más de 55

Género: -Masculino

-Femenino

-Otros

Rol profesional: -En el ámbito del Empleo

-En el ámbito de la Gestión de personas

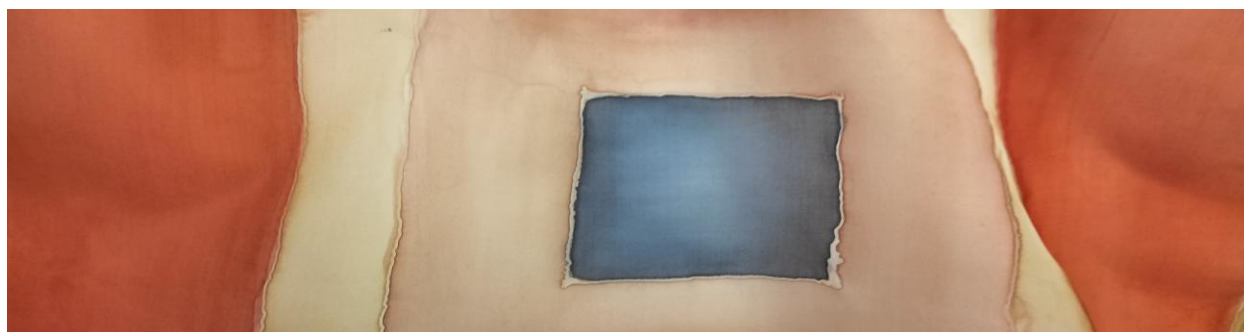
-Otro

Entorno profesional: -Sector Público

-Sector Social

-Sector Privado

Tu email de contacto es: _____



9.2 Referencias

(Orden alfabético por autor / institución)

AIReF

Evaluación del Ingreso Mínimo Vital.

Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), Madrid, diferentes ediciones.

Banco de España

Informe Anual 2023. Capítulo 3: Mercado de trabajo y productividad.

Banco de España, Madrid, 2024.

Comisión Europea

European Strategy for Data.

European Commission, Bruselas, 2020.

Comisión Europea

Año Europeo de las Competencias (European Year of Skills).

European Commission, Bruselas, 2023.

Comisión Europea

Pilar Europeo de Derechos Sociales.

European Commission, Bruselas, 2021.

Fundación Cotec

Innovación y futuro del trabajo en España.

Fundación Cotec para la Innovación, Madrid, diferentes publicaciones.

Fundación Cotec

Economía intangible y transformación productiva.

Fundación Cotec para la Innovación, Madrid, diferentes ediciones.

Fundación Ergon

Propuestas Ergon 2022. Informe final trabajo.

Fundación Ergon, Madrid, 2022.

Fundación Ergon

Innova_Ergon 2024. Claves para la implantación de la Inteligencia Artificial en la gestión del empleo.

Fundación Ergon, Madrid, 2025.

Fundación Ergon

Innova_Ergon 2025. Viabilidad de los Espacios de Datos en el ámbito del empleo.

Fundación Ergon, Madrid, 2025.

Fundación Ergon

ERGON_Opina. Boletines sobre empleo, orientación y transformación del sistema laboral.

Fundación Ergon, Madrid, diferentes números y ediciones.

Fundación FOESSA

Informe FOESSA sobre exclusión y desarrollo social en España.

Fundación FOESSA / Cáritas Española, Madrid, última edición disponible.

Fundación Gaudí

Documentos y reflexiones sobre transformación social, innovación y sostenibilidad.

Fundación Gaudí, Barcelona, diferentes publicaciones.

Fundación de Estudios de Economía Aplicada

Observatorio Trimestral del Mercado de Trabajo.

FEDEA y BBVA Research, Madrid, diferentes ediciones.

Fundación de Estudios de Economía Aplicada

Mercado de trabajo y migraciones. Documentos de trabajo y análisis.

FEDEA, Madrid, diferentes publicaciones.

Gobierno de España

Estrategia Española de Apoyo Activo al Empleo 2025–2028.

Ministerio de Trabajo y Economía Social, Madrid, 2025.

Gobierno de España

Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA).

Gobierno de España, Madrid, 2020.

Gobierno de España

España Digital 2026.

Gobierno de España, Madrid, 2022.

Gobierno de España**Ley 3/2023, de Empleo.**

Boletín Oficial del Estado, Madrid, 2023.

McKinsey Global Institute**The Future of Work after COVID-19.**

McKinsey & Company, 2021.

OECD**OECD Employment Outlook.**

Organisation for Economic Co-operation and Development, París, diferentes ediciones.

OECD**Working Better with Age.**

Organisation for Economic Co-operation and Development, París, diferentes ediciones.

UNESCO**Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence.**

UNESCO, París, 2021.

Unión Europea**Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial (AI Act).**

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, Bruselas, 2024.

Unión Europea**Reglamento General de Protección de Datos (RGPD).**

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, Bruselas, 2016.

World Economic Forum**Future of Jobs Report.**

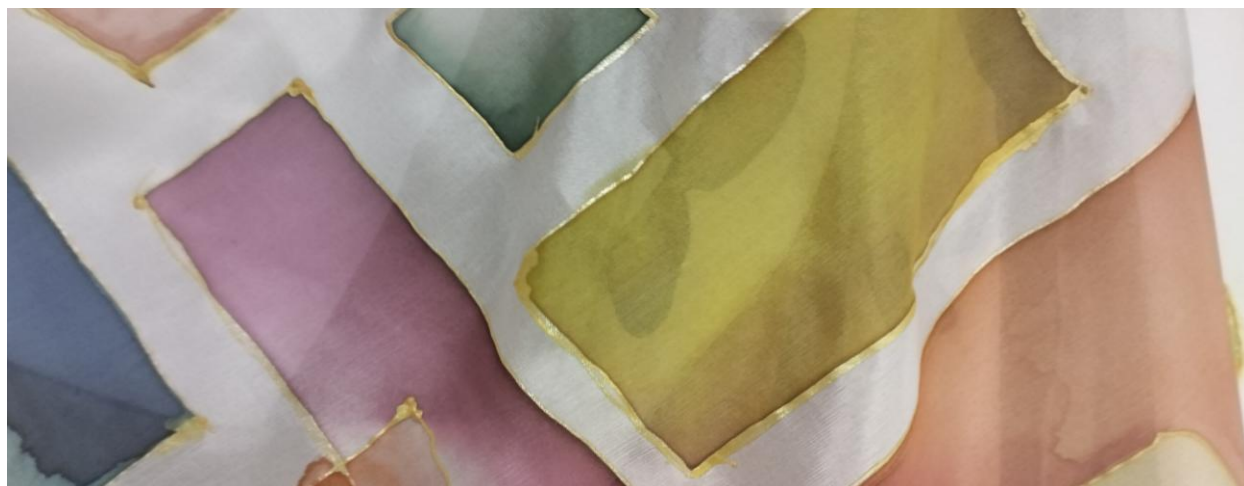
World Economic Forum, Ginebra, diferentes ediciones.

Hamel, Gary y Zanini, Michele**Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them.**

Harvard Business Review Press, Boston, 2020.

Ton, Zeynep**The Good Jobs Strategy.**

MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2014.



9.3 Agradecimientos

Este proyecto es resultado del trabajo colaborativo desarrollado por un número relevante de miembros de nuestra red de contactos y específicamente de los miembros de nuestra COMUNIDAD.

Queremos mostrar nuestro reconocimiento a:

- A los miembros de nuestro Patronato y a los del Consejo Asesor por el apoyo permanente que dan a nuestras actividades.
- A las 148 personas que contestaron de forma válida al cuestionario que nos ha permitido disponer de los elementos básicos para su realización.
- A los miembros del Comité de Coordinación que han participado en la concreción de las propuestas y validado la redacción de este informe.

En el proyecto hemos contado con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial, entre ellas Brújula —el entorno de asistencia inteligente que hemos desarrollado en nuestra Fundación como apoyo a los procesos de análisis y elaboración estratégica— y Microsoft Forms para la gestión del cuestionario, del trabajo de campo y de análisis de sus conclusiones. Una colaboración que entendemos es coherente con las tesis planteadas en el informe.

Y para terminar no podemos olvidarnos de las aportaciones que han realizado expresamente las personas siguientes: Luis Aparicio, Angela Botella, Josep Pau Hortal, Josep Puigvert, Jordi Oliveras, Juan Jose Torres y Begoña Viña tanto en los procesos de edición y gestión del proyecto como en las tareas administrativas y de seguimiento.

9.4 ¿Quiénes somos?

Somos una estructura multidisciplinar e independiente cuyo objetivo es el de crear un espacio de reflexión, debate y propuesta sobre el futuro del trabajo y el del empleo. 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. Hoy somos una Comunidad de más de 200 personas y tenemos una red de contactos de más 15.000. Una de nuestras iniciativas más destacada es el proyecto Innova_Ergon del que hemos desarrollado ya la VI edición.

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. Estamos convencidos que para conseguir estos objetivos es necesario dedicar esfuerzos a la mejora de las competencias de los profesionales que actúan en la gestión de las políticas activas de empleo.

Nos motivan los retos y nos inspiran algunas iniciativas similares exitosas desarrolladas en otros entornos. Pueden disponer de más información sobre nuestro proyecto en

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

Nota final: Las imágenes de acuarela entre secciones no llevan pie de crédito ni título. Son de autoría individual de uno de los miembros de nuestra Comunidad y han sido cedidas expresamente para su uso.

**Este documento consta de 40 páginas que contienen información confidencial.
Todos los derechos reservados.**

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

Copyright 2026 © Fundación ERGON