



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Grado en Economía

Las lanzaderas de empleo. Una estrategia de innovación social para la inserción laboral

Presentado por:

Estefanía Durán Pablos

Tutelado por:

Carmen Rodríguez Sumaza

Valladolid, 23 de junio de 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	8
2. METODOLOGÍA.....	8
3. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL EMPLEO. DELIMITACION CONCEPTUAL	10
3.1. LA INNOVACIÓN SOCIAL.....	11
3.2. LA INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL EMPLEO.....	13
4. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACION SOCIAL PARA EL EMPLEO EN LA UE Y EN ESPAÑA	15
4.1. LA ESTRATEGIA EUROPA 2020	15
4.2. EL PROGRAMA EUROPEO DE EMPLEO E INNOVACIÓN SOCIAL (EASI).....	18
4.3. LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN ESPAÑA	20
5. LAS LANZADERAS DE EMPLEO COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA INSERCIÓN LABORAL.....	21
5.1. PROMOTORES Y ORIGEN DE LAS LANZADERAS DE EMPLEO.....	21
5.2. LAS LANZADERAS DE EMPLEO: CONCEPTO Y DIMENSIONES.....	25
5.3. PROCESO DE INSCRIPCIÓN, REQUISITOS Y SELECCIÓN DE LAS PERSONAS CANDIDATAS	27
5.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ROLES	29
5.5. METODOLOGÍA Y FUNCIONAMIENTO DE LAS LANZADERAS DE EMPLEO	31
5.6. ÁMBITOS DE TRABAJO Y TAREAS EN UNA LANZADERA.....	34
5.6.1. <i>Desarrollo de la inteligencia emocional</i>	35
5.6.2. <i>Trabajo en equipo</i>	36
5.6.3. <i>Coaching</i>	37
5.6.4. <i>Empleabilidad</i>	37
5.6.5. <i>Búsqueda activa e intermediación laboral</i>	38
5.6.6. <i>Fomento del emprendimiento</i>	39
5.6.7. <i>Formación y desarrollo</i>	40
5.6.8. <i>Eventos</i>	41
6. ESTUDIO DE CASO: LEES VJA	41
6.1. PROMOTORES, FINANCIADORES, COLABORADORES Y PARTICIPANTES	42
6.2. LOS PERFILES DE LOS/LAS PARTICIPANTES DE LA LEES VJA	42
6.3. OBJETIVOS Y PLAN ESTRATÉGICO	43
6.4. ORGANIZACIÓN POR DEPARTAMENTOS Y ROLES DE LOS/LAS PARTICIPANTES.....	46
6.5. EJEMPLOS DE TALLERES, EVENTOS Y ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA LEES VJA.....	48
6.5.1. <i>Talleres</i>	48
6.5.2. <i>Visitas y eventos</i>	49

6.5.3. <i>Otras actividades</i>	51
6.6. PERSPECTIVA DE LOS/LAS PARTICIPANTES SOBRE LA SITUACIÓN DEL MERCADO LABORAL Y LAS LANZADERAS DE EMPLEO	53
6.7. RESULTADOS DE EMPLEABILIDAD EN EL CONTEXTO LOCAL Y EL FUTURO DE LAS LANZADERAS DE EMPLEO	55
7. CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXOS	62
ANEXO 1. MAPA CONCEPTUAL DE LA INNOVACIÓN SOCIAL	62
ANEXO 2. ENTREVISTAS.....	63
ANEXO 3. EL PROTOCOLO DE INTERMEDIACIÓN CON LAS EMPRESAS	64
ANEXO 4. LOS MAPAS DE EMPLEABILIDAD	65
ANEXO 5. EL BUSINESS CANVAS MODEL.....	68
ANEXO 5. FINANCIADORES.....	69
ANEXO 6. COLABORADORES	70

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LA ESTRATEGIA EUROPA 2020 Y EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN SOCIAL	16
TABLA 2. RECOMENDACIONES DE LA UE PARA ESPAÑA EN RELACIÓN A LA ESTRATEGIA EUROPA 2020	17
TABLA 3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA EUROPEO DE EMPLEO E INNOVACIÓN SOCIAL (EASI)	19
TABLA 4. NÚMERO DE LEES EN ESPAÑA POR CCAA DESDE 2013	24
TABLA 5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS PERSONAS CANDIDATAS	29
TABLA 5. ÁMBITOS DE TRABAJO EN LAS LANZADERAS DE EMPLEO	35
TABLA 6. TAREAS EN MATERIA DE EMPLEABILIDAD.....	38
TABLA 7. PERFILES DE LOS/LAS PARTICIPANTES EN LA LEES VJA	43
TABLA 8. OBJETIVOS PLANTEADOS POR LA LEES VJA	44
TABLA 9. EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA LEES VJA.....	45
TABLA 10A. FUNCIONES EN LOS DEPARTAMENTOS DE EMPLEO Y MARKETING DE LA LEES VJA.....	46
TABLA 10B. FUNCIONES EN LOS DEPARTAMENTOS DE EVENTOS Y RRHH DE LA LEES VJA.....	47
TABLA 11. TALLERES IMPARTIDOS EN LA LEES VJA.....	49
TABLA 12. ENTREVISTAS PREVIAS REALIZADAS A MIEMBROS DE LA INICIATIVA LEES	63
TABLA 13. ENTREVISTA A LA COORDINADORA DE LA LEES VJA	64
TABLA 14. ENTREVISTA GRUPAL A LOS/LAS PARTICIPANTES DE LA LEES VJA	64
TABLA 15. DATOS DE LOS/LAS PARTICIPANTES	67
TABLA 16. DATOS DE LAS EMPRESAS A INTERMEDIAR.....	67
TABLA 17. EJEMPLOS DE PREGUNTAS EN EL BUSINESS CANVAS MODEL.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ETAPAS DEL PROCESO DE INNOVACIÓN SOCIAL.....	13
FIGURA 2. FACHADA DEL EDIFICIO DE LA FSMRPH	22
FIGURA 3. NÚMERO TOTAL DE LEES EN ESPAÑA DESDE 2013	23
FIGURA 4. VIÑETA DE PERIDIS QUE REPRESENTA EL CONCEPTO DE LEES	25
FIGURA 5. ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE UNA LANZADERA DE EMPLEO.....	26
FIGURA 6. PANTALLA DE INICIO DE LA WEB OFICIAL DE LEES	27
FIGURA 7. PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL DE LAS LANZADERAS DE EMPLEO	30
FIGURA 8. METODOLOGÍA DE LAS LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO	33
FIGURA 9. VENTANA DE JOHARI	36
FIGURA 10. PARTICIPANTES IMPARTIENDO UN TALLER EN UNA LEES.....	48
FIGURA 11. DISCURSO DE UNA DE LAS PARTICIPANTES EN EL FORO DE EMPLEO.....	50
FIGURA 12. CONTENIDOS DEL FORO DE EMPLEO DE LA LEES VJA	51
FIGURA 13. SESIÓN DE SPEED DATING EN UNA LEES.....	52
FIGURA 14. DIAGRAMA DE PROBLEMAS.....	54
FIGURA 15. DIAGRAMA DE OBJETIVOS	54
FIGURA 16. CONCEPTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL SEGÚN SIETE CATEGORÍAS	62
FIGURA 17. ESQUEMA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MAPA DE EMPLEABILIDAD	66
FIGURA 18. ESTRUCTURA POR BLOQUES DEL BUSINESS CANVAS MODEL.....	68
FIGURA 19. FINANCIADORES DEL PROGRAMA LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO EN ESPAÑA	70
FIGURA 20. COLABORADORES DEL PROGRAMA LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO EN ESPAÑA	71

RESUMEN

Este Trabajo Fin de Grado es una investigación de campo sobre la iniciativa de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario como estrategia de innovación social para la inserción laboral. El presente estudio pretende analizar qué son las lanzaderas de empleo, su funcionamiento, su origen y sus resultados. Además, se ha considerado la importancia de la innovación social para el empleo en el contexto de la Unión Europea y en España.

La metodología empleada se basa en el análisis documental y en técnicas de investigación cualitativa. Se han realizado, entre otras técnicas, entrevistas en profundidad, una entrevista grupal y un estudio de caso de una lanzadera de empleo mediante observación participante.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que la iniciativa de las lanzaderas de empleo se basa en una metodología muy innovadora y beneficiosa para el desarrollo personal y profesional de quienes participan en ellas. Además, se ha comprobado que está generando resultados muy positivos en la lucha contra el desempleo con altas tasas de empleabilidad.

Conceptos clave: innovación social, empleabilidad, solidaridad, proactividad, trabajo en equipo, emprendimiento, coaching

ABSTRACT

This study is a field research about employment shuttle and solidarity undertaking initiative which is a social innovation strategy for employability. The purpose of this project is to explain what an employment shuttle is and to analyse it in detail. Furthermore, it has been considered social Innovation relevance in the European Union and in the Spain context.

Its methodology is based on documentary analysis and qualitative researching techniques like interviews and participant observation in an shuttle employment.

As a result, the investigation shows that employment shuttle initiative uses innovative methods and improves the personal and professional development. In addition, this initiative is giving very positive employability results.

Keywords: social Innovation, employability, solidarity, proactivity, teamwork, undertaking, coaching

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la colaboración de la coordinadora del programa lanzaderas en España, Rocío Pérez Guardo y de la coordinadora de la LEES VJA, Cristina Sanz Camazón, así como de los/las participantes de dicha lanzadera, ha sido posible conocer el funcionamiento de esta iniciativa innovadora y vivir una experiencia dentro de una lanzadera de empleo y emprendimiento solidario.

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo en constante cambio. Las nuevas demandas del mercado laboral, los ciclos económicos, la exclusión social, el avance de las tecnologías y muchos otros factores exigen una adaptación a esos cambios y la creación de soluciones innovadoras ante estos desafíos. En relación a la utilización de nuevas herramientas para combatir el desempleo se encuentra el objeto de estudio de este trabajo, que son las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario, como estrategia de innovación social para la inserción laboral. El objetivo general es analizar en qué consiste dicha iniciativa, de forma que conozcamos cuál es su origen, su funcionamiento y qué resultados están proporcionando.

Nos centraremos más específicamente en tres objetivos, que son: analizar la importancia de la innovación social para el empleo en el contexto de la Unión Europea y en España, explicar las lanzaderas de empleo como estrategia de innovación social y realizar un estudio de caso de una lanzadera ubicada en un municipio de entre 1500 y 1600 hab./Km² y que por razones de confidencialidad denominaremos en el documento LEES VJA. Este estudio de caso nos permitirá conocer desde dentro el funcionamiento de una lanzadera.

2. METODOLOGÍA

En este trabajo se han empleado varias técnicas de investigación social: análisis documental y diversas técnicas de investigación cualitativa.

En primer lugar, se ha realizado una búsqueda y análisis de la información existente en documentos oficiales de la Comisión Europea y otros. También se ha consultado la información existente en la página web oficial de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario de la Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico, así como la documentación proporcionada por la Coordinadora y el equipo de la LEES VJA. A partir de los datos obtenidos en estas fuentes, se ha realizado una síntesis con las ideas fundamentales para nuestro objeto de estudio.

Por otro lado, se ha realizado una investigación de campo mediante técnicas de investigación cualitativa. La finalidad del análisis cualitativo es ofrecer una descripción detallada de lo que está ocurriendo, que permita comprender el entorno y el asunto estudiado y facilite su análisis posterior. Debe ser una descripción “densa”, que como define Gibbs (2012:23), es “aquella que demuestra la riqueza de lo que está sucediendo y pone de relieve la manera en la que se involucran las intenciones y estrategias de las personas”. A su vez, dentro de las técnicas cualitativas se han empleado las siguientes: observación participante, entrevistas en profundidad y una entrevista grupal.

La observación participante consistió en la asistencia a algunas de las sesiones de la lanzadera de VJA, de forma que fue posible observar las interacciones entre los/las participantes de las lanzaderas, el entorno en que trabajan, las actividades que realizan, el papel de la persona coordinadora/coach y el de los/las participantes y también la realización de breves entrevistas en los descansos.

Con respecto a las entrevistas se emplearon diferentes modalidades: transcripción y análisis de entrevistas disponibles en internet, realización de una entrevista grupal y realización de entrevistas individuales. Primeramente se llevó a cabo la transcripción¹ de entrevistas realizadas en emisoras de radio a integrantes del programa lanzaderas en España. Dichas entrevistas se encuentran disponibles en formato de audio en la web oficial de las lanzaderas de empleo. En el anexo 2 tabla 8 se ofrece información de estas cinco entrevistas, de las que se han extraído frases textuales de algunas de las personas entrevistadas y que se citarán a lo largo de este trabajo. También se ha realizado una entrevista personal a la coordinadora de la LEES VJA (para más datos sobre esta entrevista véase el anexo 2 tabla 9). El criterio para la

¹ Las transcripciones de entrevistas son traducciones de un lenguaje oral a uno escrito, de manera que se estructuran las conversaciones de la entrevista en un formato que facilita su análisis. Es importante realizar una transcripción detallada para interpretar correctamente el sentido de lo que se dice en la entrevista, es decir, tener en cuenta no solo lo que se dice sino como se dice (Kvale, 2011).

selección de los entrevistados se ha basado en la aportación que pueden realizar en función del rol que desempeñan en las lanzaderas.

Además, se ha realizado una entrevista grupal² a los/las participantes de la lanzadera seleccionada para el análisis de caso. Para ello se ha seleccionado a seis participantes voluntarios de la LEES VJA y se ha desarrollado un guion con material que estimule a las personas a participar y una lista de preguntas para dirigir a los/las participantes hacia la información que necesitamos obtener (Barbour, 2013). En el anexo 2 tabla 10 se ofrecen más detalles sobre la entrevista grupal.

Por último, se ha realizado un diagrama de Ishikawa sobre el que se explicaran más detalles en el apartado 6.6 de este trabajo.

3. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LA INNOVACIÓN SOCIAL PARA EL EMPLEO. DELIMITACION CONCEPTUAL

La innovación social ha recibido un gran impulso en los últimos años como respuesta a los nuevos desafíos a los que se enfrenta la sociedad. La crisis económica, el desempleo, el envejecimiento de la población, la sanidad, la educación, la exclusión social, la inmigración y la sostenibilidad del medio ambiente exigen soluciones rápidas y efectivas. La innovación social es un instrumento para idear y desarrollar soluciones a todos estos retos.

En este apartado se expondrán más detalladamente los conceptos de innovación social e innovación social para el empleo, para después analizar su importancia en el contexto europeo.

² Tanto en la observación participante como en las entrevistas se han empleado notas de campo, debido a que la simple transcripción de las palabras a veces no es suficiente, ya que supone la pérdida de información como el entorno, el lenguaje corporal, el contexto, etc. Las notas de campo son anotaciones tomadas en el momento de la investigación para registrar palabras clave, frases y acciones clave emitidas por las personas entrevistadas. Son interpretaciones del mundo que se basan en la observación (Gibbs, 2012).

3.1. La innovación social

En un documento fruto de un proyecto de investigación, Rüede & Lurtz (2012) recogen aportaciones de diferentes autores sobre la innovación social. En dicho estudio concluyen que existen diferentes interpretaciones de la innovación social atendiendo al contexto o disciplina en el que se enmarca, como la sociología, administración de empresas y economía, el trabajo social y la ciencia política. Esto implica que no se ha llegado a un consenso sobre el concepto de innovación social. En su estudio, Rüede & Lurtz encontraron en la aportación de diferentes autores siete categorías de innovación social y un concepto vinculado a cada una de ellas³. La definición que se ofrece en la categoría 1. “Hacer algo bueno en/para la sociedad”, es la que mejor se contextualiza en el marco teórico de nuestro objeto de estudio. En esta categoría la innovación social se define como “una nueva solución a un problema social que es más efectiva, eficiente y sostenible que las soluciones existentes y para la cual el valor generado se acumula principalmente en la sociedad en su conjunto, en lugar de en los particulares” (Phills et al., 2008,36). Como se cita en Rüede & Lurtz, según Dawson y Daniel (2010) la innovación social puede interpretarse en términos generales como el desarrollo de nuevos conceptos, estrategias y herramientas que apoyan a los grupos para alcanzar el objetivo de la mejora del bienestar.

Según la Comisión Europea (2013b), la innovación social se define como el desarrollo y la aplicación de nuevas ideas, ya sean productos, servicios o modelos, para cubrir las necesidades sociales (nuevas o aquellas que no estén adecuadamente satisfechas), crear nuevas relaciones o colaboraciones sociales y ofrecer mejores resultados. Son al mismo tiempo innovadoras en sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar. Se trata de una innovación social tanto en los fines como en los medios, es decir, lo social está presente tanto en el proceso, el cómo y el porqué de los objetivos sociales que se pretenden alcanzar, así como en los resultados obtenidos (OCDE, 2010; Phills et al, 2008). Cabe puntualizar, como menciona la Comisión Europea (2013b), que no todas

³En el anexo 1 figura 9 se muestran las siete categorías y los diferentes conceptos de innovación social que se relacionan con cada una.

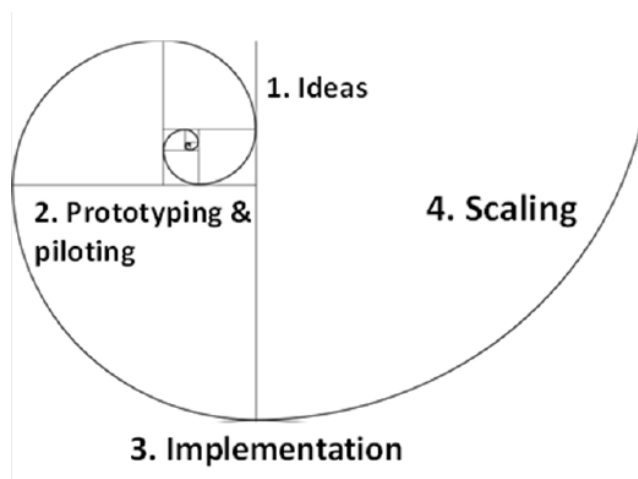
las innovaciones son innovaciones sociales. El objetivo de esta última, es producir un cambio social, ofreciendo nuevas soluciones e ideas para el desarrollo económico y los problemas sociales. Los agentes que forman parte del proceso de innovación social son el sector público, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales y la población.

Un proceso de innovación social puede dividirse en cuatro etapas (Comisión Europea, 2013a):

1. Identificación de nuevas necesidades sociales o de aquellas que estén insatisfechas o mal atendidas. Consiste en diagnosticar el problema y analizar sus causas y consecuencias, así como de reconocer las estrategias ya utilizadas que no han dado buenos resultados.
2. Desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades sociales. Una vez identificado el problema, llega el momento de la generación y propuesta de ideas. Las ideas que surgen se van probando mediante el método de ensayo y error y se van perfeccionando, de forma que se crea un prototipo⁴.
3. Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para afrontar las necesidades sociales. Supone la mejora y racionalización de las ideas. Hay que asegurarse de que la idea es válida para alcanzar los resultados esperados y asegurar que existen medios financieros para llevarla a cabo.
4. Ampliación de las innovaciones sociales efectivas. Se trata de aplicar la idea a escala real una vez comprobada su eficacia y viabilidad.

⁴ En el contexto de un proyecto de innovación social, se define prototipo como una primera muestra o modelo construido para probar un concepto o proceso, o para funcionar como modelo a partir del cual se reproduce o se aprende de él (Howaldt y Schwarz, 2010).

Figura 1. Etapas del proceso de innovación social



Fuente: Comisión Europea, 2013a:7

En el proceso de innovación social es clave la colaboración activa entre las partes interesadas, ya sea en la aportación de técnicas de diseño social, la gestión del proyecto o su financiación.

Las innovaciones sociales pueden estar dirigidas hacia muchas cuestiones, entre ellas la exclusión social, la desigualdad, la falta de vivienda y el desempleo (BEPA, 2011: 59).

3.2. La innovación social para el empleo

En la literatura consultada no se ha encontrado una definición exacta de innovación social para el empleo, pero sí se ofrece un concepto de innovación social en relación a la situación de desempleo. Según un informe de la BEPA (2011), la innovación social para el empleo podría definirse como nuevas formas de lucha contra el desempleo a través del negocio inclusivo, la creación de empleo de los jóvenes, la gestión de la edad o la inclusión social de grupos vulnerables (crecimiento integrador). La innovación social para el empleo puede tratarse desde un nivel macro/político, que consiste en tratar las políticas de desempleo en términos de innovación social, y desde un nivel micro, introducidas por empresarios/as y ciudadanos/as a través de la solidaridad, para mejorar el

funcionamiento de la organización o para transformar esa organización en una empresa social, con objetivos sociales.

Estas nuevas formas y modelos de organización para combatir el desempleo requieren nutrir el capital humano y social, fuente de innovación, mediante el apoyo a las organizaciones públicas y privadas por igual, y a las iniciativas promovidas por los ciudadanos/as y las comunidades, los empresarios/as y las organizaciones, para responder eficazmente a las necesidades sociales, que hoy en son cada vez mayores. En combinación con la globalización, el rápido cambio tecnológico tiene grandes impactos en la sociedad y profundas implicaciones sobre los perfiles de desempleo. Aumenta la demanda de habilidades, ampliando la brecha entre los trabajadores/as calificados y no calificados. La cuestión social primordial para el largo plazo es la forma de dotar a las personas con los conocimientos adecuados para darles la mejor oportunidad en la economía moderna, ya sea como trabajadores/as, empresarios/as o consumidores/as.

En conclusión, podemos entender la innovación social para el empleo como aquellas medidas o iniciativas creativas que contribuyen a impulsar la creación de empleo y la inserción laboral, especialmente de aquellas personas que tienen mayores dificultades para acceder al mercado laboral.

La generación de ideas para la empleabilidad puede estar dirigida a través de nuevas técnicas de inserción laboral y a través del emprendimiento. En el caso del emprendimiento, un ejemplo es la empresa social⁵, que es aquella cuyo principal objetivo es tener un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios/as y accionistas (Comisión Europea, 2013b). Las lanzaderas de empleo son otro ejemplo de innovación social para el empleo. En ellas se trata la búsqueda de empleo desde perspectivas diferentes y utilizando metodologías innovadoras, dotando a las personas de habilidades para facilitar su empleabilidad. Más adelante analizaremos detalladamente en qué consisten las

⁵Un caso de empresa social innovadora y exitosa es La Fageda, situada en Girona y dedicada a la elaboración de yogures. Su fundador es Cristóbal Colón, un psicólogo que decidió dar empleo a personas con discapacidad intelectual creando esta empresa. Para más información véase <http://www.fageda.com/es>

lanzaderas de empleo y de qué manera novedosa contribuyen a la inserción laboral.

4. LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACION SOCIAL PARA EL EMPLEO EN LA UE Y EN ESPAÑA

La crisis económica y financiera que ha afectado a Europa estos últimos años ha tenido como consecuencia, entre otras, una situación de desempleo para millones de personas. Este es uno de los mayores desafíos actuales a los que se enfrenta la economía europea. La respuesta de Europa determinará nuestro futuro. Tal como se menciona en la Comunicación de la Comisión, Europa 2020: “Europa necesita volver a encontrar el rumbo y mantenerlo. Ese es el propósito de Europa 2020. Se trata de crear más empleo y lograr una vida mejor, [...] de encontrar el modo de crear nuevos puestos de trabajo y de ofrecer una orientación a nuestras sociedades” (Comisión Europea, 2010:2).

Para tratar de encontrar ese rumbo se propusieron una serie de iniciativas que forman parte de la Estrategia Europa 2020, cuya base es estimular la innovación y el espíritu empresarial. La innovación social está presente en numerosas iniciativas políticas de la Comisión Europea, entre ellas la unión por la innovación, el empleo, plataforma europea contra la pobreza y los paquetes de inversión social. Para el periodo 2014-2020 la innovación social forma parte del reglamento de los fondos estructurales, que ofrece a los Estados miembros ayuda financiera para invertir en innovación social procedente de fondos del FEDER y el Fondo Social Europeo. Además, se ha puesto en marcha un Programa europeo para el Empleo y la Innovación social (EaSI) que constituye un importante instrumento de financiación para las políticas de empleo (Comisión Europea, 2010).

4.1. La estrategia Europa 2020

La estrategia Europa 2020 es un programa europeo para el crecimiento y el empleo que se inició en 2010 y tiene un horizonte temporal de 10 años. Sus

objetivos son combatir la crisis económica, paliar las deficiencias del modelo de crecimiento y crear las condiciones necesarias para un crecimiento sostenible, inteligente e integrador.

Una de las iniciativas de la estrategia Europa 2020 es la «Unión por la innovación», que señala la innovación social como una herramienta muy potente para afrontar los desafíos sociales, reenfocando la política de I+D+i en retos como el desempleo, el cambio climático, la energía y el uso eficaz de los recursos, la salud, la evolución demográfica, etc. En la tabla 1 se muestran las áreas de actuación y los objetivos de la estrategia Europa 2020 y cómo la innovación social puede contribuir a lograr estos objetivos.

Tabla 1. La estrategia Europa 2020 y el papel de la innovación social

Prioridades	Áreas de actuación	Objetivos
Crecimiento inteligente Economía basada en el conocimiento y la innovación	Empleo I+D+i	75% de empleados entre 20-64 años Inversión del 3% del PIB de la UE
Crecimiento sostenible Uso eficaz de los recursos. Economía más verde y competitiva.	Cambio climático/energía	Reducir un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero e incrementar la eficiencia energética Reducir la tasa de abandono escolar a menos del 10%
Crecimiento integrador Alto nivel de empleo. Cohesión social y territorial.	Educación	Al menos 20 millones menos de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social
	Pobreza	
El papel de la innovación social		
<ul style="list-style-type: none"> · Puede proporcionar soluciones nuevas y más eficientes para satisfacer las necesidades sociales · Dar respuestas a los desafíos sociales movilizand o a los actores · Nuevas formas de trabajo conjunto haciendo partícipes a los/las participantes · Optimización de los recursos 		

Fuente: Elaboración propia en base a Comisión Europea (2013)

Como se puede ver, el empleo es una de las áreas prioritarias de actuación, que forma parte del crecimiento integrador y cuyo objetivo es crear una economía con un alto nivel de empleo que promueva la cohesión económica, social y territorial. Europa debe actuar en materia laboral para combatir el desempleo de larga duración y luchar contra la vulnerabilidad de grupos como los jóvenes (cuya tasa de desempleo es superior al 21%), las mujeres y los mayores.

La Unión Europea ha proporcionado recomendaciones específicas a cada país de cara al cumplimiento de los objetivos de la estrategia, analizando su situación económica particular y las medidas que deben adoptar. En el caso de España, se continúan aplicando ajustes estructurales debido a los desequilibrios internos y externos del país. Han sido necesarias reformas en los impuestos, el mercado de trabajo y la educación y en un futuro seguirán siendo necesarias reformas para lograr el crecimiento y el fomento del empleo. En la tabla 2 se muestran las nueve recomendaciones para España de cara al cumplimiento de la estrategia Europa 2020, entre las que se encuentran reformas en el mercado laboral.

Tabla 2. Recomendaciones de la UE para España en relación a la estrategia europea 2020

Áreas de actuación	Contenido
1. Finanzas públicas sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> • Corregir el déficit • Consolidación presupuestaria • Frenar el aumento de la deuda pública
2. Eficiencia del sistema fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos indirectos que favorezcan el crecimiento • Combatir el fraude y la evasión fiscal
3. Sector financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de ajuste del sector financiero
4. Mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar y complementar las reformas de las políticas de activación • Evaluar los efectos de la reforma laboral de 2012
5. Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las reformas previstas en el área educativa
6. Inclusión social	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas para la reducción de la pobreza y la exclusión social
7. Entorno empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Subsanan las deficiencias y los obstáculos del entorno • Aumentar la competencia en los mercados de bienes y servicios
8. Energía y transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma del sector energético
9. Calidad de la administración pública	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la coordinación entre las administraciones • Reducir costes para limitar la carga administrativa sobre las empresas y las familias

Fuente: Elaboración propia en base a Comisión Europea, 2013

En relación a estas recomendaciones, España ha elaborado un programa nacional de reformas en 2015, del cual se ofrece más información en el apartado

4.3, en el que se incluyen políticas activas de empleo⁶ para trabajar en cada una de las áreas más afectadas por la crisis. El objetivo de estas políticas es facilitar la incorporación de las personas desempleadas al mercado de trabajo y ayudar especialmente a aquellas con mayores dificultades de inserción laboral.

4.2. El Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI)

Como se ha expuesto, en Europa 2020 se establecen objetivos, recomendaciones y las estrategias para su cumplimiento, pero es necesaria financiación. Para ello se ha puesto en marcha el *Programa de la UE para el Empleo y la Innovación Social (EaSI)*, que es un instrumento financiero a escala de la UE, cuyo objeto es promover un elevado nivel de empleo de calidad y sostenible, que aporte una protección social correcta, combata la exclusión social y la pobreza y mejore las condiciones de trabajo⁷.

En cuanto a su estructura y financiación, EaSI está gestionado directamente por la Comisión Europea y el presupuesto total es de 919.469,000 euros para el período 2010-2020. Reúne tres programas de la UE, que entre 2007 y 2013 se gestionaban por separado: PROGRESS, EURES y Microfinanciación Progress. En la tabla 3 se ofrece información sobre los objetivos de este programa.

⁶ En el *Programa Nacional de Reformas de España 2015* se ofrece información detallada sobre las políticas activas de empleo en respuesta a las recomendaciones en el ámbito del mercado laboral. Disponible en: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/espana/index_es.htm

⁷Véase, Reglamento (UE) nº 1296/2013 del Parlamento europeo y del Consejo de 11/12/2013, art.1, Título 1.

Tabla 3. Objetivos del Programa Europeo de empleo e innovación social (EaSI)

<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Estrategia Europa 2020. • Mejorar la coordinación de las actuaciones a nivel nacional y europeo en el ámbito del empleo, los asuntos sociales y la inclusión. • Apoyar el desarrollo de sistemas de protección social y políticas de mercado de trabajo. • Promover la movilidad geográfica y aumentar las oportunidades de empleo, mediante el desarrollo de un mercado de trabajo abierto. • Combatir el desempleo de larga duración • Luchar contra la discriminación, la pobreza y la exclusión social. 		
<p>PROGRESS</p>	<p>EURES</p>	<p>MICRO FINANCIACIÓN Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL</p>
<p>Instrumento financiero para apoyar el desarrollo y las políticas de la UE en 5 áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Inclusión y protección social • Condiciones de trabajo • Lucha contra la discriminación • Igualdad de género <p>61% del presupuesto de EaSI</p>	<p>EURES es una red europea para el fomento de la movilidad profesional.</p> <p>Su objetivo es proporcionar servicios de información, asesoramiento y contratación/colocación a los trabajadores y empresarios.</p> <p>Facilita la libre circulación de trabajadores entre los países de la UE.</p> <p>18% del presupuesto de EaSI</p>	<p>El objetivo es aumentar el acceso y la disponibilidad de micro financiación para grupos vulnerables y para microempresas, así como para las empresas sociales.</p> <p>21% del presupuesto de EaSI</p>

Fuente: elaboración propia en base a Comisión Europea, 2014

Dentro del programa Progress es interesante destacar la ayuda financiera que está ofreciendo a la innovación social a través de la financiación del emprendimiento social. Además, el Fondo Social Europeo está aportando ayuda financiera para muchas iniciativas que contribuyan a la creación de empleo, como por ejemplo el Plan de Garantía Juvenil, iniciativas para parados/as de larga duración o las lanzaderas de empleo en el caso de España.

4.3. Las políticas activas de empleo en España

Dentro del Programa Nacional de Reformas 2015 del Gobierno de España se recoge un apartado orientado a la reforma de las políticas en el mercado laboral. El objetivo es aumentar la eficacia y eficiencia por parte de la administración pública para facilitar la incorporación de las personas desempleadas al mercado de trabajo. El instrumento clave es la estrategia española de activación para el empleo 2014-2016, que plasma un nuevo modelo de programación, ejecución, financiación y evaluación de las políticas, fijando objetivos comunes. Los instrumentos de esta estrategia son:

- Planes anuales de política de empleo. Las CCAA y el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)⁸ proponen una serie de actuaciones en materia de empleo que serán valoradas y financiadas en función del grado de cumplimiento de los objetivos fijados en el plan del año anterior.
- Desarrollos reglamentarios para coordinar y homogeneizar las actuaciones de los servicios públicos de empleo, siendo estos servicios los siguientes:
 - Servicio de orientación profesional. Diagnostico individualizado e itinerario personalizado.
 - Servicio de colocación y asesoramiento de empresas. Informar a las empresas de los colectivos de desempleados incluidos en programas específicos con incentivos a la contratación.
 - Servicio de formación y cualificación para el empleo. Nuevo modelo de formación para el empleo aplicado en 2015.
 - Servicio de asesoramiento para el empleo y el emprendimiento.

Además de estas actuaciones, se ha puesto en práctica un *Programa de buenas prácticas de los servicios públicos de empleo* que promueva la cooperación entre CCAA, un *Programa extraordinario de activación* dirigido a las personas

⁸ El Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, que, junto con los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas, forma el Sistema Nacional de Empleo. Sus funciones son promover, diseñar y desarrollar medidas y acciones para el empleo que son de ejecución descentralizada y adaptadas a las diferentes realidades territoriales.

desempleadas de larga duración, medidas de mejora del sistema de intermediación laboral y medidas específicas para combatir el desempleo juvenil (Plan de Garantía juvenil, incentivos a la contratación indefinida y fomento de los contratos formativos). También está presente el apoyo al emprendimiento, a las PYMES, a la innovación y la empresa social gracias a los fondos estructurales y el FEDER.

5. LAS LANZADERAS DE EMPLEO COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA INSERCIÓN LABORAL

Hoy en día existen diversos sistemas de inserción laboral, sin embargo, las tendencias socioeconómicas están haciendo una llamada al cambio. Lo tradicional se ha convertido en un elemento necesario, pero no suficiente. Sobre la base del compromiso, lo social, la solidaridad y la proactividad se está construyendo un nuevo método: las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario (LEES). Las lanzaderas surgen como respuesta a la situación actual de crisis económica y ante las elevadas tasas de paro, proponiendo un cambio de enfoque y tratamiento de las políticas de inserción laboral existentes hasta el momento. A continuación, se ofrecerá un amplio estudio de la naturaleza de las lanzaderas de empleo, como surgió este proyecto de innovación social, quiénes son y qué funciones desempeñan los agentes que lo hacen posible, tanto promotores como financiadores, colaboradores, voluntariado y participantes. Nos apoyaremos para ello en toda la información documental y cualitativa que hemos recogido con la metodología explicada.

5.1. Promotores y origen de las lanzaderas de empleo

El promotor de las LEES es José María Pérez González, también conocido como “Peridis”. José María es dibujante, arquitecto, escritor y el fundador y presidente

de la Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico (FSMRPH)⁹, situada en Aguilar de Campoo (Palencia), donde ha nacido esta iniciativa innovadora. Se trata de una fundación cultural sin ánimo de lucro donde un equipo de profesionales trabaja en la creación de iniciativas basadas en el valor del patrimonio natural, social y cultural, apostando por la innovación.

Figura 2. Fachada del edificio de la FSMRPH



Fuente: web oficial de la FSMRPH

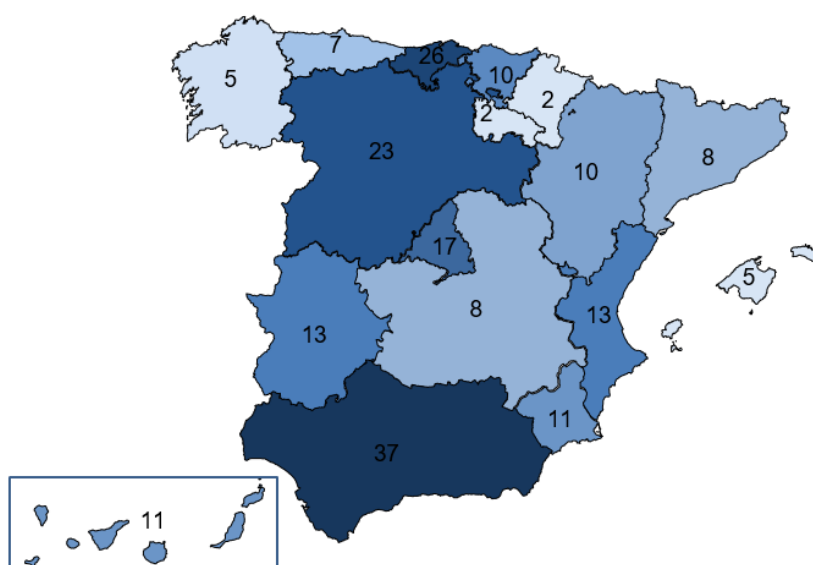
La idea de las LEES surgió a raíz de las escuelas taller de oficios artesanos que nacieron en el año 1985 financiadas con fondos europeos. Sin embargo, como explica su promotor, existen muchas diferencias entre estas escuelas y las lanzaderas. “Las escuelas taller estaban orientadas a jóvenes de entre 16 y 25 años, mientras que en las lanzaderas existen perfiles muy dispares” [Promotor, 2016, E1]. Una coordinadora y responsable de comunicación de las lanzaderas añade que “las escuelas taller tenían una parte de formación a cargo de un monitor”, lo cual no funciona así en las lanzaderas, ya que no son un curso de formación con un profesor, sino que disponen de un coach o coordinador cuya función es guiar, orientar y acompañar a esas personas desempleadas a encontrar su objetivo profesional y a ir reforzando sus habilidades y

⁹Para más información sobre la Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico consúltese <http://www.santamarialareal.org/>

competencias de cara a su acceso al mercado laboral” [Coordinadora, 2016, E1].

Las primeras Lanzaderas de Empleo comenzaron a funcionar en el año 2013 en Aguilar de Campoo y en Cantabria gracias a la colaboración y financiación de la Fundación Profesor Uría y el Gobierno Regional de Cantabria. Desde entonces ha habido 210 lanzaderas de empleo en total en España, estando activas en todas las comunidades autónomas¹⁰. En la figura 2 se ofrece información sobre el número de LEES que ha habido en España por CC.AA. desde el inicio de la iniciativa en el año 2013.

Figura 3. Número total de LEES en España desde 2013



Fuente: elaboración propia en base a la Web Oficial de LEES

En la tabla 4 se muestra información desglosada (lanzaderas finalizadas, lanzaderas activas en la actualidad y el total) del número de LEES que ha habido en España desde el año 2013, por CC.AA.

¹⁰ En la web oficial de LEES se ofrecen datos cuantitativos actualizados del número de lanzaderas que ha habido y de las que están activas en este momento, por comunidades autónomas. Véase <http://www.lanzaderasdeempleo.es/>

Tabla 4. Número de LEES en España por CCAA desde 2013

CCAA	Lanzaderas pasadas	Lanzaderas activas	TOTAL
Galicia	0	5	5
Asturias	4	3	7
Cantabria	17	9	26
País Vasco	0	10	10
Navarra	2	0	2
Castilla y León	21	2	23
La Rioja	1	1	2
Aragón	6	4	10
Cataluña	6	2	8
Madrid	14	3	17
Extremadura	9	4	13
Castilla la Mancha	3	5	8
Comunidad Valenciana	7	6	13
Andalucía	26	11	37
Región de Murcia	6	5	11
Islas Baleares	3	2	5
Islas Canarias	3	8	11
Ceuta	0	1	1
Melilla	0	1	1
TOTAL	128	82	210

Fuente: elaboración propia en base a la Web Oficial de LEES

Peridis explicó así el origen y expansión del proyecto lanzaderas en una entrevista para el periódico El País (2014): "Hace dos años convoqué a una reunión a los responsables de empleo de Cantabria. Se pusieron en marcha cuatro lanzaderas y tuvieron tanto éxito que, en una de ellas en poco tiempo se había colocado al 70% de las personas". Fue tal la repercusión de estas iniciativas que desde la Fundación de Santa María la Real llegaron a la conclusión de que era necesario lanzar más. Según explica Peridis, "nos pusimos en contacto con La Caixa y con Acción Contra el Hambre para pedir su colaboración y ahora mismo hay ocho lanzaderas funcionando. Y otro dato importante: hoy tiene trabajo un 40% de las personas que han pasado por ellas" (El País, 12 de agosto de 2014).

José María cuenta con una amplia red de colaboradores y un equipo de profesionales de diferentes disciplinas que han querido colaborar con el programa de lanzaderas de empleo aportando recursos, infraestructuras, formación y voluntariado.

5.2. Las lanzaderas de empleo: concepto y dimensiones

Las LEES son una nueva estrategia de innovación social para el empleo, sin ánimo de lucro, que utiliza una metodología innovadora para la inserción laboral: el coaching. Para sus promotores, la FSMRPH, una lanzadera de empleo y emprendimiento solidario se define como:

“Programa de innovación social que pretende empoderar a las personas desempleadas para que sean protagonistas de su carrera profesional y puedan adaptarse a los nuevos escenarios del mercado laboral” (FSMRPH, 2013:5).

La Fundación puntualiza que el problema del desempleo no solo es del gobierno, sino de la sociedad en su conjunto. Por esta razón la sociedad también debe implicarse en la solución, de manera que las personas desempleadas aprovechen este tiempo para continuar desarrollándose en el aspecto humano y profesional.

Según el impulsor de esta iniciativa, José María Pérez, “una lanzadera de empleo es un equipo heterogéneo de personas desempleadas con espíritu dinámico, comprometido y solidario que acceden de forma voluntaria a esta iniciativa y que, coordinadas por un coach, refuerzan sus competencias, generan conocimiento colectivo, se hacen visibles y colaboran en la consecución de un fin común: conseguir empleo, ya sea por cuenta propia o ajena” [Promotor, 2016, E1].

Figura 4. Viñeta de Peridis que representa el concepto de LEES

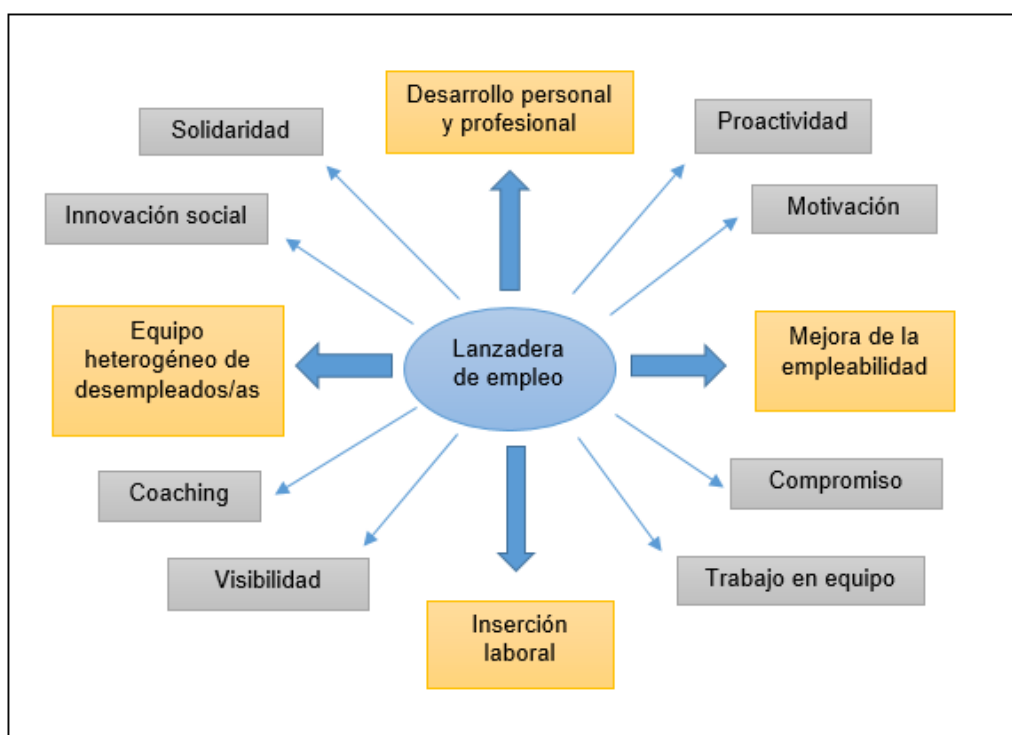


Fuente: Web oficial de LEES

Asimismo, la coordinadora de la LEES VJA, define una lanzadera de empleo como “un equipo de personas heterogéneo, de desempleados (que no parados), activos, visibles, cuyo objetivo es situarles en el mejor punto de partida para acceder al mercado laboral o reincorporarse de nuevo al mercado laboral, con una metodología innovadora, porque las lanzaderas es un proyecto de innovación social” [Coordinadora, 2015, E3].

A tenor de la información analizada, una LEES contiene una serie de elementos fundamentales que se sintetizan en la figura 3.

Figura 5. Elementos fundamentales de una lanzadera de empleo



Fuente: Elaboración propia en base a la observación participante

Como puntualiza la coordinadora, los/las participantes no son personas paradas (sí lo son estadísticamente, pero no en cuestión de actitud), sino que en las lanzaderas se desecha la asociación tradicional de la persona desempleada con la pasividad. Las lanzaderas se caracterizan por la proactividad, la visibilidad, el trabajo en equipo, la solidaridad y el compromiso. Se trata de sacar a las personas desempleadas del aislamiento, la soledad y el desánimo e incentivarlas a desarrollar y descubrir sus competencias, con la colaboración y apoyo de personas y entidades solidarias. Todos/as trabajan para todos/as y todos/as

contribuyen a ayudar a los demás, de forma que cada participante aporta sus conocimientos y sus habilidades en beneficio del grupo. Esto hace que las propias personas desempleadas sean el recurso para alcanzar su meta, ya sea encontrar trabajo o desarrollar su propio proyecto empresarial.

Como mencionábamos anteriormente, se trata de una metodología innovadora. A continuación, explicaremos en que consiste dicha metodología y como es el funcionamiento interno de una lanzadera de empleo.

5.3. Proceso de inscripción, requisitos y selección de las personas candidatas

En este apartado se expondrán los pasos a seguir por las personas que desean inscribirse para poder participar en una lanzadera y los requisitos que se les exige.

Cuando está previsto el inicio de una nueva lanzadera, se anuncia en la página web oficial de LEES, por radio, en la prensa y en las redes sociales oficiales de las lanzaderas (Twitter y Facebook).

Figura 6. Pantalla de inicio de la web oficial de LEES



Fuente: <http://www.lanzaderasdeempleo.es/>

Algunos de los participantes de LEES VJA entrevistados nos contaron como conocieron el programa y qué les motivó a participar. Una de ellas afirma: *“yo lo vi en un anuncio en prensa. Entre en la página web, revisé el programa, me interesó y como estaba en situación de desempleo envié la solicitud”* [Participante, 2016, E7]. Otra de las participantes explica: *“yo lo conocí en las redes sociales y anteriormente me habló de ello una amiga que trabaja en el ayuntamiento. Me pareció un programa interesante, innovador y curioso”* [Participante, 2016, E7].

Para realizar la inscripción las personas candidatas deberán acudir a la página web de lanzaderas y/o de la entidad financiadora, y rellenar un formulario de preinscripción online¹¹, o bien acudir físicamente al lugar que se indique en la lanzadera correspondiente.

Los requisitos de inscripción suelen ser estar en situación de desempleo, residir en un determinado municipio y pertenecer a un grupo de edad establecido. Los requisitos de admisión dependen del criterio de la coordinadora, del territorio o de la entidad financiadora, siendo imprescindible dentro del grupo a crear en una lanzadera que los/las participantes tengan perfiles profesionales diferentes para un mayor enriquecimiento del equipo. El sexo no es habitualmente un criterio excluyente, si bien es cierto que en La ciudad se creó una lanzadera solo para mujeres financiada por el Instituto de la Mujer. Con respecto al criterio de edad ha habido otras dos lanzaderas para jóvenes menores de 35 años y la lanzadera de VJA, junto con otras dos destinadas a personas mayores de treinta años de edad, con especial incidencia en mayores de 45 años.

Tras el proceso de inscripción, se realiza una selección de los/las participantes que consta de las siguientes fases:

- Comprobar que las personas inscritas cumplan la condición de desempleado/a, de edad y lugar de residencia (provincia o capital) requerido

¹¹ Véase: <http://www.lanzaderasdeempleo.es/formulario-de-inscripcion>

por parte de la entidad financiadora en esa lanzadera¹².

- Revisar que el formulario de inscripción se ha rellenado correctamente
- Búsqueda de perfiles heterogéneos (nivel formativo y perfil profesional) con el objetivo de que se complementen entre sí y aprendan unos de otros.
- Realización de entrevistas grupales. La persona encargada de coordinar la lanzadera realiza entrevistas grupales a los candidatos para conocer sus “*perfiles, su trayectoria, el interés por la iniciativa, su compromiso de implicación y que esperan de la participación en la lanzadera*” [Participantes, 2016, E7]. Las preguntas irán orientadas a conocer los siguientes aspectos:

Tabla 5. Criterios de selección de las personas candidatas

Comportamientos observables en relación a:	Criterio
Búsqueda de empleo	Proactividad a la hora de buscar trabajo
Emprendimiento por cuenta propia	Actitud emprendedora
Trabajo en equipo	Actitud frente al trabajo en equipo
La solidaridad	Empatía y apoyo a los demás

Fuente: elaboración propia en base a FSMRPH, 2013

- Dinámica de grupo donde la persona encargada de coordinar puede observar los roles de cada solicitante, sus actitudes y grado de compromiso.

En el proceso de selección se propiciará la acogida en la lanzadera de personas dinámicas, proactivas y con ganas de progresar profesionalmente.

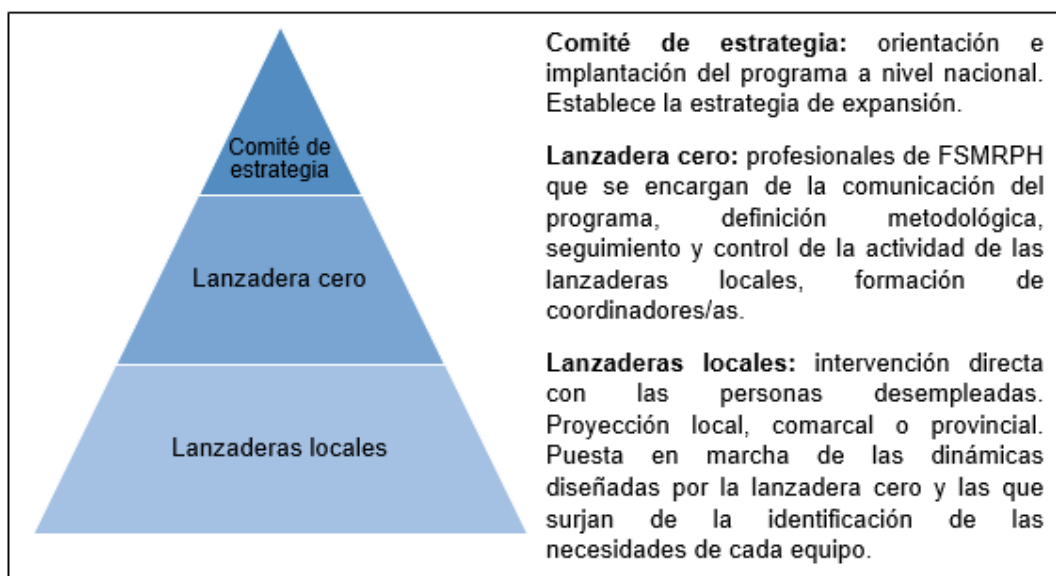
5.4. Estructura organizativa y roles

A nivel organizativo, se establecen tres niveles básicos en una lanzadera de

¹² Los criterios de lugar de residencia y de edad para formar un equipo de una determinada lanzadera son establecidos por la entidad/es financiadora/s de esa lanzadera. Para ello se basan en un estudio de los índices de desempleo según áreas geográficas y grupos de edad. Por ejemplo, si dentro de Castilla y León observan que en Segovia la tasa de desempleo es de las más elevadas, apuestan por esa provincia. Asimismo, si en un área geográfica el grupo de edad con mayor nivel de desempleo es el de los mayores de 45 años, ponen en marcha una lanzadera destinada hacia ese grupo.

empleo que se sintetizan en la siguiente figura 4:

Figura 7. Pirámide organizacional de las lanzaderas de empleo



Fuente: elaboración propia en base a FSMRPH, 2013

Una lanzadera de empleo cuenta con la aportación de numerosos agentes. Cada uno de ellos desempeña un rol y unas funciones vitales para el éxito y buen funcionamiento de la lanzadera. Los agentes que forman parte de una lanzadera y sus roles son los siguientes:

Coordinador/a-coach. Es la persona que dinamiza el equipo de la lanzadera local. Su papel es fundamental para el correcto funcionamiento de una lanzadera y además se encarga de acompañar y orientar a los/las participantes tanto de forma grupal como individual. “Su perfil competencial se basa en la pasión por las personas, la capacidad de entrega hacia el equipo, el compromiso, la flexibilidad horaria, gestión de equipos, gestión del tiempo, resistencia al estrés, red de contactos, empatía y asertividad” [Coordinadora, 2016, E6].

Participantes. Personas desempleadas que inician un proceso de transformación personal para alcanzar objetivos personales y profesionales. Buscan la obtención de empleo por cuenta propia o ajena.

Financiadores. Organismos públicos y privados que deciden aportar capital para la financiación de las lanzaderas. El programa lanzaderas de empleo cuenta con la financiación de un gran número de organismos e instituciones, como el

Fondo Social Europeo, el Instituto de la Mujer, universidades o los ayuntamientos de algunas comunidades autónomas y de empresas o fundaciones como Fundación Telefónica, Barclays, Caja de Burgos o La Caixa¹³.

Colaboradores. Existen multitud de entidades, tanto del sector público como del sector privado, que colaboran con el programa lanzaderas de empleo, demostrando así un compromiso social con las políticas activas de empleo. Esta colaboración consiste en la aportación de infraestructuras, recursos, voluntariado, formación, etc. de manera desinteresada. Es decir, se atiende al nuevo concepto de “economía colaborativa”. Se trata de profesionales interesados en el programa y que ofrecen una remuneración emocional, ya que ponen al servicio de los desempleados/as sus conocimientos y experiencias¹⁴.

Voluntariado. Personas que se ofrecen voluntariamente a colaborar con las lanzaderas. Solicitan la colaboración rellenando un formulario online o personalmente a la FSMRPH en el que deben indicar sus datos, de qué manera desean ser voluntarios y cuál será su aportación o competencia con la que desean participar. Si es de interés para la lanzadera pensando en que beneficie a los/las participantes, se acuerda una fecha para su participación y exposición de los conocimientos que desea aportar.

5.5. Metodología y funcionamiento de las lanzaderas de empleo

La metodología de trabajo de las lanzaderas se basa en el coaching. Cada lanzadera, que consta normalmente de veinte participantes, es coordinada por un/a coach, que se encarga de dirigir, dinamizar y orientar al equipo. Según la FSMRPH el programa LEES se centra en potenciar la autonomía de la persona (empoderamiento) y que sean ellos mismos los responsables de su proceso de cambio personal y profesional. El/la coach ayuda en este proceso, pero no es la

¹³ En el anexo 6 figura 12 se muestra la lista completa de financiadores del programa lanzaderas de empleo y emprendimiento en España.

¹⁴ En el anexo 7 figura 13 se ofrece un listado completo de los colaboradores del programa lanzaderas de empleo y emprendimiento en España.

persona responsable del cambio. Se realizan sesiones de coaching tanto grupales como individuales (orientadas al perfil y situación particular de cada usuario), en las que se tratan aspectos profesionales y personales.

En cada lanzadera, el equipo se divide en diferentes departamentos, como si de una empresa cooperativa se tratase. La composición de cada departamento se realiza en función de las competencias de cada participante y/o afinidad entre ellos, siempre de forma voluntaria. Cada departamento tiene definidas una serie de roles, funciones y objetivos, además de los generales de la lanzadera¹⁵. Como menciona una de las coordinadoras entrevistada, “se trata de que el equipo funcione unido y que cada departamento tenga unas tareas asignadas. Mientras unos buscan ofertas de empleo para todos los perfiles que hay en la lanzadera, otros tratan de contactar con esas empresas, y otros de organizar sus propios eventos. “El objetivo es trabajar unidos y coordinados de manera que su búsqueda de empleo sea más ordenada, más motivada y más evaluada” [Coordinadora,2016, E1].

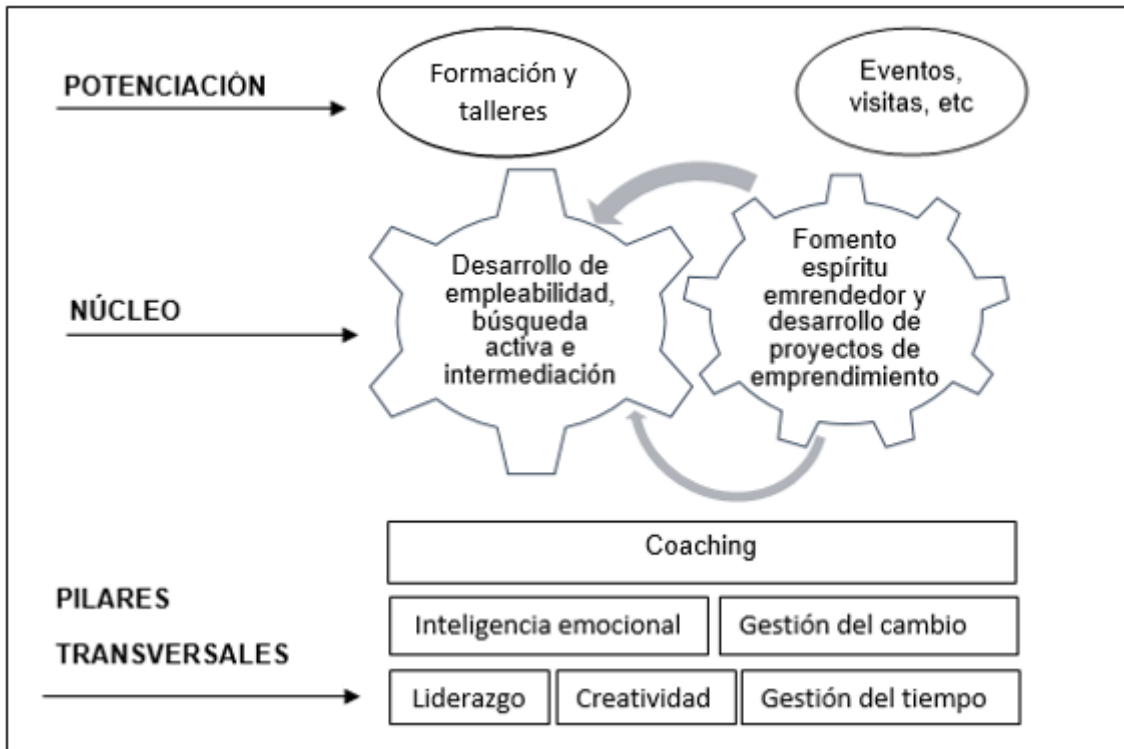
Tal como explica otra de las coordinadoras entrevistada, en las lanzaderas se trabaja a tres niveles: nivel de individuo, nivel de equipo y nivel de relación con el entorno:

- **Nivel de individuo.** Cada usuario de la lanzadera tiene unas funciones asignadas y trabaja individualmente para su propio beneficio y para el del resto del grupo.
- **Nivel de equipo.** La solidaridad y el apoyo entre unos participantes y otros es fundamental para lograr los objetivos, tanto individuales como colectivos.
- **Nivel de relación con el entorno.** Todo el equipo de la lanzadera deberá interactuar, de manera organizada, con las empresas en que estén interesados dentro del límite geográfico que se hayan propuesto [Coordinadora, 2016, E2].

¹⁵ En el estudio de caso del apartado 6.4 de este trabajo se ofrecen más detalles sobre cuáles son los roles y funciones de los/las participantes en función del departamento al que pertenece (en este caso en la lanzadera de VJA).

En las lanzaderas se trabajan aspectos clave para las competencias transversales que demandan las empresas actualmente, como son la inteligencia emocional ¹⁶, el liderazgo, la creatividad, las técnicas de comunicación, desarrollo de marca personal, la gestión del tiempo, etc.

Figura 8. Metodología de las lanzaderas de empleo y emprendimiento



Fuente: elaboración propia en base a FSMRPH, 2013

Para potenciar el trabajo, se realizan actividades, sesiones formativas y talleres sobre temas de interés y áreas clave para los/las participantes, de forma que amplíen sus conocimientos y habilidades, como por ejemplo talleres de Personal Branding, Posicionamiento en las redes sociales, Creatividad, Gestión del tiempo, Clima laboral o de Rendimiento de alto impacto (productividad).

Además, se realizan eventos externos (ofrecidos por entidades colaboradoras o personas voluntarias) e internos (ofrecidos por el/la coach o por los propios

¹⁶ Según uno de los/las participantes de LEES VJA, la inteligencia emocional consiste en auto conocerse (puntos fuertes y puntos débiles), motivarse, superarse y tener empatía [Participante, 2016, E7].

participantes de la lanzadera) y visitas. El objetivo es que la lanzadera sea una organización proactiva, de conexión con el entorno, por lo que el trabajo no se desarrolla únicamente con los/las participantes y en el lugar o sede de la lanzadera. Por el contrario, se busca una interconexión con los agentes socioeconómicos de la zona y con la comunidad en general.

Las lanzaderas de empleo suelen tener una duración de cinco meses, que comienza con la presentación de los integrantes del equipo. Cada participante expone quién es, a qué se dedica, cuáles son sus aspiraciones y qué espera de la lanzadera. El objetivo es que se conozcan unos a otros, lo cual será fundamental para fomentar el trabajo en equipo. En esta etapa también se define el plan estratégico (misión, visión, valores) y los objetivos de manera consensuada. Posteriormente se crean los departamentos y se comienza a trabajar tanto de forma individual como por equipos. Cada departamento se dedica a las funciones asignadas y se hacen puestas en común.

Esta metodología empleada en las lanzaderas tiene como fin lograr que los y las participantes experimenten una nueva forma de afrontar el desempleo, desde una perspectiva mucho más positiva y que les va a llevar a obtener unos resultados diferentes, fruto del trabajo colaborativo y de enfrentarse a la búsqueda de empleo no en solitario, sino desde otros valores y con otras perspectivas.

5.6. Ámbitos de trabajo y tareas en una lanzadera

En una lanzadera se trabajan numerosos aspectos que se pueden dividir en diferentes ámbitos de trabajo. Cada uno de ellos tiene un objetivo para contribuir a la misión del programa LEES y para cumplirlo en cada proceso se realizan unas tareas concretas que se resumen en la tabla 4 y que detallaremos a continuación en base a la información contenida en el “Manual de coordinación” de la FSMRPH (2013).

Tabla 5. Ámbitos de trabajo en las lanzaderas de empleo

Ámbito de trabajo	Contenidos
Inteligencia emocional	autoconocimiento, ventana de Johari, DAFO personal
Trabajo en equipo	plan de trabajo inicial, definición de roles (Roles Balbin), asambleas, Team building
Coaching	sesiones individuales y grupales
Empleabilidad	mapa de empleabilidad, delimitación de perfiles profesionales, CV y cartas de presentación
Intermediaciones con empresas	presentación del programa LEES y de los perfiles profesionales. Estudio del tejido empresarial del entorno.
Emprendimiento	fomento del espíritu emprendedor, Modelo Canvas, Plan de empresa
Formación y desarrollo	actualización de competencias personales y profesionales
Eventos	Speed Dating, Evento Solidario, Foro de Empleo

Fuente: Elaboración propia a partir de FSMRPH, 2013

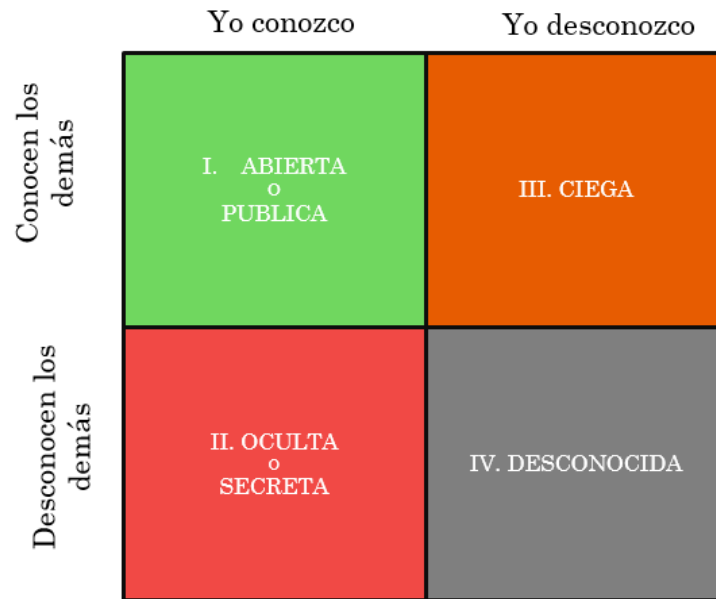
A continuación, se describirá brevemente en que consiste cada uno de estos ámbitos.

5.6.1. Desarrollo de la inteligencia emocional

El desarrollo de la inteligencia emocional es clave tanto para la mejora de las competencias profesionales, como para el desarrollo personal y profesional. Se trata de lograr además un autoconocimiento de los y las participantes. Primeramente, se les pide a los/las participantes que expresen su situación emocional, la cual suele estar condicionada por su situación de desempleo. Posteriormente se trata de inducir un cambio hacia una mentalidad positiva y de empoderamiento de la persona. Por último, se analiza cuáles son las competencias emocionales que se desean alcanzar en función del objetivo profesional.

Utilizan herramientas para conocerse a sí mismos como por ejemplo la ventana de Johari que se muestra en la figura 6. Plantea que cada persona tiene una parte abierta que el mismo conoce y también quienes le rodean, otra parte ciega que el mismo desconoce pero que si conocen los demás, etc.

Figura 9. Ventana de Johari



Fuente: documentación proporcionada por LEES VJA

5.6.2. Trabajo en equipo

Se trata de que el equipo se consolide y funcione de forma sinérgica y coordinada para desarrollar procesos de trabajo eficaces para la consecución de los objetivos. El equipo debe establecer una estructura, una organización y un plan de trabajo de forma coordinada. Para ello se estructura la lanzadera como una empresa cooperativa donde cada departamento trabaja en diferentes aspectos. A cada participante se le asigna un rol, que serán rotatorios para generar aprendizaje. Cada cierto tiempo se realizarán dos o tres asambleas. En la primera se definen los objetivos y el plan estratégico y en asambleas posteriores se evalúa el trabajo realizado y se marcan nuevas líneas de actuación. Se realizan actividades de team building y dinámicas para tratar de generar un clima adecuado y que se conozcan unos a otros. Una de las participantes considera el trabajo en equipo como uno de los aspectos más positivos de las LEES: *“somos un equipo de profesionales con perfiles muy heterogéneos. Esto nos ayuda para el crecimiento personal y profesional porque nos ayudamos unos a otros”* [Participante, 2016, E7]. Otra participante afirma: *“buscar empleo tu solo es duro,*

por eso tenemos la suerte de que los compañeros nos pasan una relación de todas las ofertas que ven” [Participante, 2016, E7].

5.6.3. Coaching

En las sesiones de coaching se definen objetivos y los planes estratégicos para su consecución. Esta técnica se emplea para que la persona desarrolle sus capacidades y fortalezas, mejore su organización, planificación y toma de decisiones, aumente su confianza en sí mismo/a y fomente su iniciativa y proactividad. Se realizan sesiones individuales y grupales y se ocupa tanto del desarrollo personal como profesional. Como explica una de las participantes, *“A diferencia de otros métodos de inserción laboral, en las lanzaderas se da un trato más personal, no solo profesional”* [Participante, 2016, E7]. Otro de los participantes apoya lo anterior mencionando que *“el coaching ha tenido un enfoque más personal, sobre todo se ha centrado en donde tú quieres posicionarte”* [Participante, 2016, E7].

5.6.4. Empleabilidad

Mejora de las competencias de las personas y potenciación de las herramientas para la búsqueda de empleo. Se pretende dotar a las personas de los recursos necesarios para su posicionamiento en el mercado laboral, mediante el trabajo de las actitudes ante el mismo, el análisis, el desarrollo de instrumentos (combinando los tradicionales, creativos y 2.0) y el entrenamiento en las competencias clave que demanda el mercado laboral. Como menciona una de las participantes: *“las lanzaderas tratan de replantear tu manera de enfrentarte al mercado laboral. En un futuro puedes volver a encontrarte en una situación de desempleo, pero ahora tienes una serie de herramientas, sabemos que hacer, de qué manera y conocemos como está cambiando el mercado laboral”* [Participante, 2016, E7]. Otro de los participantes añade: *“nos ayuda a focalizar, a saber, a dónde nos queremos dirigir y que necesitamos para ello, por ejemplo, la mejora del curriculum”* [Participante, 2016, E7]. En materia de empleabilidad,

en una lanzadera se realizan las siguientes tareas:

Tabla 6. Tareas en materia de empleabilidad

<ul style="list-style-type: none"> · Reflexiones sobre el cambio en el mercado laboral · Desarrollo de la marca personal de los/las participantes · Sesiones de trabajo sobre el curriculum vitae y cartas de presentación según los últimos enfoques. En este aspecto se anima a huir de la estandarización y recurrir a la personalización y creatividad. · Empleo 2.0. Trabajo sobre redes sociales, blogs, herramientas 2.0, etc., orientadas a la búsqueda de empleo · Identificación individual de competencias clave para el empleo en función del objetivo profesional · Identificación de competencias clave más demandadas en el mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> · Entrenamiento de entrevistas de trabajo y dinámicas de selección. Lograr que los/las participantes conozcan las respuestas adecuadas, mejoren su lenguaje y se sientan seguros. El proceso de trabajo de entrevistas es el siguiente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Exposición sobre aspectos clave en las entrevistas de trabajo. 2. Realización de un role-playing donde se simulen las entrevistas. Posteriormente se realizará un feedback por parte del coach y participantes para evaluar aspectos positivos y otros a mejorar. 3. Dinámicas de selección grupal · Actividades y dinámicas para el desarrollo de las competencias identificadas
--	--

Fuente: elaboración propia en base a FSMRPH, 2013

5.6.5. Búsqueda activa e intermediación laboral

Se lleva a cabo una planificación, una búsqueda activa, estudio del tejido empresarial de la zona y una intermediación con las empresas del entorno. Se elabora un plan de trabajo que fomente la proactividad de los/ las participantes para la búsqueda de empleo de forma activa. Se debe dar a conocer el proyecto lanzaderas al tejido empresarial para aumentar la visibilidad y la intermediación ha de servir para aumentar las posibilidades de contratación de los/las participantes.

Las herramientas que se utilizan para la búsqueda de empleo son los mapas de empleabilidad, curriculums, entrevistas y procesos de selección y cartas de presentación. Un mapa de empleabilidad es un documento de referencia que representa de forma esquemática la interacción entre la oferta (perfiles de los/las participantes de la lanzadera) y demanda de empleo (localización geográfica de las necesidades del mercado laboral de la zona)¹⁷. El mapa de empleabilidad es

¹⁷ Para más información sobre los mapas de empleabilidad consúltese el Anexo 4.

la herramienta que permite preparar las intermediaciones con las empresas. En esta etapa, los/las participantes, una vez que han definido sus perfiles y han decidido a que empresas se quieren dirigir, contactan con dichas empresas para presentar sus candidaturas. Para ello, la lanzadera facilita a los/las participantes un protocolo de intermediación a seguir¹⁸.

La ayuda que se proporciona a los participantes en relación a las intermediaciones les genera autoconfianza. Esto se refleja en la experiencia de una de las participantes: *“cuando vas a las intermediaciones, ir bajo el amparo de la lanzadera te puede abrir más puertas”* [Participante, 2016, E7]. Otra de las participantes afirma que *“formando parte de la lanzadera ha acudido a presentar su perfil a empresas a las que de forma individual no se habría atrevido a ir”* [Participante, 2016, E7].

5.6.6. Fomento del emprendimiento

Se ofrece la alternativa y se da la oportunidad de emprender a todas aquellas personas que lo deseen. Para ello se las forma y capacita en las habilidades necesarias y se les facilitan los recursos y el asesoramiento necesario para que se animen a poner en marcha sus iniciativas empresariales. Se analizará la evolución competencial tanto al principio como al final del desarrollo de la idea. En relación al emprendimiento se llevan a cabo los siguientes pasos:

- 1) Identificación y reflexión sobre las competencias clave para el emprendimiento.
- 2) Detección de necesidades en el entorno o en sectores de interés para los/las participantes.
- 3) Contacto con emprendedores locales con el objetivo de extraer conocimientos y buenas prácticas. Las lanzaderas tienen contactos con centros de emprendimientos con los que se pueden crear sinergias.
- 4) Generación de ideas de negocio.

¹⁸ Para ver el protocolo de intermediación con empresas véase el Anexo3.

- 5) Modelos de negocio. Modelización de las ideas a través de modelos como el Business Canvas Model¹⁹.
- 6) Elaboración de un plan de empresa con aquellas ideas que sean maduras.
- 7) Apoyo de la red LEES a la puesta en marcha de las iniciativas sólidas.

Una de las participantes ha comenzado un proyecto empresarial con ayuda de otros tres participantes, combinando sus perfiles profesionales a pesar de ser muy diferentes. Esta participante afirma: *“he puesto en marcha una idea. En la vida se me habría ocurrido un programa así, que combine varias cosas”* [Participante, 2016, E7]. Otro participante añade: *“las demás personas del equipo te ayudan a trabajar tu idea inicial y te dan sus opiniones y más ideas”* [Participante, 2016, E7]. Una de las participantes opina sobre el Business Canvas Model: *“el método Canvas no lo conocía y te sirve un poco para aterrizar tu idea, centrar todos los puntos y saber hacia dónde dirigirte”* [Participante, 2016, E7].

5.6.7. Formación y desarrollo

Sesiones formativas y talleres sobre diversos temas clave para la lanzadera. El objetivo es doble: que los y las participantes adquieran competencias clave para el desarrollo de su empleabilidad y que se intenten cubrir áreas de conocimiento no contempladas inicialmente. Por lo tanto, podemos distinguir dos tipos de formación:

- 1) Formación en áreas clave para el funcionamiento de la lanzadera y el desarrollo personal y profesional.
- 2) Formación a demanda. Formación en áreas que surjan en el devenir del trabajo en equipo y que no se plantearon en un principio. Por ejemplo, si se observa que existe una falta de conocimiento del uso de las redes sociales, se puede proponer realizar un taller para cubrir dicha necesidad.

¹⁹ Para más información sobre el Business Canvas Model véase el Anexo 5.

Recordemos que una lanzadera no es un curso, sino que son los propios participantes, el/la coach o empresas colaboradoras las que voluntariamente ofrecen esta formación.

5.6.8. Eventos

Participación en eventos organizados por la propia lanzadera o por otras entidades. El objetivo es que la lanzadera genere una red de contactos y relaciones con empresas. Además, potencia competencias como la planificación, la organización y la comunicación de los/las participantes. Existen dos tipos de eventos:

- 1) Eventos internos. Son organizados por la propia lanzadera. Cada lanzadera debe organizar una feria o foro de empleo o evento profesional en el que participen activamente profesionales, empresas, instituciones, etc., del entorno. Esta es otra forma de hacerse visibles y dar a conocer el programa LEES. Además, cada lanzadera debe realizar un evento solidario que genere un beneficio a la sociedad.
- 2) Eventos externos. Selección de eventos organizados por otras entidades que sean de interés para la lanzadera. La lanzadera se relacionará a su vez con otras lanzaderas en eventos de networking, visitas, etc.

6. ESTUDIO DE CASO: LEES VJA

La LEES VJA es una de las tres lanzaderas activas desde enero hasta mayo de 2016 en el municipio donde se ha realizado el trabajo de campo, un municipio de entre 1500 y 1600 hab./Km². La metodología empleada para la elaboración de este apartado ha sido la observación participante a través de la asistencia a algunas de las sesiones de la lanzadera y también la realización de una entrevista a la coordinadora y una entrevista grupal a seis de los/las participantes. Toda la información recogida en las sesiones se ha plasmado en un diario de campo en el que se ha transcrito todo lo observado durante las sesiones. Además, se ha obtenido información gracias a la documentación

facilitada por las coordinadoras.

6.1. Promotores, financiadores, colaboradores y participantes

El promotor de la LEES VJA es la FSMRPH. Está financiada exclusivamente por el Ayuntamiento de la ciudad junto con la Agencia de Innovación y Desarrollo Económico de la ciudad, por lo que los/las participantes que participan en ella son todos residentes en el municipio. En ella colabora personal voluntario²⁰ de diversas empresas que durante la duración de la lanzadera se han comprometido a la realización de talleres, eventos y a compartir su experiencia emprendedora. Por ejemplo, en febrero acudió a la lanzadera el creador de una empresa dedicada al coaching profesional, para impartir un taller sobre emprendimiento y relatar a los/las participantes su experiencia como emprendedor. Estos colaboradores externos, además de reforzar o apoyar determinados aspectos, generan nuevos contactos, lo cual es positivo para los/las participantes en su búsqueda de empleo. Además, los/las participantes de las lanzaderas han tenido la oportunidad de aprender y fortalecerse gracias a la colaboración de otros participantes que ya formaron parte de lanzaderas anteriores, y que acuden voluntariamente a compartir su experiencia. Los/las participantes juegan un papel fundamental dentro de la lanzadera, ya que son los principales beneficiarios/as de la iniciativa.

6.2. Los perfiles de los/las participantes de la LEES VJA

Los perfiles de los/las participantes la LEES VJA son muy diversos. Como explicábamos en el apartado 5.3 al formar un equipo en una lanzadera es necesario que sus perfiles sean heterogéneos para evitar competitividad y para lograr que esas diferencias sirvan para que aprendan unos de otros. En esta

²⁰ El proceso para llevar a cabo estos talleres con empresas implica primeramente la propuesta del taller por la coordinadora de la lanzadera y posteriormente se informa a la Fundación Santa María la Real de la proposición, la cual contacta con la empresa y voluntarios del personal acuden a impartir el taller.

lanzadera participan hombres y mujeres mayores de treinta años de edad con perfiles profesionales muy variados. La mayoría de participantes tienen estudios universitarios y otros tienen formación profesional u otros niveles formativos. En la tabla 7 se muestran datos sobre las características de los/las participantes de la LEES VJA.

Tabla 7. Perfiles de los/las participantes en la LEES VJA

Número total de participantes: 20		
Sexo	Hombres	11
	Mujeres	9
Edad	< 45 años	12
	>45 años	8
Nivel formativo	Universitario	17
	FP	2
	Otros	1
Perfiles profesionales	Cine y Fotografía ADE-Derecho Económicas-Empresariales Marketing y Comunicación Diseño Gráfico Delineación y Arquitectura Ingenierías: Agroalimentaria-Química-Montes-Industrial-Agrícola Psicología Magisterio Turismo Community Manager	

Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA

Los/las participantes son veinte profesionales cualificados definidos por la capacidad de trabajo en equipo y el valor añadido que les reporta la participación en la lanzadera. Son veinte participantes con veinte destinos a los que les es posible llegar gracias a valores como la innovación, perseverancia, profesionalidad, entusiasmo, cooperación y desarrollo personal.

6.3. Objetivos y plan estratégico

Al inicio de la lanzadera se celebró una asamblea en la que los/las participantes elaboraron un documento estableciendo los objetivos que se planteaban

alcanzar a lo largo y al final de la participación en la lanzadera. Asimismo, elaboraron un plan estratégico que les permitiera alcanzar dichos objetivos. En la asamblea se plantearon ideas y se estableció el plan definitivo de forma consensuada, bajo el apoyo de la coordinadora. *“Cada equipo analiza qué quiere que sea su lanzadera, dónde quieren llegar, quién quieren ser y con qué valores”* [Coordinadora, 2016, E6]. Tanto los objetivos como el plan estratégico los establecieron los/las participantes. Según explica uno de ellos, *“este es un programa solidario donde el consenso es fundamental. Todas las decisiones que se toman en la lanzadera, se toman en consenso. Si una persona propone una idea, se vota y se discute que puede aportar a lanzadera, no solo en cuanto a los objetivos, sino también con los eventos, talleres, etc.”* [Participante, 2016, E7]. En el caso de la LEES VJA los objetivos definidos fueron los que se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Objetivos planteados por la LEES VJA

Objetivos	Descripción
1. Identificación de perfiles profesionales	Determinación de los perfiles profesionales de los/las participantes teniendo en cuenta: formación, experiencia, competencias claves en función de su objetivo, identificación de las competencias clave demandadas por el mercado laboral, como desarrollar competencias si no se tienen, sectores de interés, puesto/s que se desean desempeñar, necesidades formativas, movilidad geográfica, otros aspectos.
2. Talleres	Realización de talleres para aumentar la capacitación contando con colaboradores externos y participantes de la propia lanzadera
3. Intermediaciones con empresas	Alcanzar el mayor grado de intermediación posible ante empresas y organismos
4. Eventos	Realización de eventos para aumentar la visibilidad de la lanzadera
5. Red de contactos	Crear una red de contactos lo más amplia posible, de forma que se creen oportunidades de empleo
6. Redes sociales	Incrementar la presencia de la lanzadera en redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter...) y creación de un portal de ofertas de empleo

Fuente: elaboración propia a partir de documentación proporcionada por la LEES VJA

Para poder alcanzar con éxito esos objetivos, la lanzadera marcó un plan estratégico definido desde tres perspectivas: misión, visión, valores. Como indica la coordinadora de la LEES VJA, el cumplimiento de los objetivos responde a los

valores, la personalidad, perfiles profesionales y visión de futuro del equipo. *“Es de vital importancia para la lanzadera que lo que inicialmente era un grupo de personas se transforme en un equipo, porque el trabajo en equipo es el pilar fundamental para el éxito de esta iniciativa”* [Coordinadora, 2016, E6].

Tabla 9. El plan estratégico de la LEES VJA

Dimensión	Contenidos	
Misión	<p>La LEES VJA es un equipo de profesionales cualificados que buscan mejorar su empleabilidad, con el respaldo de la Fundación Santa María La Real y el Ayuntamiento de la ciudad.</p> <p>Desean optimizar el acceso al mercado laboral, mostrando y ofreciendo su know how a la sociedad en general y a las empresas e instituciones en particular.</p> <p>La actualización, reprofesionalización y el aprovechamiento de la sinergia del equipo les ayudará en la búsqueda activa de empleo, por cuenta ajena y/o como emprendedores.</p> <p>La heterogeneidad del equipo permite gestionar los recursos de manera que creen valor para todos los miembros, así como para la sociedad en su conjunto, de forma colaborativa.</p>	
Visión	<p>Posicionarse en el mercado laboral mediante el desarrollo de sus competencias personales y profesionales, de manera innovadora, proactiva y entusiasta.</p>	
Valores	Innovación	Desarrollar su potencial creativo para mostrar su marca personal
	Profesionalización	Ejercer su actividad con competencia y relevancia
	Perseverancia	Esfuerzo continuo para alcanzar sus objetivos
	Desarrollo personal	Aprendizaje compartido para continuar creciendo y enriquecerse
	Cooperación	Poner en valor la unión en beneficio de todos
	Entusiasmo	Trabajar con ilusión ante los retos

Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA, 2016

Como en cualquier empresa, no resulta fácil elaborar un documento de objetivos y plan estratégico. *“A medida que va avanzando la lanzadera, los objetivos y plan estratégico fijados en un principio, pueden ir evolucionando y cambiando si se observa que dejan de ajustarse a la realidad debido a los cambios en la propia lanzadera, en la economía o en la sociedad”* [Coordinadora, 2016, E6]. Se debe ir evaluando cada cierto tiempo el grado de cumplimiento de los objetivos, y si se observa que alguno no se cumple, buscar la razón y plantear soluciones.

Según uno de los participantes de LEES VJA “los objetivos se han cumplido” [Participante, 2016, E7].

6.4. Organización por departamentos y roles de los/las participantes

El equipo de la LEES VJA se compone de cuatro departamentos, como si de una empresa se tratase: empleo, marketing y comunicación, eventos y recursos humanos. En cada departamento se desempeñan diferentes funciones dentro de la lanzadera, de forma que se pueda trabajar de forma organizada y coordinada. Cada departamento consta de cinco individuos más un portavoz, que es la persona que interviene cuando se informa al resto del equipo sobre cuestiones relacionadas con el departamento. Según explica la coordinadora de la LEES VJA, el fin de esta división es que cada persona tenga unas tareas delimitadas para cumplir el plan estratégico y los objetivos. En las tablas 10A y 10B se muestra como fue la división por departamentos en la LEES VJA y las funciones que se desempeñaban en cada uno.

Tabla 10A. Funciones en los departamentos de empleo y marketing de la LEES VJA

EMPLEO	MARKETING Y COMUNICACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del mapa de empleabilidad de la lanzadera 2. Gestión de ofertas de empleo <ul style="list-style-type: none"> · Elaboración de un tablón en google groups con ofertas de empleo · Publicación de ofertas de empleo publico · Listado de buscadores de empleo 3. Gestión de intermediaciones con empresas <ul style="list-style-type: none"> · Elaboración de base de datos de empresas objetivo e intermediarias · Contacto con empresas para las intermediaciones · Seguimiento de informes a realizar en las intermediaciones 4. Emprendimiento <ul style="list-style-type: none"> · Intermediaciones con emprendedores colaboradores · Contacto con emprendedores para exposición de proyectos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios de comunicación <ul style="list-style-type: none"> · Listado de medios: prensa, radio y TV · Difusión del proyecto a los medios · Seguimiento de las publicaciones 2. Medios sociales <ul style="list-style-type: none"> · Análisis del sector (estudio de mercado) · Definición de objetivos: dar a conocer la lanzadera, hacer imagen de marca, captación y fidelización de clientes y generación de Leads (visitas). · Identificación del público objetivo y de los medios o redes donde dar presencia a la lanzadera · Elaboración de un plan de acción: posicionamiento y creación de contactos con empresas · Guía de estilo: lenguaje y redacción · Análisis de resultados 3. Identidad visual e imagen: desarrollo de la identidad corporativa de la lanzadera

Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA, 2016

Tabla 10B. Funciones en los departamentos de eventos y RRHH de la LEES VJA

EVENTOS	RRHH
<p>1. Idear y gestionar eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proponer y seleccionar eventos para dar visibilidad a la lanzadera y buscar espacios para llevarlos a cabo · Contactar con las organizaciones, entidades y empresas colaboradoras · Coordinación con otras lanzaderas · Desarrollo y organización del evento solidario <p>2. Creación de oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> · Creación y organización de foros de empleo con empresas e instituciones · Apoyo a los compañeros que lleven a cabo intermediaciones en coordinación con el Departamento de Empleo <p>3. Team building</p> <ul style="list-style-type: none"> · Proponer actividades lúdicas · Realizar y organizar dinámicas de grupo · Fomentar la comunicación <p>4. Documentar la gestión de eventos</p> <ul style="list-style-type: none"> · Organizar la agenda de eventos · Informar al resto del equipo de los avances y realizar una autoevaluación · Consensuar con el equipo la organización de posibles eventos 	<p>1. Cumplimiento de las normas y régimen interno, mediación de conflictos y asesoramiento.</p> <p>2. Estudio de perfiles profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> · Determinación de experiencia profesional, formación y necesidades formativas de los/las participantes · Identificar competencias clave en función del objetivo del usuario y de la demanda del mercado laboral <p>3. Revisión y elaboración de currículums</p> <p>4. Formación interna (aportación de los/las participantes) y externa (participación de colaboradores externos)</p> <p>5. Comunicación y coordinación interdepartamental</p> <ul style="list-style-type: none"> · Informes de las tareas interdepartamentales. · Redacción de las actas de las Asambleas. · Evaluación y seguimiento del plan estratégico <p>6. Elaboración calendario Elevator pitch y role playing de entrevistas</p> <p>7. Historias LEES</p>

Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA, 2016

“No hay que olvidar que, aunque existan distintos departamentos, los/las participantes deben trabajar de forma coordinada. Para ello es importante que todos estén debidamente informados de las funciones que lleva a cabo cada persona y del grado de cumplimiento de esas funciones” [Coordinadora, 2016, E6]. Para lograr esto es clave la comunicación interdepartamental empleando herramientas como las asambleas, las sesiones de trabajo, google drive, etc. Además, si un departamento depende del trabajo de otro para continuar funcionando, es importante el compromiso para trabajar de manera eficiente. Como explica uno de los participantes: “Funciona como una empresa, con una misión, visión, valores, y unos objetivos. En función de esta columna vertebral hemos ido trabajando todos, no solo por departamentos sino conjuntamente, para llegar a esos objetivos” [Participante, 2016, E7].

6.5. Ejemplos de talleres, eventos y actividades realizadas en la LEES VJA

En los cuatro meses de duración de la lanzadera han tenido lugar muchas actividades. A continuación, detallaremos solo algunas de ellas, que aportaran un mayor conocimiento sobre el concepto, la metodología y valores de una lanzadera de empleo.

6.5.1. Talleres

En la lanzadera se han realizado diversos talleres para enriquecer los conocimientos de los/las participantes en temas necesarios para su desarrollo personal y profesional. Algunos fueron impartidos por participantes voluntarios o la propia coordinadora y otros por colaboradores de empresas externas.

Figura 10. Participantes impartiendo un taller en una LEES



Fuente: documentación proporcionada por LEES VJA

En la siguiente tabla 10 se ofrecen ejemplos de talleres que se han realizado en la LEES VJA, quien lo impartió y una breve descripción de los contenidos del taller.

Tabla 11. Talleres impartidos en la LEES VJA

Taller	Responsable	Descripción
Buscadores de empleo	Participante de LEES VJA	<ul style="list-style-type: none"> · Listado de Webs y aplicaciones de empleo · Buscadores de empleo público, de ámbito autonómico y ETTs · Buscadores de cursos de formación
CV y cartas de presentación	Coordinadora de LEES VJA	<ul style="list-style-type: none"> · Consejos elaboración CV · Modelos tradicionales · Otros modelos: europeo y creativo · Consejos y modelos de carta de presentación
Elevator pitch	Coordinadora de LEES VJA	<ul style="list-style-type: none"> · Qué es y cómo se elabora · Consejos
Emprendimiento	Colaborador externo	<ul style="list-style-type: none"> · Experiencia personal como emprendedor · Consejos para futuros emprendedores
Google drive	Participante de LEES VJA	<ul style="list-style-type: none"> · Conceptos clave y requisitos de utilización · Demostración teórica y práctica de utilización

Fuente: elaboración propia en base a documentación de LEES VJA

6.5.2. Visitas y eventos

Visitas: consisten en la asistencia a la lanzadera de una persona o grupo de personas pertenecientes a empresas externas, instituciones, etc. Los/las participantes de la lanzadera dan a conocer el programa LEES a los visitantes, comparten cómo está siendo su experiencia en la lanzadera y se realizan dinámicas y actividades. La LEES VJA ha recibido dos visitas:

- “Jornada de inmersión: descubre VJA”. En esta visita acudieron alumnos/as y un profesor del certificado de profesionalidad impartido por la Cámara de Comercio de la ciudad.
- “Patrimonio documental e imagen digital”. En este encuentro, contaron con los/las participantes del programa PMFE de la Diputación provincial y de la anterior lanzadera que tuvo lugar en la ciudad²¹.

Estas visitas permiten un intercambio de conocimiento de perfiles, aspectos profesionales y experiencias entre los/las visitantes y los/las participantes de la

²¹ En el apartado de eventos de la página web de las lanzaderas de empleo se encuentra toda la información sobre este y otros encuentros que tienen lugar en las lanzaderas. Véase: <http://www.lanzaderasdeempleo.es/encuentro-programa-pmfe-lanzadera-juan-de-austria>

lanzadera.

Evento solidario: “Jornada de optimización de la búsqueda de empleo”. Se realizó junto con la “Asociación Parados en Movimiento”. El encuentro tuvo como objetivo que los/las participantes de la lanzadera de empleo compartieran los conocimientos que habían adquirido hasta el momento. Los contenidos del evento, organizado por la LEES VJA, fueron los siguientes:

- Presentación del programa LEES
- Charla sobre motivación personal ofrecida por un célebre escritor
- Taller de procesos de selección. Simulación de entrevistas adaptadas a los perfiles de los asistentes
- Taller “Portales de empleo a través de aplicaciones móviles”

La selección de estos contenidos hizo posible un gesto de solidaridad por parte de los/las participantes de la LEES VJA, ya que el objetivo fue ayudar a un colectivo en sus mismas circunstancias de desempleo.

Foro de empleo “ByLEES 80”: este fue el evento final de la lanzadera de empleo. Consistió en reunir a los/las participantes de las tres lanzaderas en funcionamiento en La ciudad, a las tres coordinadoras, a los financiadores, a los colaboradores y a todas aquellas personas que formaron parte del programa LEES (alumnos/as en prácticas, alumnos/as y tutores de TFG sobre el programa lanzaderas).

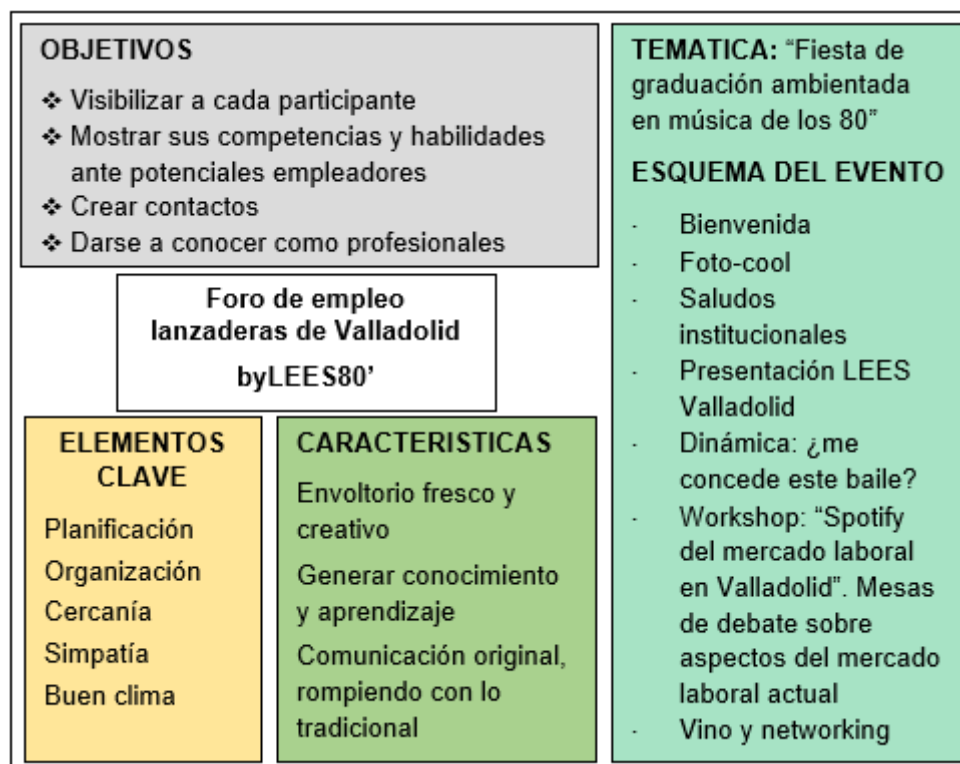
Figura 11. Discurso de una de las participantes en el foro de empleo



Fuente: documentación proporcionada por LEES VJA

En la figura 7 se muestra una síntesis de los contenidos de este foro de empleo.

Figura 12. Contenidos del foro de empleo de la LEES VJA



Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA

Desayunos BNI: cinco de los/las participantes de la LEES VJA asistieron a los desayunos del BNI (Business Network International), que como se menciona en una noticia de la web de lanzaderas de empleo es una "organización de referencias de negocios donde sus miembros actúan como un equipo de marketing para los demás miembros del grupo con el objetivo de generar referencias de negocio cualificadas los unos para los otros". Durante el evento se han realizado presentaciones de perfiles y proyectos, necesidades, apoyos y sinergias que se crean para colaborar y trabajar en equipo.

6.5.3. Otras actividades

Speed Dating: a esta actividad se la denomina comúnmente workshop. Los directores de recursos humanos de cinco empresas se reúnen con la lanzadera

en un lugar dispuesto con mesas. Cada representante de recursos humanos se sienta en una mesa, por las que van pasando por grupos de cuatro los/las participantes, que deben presentar su perfil y currículum en un tiempo de dos minutos cada uno (elevator pitch)²². Cada grupo va rotando por las mesas de forma que cada uno muestre su perfil a todos los directivos. “Posteriormente el directivo hace un feedback con lo positivo y negativo que ha percibido de la presentación de cada persona y que podrían mejorar” [Participante, 2016, E7].

Figura 13. Sesión de Speed Dating en una LEES



Fuente: documentación proporcionada por la LEES VJA

Role playing de entrevistas: se trata de una simulación de entrevistas para entrenar habilidades y aspectos comunicativos de cara a una entrevista real. Uno de los/las participantes tiene el papel de candidato/a y otro el de entrevistador/a o director/a de recursos humanos.

²² Un Elevator Pitch consiste en “vender” tu perfil a una empresa en un tiempo máximo de dos minutos. En ese tiempo se debe lograr captar la atención de la empresa, exponiendo que puedes aportar y cuáles son tus habilidades y cualidades.

6.6. Perspectiva de los/las participantes sobre la situación del mercado laboral y las lanzaderas de empleo

Resulta de interés para el objeto de estudio de este trabajo conocer las experiencias personales de los/las participantes de una lanzadera y conocer sus puntos de vista acerca de este nuevo método de inserción laboral y la metodología empleada. Para esta investigación se ha realizado un diagrama de Ishikawa²³. Se seleccionó al azar a seis participantes de la LEES VJA y se les pidió hacer dos diagramas:

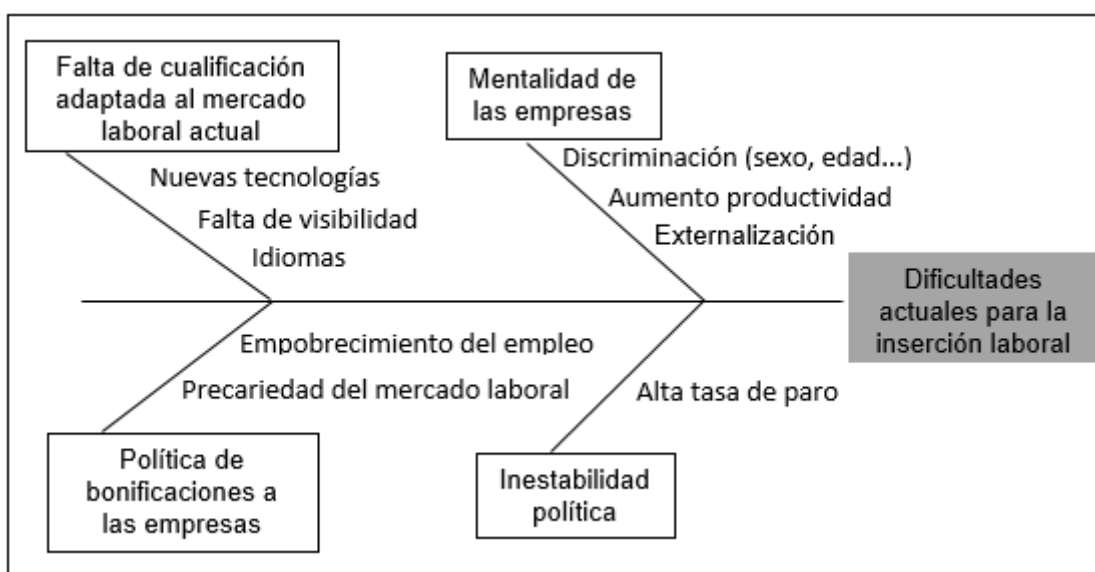
- Diagrama de problemas. Planteamiento de “las dificultades actuales para la inserción laboral” como problema principal. Los/las participantes tenían que pensar en las que para ellos son las principales causas y subcausas.
- Diagrama de objetivos. Se propuso como objetivo principal para la resolución del anterior problema “la innovación social y lanzaderas de empleo como instrumento de mejora de la empleabilidad”. Los/las participantes debían plantear objetivos y los medios que proporcionan las lanzaderas de empleo como método de innovación social para la inserción laboral.

Posteriormente se les pidió valorar cuáles son las causas que consideraban que tienen más incidencia en el problema y cuáles son las soluciones que pensaban que darán mejores resultados de todas las indicadas.

El objetivo de ambas técnicas era conocer la opinión de los propios desempleados/as sobre las causas que actualmente dificultan la empleabilidad y que mediante el segundo diagrama establecieran una relación con las soluciones que ofrece la innovación social y las lanzaderas para la resolución de este problema. El tiempo fue de 30 minutos y en los que debían generar una tormenta de ideas. Los resultados del experimento han sido los siguientes:

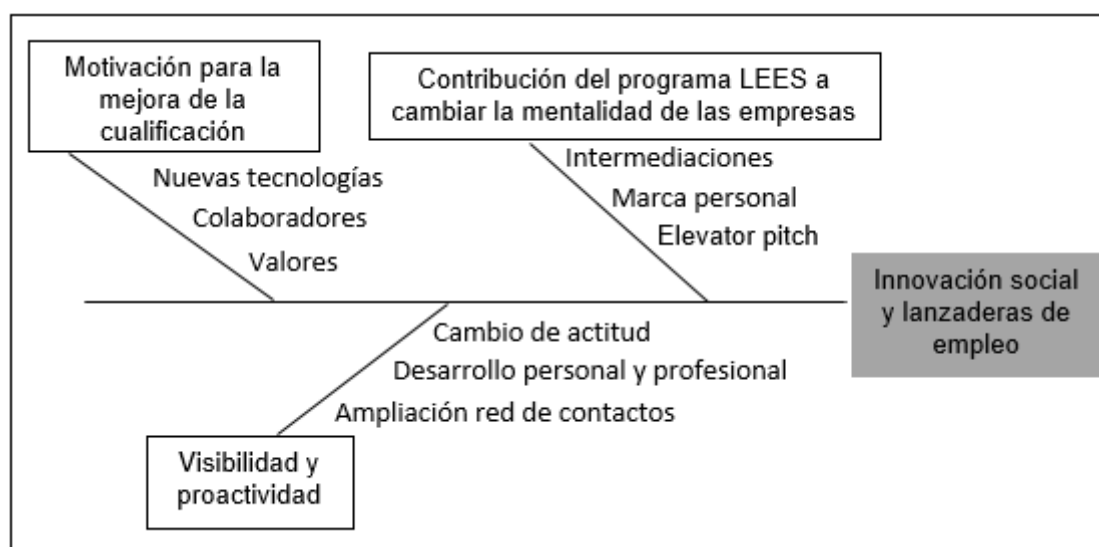
²³ El diagrama de Ishikawa es un gráfico que trata de mostrar la relación causa-efecto de un problema. El diagrama de objetivos es un espejo en positivo del árbol de problemas, de modo que la relación causa-efecto del diagrama de problemas pasa a convertirse en una relación medios-fines en el diagrama de objetivos.

Figura 14. Diagrama de problemas



Fuente: seis participantes seleccionados de la LEES VJA

Figura 15. Diagrama de objetivos



Fuente: seis participantes seleccionados de la LEES VJA

Los/las participantes consideran que sus cualificaciones no se adaptan a las demandas del mercado laboral actual. Respecto a este problema, en el programa lanzaderas se fomenta la motivación y la mejora continua en cuanto a cualificación. En ellas se analiza las necesidades de formación de cada participante y se anima a mejorar ya sea en equipo o individualmente.

Por otra parte, se considera que la mentalidad de las empresas dificulta la contratación, ya sea por actitudes discriminatorias, o externalización de servicios y reducción de plantilla. Las lanzaderas son un programa que capta la atención de muchas empresas cuando los/las participantes realizan las intermediaciones. Una de las participantes afirma que “acudir a las intermediaciones bajo el amparo del programa lanzaderas te puede abrir más puertas” [Participante, 2016, E7]. Aprenden a crear su marca personal y a generar una confianza en sí mismos que les reporta un gran valor añadido y facilita su empleabilidad.

Un tercer problema es la política de bonificaciones a las empresas que provocan precariedad laboral y empobrecimiento del empleo. Por último plantean la inestabilidad política ante las elevadas tasas de desempleo como una dificultad. Ciertamente, estos dos últimos son problemas macroeconómicos que el programa lanzaderas no puede solucionar directamente, pero sí ayuda dotando a los desempleados de visibilidad y fomentando su proactividad. Tal como explican los/las participantes, se les anima a cambiar de actitud ante el desempleo, a ver las dificultades como oportunidades, a desarrollarse personal y profesionalmente y a aprender a comunicarse y generar una amplia red de contactos que genere oportunidades de empleo [Participantes, 2016, E7].

6.7. Resultados de empleabilidad en el contexto local y el futuro de las lanzaderas de empleo

El éxito de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario se observa en los resultados de empleabilidad. La tasa de inserción laboral de las tres lanzaderas de que ha habido en el municipio es por el momento del 60%. De las 63 personas que han participado en esas tres lanzaderas, 28 se han insertado en el mercado laboral y 12 de ellas han comenzado un proyecto de emprendimiento²⁴. En el caso de la LEES VJA, *“hasta el momento se han producido 9 inserciones laborales y se han puesto en marcha ocho iniciativas*

²⁴ Véase: <http://lanzaderasdeempleo.es/articulos/las-tres-lanzaderas-de-la-ciudad-finalizan-con-una-insercion-laboral-del-60>

emprendedoras” [Coordinadora, 2016, E6]. Estos no son los resultados finales, ya que, aunque haya finalizado la lanzadera, aún hay procesos de selección abiertos.

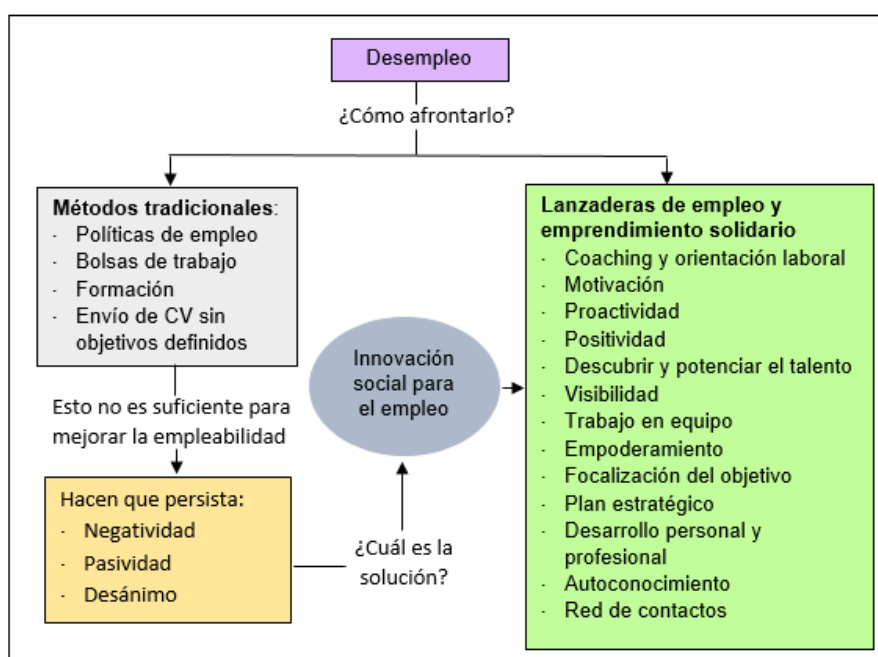
El programa lanzaderas se ha desarrollado en 17 comunidades autónomas de España. Desde el comienzo de esta iniciativa en 2013 han tenido lugar 206 lanzaderas de empleo y actualmente se encuentran en funcionamiento 86 en todo el país. *“La continuidad de esta iniciativa depende de su financiación, que a su vez depende de los resultados”* [Coordinadora, 2016, E6]. Las perspectivas de futuro son muy positivas, ya que cada vez más empresas e instituciones están interesadas en financiar el programa.

7. CONCLUSIONES

Primera. La metodología empleada ha permitido alcanzar con éxito el principal objetivo de este trabajo, que era conocer en profundidad el concepto, el funcionamiento y los resultados de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario como estrategia de innovación social para la inserción laboral. La realización de entrevistas a los y las participantes y a una de las coordinadoras y la oportunidad de haber podido asistir a las sesiones de una lanzadera de empleo (observación participante), ha permitido obtener una información muy valiosa que no se habría podido obtener de otra forma. Bajo mi punto de vista, es imposible conocer con exactitud lo que es una lanzadera sin haberlo vivido personalmente. Con el trabajo de campo, queda constatado que las LEES son un programa con una metodología muy innovadora que está teniendo resultados muy positivos con una media de empleabilidad de entre un 60% y 70%.

Además, se ha demostrado el hecho de que la innovación social para el empleo es de gran importancia en la UE y en España, que era uno de los objetivos específicos de este trabajo, y que se están llevando a cabo varios programas para su financiación. Si bien es cierto que no se ha encontrado una definición específica del concepto de innovación social para el empleo en la documentación consultada, ha sido posible elaborar un concepto propio a través de toda la información obtenida durante la investigación.

Segunda. Las herramientas tradicionales para la inserción laboral no son suficientes en los nuevos escenarios de crisis económica y en un mercado laboral cambiante. Es necesario innovar en las técnicas de empleabilidad y a ello está respondiendo en gran medida la iniciativa innovadora de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario. Existen aspectos que son primordiales para la empleabilidad y que ningún método había considerado, salvo las LEES. Nos referimos a aspectos como la motivación, la proactividad, la solidaridad, el desarrollo personal y profesional, el trabajo en equipo y la focalización del objetivo, entre otros mencionados en la figura 8.



Buscar empleo en solitario es duro. Muchas personas en situación de desempleo comienzan a buscarlo sin un objetivo definido, sin conocer el mercado laboral y las empresas a las que se está dirigiendo, muchas veces ni siquiera saben hacia dónde dirigirse. Después de esto, en muchas ocasiones comienza a aparecer la desmotivación, la negatividad y la pasividad. Después de conocer la iniciativa de las LEES, me gustaría animar a todas las personas que se encuentran en esta situación a inscribirse. Personalmente me emocionó lo que vi cuando asistí a las sesiones. Personas desempleadas con un talento inmenso, trabajando en equipo cada día, durante 20 horas semanales en las sesiones además de su

trabajo personal fuera de ellas, siempre con una sonrisa en la cara al saber que no están solos y apoyándose los unos en los otros, buscando empleo no solo para sí mismos sino para todos sus compañeros.

Tercera. La metodología innovadora empleada en las LEES ha demostrado las siguientes cuestiones:

- Trabajando en equipo y con un espíritu proactivo se logran mejores resultados y mayor motivación que buscando empleo en solitario.
- Bajo el respaldo de esta iniciativa se logra mayor visibilidad y un aumento de la red de contactos que facilitan la empleabilidad.
- El desarrollo de la marca personal, la creatividad y el uso de las redes sociales son necesarias en tiempos de innovación.
- En ese tiempo de búsqueda de empleo, además se entrenan conocimientos y habilidades transversales demandadas por las empresas que facilitan más aun la empleabilidad.

Cuarta. En mi opinión, la iniciativa LEES es un programa muy positivo para la lucha contra el desempleo y con un gran éxito en resultados de empleabilidad. Considero que sería muy beneficioso que el programa lanzaderas continúe creciendo y para ello es necesaria una mayor financiación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbour, R. (2013), “Los grupos de discusión en Investigación Cualitativa”, Madrid: Morata

Bureau of European Policy Advisers, BEPA (2011): Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union. European Communities. Luxembourg.

Comisión Europea (2010) Comunicación de la Comisión Europa 2020, “Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A52010DC2020> . Fecha de consulta: 4/1/2016.

Comisión Europea (2013a) “Guía para la innovación social”.

Comisión Europea, (2013b) “Innovación social y empleo en la unión europea”

Comisión Europea (2013) Europa 2020 en España, Recomendaciones de actuación. Disponible en: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/espana/index_es.htm . Fecha de consulta: 6/1/2016.

Comisión Europea (2014): Empleo, asuntos sociales e inclusión. Disponible en <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081&langId=es>. Fecha de consulta: 23/1/2016.

Dawson, P. y Daniel, L. (2010): “Understanding social innovation: a provisional framework”. *International Journal of Technology Management*. Vol 51, pág 9-21. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/247832667_'Understanding_Social_Innovation_A_Provisional_Framework . Fecha de consulta: 12/3/2016

Diario oficial de la Unión Europea, Reglamento (UE) N° 1296/2013 del parlamento europeo y del consejo de 11 de diciembre de 2013 relativo a

un Programa de la Unión Europea para el Empleo y la Innovación Social («EaSI») y por el que se modifica la Decisión n o 283/2010/UE, por la que se establece un instrumento europeo de microfinanciación para el empleo y la inclusión social.

El Economista (1 de Julio de 2014), “Fundación Barclays selecciona siete proyectos de inversión social para 2014”

El País (2014), Pepe Varela, “Las lanzaderas de empleo con firma”.

Fundación Santa María La Real (2013): Manual de coordinación (Vol 2). Lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario

Fundación Telefónica (29 de febrero de 2016), “Las Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario contarán con el apoyo del Fondo Social europeo hasta 2019”

Fundación Telefónica (2016): Empleabilidad, lanzaderas de empleo. Disponible en <http://www.fundaciontelefonica.com/empleabilidad/lanzaderas-de-empleo/>. Fecha de consulta: 5/2/2016

Gibbs, G. (2012), “El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa”, Madrid: Morata

Howaldt, J./ Schwarz, M. (2010) "Social Innovation: Concepts, research fields and international trends". *Volumen 5 de Studies for innovation in a modern working environment Studies for innovation in a modern working environment: International monitoring*. Ed: Klaus Henning, Frank Hees. 78 pág.

Kvale, S. (2011), “Las entrevistas en investigación Cualitativa”, Madrid: Morata

OECD (2010): SMEs, Entrepreneurship and Innovation: OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship; Paris and Washington, D.C.; Organisation for Economic Co-operation and Development.

Osterwalder, A. (2010), “Business Model Generation”

Phills, James A.; Nee, Eric (2008): New Look, Same Mission. In Stanford Social

InnovationReview 6 (4), p. 4.

Varela, P. (12 de agosto de 2014), "Lanzaderas de empleo confirma", El País.
Disponible en:
http://economia.elpais.com/economia/2014/08/07/actualidad/1407435534_748327.html. Fecha de consulta: 22/3/2016

Rüede, D. & Lurtz, K. (2012). Mapping the various meanings of social innovation: Towards a differentiated understanding of an emerging concept. Research Paper 12-03. Oestrich-Winkel: EBS Business School Universität für Wirtschaft und Recht, Center for Social Innovation and Social Entrepreneurship. Disponible en:
<http://www.ebs.edu/?id=4176&L=1>. Fecha de consulta: 7/3/2016.

Páginas Web consultadas:

Europa 2020 en España.

http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-your-country/espana/index_es.htm . Fecha de consulta: 13/1/2016

Fundación Santa María La Real del Patrimonio Histórico.
<http://www.santamarialareal.org/>. Fecha de consulta: 9/3/2016

Lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario.
<http://www.lanzaderasdeempleo.es/> . Fecha de consulta: 25/3/2016

Soundcloud. LEES Lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario.

<https://soundcloud.com/comunicacion-lanzaderas-de-empleo>. Fecha de consulta: 16/2/2016

ANEXOS

Anexo1. Mapa conceptual de la innovación social

Como mencionamos anteriormente en el apartado 3.1, los autores Rüede & Lurtz han establecido siete categorías, basándose en aportaciones de diferentes autores, para clasificar los diferentes conceptos de innovación social en función de diferentes marcos teóricos o disciplinares (véase la figura 17 que se muestra a continuación).

Figura 16. Conceptos de innovación social según siete categorías

1. Hacer algo bueno en/para la sociedad	<ul style="list-style-type: none">• nueva solución a un problema social• más efectiva, eficiente y sostenible que las existentes• valor generado para el conjunto de la sociedad
2. Cambiar prácticas sociales y/o estructura	<ul style="list-style-type: none">• prácticas en ciertas áreas de acción y contextos sociales• impulsado por determinados actores• mejorar la satisfacción/respuesta a necesidades y problemas en base a prácticas establecidas
3. Contribuir al desarrollo urbano de la comunidad	<ul style="list-style-type: none">• satisfacción de necesidades básicas y cambios en las relaciones sociales• dentro de procesos de empoderamiento social
4. Reorganizar los procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• gestión dinámica y organización flexible• desarrollo de habilidades y competencias• creación de redes entre organizaciones• modernización de redes industriales y gestión del recurso humano
5. Imbuir las innovaciones tecnológicas con significado y relevancia cultural	<ul style="list-style-type: none">• introducción de nuevos significados en el sistema social
6. Cambios en el área de trabajo social	<ul style="list-style-type: none">• cambio en las estructuras de acción existentes y las condiciones en el sistema social• apoyo de todos los individuos afectados e involucrados• basado en juicios de valor éticos, contenidos y programas
7. Innovar mediante conectividad digital	<ul style="list-style-type: none">• redes sociales• importancia para la generación de innovaciones empresariales• mejora la colaboración entre las personas

Fuente: elaboración propia en base a Rüede y Lurtz, 2012

En este trabajo se ha hecho especial hincapié en la primera definición, que es

la que más se ajusta al marco teórico de la innovación social, que es el objeto de estudio.

Anexo 2. Entrevistas

A continuación, se ofrece una relación detallada de entrevistas que se encuentran disponibles en internet²⁵. Se trata de entrevistas en emisoras de radio realizadas a personas que forman parte de las lanzaderas de empleo y de las cuales se ha extraído información empleada a lo largo del trabajo.

Tabla 12. Entrevistas previas realizadas a miembros de la iniciativa LEES

Nº de entrevista	Entrevistado/s	Entrevistador/a	Lugar	Año
1	Promotor de las lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario y coordinadora y responsable de comunicación del programa lanzaderas de Santa María la real	RNE "No es un día cualquiera"	No hay datos	2016
2	Coordinadora de la lanzadera de Empleo de Villanueva	Cope Radio	No hay datos	2016
3	Coordinadora de la lanzadera de empleo de VJA y director general de fundación Santa María la Real	Onda cero	Valladolid	2015
4	Coordinadora de lanzadera de Mérida	Radio Fórum	Mérida	2015
5	Coordinadora de lanzadera de Huesca y coordinadora de lanzadera Calatayud	Radio Aragón	Aragón	2015

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se ofrecen datos en relación a la entrevista realizada personalmente a la coordinadora de la lanzadera de empleo y emprendimiento solidario de VJA.

²⁵ Véase: <https://soundcloud.com/comunicaci-n-lanzaderas-de-empleo>

Tabla 13. Entrevista a la coordinadora de la LEES VJA

Nº de entrevista	Entrevistado/a	Entrevistador/a	Lugar	Fecha
6	Coordinadora de la lanzadera de empleo y emprendimiento solidario de VJA	Estefanía Durán Pablos	Aula de la LEES VJA	18/5/2016
Temas considerados durante la entrevista				
<ul style="list-style-type: none"> · Concepto de lanzadera de empleo y emprendimiento solidario · Roles de los/las participantes, coach, colaboradores, financiadores y voluntariado · Proceso de selección de participantes 		<ul style="list-style-type: none"> · Funcionamiento y metodología de una lanzadera · Financiación de la iniciativa · El futuro de las lanzaderas de empleo 		

Fuente: Elaboración propia

Además, se hizo una entrevista grupal a seis de los/las participantes de la LEES VJA. En la tabla 14 se muestra la información relativa a esta entrevista.

Tabla 14. Entrevista grupal a los/las participantes de la LEES VJA

Nº de entrevista	Entrevistado/a	Entrevistador/a	Lugar	Fecha
7	Seis de los/las participantes de la LEES VJA	Estefanía Durán Pablos	Aula de la LEES VJA	29/4/2016
Temas considerados durante la entrevista				
<ul style="list-style-type: none"> · Como conocieron el programa lanzaderas · Como fue su experiencia dentro de la lanzadera · Opinión sobre la metodología empleada 		<ul style="list-style-type: none"> · Competencias trabajadas · Como ha mejorado su empleabilidad la participación en la lanzadera · El antes y el después de la participación en la lanzadera 		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. El protocolo de intermediación con las empresas

Según se indica en la documentación oficial de las lanzaderas, las pautas a seguir para realizar las intermediaciones con empresas a las que los/las participantes desean presentar su perfil son las siguientes:

- 1) Contactar con las empresas propuestas por el equipo, la Coordinadora o el

Comité de Empleo. Si alguien tiene posibilidad de contacto directo lo debe comunicar previamente. No olvidar mover una red de contactos que faciliten la intermediación.

- 2) Primero se contacta vía mail, si no responden en tres días, vía teléfono y si no responden en tres días, se irá a “puerta fría”.
- 3) Si se conoce el contacto, aunque sea por intermediario, se puede intentar una llamada telefónica en primer lugar.
- 4) Los mails que lleguen al correo corporativo LEES VJA, se deben reenviar a la Coordinadora y además comunicárselo verbalmente.
- 5) Si se obtiene respuesta, se concreta una fecha y hora para la intermediación.
- 6) En algunas intermediaciones acompañará la Coordinadora y en otras solo los/las participantes correspondientes.
- 7) En la visita a la empresa, las personas que asistan llevarán un ordenador portátil y presentarán dossier, tarjetas de visita, PPT²⁶, video y curriculum vitae en papel de aquellos/las participantes cuyos perfiles respondan al sector de esa empresa. Además de documento oficial que debe firmar el responsable que reciba a los/las participantes.
- 8) Si asiste la Coordinadora, esta hará la presentación general y los/las participantes se asignarán turno de intervención y cometido. Si no asiste la Coordinadora, un participante hará la presentación general.
- 9) No es conveniente que acudan más de cuatro personas por intermediación. Se valorarán casos concretos. Por ello hay que ajustar bien los perfiles a la empresa a visitar. Si se duplican o triplican personas con el mismo perfil se dará prioridad a aquellos que hubieran seleccionado esa empresa.
- 10) Posibilidad de hacer un Role Playing en la sesión para entrenar antes de realizar la intermediación.

Anexo 4. Los mapas de empleabilidad

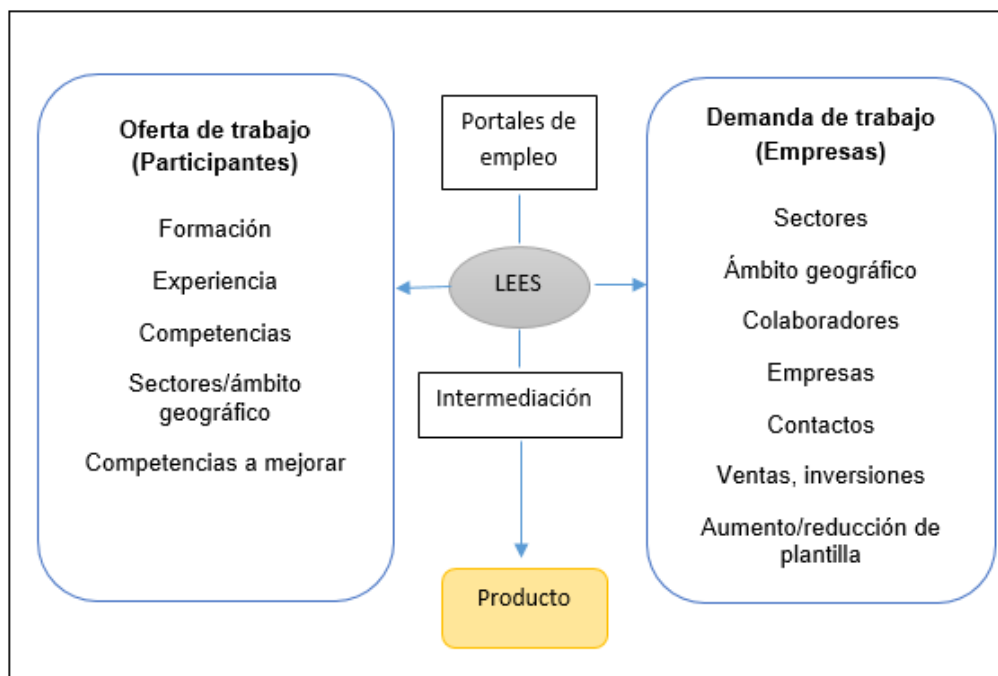
²⁶ Un PPT es un documento en Power Point de presentación de la lanzadera.

La empleabilidad se define como la capacidad que tiene una persona para acceder al mercado de trabajo y el mapa de empleabilidad es la herramienta que lo representa. Un mapa de empleabilidad es un documento de referencia a partir del cual una persona desempleada se puede guiar en su tarea de buscar empleo. El mapa de empleabilidad desempeña principalmente dos funciones:

- Proporciona información sobre la situación socio-laboral de los/las participantes de la lanzadera.
- Sirve para localizar las necesidades del mercado laboral de una zona geográfica determinada y conocer el tejido empresarial de la zona donde la persona desea desarrollar su trabajo.
- Es una herramienta para preparar la intermediación laboral

Para la elaboración de un mapa de empleabilidad se tienen en cuenta dos tipos de información: el perfil de los/las participantes y la prospección de oportunidades laborales en un área geográfica determinada.

Figura 17. Esquema para la elaboración de un mapa de empleabilidad



Fuente: elaboración propia a partir de documentación de la LEES VJA

Para la elaboración de un mapa de empleabilidad, primeramente, se realiza el

análisis del perfil de los/las participantes teniendo en cuenta aspectos como objetivos, perfil, experiencia, formación, delimitación geográfica y sector o sectores de interés (pueden ser sectores acordes a la formación del individuo o si se han descubierto nuevos potenciales en esa persona puede que desee reorientar su futuro profesional). Cada participante elabora su plan de acción junto con la coordinadora de la lanzadera, y su curriculum vitae en función del empleo que desee conseguir.

Posteriormente se realiza un análisis de las necesidades del mercado laboral de la zona y de las oportunidades que ofrece. Una vez seleccionadas las empresas de interés, se debe investigar sobre ellas cuestiones como si van a realizar ampliación de plantilla, cuál es su situación financiera, si van a ubicarse en nuevas zonas, quien es la persona de contacto, etc. Toda esta información quedara recogida en dos tablas, una que recoja la información de los/las participantes y otra los datos de las empresas objetivo de intermediación. En las tablas 15 y 16 que aparecen a continuación se ofrece un ejemplo de cómo realizaron estas tablas de datos los/las participantes de la tercera edición de lanzaderas de la ciudad.

Tabla 15. Datos de los/las participantes

Participante	Formación	Experiencia	Movilidad geográfica	Sectores de interés	Necesidades formativas	Otros datos de interés
xxx	xxx

Fuente: Tercera edición de lanzadera de la ciudad

Tabla 16. Datos de las empresas a intermediar

Empresa	Ciudad	Sector	Perfiles que requieren	Perfiles que encajan en el perfil	Contacto
xxx	xxx

Fuente: Tercera edición de lanzadera de la ciudad

Se deberá realizar una recogida de información ya sea mediante internet, radio, prensa o redes sociales de todas aquellas empresas en las que los/las

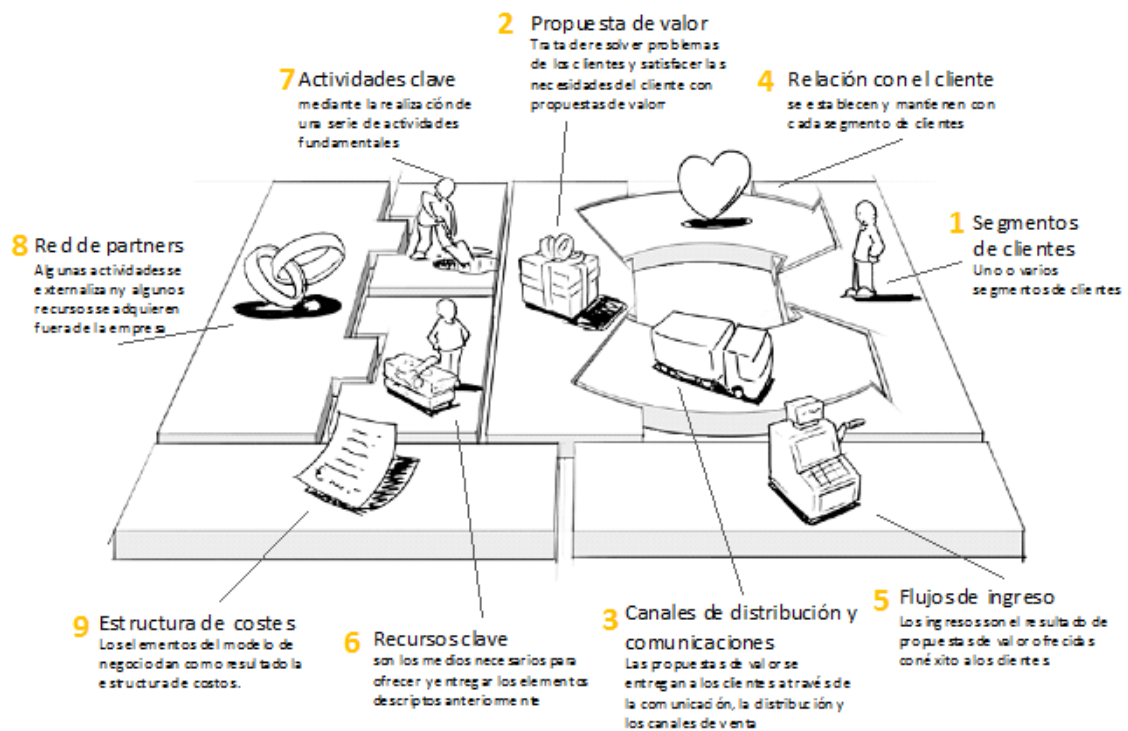
participantes tengan interés.

Para realizar un mapa de empleabilidad también es necesario auto conocerse, para saber en qué puesto encaja o no el perfil de cada persona. Además, así se descubrirán necesidades formativas o habilidades que conviene mejorar.

Anexo 5. El Business Canvas Model

El Business Model Canvas es una guía diseñada por Alex Osterwalder para el desarrollo de una idea de negocio. Este modelo se encuentra detallado en su libro: Business Model Generation. El modelo Canvas se estructura en nueve bloques que contienen una serie de preguntas. No es obligatorio contestar a todas. Tampoco es una relación completa de las mismas. La forma de contestar a las preguntas, la priorización de las mismas o los recursos destinados a pensar y detallar las respuestas pueden ser escogidos por cada emprendedor de forma libre. En la figura 19 se muestra la estructuración por bloques del modelo.

Figura 18. Estructura por bloques del Business Canvas Model



En la tabla 17 se muestran como ejemplo solo algunas de las preguntas que se plantean en el Business Canvas Model.

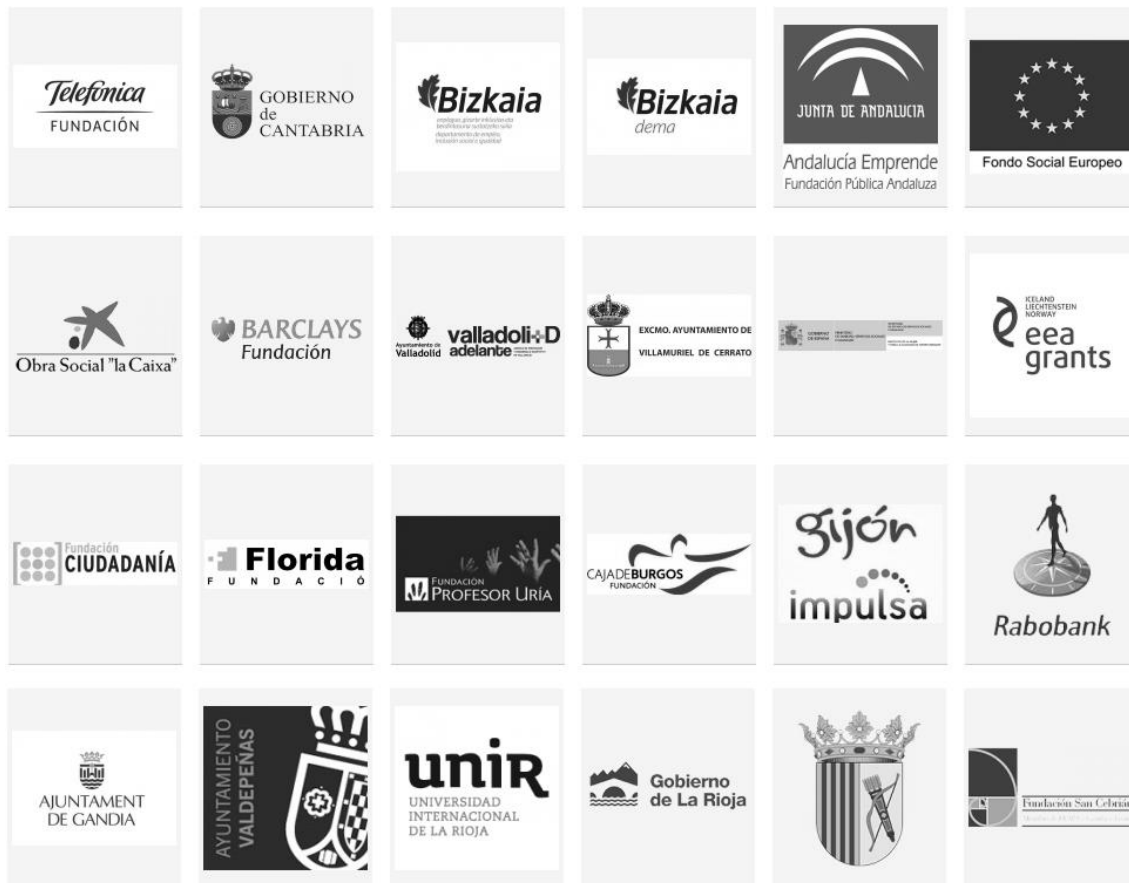
Tabla 17. Ejemplos de preguntas en el Business Canvas Model

Segmentos de clientes	¿Cuáles son las características de los consumidores / clientes (edad, género, ingresos, educación, residencia)?, ¿Quién compra?, ¿Qué datos conoces sobre el mercado?
Propuesta de valor	¿Cuáles son las características y los beneficios del producto o servicio?, ¿Tu producto o servicio reemplaza a algún otro existente?, ¿Cuáles son los competidores directos?
Canales de distribución y comunicaciones	¿Es fácil llegar a los consumidores / clientes?, ¿Qué medios publicitarios se escogerán?, ¿Cuáles son los canales de distribución de tus productos / servicios?
Relación con el cliente	¿Qué tipo de relaciones vas a establecer con tus consumidores / Clientes?, ¿Cómo sabes que están dispuestos a adquirir tus productos/servicios?, ¿Cuáles son los beneficios que influyen en el consumidor / cliente para que adquiera este producto o servicio?
Recursos clave	¿Cuál es la trayectoria de los promotores de la idea?, ¿Qué perfiles serán necesarios para cada etapa de la empresa?, ¿Qué recursos materiales necesitas para la producción?
Actividades clave	¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con tus consumidores / clientes?, ¿Qué actividades clave debes desplegar para realizar tu producto o tu servicio con el mínimo de calidad requerido?, ¿Hay requisitos legales a considerar en los países en donde se va a vender?
Red de partners	¿Quiénes son los proveedores clave?, ¿Qué tipo de acuerdos será conveniente alcanzar?
Estructura de costes	¿La estimación de ventas está de acuerdo con el análisis del mercado?, ¿Qué estrategia de precios se adoptará?, ¿Cuáles son las fuentes de financiación?

Anexo 5. Financiadores

En la figura 20 se muestran los logotipos oficiales de las empresas e instituciones que han contribuido a la financiación del programa lanzaderas desde su inicio en 2013 hasta la actualidad.

Figura 19. Financiadores del programa lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario en España

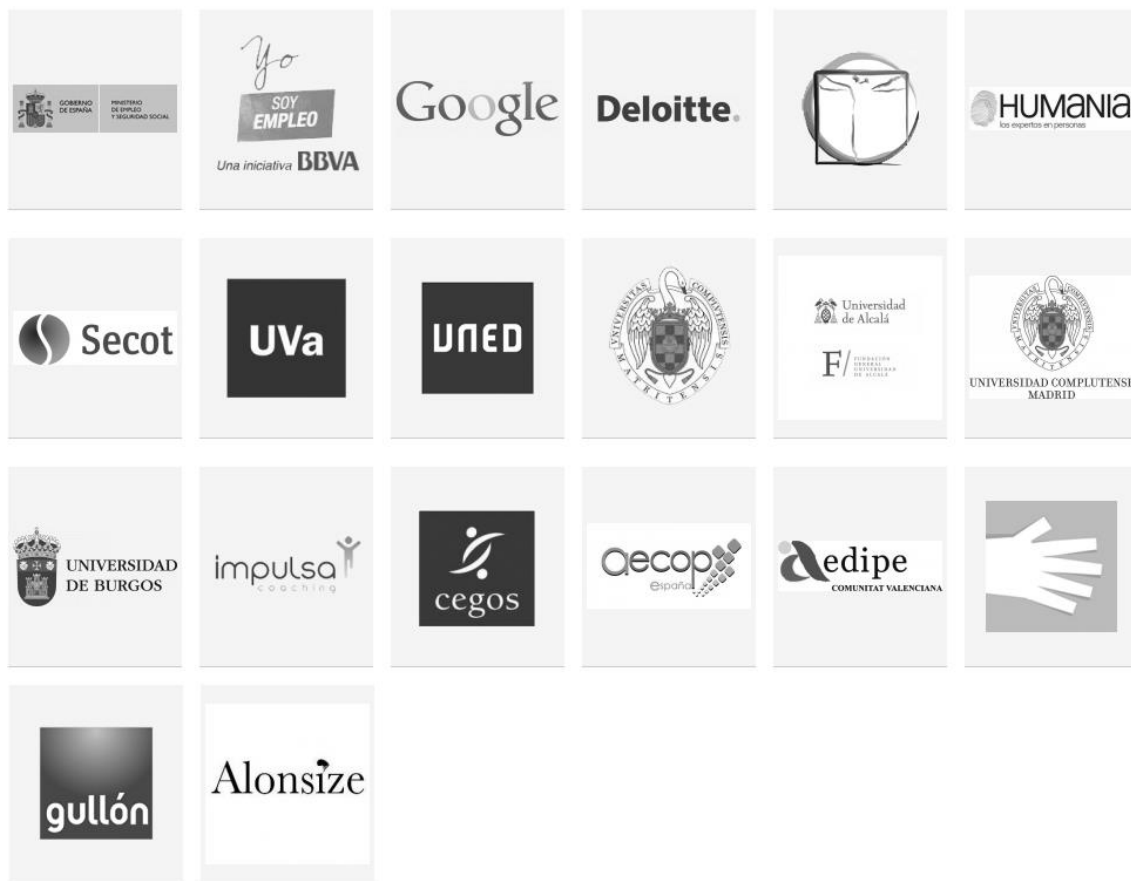


Fuente: Web oficial de lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario

Anexo 6. Colaboradores

En la figura 21 se muestran los logotipos oficiales de las empresas e instituciones que han colaborado con el programa lanzaderas de empleo y emprendimiento en España desde su inicio hasta la actualidad.

Figura 20. Colaboradores del programa lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario en España



Fuente: Web oficial de lanzaderas de empleo y emprendimiento solidario