

Las Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario: claves de una iniciativa de innovación social en desarrollo

JOSÉ MARÍA PÉREZ GONZÁLEZ (PERIDIS)*

RESUMEN

El desempleo es el mayor problema que tiene hoy la sociedad española, y no es solo un problema del gobierno, sino de toda la sociedad. Los desempleados no constituyen el problema; antes bien, son un recurso extraordinario, sobre todo en estos momentos en que hay desempleados sumamente capacitados. Las fórmulas-soluciones del pasado no sirven para resolver los problemas del presente y del futuro, porque los agentes y las circunstancias han cambiado y ya no son los de antes. La propuesta de las Lanzaderas se basa en la búsqueda activa de empleo y la ayuda mutua entre desempleados, en la convicción de que pueden mejorar su situación anímica y personal, y también su actitud y aptitud ejercitándose a diario para mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades en este “tiempo muerto”. Apoyados por la sociedad civil y por las instituciones, trabajando en equipo en las Lanzaderas, un buen número de ellos ha conseguido ya un empleo.

1. INTRODUCCIÓN

“Tras reprocharme diariamente las palabras que siempre resonaban en mi cabeza, como si de un mantra se tratase, “adónde vas tú ahora y con tus años...”, y ver que esos pensamientos no te van

* Arquitecto, humorista y escritor, (peridis@gaforidis.e.telefonica.net).

a llevar a buen puerto, decidí pasar a la acción cuando recibí un simple papel de la oficina de empleo. Nunca llegué a pensar que una charla pudiera tener tanto poder de convicción como la que se presentó aquel día en el que acudí por primera vez a la Lanzadera de Piélagos. Si algo estoy descubriendo a través de ella es que hasta ahora hemos sido náufragos de nuestro propio destino, pero, con ayuda de los compañeros y potenciando nuestras propias capacidades que creíamos no existían (aunque dormitaban en algún lugar de nuestro interior), podemos llegar a manejar nuestro timón y ser los capitanes de nuestra fragata. Y es que, aunque suene poético, este es el sentido en sí de la Lanzadera; el ayudarnos los unos a los otros, tanto en equipo como de manera individual, para afrontar desde otra perspectiva la búsqueda de empleo, dotándonos de herramientas que refuerzan nuestra manera de afrontar las marejadas que tiene la vida”.

(Cristina Solano, Lanzadera de Piélagos, 2015)

En la primavera de 2014, el comisario de Empleo de la Unión Europea, el húngaro Laszlo Andor, se encontraba en Bilbao de visita oficial. Después de entrevistarse con las autoridades, iba a celebrar un encuentro de sobremesa con diversas asociaciones y fundaciones, especialmente preocupadas por el desempleo juvenil en España, que habían sido convocadas por la Fundación Novia Salcedo. Los anfitriones tuvieron la gentileza de invitar a la Fundación Santa María la Real al evento, para que, en mi calidad de presidente, explicara muy brevemente al comisario el

proyecto de Lanzaderas de Empleo y Emprendimiento Solidario (LEES) que acababa de poner en marcha en Cantabria hacía unos pocos meses, junto con el Servicio Cántabro de Empleo y diversos ayuntamientos.

Explicar un invento en inglés, en cinco minutos, a las cuatro de la tarde, a un comisario húngaro que, con toda seguridad, viene de degustar una excelente y acaso copiosa comida en un buen restaurante vasco, es francamente difícil. Pero hacerlo después de que ocho entidades similares hayan referido la problemática de sus actuaciones, se me antojaba misión imposible. Por ello, hubo que tirar de creatividad para captar su atención.

A veces resulta difícil hacer que un interlocutor entienda en qué consiste una Lanzadera, y por ello solemos recurrir a explicarlo “negativamente”, precisando lo que no es esta experiencia, y lo que no caracteriza a los que participan en ella. Por tanto, se puede establecer que los participantes:

- no son parados, están desempleados;

- no asisten obligatoriamente, sino voluntariamente a las reuniones, aunque no cobran;
- no son invisibles, están presentes en las redes sociales y en los medios de comunicación, y organizan eventos para darse a conocer;
- no están inactivos, están ejercitándose y trabajan en equipo;
- no son alumnos, son protagonistas;
- no están en un aula, sino en una oficina;
- no hacen un curso, sino prácticas y dinámicas;
- no acuden de vez en cuando, tienen un horario y un compromiso;
- no esperan a que les coloquen, hacen intermediación laboral;
- no están solos, les apoyan y acompañan voluntarios *pro bono* de las empresas;

FIGURA 1

LAS LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL (1 DE 4)



Fuente: Elaboración propia (Peridis, 2014).

- no se entristecen cuando tardan en encontrar trabajo, se alegran de que lo encuentren sus compañeros, porque ha sido gracias al esfuerzo de todos;
- no tienen un director, sino un coordinador, *coach* o entrenador profesional, que es el único que cobra por su trabajo.

Como quiera que este discurso no era el más apropiado para aquella reunión de sobremesa, y teníamos que encontrar el modo de atraer la atención del comisario Andor antes de que le entrara la “modorra posalmuerzo”, se nos ocurrió a Álvaro Retortillo y a mí que, para contar lo que era diferente, había que exponerlo de modo diferente; para explicar que era innovador, había que hacerlo de forma innovadora, y para que recordara nuestra propuesta en el futuro, teníamos que atraer su atención durante cinco minutos. Por ello, forzado por la necesidad, viendo unos momentos antes de entrar en la sala de reuniones que esta disponía de una pequeña pantalla de proyección, con unos pocos folios y unos rotuladores realicé a vuelapluma cuatro dibujos explicativos que fueron escaneados inmediatamente y trasladados al portátil.

La primera viñeta, en la que se ve a los desempleados pidiendo socorro en el mar a punto de ahogarse o de hundirse en la desesperación, sorprendió al comisario que la recibió con una sonrisa (figura 1).

En la segunda viñeta, los desempleados, guiados por un entrenador, han formado un equipo y están remando al unísono en una trainera hacia la orilla en busca de empleo. Pero no se encuentran con una playa, sino con un acantilado por el que hay que ascender para encontrar el empleo deseado. Necesitan mejorar la actitud y la aptitud para el trabajo (figura 2).

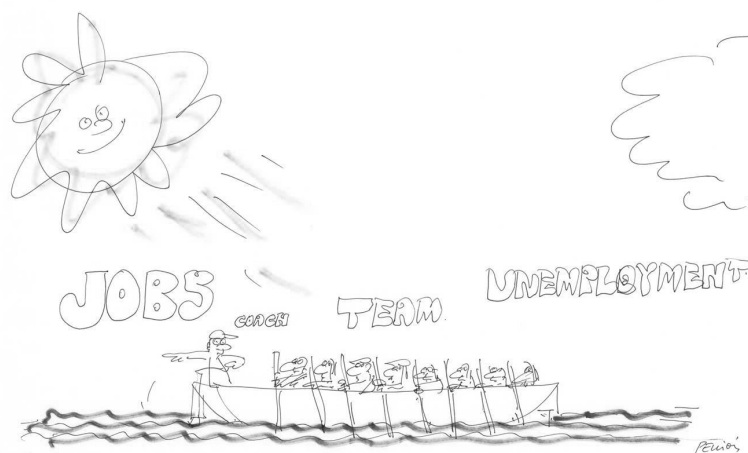
En la tercera viñeta se aprecia que han formado una cordada y están subiendo a la meseta ayudándose unos a otros (figura 3).

En la cuarta viñeta se puede ver que la sociedad no es ajena a la aventura de su inserción profesional porque han acudido en su ayuda voluntarios de empresas, asociaciones y fundaciones, etcétera (figura 4).

Para mi sorpresa, el comisario se puso de pie y empezó a sacar fotografías desde la primera

FIGURA 2

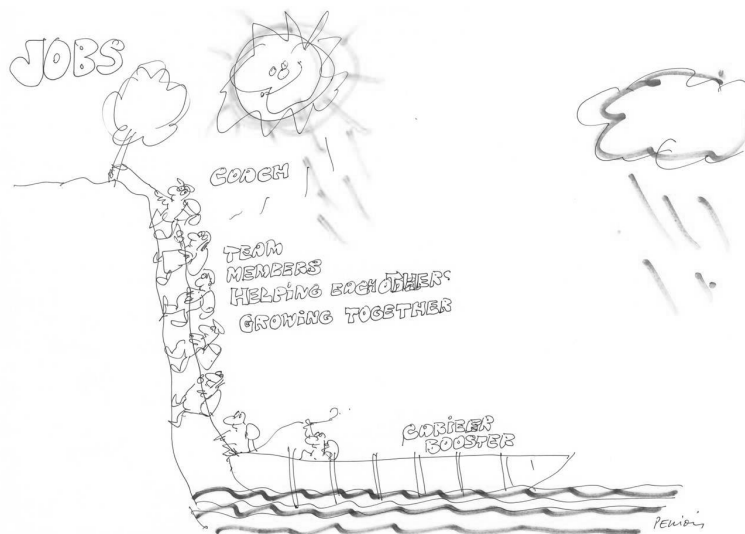
LAS LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL (2 DE 4)



Fuente: Elaboración propia (Peridis, 2014).

FIGURA 3

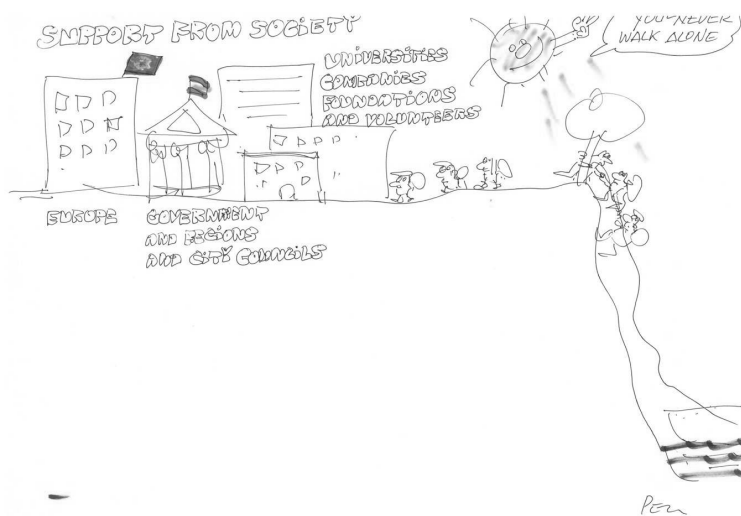
LAS LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL
(3 DE 4)



Fuente: Elaboración propia (Peridis, 2014).

FIGURA 4

LAS LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL
(4 DE 4)



Fuente: Elaboración propia (Peridis, 2014).

a la última de las viñetas, solicitó una copia de los dibujos y pidió algunas precisiones que complementaran la exposición gráfica. Es indudable que fijó su atención porque tanto el comisario Joaquín Almunia como la ministra Fátima Báñez o el eurodiputado Alejandro Cercas me han atestiguado que el comisario Andor les había preguntado por la marcha de las Lanzaderas, contándoles cómo tuvo noticia del proyecto.

Aquellas viñetas realizadas *ad hoc* y que acompañan al presente artículo me han servido muchas veces para explicar lo que son y lo que pretenden las Lanzaderas.

2. ANTECEDENTES: LAS ESCUELAS-TALLER DE LOS AÑOS OCHENTA

En el año 1985, durante el primer gobierno de Felipe González, se inició en Aguilar de Campoo el programa de las Escuelas-Taller, que, enseguida, se convirtió en la política activa más importante del ejecutivo español. Había por entonces más de un 20 por ciento de desempleados y la mitad de los jóvenes estaban en esta situación, muchos de ellos deambulando por las calles de pueblos y ciudades, sin oficio ni beneficio. Por entonces, desde la Asociación de Amigos del Monasterio de Santa María la Real de Campoo se estaba impulsando la recuperación del cenobio de la villa galletera.

Como las administraciones competentes carecían de recursos, propusimos al ministro de Trabajo, Joaquín Almunia, poner en marcha un programa innovador, recuperando jóvenes, oficios y patrimonio bajo la fórmula de aprender haciendo y hacer aprendiendo. Era realmente lo que ahora se llama la formación dual. Los beneficiarios serían jóvenes de ambos sexos de 16 a 25 años. Cada Escuela-Taller tendría una duración máxima de tres años máximo. Los participantes tendrían un contrato de formación y cobrarían aproximadamente la mitad del salario mínimo. La financiación correría a cargo del INEM y del Fondo Social Europeo. Se recuperarían edificios públicos y se realizarían trabajos de utilidad colectiva en colaboración con ayuntamientos, fundaciones y organismos públicos.

Las primeras Escuelas-Taller se ubicaron en el Monasterio de Aguilar y en San Benito de Valladolid. El programa creció de tal manera

que, a los pocos años, había mil Escuelas-Taller y casas de oficio en toda España y una treintena en América Latina, ubicadas en las principales ciudades Patrimonio de la Humanidad. En los treinta años transcurridos, se han creado más de 7.500 Escuelas-Taller en todo el mundo, con cerca de un millón de participantes.

Cuando las consecuencias de la actual crisis incrementaron el número de parados hasta las cifras que todos conocemos, se comprobó que el Servicio Público de Empleo estaba totalmente desbordado por la avalancha de desempleados que acudían a sus oficinas, a los que era imposible atender y, mucho menos, recalificar. Es cierto que determinados colectivos necesitaban una formación de carácter profesional, pero había muchas personas con formación, experiencia y talentos que no encontraban acomodo en las políticas activas de empleo. En este tiempo me desazonaba que en tertulias, editoriales y columnas de opinión se dijera que poco o nada se podía hacer hasta que no se recuperara la demanda.

Los que promovimos las Escuelas-Taller nos dábamos cuenta de que el paro, percibido por la población como el primer problema de España¹, no era solo un problema del gobierno, sino que lo era de toda la sociedad, y que desde esta última tenían que salir soluciones para atajarlo o para ayudar a los desempleados a buscar empleo mediante ayudas directas o propuestas y soluciones innovadoras.

Todos tenemos en nuestro entorno amigos y familiares que sufren en sus carnes y en su dignidad el zarpazo del desempleo y la acción demoledora que para su autoestima ejerce esta desgracia –al igual que la destrucción que sufren las casas cuando llevan un tiempo deshabitadas–, principalmente por el desánimo que causa la búsqueda inútil y en solitario, un día tras otro, de un empleo que no se ve por ninguna parte. Las consecuencias psicosociales del desempleo, que tan perniciosos efectos genera, trascienden lo meramente económico. Es claro que la economía personal y familiar se ven severamente afectadas por una situación vital tan compleja, pero otros factores como la autoestima, el estatus y las relaciones sociales, el sentimiento de autoeficacia y la propia identidad de la persona

¹ Así lo ponen de manifiesto, desde hace años y mes tras mes, los barómetros del Centro de Investigaciones Sociológicas (www.cis.es).

se ven severamente afectados, tal y como han mostrado numerosos estudios (Acevedo, 2014; Jahoda, 1987). Por tanto, en un contexto en el que no se generan oportunidades y ante un problema tan complejo, con tantas aristas, ¿qué se puede hacer?

3. LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE

La mayor parte de las veces, las soluciones a problemas del pasado no sirven para resolver los problemas del futuro, porque los agentes y las circunstancias son distintos, máxime en un contexto tan cambiante y turbulento como el actual. Yo tenía en mente la exitosa experiencia de las Escuelas-Taller, pero no ignoraba que, a diferencia de lo que ocurría en los años ochenta, en la actualidad hay desempleados muy preparados y de los más variados sectores y profesiones, desde directivos y dueños de empresas, a ingenieros, arquitectos, economistas, abogados, comerciales, administrativos, pasando por licenciados y técnicos de nuevas profesiones (comunicación, *marketing*, recursos humanos, diseño, nuevas tecnologías, etcétera). Además, intuía que, dado el excedente de mano de obra en el sector de construcción y la carencia de fondos para financiarlas, era inviable repetir la fórmula de las Escuelas-Taller para atender a muchos desempleados en la presente crisis. Pero convencido de que se podían aprovechar valores como el aprendizaje en común y el trabajo en equipo de aquella experiencia, me dije: ¿por qué no entrenan mientras están desempleados? ¿Por qué no aumentan sus conocimientos, habilidades y capacidades en este tiempo muerto ayudándose los unos a los otros y trabajando en equipo?

Resulta evidente que es mucho más fácil encontrar trabajo a alguien que está preparado y “en forma”, y es parte de un equipo de buscadores activos de empleo, que a otro que está solo y desorientado y completamente desanimado por la inutilidad de sus gestiones. El poder del equipo frente al aislamiento y la lucha en solitario: sobre este trasfondo surgió la idea de las LEES.

Pero qué harán los desempleados en las Lanzaderas, nos preguntaban. Porque en las Escuelas-Taller trabajaban y aprendían restaurando monumentos. Encontramos la respuesta cuando convinimos en que su trabajo era buscar trabajo,

o sea; su parecido con las Escuelas-Taller estriba en que ahora, en lugar de restaurar monumentos, personas restauran a personas, mientras buscan trabajo todos para todos. La diferencia radica en que entonces cobraban por su trabajo, pero ahora no cobrarán porque no hay recursos, y porque son voluntarios, y lo que hacen por los demás lo hacen desinteresadamente.

Sabíamos que no se podía jugar con el tiempo y con la ilusión de los desempleados; por ello, debían disponer de una oficina fija donde reunirse y trabajar, y que un entrenador o *coach* responsable y único asalariado (también procedente del desempleo) se ocupara, con la participación de las entidades concernidas (ayuntamientos, fundaciones, servicios públicos de empleo) de convocar y seleccionar a los participantes para que el equipo fuera multidisciplinar y de distinta capacitación, edad y sexo, de forma que fuera representativo del desempleo existente. El coordinador sería el responsable de realizar las dinámicas grupales e individuales y de otras muchas actividades, con el fin de conseguir la finalidad del trabajo en equipo, que no es otra que la de que todos los participantes encuentren trabajo o que monten un negocio aquellos dispuestos a ello.

En esta propuesta había una filosofía nueva en relación con los desempleados que enfocaba el problema del paro desde otra óptica. El paro es el problema, pero los desempleados son la solución, porque son un recurso de extraordinario valor. Las Lanzaderas pretendían añadir valor a los desempleados. La fórmula mágica era “hazlo tú mismo”, pero “ayúdate, ayudando a tus compañeros”. Significaba, ni más ni menos, que “pasar de lo asistencial a lo existencial”. Tomar conciencia de que encontrar empleo depende en gran parte de uno mismo, de encontrar el modo de buscarlo activamente.

Los participantes tendrían que pasar de sentirse víctimas a ser protagonistas, de culpabilizar a agentes externos y/o a sí mismos, a afrontar el futuro con confianza y valentía; como establece Rafael Echeverría (2008), pasar del resentimiento a la aceptación cuando se mira hacia el pasado, y pasar de la resignación a la ambición cuando se mira el presente y el futuro. El mero hecho de salir de casa para ayudar a otros haría sentirse útiles a los desempleados que participaran voluntariamente en esta iniciativa. Con este planteamiento solidario de ayuda mutua se podría desarrollar una nueva metodología para

un proyecto innovador que debería conseguir la transformación de las personas ayudándolas a ser mejores como profesionales, y mejores como seres humanos para poder encarar de una forma creativa el reto de adaptarse y participar en una sociedad que se enfrenta a un cambio vertiginoso, y no quedar descolgados de este cambio. Pero todo ello, además, se aborda desde una óptica tremendamente profesional. No se trata meramente de grupos de autoayuda, ni de clubes de empleo, sino de un equipo articulado y comprometido.

¿Qué es entonces esa innovación social llamada Lanzadera de Empleo y Emprendimiento Solidario? Una empresa colaborativa, formada por un equipo de desempleados voluntarios, visibles, activos y solidarios, que trabajan juntos para encontrar un trabajo todos para todos, mejorando su actitud y su aptitud.

miento y la actualización de competencias profesionales y personales mediante una formación transversal de carácter práctico. Las Lanzaderas se basan en un espíritu solidario de colaboración, y funcionan mediante una forma que se asimila a una empresa-cooperativa. Los participantes se comprometen a trabajar conjuntamente, a ayudarse mutuamente para encontrar empleo, montar sus propios proyectos y mejorar su cualificación profesional. Para ello, cuentan con la ayuda de un coordinador-coach, la persona que planta las semillas para que cada cual pueda crecer profesional y personalmente. Esta persona está convenientemente seleccionada, preparada y formada en técnicas de *coaching*, recursos humanos y desarrollo de la empleabilidad, emprendimiento, liderazgo, etcétera. Se trata de la única persona contratada del equipo y debe tener plena dedicación profesional.

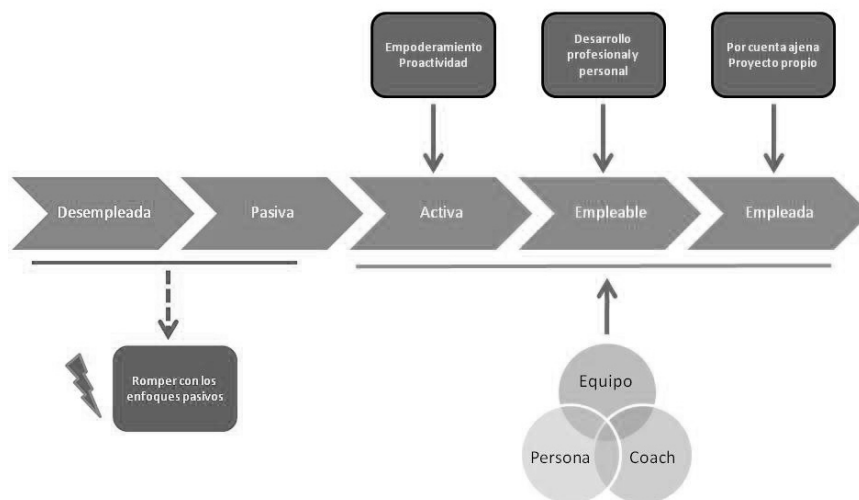
Cada Lanzadera tiene un horario fijo y el compromiso de acudir puntualmente al "lugar de trabajo". Sus miembros actúan como los mosqueteros: "uno para todos y todos para uno". Cada persona busca trabajo para sí misma y para los demás, y los demás buscan trabajo para sí mismos y para esa persona. Todos se forman y todos se desarrollan mutuamente.

4. METODOLOGÍA: EL COACHING Y SUS OBJETIVOS

En las LEES se busca empleo por cuenta ajena, pero también se promueve el emprendi-

FIGURA 5

EL PROCESO DEL DESEMPLEO AL EMPLEO MEDIANTE LAS LEES



Fuente: Elaboración propia.

Las LEES se asientan sobre la metodología del *coaching*, una poderosa herramienta que posibilita que las personas sepan mirar dentro de sí mismas, conocerse mejor y poner sus competencias al servicio de los demás y al servicio del objetivo base: la búsqueda de empleo y el desarrollo de proyectos propios de emprendimiento. El enfoque del *coaching* es tanto individual como sistémico, y se practica transversalmente con metodologías orientadas al despliegue de competencias, estrategias activas de búsqueda de empleo, creación de redes y contactos profesionales, desarrollo de inteligencia emocional, orientación profesional, emprendimiento, formación, técnicas de creatividad, etcétera. Se busca, además, que las personas adquieran competencias clave para el mercado de trabajo: organización, planificación, competencias digitales, trabajo en equipo, iniciativa personal y flexibilidad, entre otras. Todo ello tiene lugar en espacios adecuadamente preparados para optimizar este tipo de trabajo, dotados con los medios suficientes para desarrollar las distintas fases, tareas y funciones del proyecto. La aplicación de esta metodología busca:

- 1) Impulsar el desarrollo personal, reforzando o restaurando la autoestima, mediante un programa de trabajo, basado en el apoyo mutuo, que permita un desarrollo de la inteligencia emocional de las personas y que, en último término, tenga siempre presente una mejora de sus valores personales. Todo ello se realiza con un enfoque de trabajo en equipo, una de las "metacompetencias" más demandadas en el mercado de trabajo y un elemento básico para el crecimiento personal. Además, se trabaja también para mejorar la proactividad y la iniciativa personal.
- 2) Mejorar la empleabilidad de los participantes, a través del trabajo sobre las competencias y actitudes de la persona, el establecimiento de un plan de desarrollo y de búsqueda activa ajustado a las necesidades individuales, pero tomando el equipo, la solidaridad y el compromiso como elementos de referencia. Para mejorar la empleabilidad, se realiza un trabajo de identificación y descubrimiento de las competencias de la persona y se compara su objetivo profesional con lo que el mercado demanda. Se realiza un acompañamiento profesional que potencia

los enfoques novedosos ("empleo 2.0.") y la búsqueda activa de empleo; se trabajan elementos como el CV, la carta de presentación y las entrevistas de trabajo. Se analiza el mercado en función de los integrantes de la Lanzadera y el contexto particular en el que opera. Se elabora un mapa de empleabilidad que permita a los participantes ponerse en contacto con los empleadores para conocer sus necesidades y la oferta de puestos de trabajo. Este itinerario supone un cambio radical respecto a las políticas públicas vigentes hasta el momento, ya que hacen que la persona desempleada se posicione activamente frente al mercado de trabajo, sin esperar pasivamente detrás de un ordenador o haciendo que sean otros (por ejemplo, los orientadores) los que realizan la prospección de ofertas por ellos. Se trabaja la elaboración de redes y nodos de contactos profesionales. Se realiza una intermediación con las empresas, con visitas para que conozcan el proyecto y los candidatos a puestos de trabajo, para identificar sus necesidades corporativas, etcétera.

- 3) Fomentar el espíritu emprendedor, y desarrollar un modelo, tanto personal como técnico, dirigido a aquellas personas que quieran desplegar un proyecto propio. Para ello, se toman en consideración los últimos modelos y paradigmas de la aportación de los trabajadores a la empresa, referidos al desarrollo de ideas, a la creatividad, la personalidad, la cooperación y la solidaridad, entre otros recursos. Se ponen en marcha dinámicas para la identificación y el desarrollo de competencias emprendedoras. Se identifican necesidades y oportunidades en el entorno. Se generan ideas de negocio (aplicando, por ejemplo, técnicas de creatividad) y se establecen modelos para su desarrollo. Aquellas ideas maduras y/o con personas decididas a su puesta en marcha se plasman en un plan de empresa. La Lanzadera recibe, además, la visita de profesionales y emprendedores.
- 4) Establecer cauces de conexión con el entorno tendentes a la visibilidad y solidaridad de y con el resto de la sociedad, toda vez que el trabajo no se limita al círculo base de la Lanzadera en cuestión, sino que se conecta con el de otras LEES para cubrir mayores espacios territoriales y de

actividad profesional. En este sentido, se fomenta la organización de actividades y eventos (tales como foros de empleo y emprendimiento), encuentros entre LEES y colaboraciones solidarias (por ejemplo, bancos de alimentos y donación de sangre). En tanto sistemas abiertos, las Lanzaderas se abren al exterior para que profesionales *senior*, empresarios y expertos, entre otros, puedan aportar sus conocimientos y su forma de ver el trabajo y la vida a través del voluntariado.

Y, sobre todo, las Lanzaderas tratan de conseguir que los participantes refuercen y consoliden su capacidad de ser todo lo buenas personas y competentes que sean capaces, siendo depositarias de los valores de solidaridad, responsabilidad, educación cívica, amor al trabajo bien hecho, compromiso, generosidad y lealtad. Las LEES se centran tanto en el desarrollo profesional como en el personal: en las personas y en el equipo. Como escribió Isaac Newton a finales del siglo XVII, “si he logrado ver más lejos, ha sido porque he subido a hombros de gigantes”.

5. EXPERIENCIAS PUESTAS EN MARCHA

El Programa Lanzaderas se aplicó en cinco experiencias piloto durante 2013: cuatro en Cantabriay una en Aguilar de Campoo (Palencia). Las Lanzaderas de Cantabria se implementaron gracias a la colaboración del Gobierno de Cantabria, que impulsó la puesta en marcha de Lanzaderas en Santander, el Astillero, Torrelavega y Castro Urdiales. La Lanzadera de Aguilar de Campoo fue fruto de un acuerdo de colaboración entre la Fundación Santa María la Real y la Fundación Profesor Uría, y se gestionó directamente por la primera.

El Gobierno de Cantabria ha promovido en 2014 ocho nuevas Lanzaderas en Castro Urdiales, El Astillero, Santander, Torrelavega, Camargo, Laredo, Piélagos y Los Corrales de Buelna. A ellas hay que añadir las tres LEES que ese mismo año se han desarrollado en la provincia de Palencia, promovidas por la Fundación Santa María La Real, financiadas por la Obra Social “la Caixa” y

FIGURA 6

LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO DESARROLLADAS O EN DESARROLLO (JUNIO DE 2015)



Fuente: Elaboración propia.

en colaboración con la Fundación San Cebrián; diez nuevas Lanzaderas en San Fernando de Henares, Sant Boi, Rivas Vaciamadrid, Valladolid y Villamuriel de Cerrato, financiadas por Barclays; ocho financiadas por la Fundación Andalucía Emprende y quince por la Fundación Telefónica, así como también algunas más en Sevilla, Logroño, Carcaixent (Valencia) y Valdepeñas, financiadas por diferentes instituciones privadas y públicas.

Durante 2015, el programa ha seguido creciendo, extendiéndose a más puntos de la geografía nacional, gracias a la colaboración de diversas instituciones. Así, la Fundación Telefónica impulsa 35 nuevas LEES; el Gobierno de Cantabria, diez, y el de la Región de Murcia, siete; mientras que la Fundación Andalucía Emprende ha ofrecido respaldo a otras 16. Se estima que, a mediados de 2015, el Programa Lanzaderas haya llegado a más de 2.500 personas en toda España, además de comenzarse alguna experiencia piloto en el extranjero (figura 6).

La meta que nos hemos propuesto desde Santa María la Real-Fundación del Patrimonio, es incorporar a más países y entidades a la financiación y el desarrollo del Programa, con el fin de alcanzar en el año 2020 la cifra de mil Lanzaderas y más de 20.000 participantes.

6. EFECTOS E IMPACTO

Los buenos resultados que se intuían, se han plasmado en realidades en 2013 y 2014. La mayoría de los participantes ha cambiado su situación profesional tras el paso por el Programa: a) en torno a dos terceras partes (65,14%) encontraron trabajo por cuenta ajena; b) aproximadamente uno de cada cinco participantes (18,35%) ha desarrollado alguna iniciativa emprendedora; y c) cerca de la mitad (48,80%) realizaron formación y/o estudios. Pero el Programa no se queda únicamente en el plano profesional. Como hemos señalado previamente, se parte de una concepción holística e integral del desarrollo, que inevitablemente pasa por el desarrollo personal. Por ello, todas las actividades que se realizan en el seno del Programa buscan el avance, especialmente en tres dimensiones:

- 1) La iniciativa personal, que puede ser definida como el “desarrollo de conductas

autoiniciadas por la persona, proactivas y perseverantes ante los obstáculos que aparecen en el camino de la consecución de los objetivos” (Lisbona y Frese, 2012).

- 2) La inteligencia emocional, que puede ser definida como la “capacidad de gestionar las emociones propias y ajenas, de identificar y entender las emociones y ponerlas en equilibrio para que puedan guiar las actitudes y las conductas, con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles” (Goleman, 1999). Aquí se incluyen el autoconocimiento, la autorregulación, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales.
- 3) El trabajo en equipo o la capacidad para la cooperación con otras personas en la búsqueda de un objetivo común. La persona mantiene una actitud constructiva y abierta y comparte recursos, experiencias y conocimientos que contribuyen al logro de los objetivos.

7. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Partiendo de la transparencia como premisa, la comunicación del proyecto hacia el resto de la sociedad es de vital importancia para la extensión del programa y para que los desempleados y la ciudadanía conozcan la existencia del Programa Lanzaderas, que aporta una nueva filosofía y una metodología adecuada para conseguir que los desempleados se incorporen rápidamente al mercado laboral. Mediante la información pública se pretende lograr la inscripción de nuevos participantes en futuras lanzaderas, la incorporación de voluntarios y patrocinadores y, finalmente, el cambio de la imagen social de los desempleados. Tres son los objetivos específicos que se persiguen:

- 1) Conseguir que las personas desempleadas salgan del anonimato y del aislamiento, y demostrar que no son un número. Son personas que tienen un rostro, un currículum y una actitud positiva ante la vida y ante el trabajo.
- 2) Explicar las actividades que desarrollan en equipo para mejorar su empleabilidad y

favorecer su visibilidad profesional ante el tejido empresarial y la sociedad en general.

- 3) Mejorar la imagen que la sociedad tiene de los desempleados y la que ellos tienen de sí mismos.

De acuerdo con estos objetivos, cada Lanzadera, a través de su departamento de comunicación, entra en contacto con la prensa, radio y televisión de su entorno para informarles sobre sus actividades y sus logros. Gracias a ello, desde su puesta en marcha en el año 2013 hasta la actualidad, más de un centenar de medios de comunicación del país se han hecho eco del Programa Lanzaderas.

Como es lógico, el Programa tiene más repercusión en los medios de ámbito local y regional, donde periódicos, agencias de noticias, emisoras y televisiones recogen con frecuencia noticias, entrevistas, reportajes o perfiles de las Lanzaderas. Cabeceras como *La Opinión de Murcia*, *La Verdad*, *Hoy Extremadura*, *Diario Montañés*, *El Heraldo de Aragón*, *La Nueva España* o *El Norte de Castilla* han acogido amplias y numerosas informaciones sobre las LEES en sus páginas, especialmente cuando las máximas autoridades regionales y nacionales acuden a sus eventos.

Los promotores del proyecto se han preocupado también de que se hicieran eco del Programa periódicos de tirada nacional como *ABC*, *El Mundo*, *La Razón*, *La Vanguardia* y *El País*. Este último diario dedicó el 15 de julio de 2013 un artículo editorial al Programa al inicio de su andadura, en el que, entre otras, cosas se podía leer: “Lo peor del paro es la soledad y la falta de perspectivas, la combinación amarga de una desesperación que se va haciendo crónica y una invisibilidad creciente que hace que el parado se sienta cada vez más inútil, más pequeño e insignificante. La pérdida de autoestima a la que poco a poco conduce la falta de trabajo, es una carcoma que se va instalando en la vida de los que viven los lunes al sol, una vez que han comprobado que apenas hay ofertas de empleo y que, cuando las hay, la desproporción entre aspirantes y plazas echa para atrás al más optimista”.

Después de este diagnóstico tan certero, el editorial informaba de las primeras LEES puestas en marcha en Cantabria mediante las que sus promotores pretendían “combatir la desesperanza y crear oportunidades a partir de lazos

solidarios, de apoyo mutuo”, concluyendo que “(e)n un país con seis millones de parados, toda iniciativa destinada a ofrecer vínculos sociales y herramientas de reciclaje a los desempleados ha de ser saludada con entusiasmo”.

El País también publicó en sus páginas de Economía el día 21 de julio de 2013 un amplio reportaje firmado por Jerónimo Andreu, titulado *Pintar los brotes verdes*, cuando las Lanzaderas apenas llevaban dos meses funcionando en Cantabria:

“...en cada una de ellas participan 20 desempleados, y cada uno de ellos se esfuerza para que todos encuentren trabajo. Aún es pronto para evaluar resultados, pero de los 80 inscritos, 22 ya se han colocado. Pero lo más prometedor no son los números, sino escuchar de boca de estos desempleados un optimismo que nadie esperaría de una reunión semejante. Miguel trabajaba en una funeraria hasta que perdió el trabajo: ‘Quiero reinventarme. Aprovechar estos meses en la lanzadera’, dice. ‘La vida es corta y tienes que hacer lo que te guste. Yo había seguido unos cursos de informático hace tiempo y he descubierto que esto es lo que me gustaría hacer’. Los grupos de Astillero y Santander nos cuentan su experiencia. Con edades entre 24 años y los 54, son un colectivo variopinto en el que caben diseñadores, reposteros, obreros y expertos en tecnología. La mayoría ya no cobra ninguna prestación, pero se sienten implicados en este programa colaborativo de búsqueda de empleo. Cuentan con entusiasmo cómo se reparten las tareas diarias: hay un responsable del Facebook del grupo, otro de su página web, y también están elaborando un mapa de contactos para llegar por *e-mail* a empresarios de la zona y vender sus habilidades. “Es como si fuéramos una empresa”. Geijo, que ha trabajado de gestor de impagados, comercial, etcétera, es muy gráfico relatando su evolución: ‘En un año y siete meses de paro he pasado por todo: depresión, postdepresión... Aquí te encuentras con gente que lleva 30 entrevistas y sabe de esto más que nadie. A mí me han enseñado a ver cosas positivas de mi perfil que puedo utilizar para encontrar trabajo’”.

Radio Nacional, *Onda Cero* y *Cadena SER* también han recogido en programas de máxima audiencia entrevistas con los promotores y los protagonistas de las LEES, al igual que han hecho televisiones de ámbito nacional en programas especiales

de empleo, en “La Tarde” de La Sexta, “Ciudadanos” de Antena 3 o “Aquí hay trabajo” de TVE.

Asimismo, el entorno digital ha recibido expectante el Programa Lanzaderas, con blogueros, periodistas que trabajan en la “parrilla *online*” y *community managers* de entidades, administraciones y empresas que han volcado contenidos sobre estas iniciativas en las redes sociales (en Facebook, Twitter y LinkedIn, particularmente) enlazando así a miles de usuarios que comparten contenidos sobre nuevas técnicas para mejorar la empleabilidad, nuevas redes de contacto, nuevas necesidades del mercado laboral y nuevas formas de actuar.

8. TESTIMONIOS Y CASOS REALES

Antes de concluir, y a modo de ilustración, se presentan a continuación algunas experiencias de participantes en Lanzaderas que ponen de manifiesto los beneficios generados por la solidaridad y el trabajo en equipo.

En una de las muchas intermediaciones laborales que efectuó la Lanzadera de Segovia, se plasmó en la realidad la filosofía del Programa. Los componentes tenían concertada una visita a una empresa familiar, ligada al sector agrícola y ganadero, y con fuerte presencia en la ciudad, en la que, a primera vista, no encajaban los perfiles de los integrantes de la Lanzadera. El directivo de la empresa que les atendió explicó que, debido a la crisis, necesitaban gente nueva para revitalizarse y volver a hacerse fuertes, sin perder la línea que les había llevado a ser una empresa importante. Para ello, precisaban a corto plazo incorporar a una persona polivalente, capaz de renovar el sistema informático, iniciar la gestión de la marca personal y el posicionamiento web de la empresa, creando perfiles en las redes sociales y desarrollando la visibilidad *online*. Aunque no estaba presente en la intermediación, en la Lanzadera de Segovia había participado la persona que necesitaba la empresa; una persona con arraigo en el ámbito rural, amante de las costumbres populares y de la vida en el pueblo. La fuerza del equipo se demostró cuando los visitantes comenzaron a relatar con entusiasmo las virtudes profesionales y personales que poseía un compañero en ese momento ausente porque acababa de

incorporarse en Madrid a un trabajo ajeno a su ámbito competencial. Fueron tan persuasivos que esa misma tarde el gerente dio cita al informático al objeto de verificar su idoneidad para las funciones requeridas. Consiguió así el trabajo porque sus compañeros de Lanzadera se sintieron responsables del crecimiento personal y profesional de sus componentes, aunque ya no estuvieran presentes en ella.

Con el fin de obtener mayor visibilidad social, aparte de las intermediaciones realizadas a lo largo de cinco meses, los participantes en la Lanzadera de Segovia organizaron en la fase final del proyecto un encuentro con empresarios de la zona para explicarles los objetivos que habían seguido, hacer el balance de lo realizado durante ese tiempo y, además, presentar a las personas que aún quedaban disponibles dentro del equipo. Los empresarios señalaron que la calidad del factor humano es primordial en la época actual. No interesa tanto que el empleado disponga de muchos conocimientos sobre aplicaciones y programas informáticos concretos, cuanto que sea alguien responsable, fiable y comprometido con la empresa y empeñado en el mejor funcionamiento de su marca. Este razonamiento de los empresarios de diferentes sectores, coincidente en lo sustancial, indujo a los participantes de la Lanzadera a reorientar sus presentaciones personales, subrayando los aspectos humanos de su personalidad y dejando en segundo término las capacidades más técnicas. Destacó por su naturalidad y sinceridad la intervención de una participante, desempleada desde hacía varios años, que hizo hincapié en la dificultad de reincorporación al mercado laboral después de la maternidad, aun con experiencia laboral previa (en su caso, como administrativa). Habló de la importancia del compromiso, la sinceridad, el trabajo bien hecho, la disposición, la lealtad, la constancia y la alegría del trabajo; unas aptitudes que no se enseñan en las universidades ni en los centros educativos, pero que sí se potencian en las Lanzaderas. Finalizó diciendo que ella las había fomentado entre todos los participantes con su trabajo diario, sus ganas por seguir creciendo y aprendiendo con el resto del equipo en pos de su principal objetivo: lograr un empleo digno para los demás y para sí misma. Fueron varios empresarios los que se interesaron por ella, identificando precisamente esas cualidades como las que buscaban en sus compañías. Los oficios se aprenden con el tiempo (excepto en los puestos de alta cualificación), pero la personalidad de cada uno es única. Gracias a su sin-

ceridad, la mujer consiguió un buen trabajo en el último día del Programa.

Los siguientes testimonios ofrecen también perspectivas interesantes de las experiencias personales de los participantes en diferentes Lanzaderas:

“Hemos sido un equipo muy sólido que ha estado velando por todos y que hemos luchado por los derechos y por el trabajo de todos. No hemos visto a uno más por encima del otro. En el equipo hemos mirado siempre por el bien de todos” (Lanzadera de Móstoles).

“Valoro las ganas de superación que teníamos todos, la fuerza con la que empezamos y la fuerza con la que hemos acabado; casi todos mis compañeros están trabajando, cosa que valoro mucho (Lanzadera de Lérida).

“Entré a la Lanzadera pensando que el mundo laboral era inaccesible, que estaba todo bastante ‘chafado’, bastante gris, y en la Lanzadera, pues, he aprendido que es todo lo contrario; que, a pesar de que es difícil, el mercado laboral ahora es cambiante, es dinámico y existen huecos en los que uno se puede insertar” (Lanzadera de Puertollano).

“Cuando ya quedamos pocos participantes en la Lanzadera porque han transcurrido varios meses y se han insertado muchos de los que comenzaron, no me entristezco si uno de los compañeros encuentra trabajo; todo lo contrario. Me alegro mucho porque su trabajo también es obra mía, porque lo ha encontrado también gracias a mi ayuda” (Lanzadera de Arganda del Rey).

“Expresar, en unas pocas palabras, lo que la Lanzadera está significando para mí es una tarea harto complicada. No obstante, lo que sí puedo decir sobre este maravilloso proyecto es que nunca antes me había encontrado con algo semejante. Un programa en el que se antepone la flexibilidad a la rigidez, las personas a los números; donde el compromiso personal se adquiere desde el interior y no viene impuesto por ninguna obligatoriedad administrativa. Un lugar desde el que se nos ha arrojado luz y color a nuestras vidas, que se habían tornado grises; donde no hemos dejado de aprender, de nosotros mismos y de nuestro entorno desde que comenzamos esta hermosa andadura...

¿Qué qué significa para mí la Lanzadera? Esperanza” (Lanzadera de Piélagos).

9. CONCLUSIÓN: UN PROYECTO TRANSFORMADOR DE LAS PERSONAS

Desde mi encuentro en Bilbao con Laszlo Andor, entonces comisario de Empleo de la Unión Europea, ha pasado menos de un año y ya se han puesto en funcionamiento 126 Lanzaderas en quince comunidades autónomas, y más de 3.000 personas participan en ellas. Entonces, muy pocas Lanzaderas se hallaban en funcionamiento porque era un programa experimental. Una idea innovadora había echado a andar, ciertamente utópica, pero llena de posibilidades, porque la profesionalización del proyecto, la fuerza del equipo y la voluntad de mejorar con la adaptación permanente de la metodología, a partir de la experiencia que aportaba cada Lanzadera, hicieron que la propuesta inicial se flexibilizara y se adaptara a las demandas o posibilidades de los patrocinadores. De este modo, surgieron Lanzaderas para jóvenes, para mujeres, para desempleados de larga duración, etcétera.

La incorporación del voluntariado de las empresas al proyecto también le añadió valor. En esta iniciativa colaboran los departamentos de Responsabilidad Social Corporativa de las principales empresas que operan en España, entre ellas, Google, Microsoft, Telefónica, Endesa, Vips, Red Eléctrica y BBVA, de modo que a una misma Lanzadera pueden acudir para prestar su apoyo voluntarios de distintas empresas debidamente coordinados entre sí con los responsables de la Lanzadera. Este apoyo altruista de los trabajadores supone, además de la aportación de conocimientos, experiencia y contactos, un gran refuerzo psicológico para los participantes.

Los ayuntamientos, a través de las concejalías de empleo y de sus agencias locales de desarrollo, han facilitado locales equipados para el funcionamiento inmediato de sus respectivas Lanzaderas. Estas han contado, en la mayor parte de los casos, con el respaldo entusiasta del alcalde de turno y con la ayuda de los servicios locales de empleo, lo que ha facilitado la convocatoria tanto de los participantes como de los empresarios a los eventos que organiza la Lan-

zadera. En lo que respecta a la financiación, se ha avanzado bastante en la colaboración pública, sobre todo en Cantabria, donde tuvo un destacadísimo papel desde los comienzos de las LEES, y también en Andalucía, más recientemente. Aunque la Administración es lenta por definición y tarda en asimilar las ideas innovadoras, afortunadamente el sector privado se ha volcado en el programa. El apoyo en asesoramiento y recursos materiales de las fundaciones Barclays y Profesor Uría, además de Deloitte, Gullón y otras empresas, fueron muy importantes en los inicios, pero el impulso decisivo al proyecto se consiguió con un convenio para 50 Lanzaderas, firmado en octubre de 2014 entre la Fundación Telefónica y la Fundación Santa María La Real².

Pero por encima de todo, el éxito del programa se debe a la implicación y entrega de los participantes y a la competencia y el entusiasmo de los coordinadores. Ellos han respondido con creces en la práctica a la pregunta que nos hacían cuando tratábamos de convencerles de la viabilidad del proyecto: “La idea es original e innovadora, respondían casi todos nuestros interlocutores, pero ¿encontraréis desempleados dispuestos a acudir a diario, sin cobrar un céntimo, a buscar trabajo para ellos y sus compañeros?” Cuando, al poco de iniciado el Programa Lanzadera en Cantabria, explicamos en Deloitte la filosofía, el funcionamiento y los logros de las LEES, nos dijeron: “No nos extrañan estos resultados porque este es un proyecto transformador de las personas”.

Como prueba de ello, citamos el testimonio de un coordinador, que aclara quizá mejor que los argumentos expuestos hasta aquí las claves del éxito de las Lanzaderas.

“¡Podría escribir tanto sobre mi experiencia en las Lanzaderas estos 2 años! Mi paso por las Lanzaderas me ha confirmado el valor insustituible de la solidaridad y la confianza entre las personas para crear espacios y poder repensarse, abrir nuevos caminos y ser protagonistas efectivos de su propio proyecto laboral y vital. Creer es crear para abrir paso al futuro. Una Lanzadera es un caleidoscopio perfecto de lo que es, siente y padece la sociedad hoy; de lo que sueña y de cómo lo lleva a la práctica. Y, puestos a soñar, mi sueño es que este maravilloso proyecto no

solo tenga la continuidad que se merece (que todos y cada uno de nosotros nos merecemos), sino que su filosofía y metodología sean referente de innovación, cambio y confianza para el futuro de una sociedad que se construya teniendo a las personas como centro de todas las políticas”.

(Manuel Cabo, coordinador de las Lanzaderas de Torrelavega [2013] y Piélagos [2014 y 2015]).

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, L. (2014), *El desempleo: una amenaza para el bienestar subjetivo*, Pereira, Universidad Católica de Pereira.

CONTRERAS, D. (2013), *Inteligencia emocional para desempleados*, Madrid, Humanitas.

ECHEVERRÍA, R. (2008), *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Granica.

GOLEMAN, D. (1999), *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Kairós.

JAHODA, M. (1987), *Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico*, Madrid, Ediciones Morata.

LISBONA, A. y M. FRESE (2012), *Iniciativa personal. Cómo hacer que las cosas sucedan*, Madrid, Pirámide.

² Véase al respecto: <http://www.lanzaderasdeempleo.es/articulos/fundacion-santa-maria-la-real-y-fundacion-telefonica-pondran-en-marcha-50-lanzaderas-de-empleo-para-mejorar-la-insercion-laboral-de-1000-jovenes>