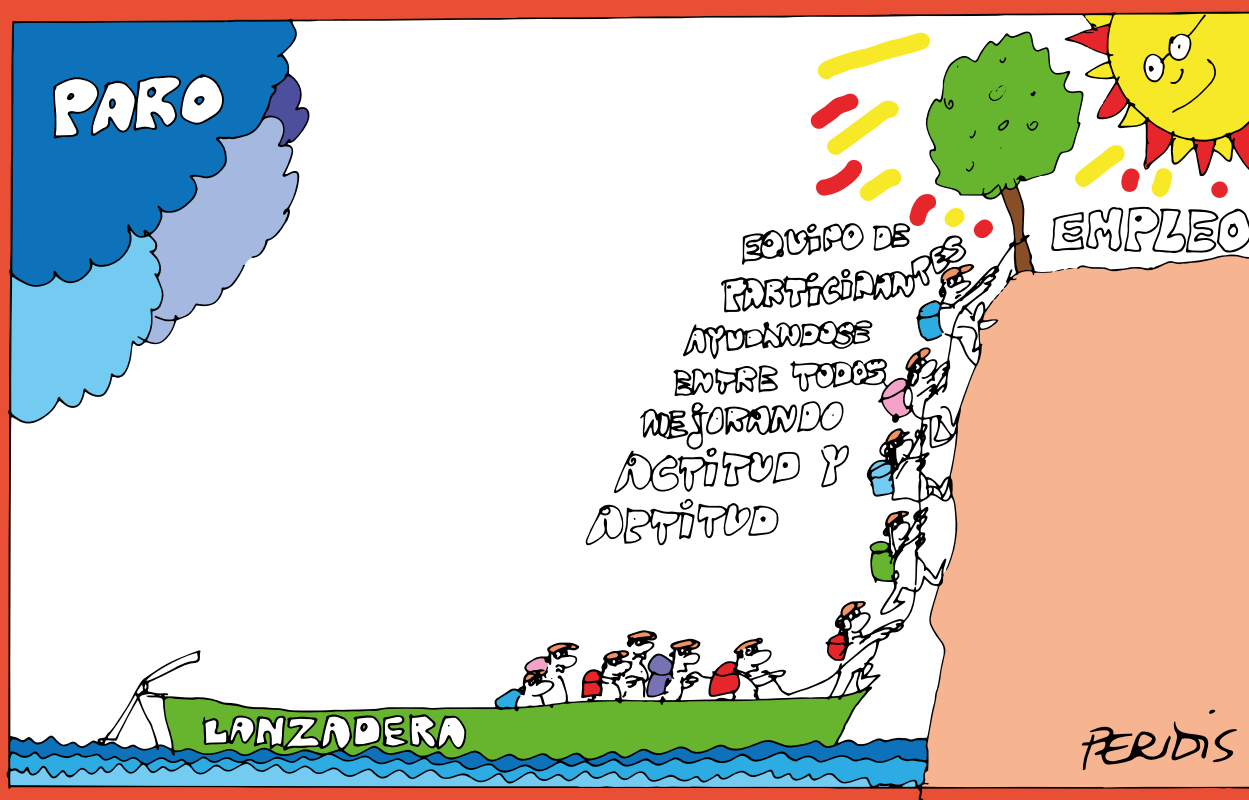


# Informe de evaluación

Lanzaderas de Empleo de Álava (2016-2024)



Informe final | [www.lanzaderasdeempleo.es](http://www.lanzaderasdeempleo.es)

**Lanzaderas de Empleo**

[www.lanzaderasdeempleo.es](http://www.lanzaderasdeempleo.es)

[info@lanzaderasdeempleo.es](mailto:info@lanzaderasdeempleo.es)

Fundación Santa María la Real, 2024



**araba álava**  
foru aldundia diputación foral



# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>2. Metodología empleada para la evaluación</b>	<b>6</b>
<b>3. Resultados</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Un recorrido por las lanzaderas de Álava (2016-2024)</b>	<b>11</b>
3.1.1. Análisis del impacto a corto plazo generado por el programa en la empleabilidad de los/las participantes	11
3.1.2. Análisis de la satisfacción de los/las participantes con diversos aspectos del programa	14
<b>3.2. Una mirada hacia el impacto conseguido a medio-largo plazo en participantes</b>	<b>20</b>
3.2.1. Análisis de la situación laboral actual de exparticipantes de Lanzaderas	20
3.2.2. Otros impactos declarados por exparticipantes	22
<b>3.3. Impacto de las lanzaderas de Álava a nivel territorial</b>	<b>28</b>
3.3.1. Exparticipantes como agentes activos en el territorio	28
3.3.2. El papel de los <i>stakeholders</i> : las relaciones entre la Lanzadera, administración pública, empresas y entidad social como motor de cambio en el territorio	29
<b>4. Conclusiones</b>	<b>34</b>

# 1. Introducción



El presente informe presenta una evaluación del programa **“Lanzaderas de Empleo” implementadas en la provincia de Álava**. En él, se ofrece un recorrido y análisis del impacto generado por hasta un total de 24 Lanzaderas de empleo realizadas en la provincia de Álava desde el año 2016 hasta el 2024. Este programa ha sido implementado por la Fundación Santa María la Real (FSMLR) y financiado por la Diputación Foral de Álava.

La evaluación del conjunto de proyectos implementados resulta imprescindible para aprender cómo seguir

mejorando el funcionamiento y eficacia de las Lanzaderas de empleo.

Con todo, en este informe **se pretende examinar detalladamente cómo las distintas Lanzaderas, y el programa en su conjunto, han impactado en la mejora de las habilidades laborales y personales de sus participantes**, su calidad de vida tras la participación, **así como conocer los cambios producidos en el territorio** a consecuencia de la implantación del programa.

## ¿Qué son las Lanzaderas de empleo?

El programa “Lanzaderas de empleo” se encuentra **dirigido a personas desempleadas y su objetivo es contribuir a mejorar la empleabilidad e inserción en el mercado laboral** de sus participantes. De la mano de un personal técnico especializado, se aplica una metodología de trabajo tanto a nivel individual como grupal dedicada a activar y optimizar la búsqueda de empleo con nuevas técnicas y herramientas adaptadas al paradigma laboral. Así, se entrenan habilidades profesionales y personales que refuerzan el autoconocimiento de los/as participantes para impulsarles en la consecución de sus objetivos profesionales. El programa se implementó por primera vez a nivel global en 2013, y desde esa fecha, ha ido actualizándose para adaptarse a los distintos contextos históricos y territoriales. En total, más de 20.000 personas han sido atendidas por el programa en toda España.



Figura 1. Metodología Lanzadera de empleo.

## 2. Metodología empleada para la evaluación



El desarrollo de esta evaluación se compone de tres fases, la primera se caracteriza por elaborar el diseño y enfoque de la evaluación; la segunda, por el análisis y evaluación del impacto a corto plazo; y, la tercera, por la aplicación de una metodología mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para analizar el impacto a medio-largo plazo.

### Primera fase: diseño de la evaluación y teoría del cambio

- En primer lugar, se ha elaborado una **Teoría del Cambio** que permite describir la lógica causal tras la intervención del proyecto, los resultados que persigue y cómo se propone llegar a ellos. Así, se ilustra de forma gráfica cómo se espera que ocurra un cambio en el contexto social y territorial de Álava a consecuencia de la implementación de las Lanzaderas (ver figura 2). Y, en segundo lugar, se ha diseñado una **matriz de evaluación** que ha permitido guiar el conjunto de técnicas de recopilación de información posteriores.

### Segunda fase: análisis y evaluación del impacto a corto plazo

- Se ha procedido a la revisión y **análisis cuantitativo** de los datos de registro de participación, alcance e inserción de las **24 Lanzaderas** implementadas en el

territorio de Álava durante los años 2016-2024. Asimismo, se han analizado los datos extraídos a partir de las respuestas a los **cuestionarios de evaluación realizados por 217 participantes en el momento de la finalización de su participación.**

### Tercera fase: análisis y evaluación del impacto a medio-largo plazo en participantes y en el territorio.

- Primero, se ha difundido una **encuesta entre 102 ex-participantes** de Lanzaderas (con una participación del 67% mujeres y 33% hombres).
- Segundo, mediante la técnica de **historias de vida**, se ha conocido la trayectoria vital y vivida en el marco de la Lanzadera de hasta **7 ex-participantes.**
- Y, tercero, se han realizado **7 entrevistas semiestructuradas** con hasta cinco grupos de **stakeholder** involucrados en el desarrollo de las Lanzaderas: empresas (2), entidades públicas (2), entidades sociales (1) y miembros del equipo técnico de Lanzaderas (2).

Esta aproximación no solo ha permitido abordar el impacto de las Lanzaderas en los/as propios participantes, sino que también ha permitido conocer el impacto global generado sobre y entre los diferentes **stakeholder** involucrados, así como en el conjunto del territorio de Álava.



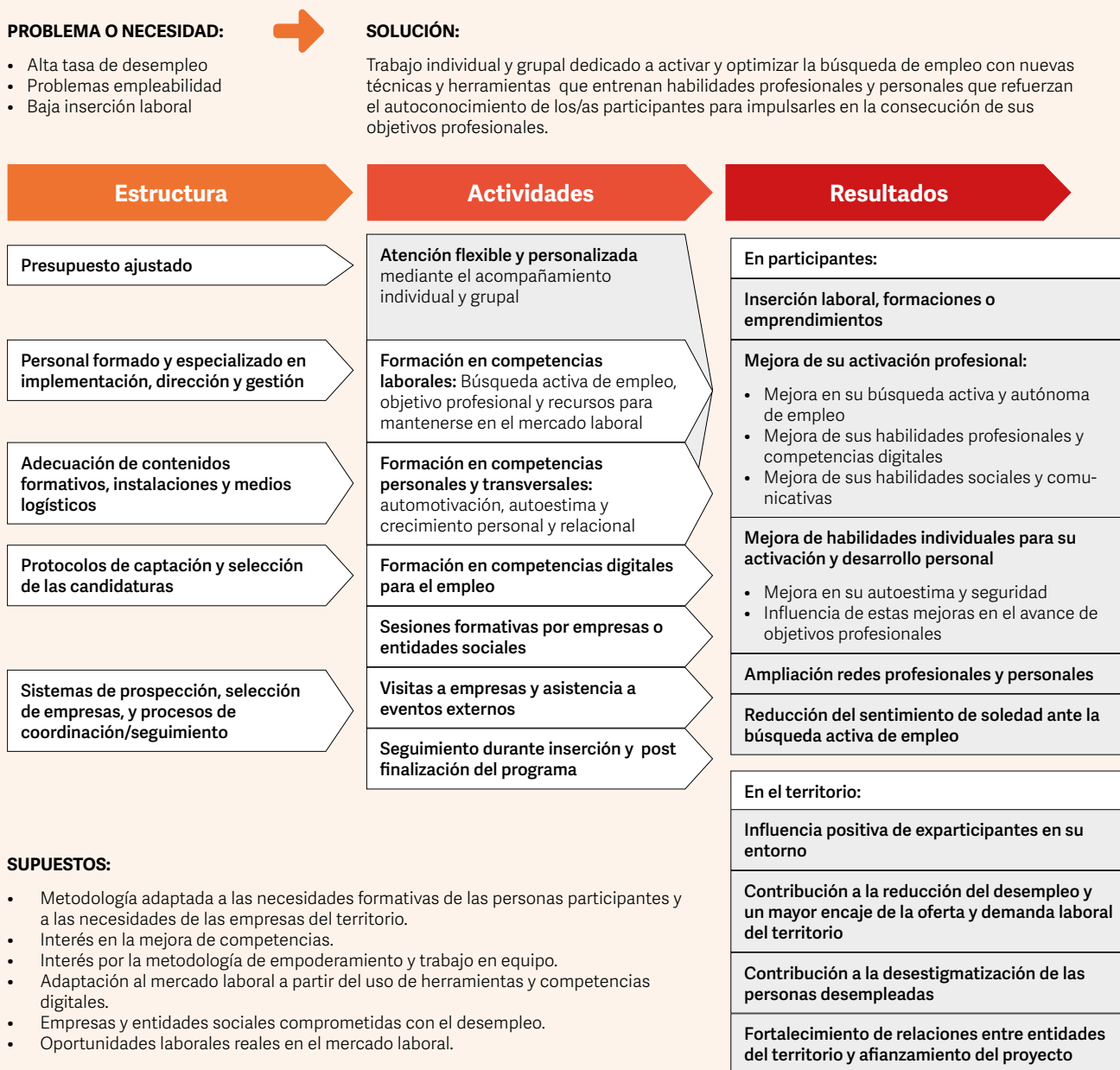
# 3. Resultados



Una evaluación y medición basada en la Teoría del Cambio permite medir la eficacia del proyecto valorando el grado de consecución de los objetivos propuestos y la identificación de los cambios (positivos, negativos, esperados y no esperados) derivados de la intervención con la población objetivo y su entorno. Esta información permite analizar qué aspectos de la intervención generan mejores resultados y atienden mejor a las necesidades detectadas.

Así, este informe **ofrece una evidencia empírica sobre el grado de acierto del enfoque y de la estrategia adoptada en el proyecto de Lanzaderas** y analiza la relación entre las actividades llevadas a cabo durante el mismo y cómo estas han conducido a los **resultados esperados en materia de inserción laboral de los/as participantes** y a otros resultados positivos **no esperados en el conjunto del territorio de Álava**. La siguiente figura muestra de manera resumida la Teoría del Cambio contemplada en la presente evaluación.

**Figura 2. Teoría del cambio de las Lanzaderas implementadas en Álava**



*Nota. Elaboración propia.*

En total, el proyecto de Lanzaderas en la provincia de Álava se ha mantenido durante 8 años y ha atendido hasta un total **435 participantes**, entre cuyos perfiles predominan **mujeres, población no migrante, residente en entornos urbanos, sin discapacidad y con una me-**

**dia de edad de 42 años**. Gran parte de los/las participantes (41,38%) contaban con un **nivel formativo medio** y eran desempleados/as de larga duración (38,39%), es decir, llevaban **buscando empleo durante 1 año o más**.

Figura 3. Perfil de los/las participantes (2016-2024)



Así, el apartado de resultados se subdivide en tres bloques: el primero, se encuentra dedicado a analizar la evolución del proyecto a lo largo de sus 8 años de implementación; el segundo, a abordar los impactos a medio y largo plazo generados en los/as exparticipantes de Lanzaderas; y, el tercero, a aquellos resultados identificados en el territorio de Álava.

### 3.1. UN RECORRIDO POR LAS LANZADERAS DE ÁLAVA (2016-2024)

Los resultados del presente informe de evaluación muestran los resultados obtenidos tras ocho años de implementación de 24 Lanzaderas, desde octubre de 2016 hasta marzo de 2024<sup>1</sup>, un tiempo en el que se ha mantenido una media de 54 participantes<sup>2</sup>.

A partir de la información recabada, se expone las cifras de éxito alcanzado tras este recorrido y la evolución de la satisfacción de los/as participantes con la Lanzadera.

#### 3.1.1. Análisis del impacto a corto plazo generado por el programa en la empleabilidad de los/las participantes

El objetivo principal del proyecto de Lanzaderas es favorecer la empleabilidad de sus participantes impulsando su activación para la búsqueda de empleo, mejorando sus habilidades y competencias para de esta forma prepararlos para la entrada o vuelta al mercado laboral. Así, las Lanzaderas contemplan en su éxito no solo la **inserción laboral**, sino también la iniciación de sus participantes en otras actividades como **formaciones** o **emprendimientos**.

#### Tasa de éxito global del programa

A lo largo de los 8 años en los que se han desarrollado Lanzaderas de empleo en el territorio de Álava, se ha

alcanzado más de 200 inserciones laborales, 40 formaciones y 5 emprendimientos, logrando una **tasa de éxito del 60%**.



**Álava es la 8va provincia con mayor tasa de éxito alcanzado de las 50 en las que se han implementado Lanzaderas de empleo.**

#### Cifras de inserción laboral alcanzadas

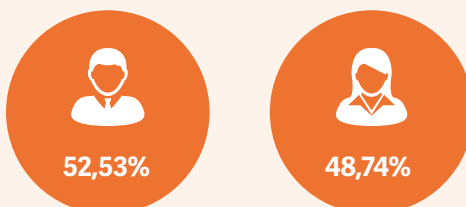
Atendiendo a las cifras de inserción laboral alcanzadas a lo largo de los ocho años<sup>3</sup>, el programa ha logrado una **tasa de inserción laboral media del 50,69%**.

**Los perfiles con las tasas de inserción laboral** más altas son hombres (con una tasa del 52,53%), perfiles jóvenes con edades entre 18 y 34 años (54,63%), personas procedentes de áreas urbanas (52,51%), que llevan entre tres y seis meses en desempleo (64,41%) y con

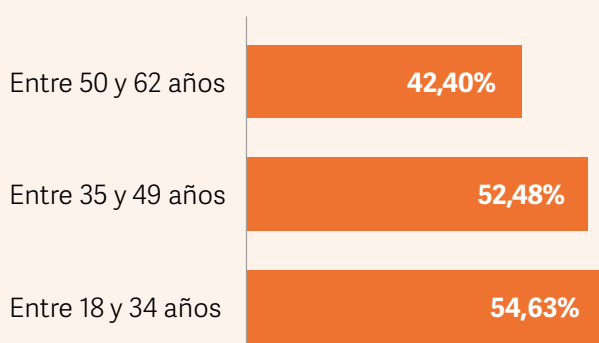
1 Debe considerarse que las Lanzaderas analizadas pueden haber dado inicio en un año y finalizar el año posterior.  
 2 En Llodio se ha contado con una media de 18 participantes en cada Lanzadera (a lo largo de 7 años). En Laguardia 19 (solo un año), en Vitoria-Gasteiz 20 (a lo largo de 8 años), en Oyón 13 (solo un año) y en Salvatierra 8 (solo 1 año).  
 3 Las inserciones laborales contempladas han podido tener lugar o bien durante el propio desarrollo de la Lanzadera, o a los pocos meses de su finalización. Y, de la misma forma, incluyen tanto inserciones por cuenta ajena como por cuenta propia (emprendimientos).

Gráfico 1. Tasas de inserción laboral por género, edad y nivel formativo

Tasa de inserción laboral por género



Tasa de inserción laboral por edad



Tasa de inserción laboral por nivel formativo



Nota. Elaboración propia.

nacionalidad española (51,52%). Los perfiles con niveles de estudios altos, medios y bajos, alcanzan unas tasas de inserción muy similares.

Al respecto, a pesar de contar con una mayor participación de mujeres (representando el 63,68% de los/as participantes) o perfiles con edades entre 35 y 49 años (46,44%) las tasas de inserción se mantienen más elevadas entre participantes hombres y población joven.

Con respecto a las condiciones laborales del empleo conseguido por los/as participantes tras su participación, a lo largo de los años analizados, la mayoría han accedido a contratos de carácter temporal (un 76,06% del total de contratos), con una duración en la mayoría

de los casos según obra (un 22,07%), con una jornada a tiempo completo (69,01%) y en el sector servicios (76,06%).

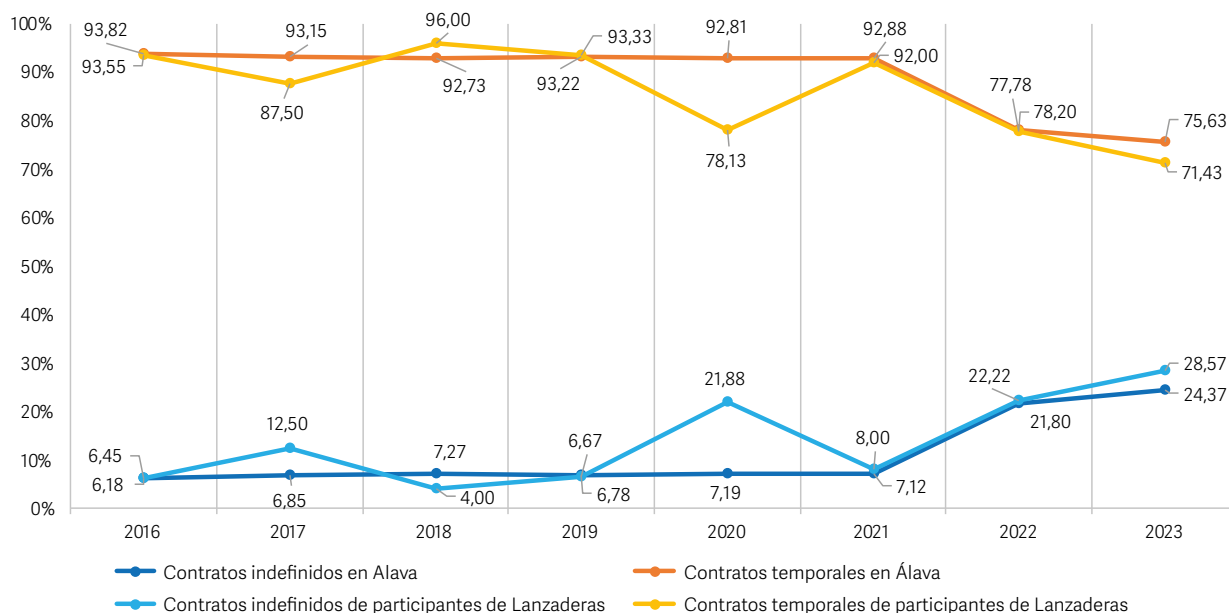
La concentración de las contrataciones temporales de los/as participantes responde a la tendencia del propio territorio de Álava, donde la media de contratos temporales supone hasta el 89,06% del conjunto de contratos firmados desde 2016 hasta 2023<sup>4</sup>. Sin embargo, el gráfico 2 muestra cómo en determinados años como 2017 o 2020 se logró invertir esta tendencia y una gran proporción de participantes de Lanzaderas lograron firmar contratos de carácter indefinido cuando en el territorio la tendencia correspondía con una contratación de carácter temporal. Concretamente, el número

4 Cifra obtenida a partir del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), Informes del Mercado de Trabajo de Álava desde 2016 hasta 2023 (ambos años incluidos).

de contratos indefinidos ha ido creciendo progresivamente, especialmente a partir de 2022 con la reforma laboral recogida en el Real Decreto-ley 32/2021; algo que queda evidenciado en el 2023, año en el que el índice de contratos indefinidos entre participantes sube hasta situarse en el 28,57%, la cifra más alta conseguida de esta modalidad en los últimos 8 años.

**El 84,51% del total de participantes que lograron insertarse laboralmente entre 2016 y 2023 manifestaron haber cumplido con el objetivo profesional que se fijaron al iniciar la Lanzadera.**

**Gráfico 2. Porcentaje de contratos indefinidos y temporales en la provincia de Álava y los firmados por participantes de Lanzaderas<sup>5</sup>**



*Nota. Elaboración propia.*

### Otros logros conseguidos por el programa

Tras el recorrido realizado por la Lanzadera, los/as participantes de las distintas ediciones **han valorado muy positivamente el impacto generado por el proyecto en su desarrollo personal, la mejora de habilidades comunicativas o su capacidad para trabajar en equipo.**

Uno de los retos que el equipo técnico se ha encontrado a lo largo de los años en los que se han implementado las Lanzaderas, es el mal estado emocional en el que se encuentran los/las participantes a su ingreso (especialmente aquellos/as en situación de desempleo de larga duración), por lo que **gran parte del objetivo de la experiencia es la mejora del estado emocional y empoderamiento de los/as participantes.**

<sup>5</sup> Las cifras relativas a las contrataciones de los/as participantes han sido agrupadas en función del año en que dio comienzo su Lanzadera.

**Figura 5. Valoración media del 1 al 5 respecto al impacto generado por la Lanzadera en los/as participantes**

### Valoración media

La Lanzadera me ha ayudado a desarrollarme personalmente

4,2

La Lanzadera me ha ayudado a desarrollar mis habilidades de comunicación

4

La Lanzadera me ha ayudado a mejorar mi capacidad de trabajar en equipo

4,1

*Nota. Elaboración propia.*

“El feedback que te dan cuando acabamos el proyecto es que no se quedan igual que como empezaron, es un proyecto que te marca y que lo que aprendes te lo llevas para siempre”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

“No todas, pero son personas de desempleo de larga duración que vienen en un estado emocional... que el gran impacto es cambiarle ese estado (...) aunque no encuentren trabajo, el cambio se da siempre”.

**Técnico de Lanzadera de empleo en Álava.**

Como se observa el/la participante consigue otros logros en forma de habilidades sociales o mejora de su bienestar emocional que van más allá de la obtención de una inserción laboral; un aspecto que sin duda diferencia al proyecto Lanzaderas de empleo de otros programas de empleabilidad.

Tras esta aproximación al recorrido y evolución del proyecto de Lanzaderas de empleo en el territorio de Álava, a continuación, se pregunta a los/las participantes por

su valoración y nivel de satisfacción sobre diversos aspectos del programa.

### 3.1.2. Análisis de la satisfacción de los/las participantes con diversos aspectos del programa

En base a las respuestas obtenidas por 217 participantes en los cuestionarios de evaluación administrados al final de su recorrido por la Lanzadera, se expone a continuación cómo ha evolucionado la satisfacción ante diferentes aspectos de la Lanzadera año tras año a la vez que se ofrece un acercamiento a los factores internos y externos que hubieran podido influir en la variación de dichas valoraciones.

Las Lanzaderas tienen una duración de 5 meses y, a lo largo de este tiempo, los/as participantes trabajan en puntos clave tales como: el autoconocimiento y la construcción de relaciones para el afianzamiento del equipo, la adquisición de herramientas para fomentar la empleabilidad y una búsqueda de empleo activa (se incluyen sesiones formativas impartidas tanto por el equipo técnico como visitas por empresas y otras entidades sociales). Y, por último, se pone a prueba la adquisición de estas habilidades a través de encuentros entre participantes y el tejido empresarial presente en el territorio. La figura 6 muestra en detalle el recorrido realizado por los/as participantes a lo largo de la Lanzadera:

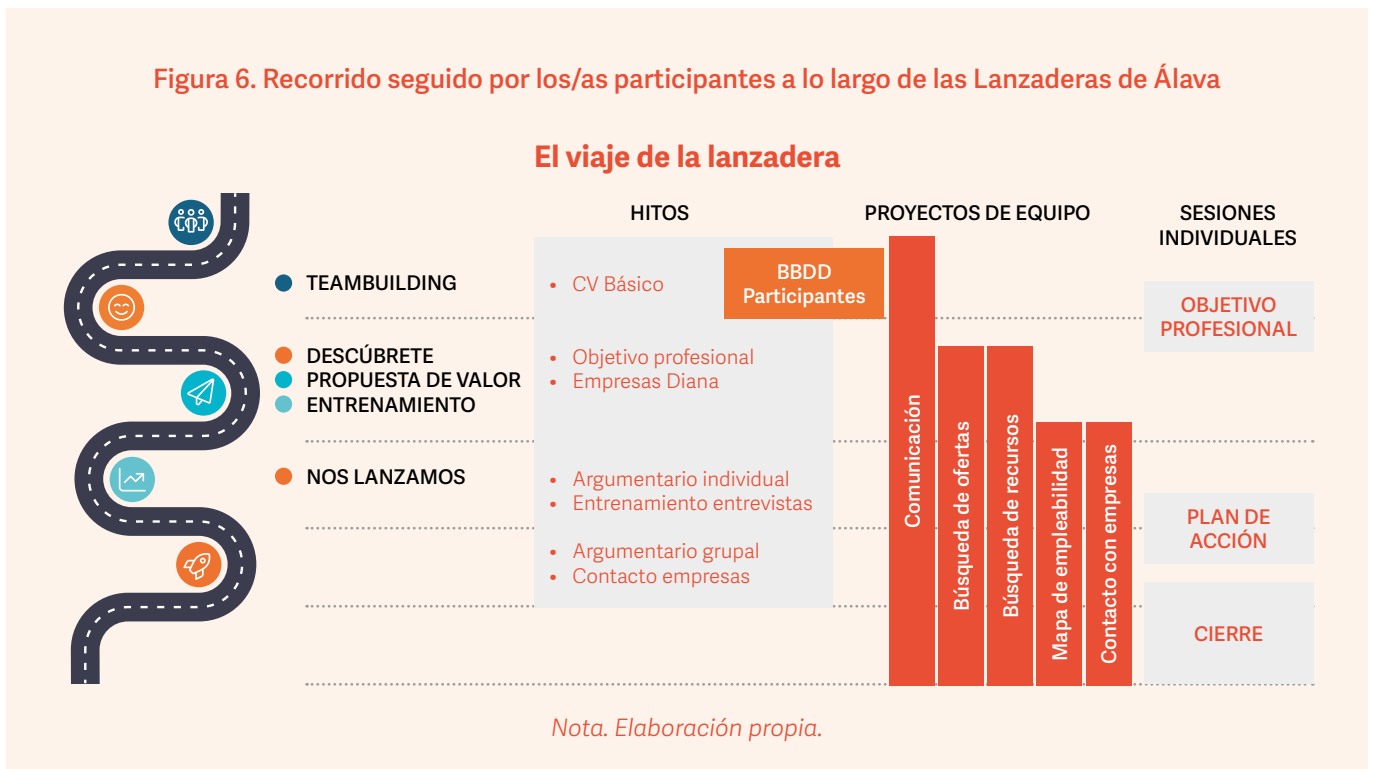
### Modalidad y formato de las sesiones

A lo largo del viaje de los/as participantes en la Lanzadera, se busca el empoderamiento individual de cada uno de sus miembros, el afianzamiento del grupo de participantes (Teambuilding) y se incentiva el apoyo y colaboración entre ellos a la hora perseguir sus objetivos profesionales.

“En la dinámica de grupo tenemos que conocernos y poner en valor las cosas que sabemos hacer (...) no es solo que cojan confianza, sino también que empiecen a valorar las cosas que saben hacer”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

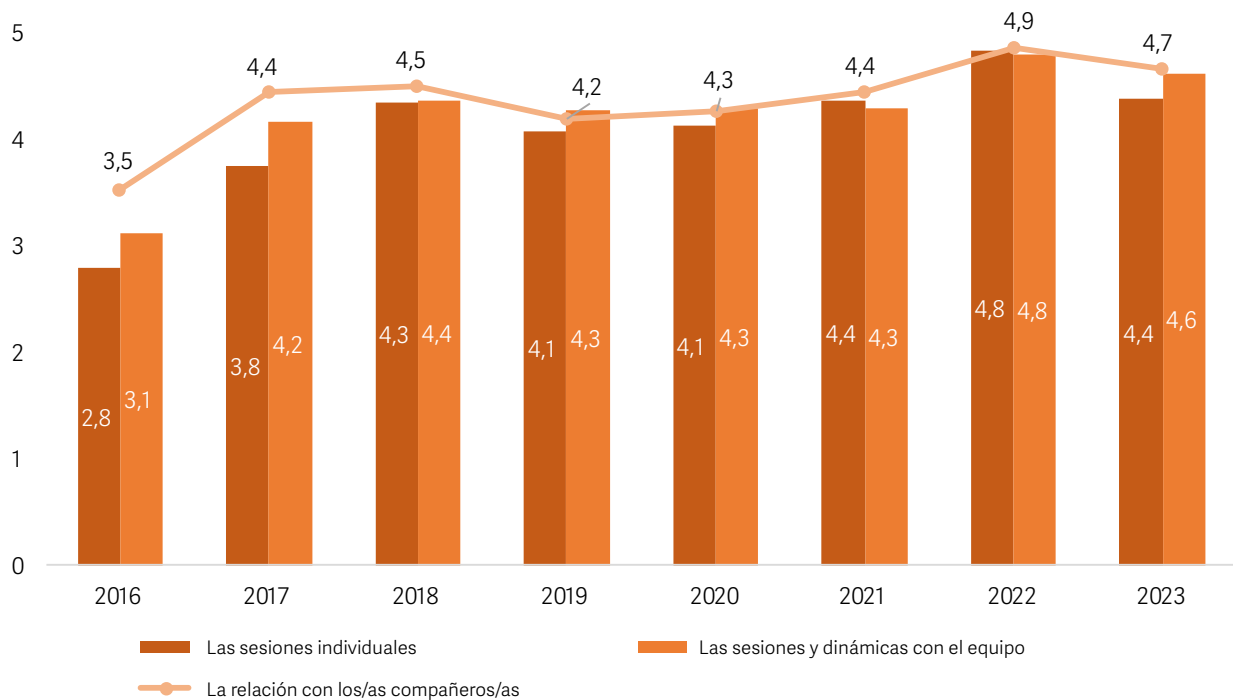
Figura 6. Recorrido seguido por los/as participantes a lo largo de las Lanzaderas de Álava



En este proceso, se realizan sesiones dedicadas a favorecer la motivación y el autoconocimiento por parte de los/as participantes, así como a identificar y avanzar hacia unos objetivos profesionales. La modalidad de estas

sesiones puede ser individual o grupal. **La satisfacción de los/as participantes con ambas tipologías se ha ido incrementando a lo largo de los años**, alcanzando su máximo en 2022 (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Evolución de la valoración del 1 al 5 de la modalidad de la Lanzadera y relación con compañeros<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Las valoraciones han sido agrupadas en función al año en que ha dado comienzo las Lanzaderas.

De la misma forma, el formato en el que se han impartido dichas sesiones grupales e individuales también ha sufrido modificaciones. **Durante el año 2020, a raíz del impacto de la COVID-19, ambas pasaron a realizarse en formato online tras venirse realizando siempre de manera presencial; logrando** mantener los mismos índices de valoración que en 2019. **En los años posteriores, se ha optado por un formato híbrido.**

De acuerdo con el equipo técnico, los cambios implementados a raíz de la pandemia han favorecido particularmente las dinámicas de grupo. Antes de la Covid-19, las Lanzaderas eran conformadas por unos 20 participantes, los cuales se dividían en subgrupos de 10 para trabajar de una manera más operativa las competencias digitales, entre otras. Este trabajo se realizaba de forma presencial dos días a la semana, coincidiendo los 20 solo un día a la semana vía online. Sin embargo, desde 2021, al implementar una modalidad híbrida, ya no ha sido necesaria la formación de subgrupos, sino que se ha optado por la realización de dos sesiones a la semana con el grupo al completo, una en formato presencial y otra online, favoreciendo aún más el contacto entre los/as participantes y la aplicación práctica de las competencias trabajadas.

### **Contenidos trabajados durante la Lanzadera**

Con respecto a los contenidos trabajados, se aborda una amplia diversidad de sesiones temáticas. Gran parte de ellas impartidas por el equipo técnico, como, por ejemplo, aquellas dedicadas a la **adquisición de herramientas para el desarrollo de la empleabilidad de los/as participantes** que incluyen contenido relativo a la mejora de presentación del CV, cómo afrontar una entrevista de trabajo o el manejo de redes profesionales como LinkedIn.

Un elemento distintivo de las actividades desarrolladas en las Lanzaderas son los trabajos por proyectos o proyectos de equipo. Estas actividades buscan favorecer la **colaboración y apoyo entre los/as participantes estableciendo objetivos comunes para trabajar en su consecución de forma coordinada** imitando, en esencia, el funcionamiento de una empresa. Los objetivos plantea-

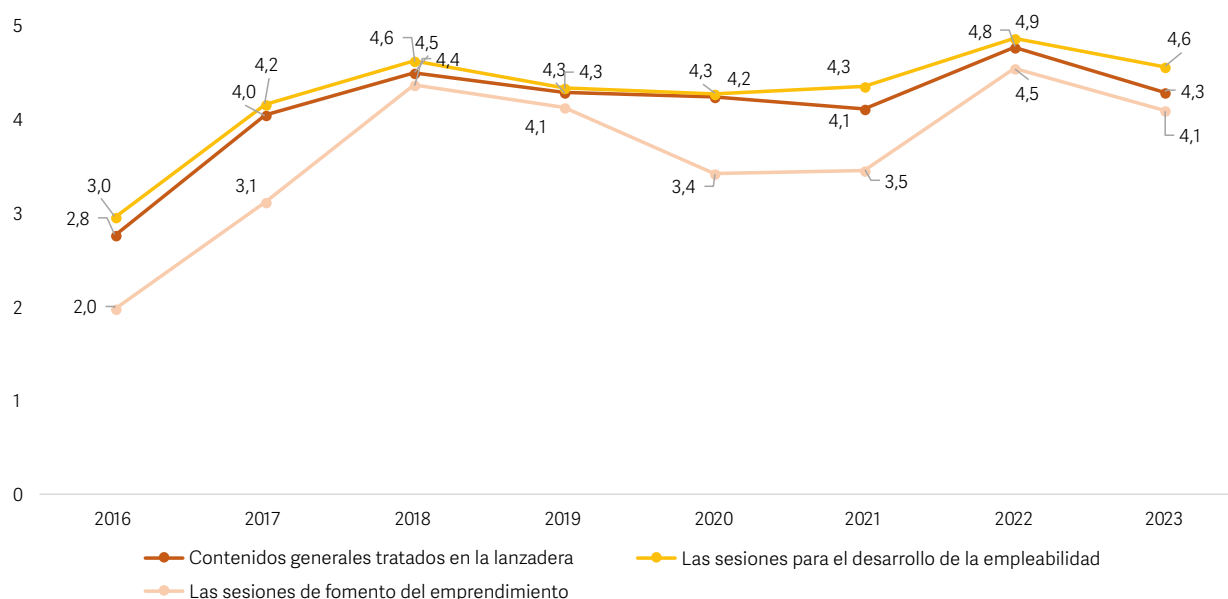
dos a lo largo de estas actividades han ido adaptándose a las necesidades y ritmos de los/as participantes, pero la esencia en la metodología de trabajo en equipo se ha mantenido homogénea a lo largo del tiempo.

Paralelamente, se reciben **sesiones o talleres formativos impartidos por parte de colaboradores procedentes de empresas o entidades sociales para dar contenidos en áreas concretas como**, por ejemplo, **de emprendimiento**. Al respecto, las sesiones dedicadas a fomentar el emprendimiento han sido aquellas que más se distancian de la media en las valoraciones, **incrementándose su valoración positiva progresivamente a partir de 2021 (ver gráfico 4), año desde el cual se ha ido estrechando la colaboración con entidades sociales especialistas en la temática** como, por ejemplo, la Asociación SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica). Estas variaciones a lo largo del tiempo también pueden deberse a que el emprendimiento no ha sido un objetivo profesional reseñable entre los/as participantes.

En este contexto, desde una mirada evolutiva, los/as participantes han ido valorando cada vez mejor los distintos contenidos abordados a lo largo de la Lanzadera evidenciándose las mejores puntuaciones en 2022 y ligeros descensos en los años de pandemia y postpandemia.

El conjunto de contenidos impartidos trata de trasladar a los/as participantes los cambios y necesidades del mercado laboral por lo que los **temas y materiales trabajados dentro de cada una de estas sesiones han ido sufriendo modificaciones** a lo largo de los años. En este sentido, **aquellos contenidos relacionados con las competencias digitales son los que más modificaciones han sufrido**. Mientras que en los inicios de 2016 se impulsaba principalmente que los/as participantes ampliaran su red de contactos y búsqueda de empleo mediante vías como LinkedIn, progresivamente se han ido ampliando los materiales y, en el año 2023, se ha introducido la aplicación de la IA en la búsqueda de empleo que, de acuerdo con el testimonio del equipo técnico y participantes, ha sido muy bien recibida. En esta línea se pretende considerar la formación en sectores emergentes en próximas ediciones.

**Gráfico 4. Evolución de la valoración del 1 al 5 de los contenidos tratados durante la Lanzadera<sup>7</sup>**



*Nota. Elaboración propia.*

Al respecto, **el equipo técnico de Lanzaderas matiza la importancia de ir adaptando el contenido ofrecido** y niveles de dificultad a las particularidades de cada grupo de participantes, especialmente cuando se trata de competencias digitales.

“El contenido lo distribuimos un poco en función también del equipo y de las necesidades que te va demandando”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

Al mismo tiempo, el equipo técnico destaca la importancia de mantenerse coordinados/as entre los/as técnicos/as del territorio para favorecer un avance homogéneo entre las Lanzaderas de las distintas localidades de Álava.

“Semanalmente, vas viendo en qué punto está tu equipo y, por ejemplo, en Álava siempre nos coordinamos los técnicos que estamos activos, normalmente hemos sido siempre tres y los tres equipos íbamos en paralelo”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

### Eventos y visitas realizadas durante la Lanzadera

Una vez que los/as participantes han trabajado sus habilidades para la empleabilidad, se impulsa el contacto con las empresas a través de diferentes eventos y visitas, tanto por parte de los/as participantes a empresas, o viceversa.

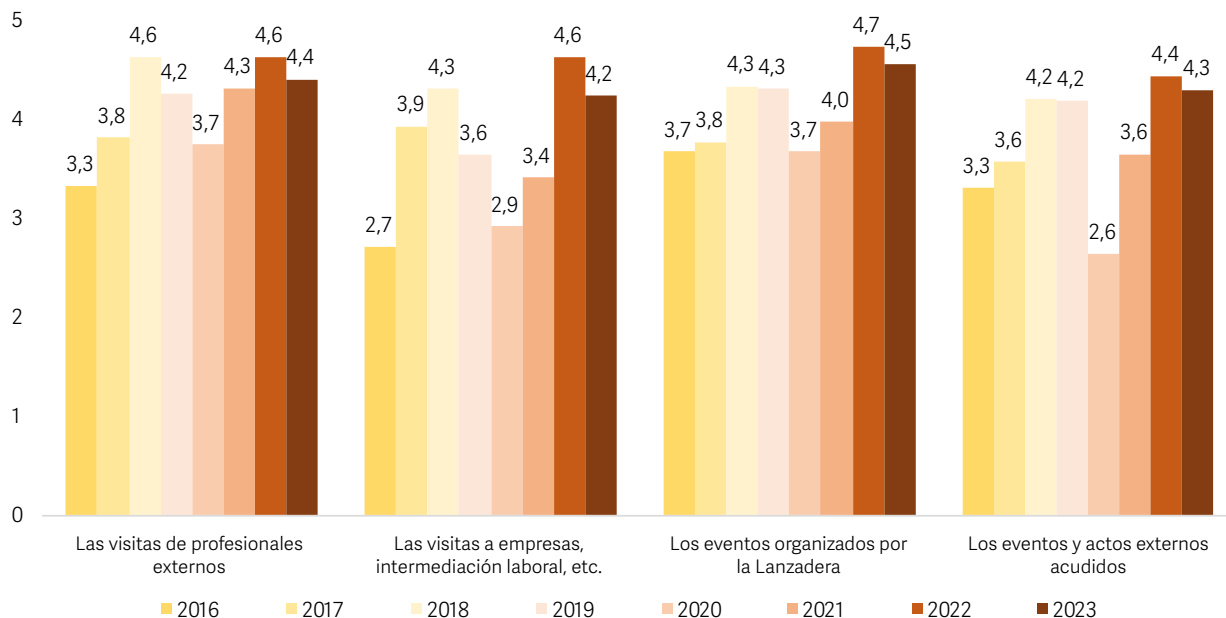
“Cuando ya hemos trabajado el autoconocimiento, o sea, toda la parte emocional, ya comenzamos con el contacto con empresas y salimos al mercado laboral”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**



<sup>7</sup> Las valoraciones han sido agrupadas en función al año en que ha dado comienzo las Lanzaderas.

**Gráfico 5. Evolución de la valoración del 1 al 5 de aspectos relacionados con las visitas y eventos organizadas durante la Lanzadera<sup>8</sup>**



*Nota. Elaboración propia.*

A lo largo de los 8 años de implementación, **las estrategias para favorecer el contacto de los/as participantes con el tejido empresarial del territorio se han ido modificando**. Al respecto, al gráfico 5 muestra cómo las modificaciones implementadas han sido bien recibidas por los/as participantes, valorando estos cada vez más positivamente las visitas y eventos realizados en el marco de las Lanzaderas a lo largo de los años. La tendencia más positiva se aprecia en la valoración de las visitas a empresas y la intermediación laboral, que en 2016 fueron valorados con un 2,7 y en 2023 con un 4,2.

Por cada Lanzadera, se ha realizado una media de 8 visitas a empresas por parte de los/as participantes y, al año, se calcula que han acudido de media 20 empresas a las Lanzaderas en el marco de desayunos empresariales y *speed dating* organizados por el propio equipo. Además, **el equipo técnico de Lanzaderas ha llegado a contactar con hasta 135 empresas de la provincia**

**de Álava**, a quienes se les ha hecho llegar información sobre el proyecto de lanzaderas y CVs de los/as participantes. La gran mayoría de empresas contactadas trabajan o trabajaban en el ámbito nacional (37,78%) y local (24,44%)<sup>9</sup>.

El factor que más ha influenciado sobre el desarrollo de estas actividades ha sido la COVID-19 debido a las limitaciones para asistir a encuentros presenciales entre participantes y empresas. Una vez pasada la etapa de confinamiento presente en 2020, el equipo técnico ha promocionado desde entonces cada vez más las visitas de profesionales externos a la Lanzadera y la organización de eventos propios para favorecer, de nuevo, las oportunidades de encuentro entre empresas y participantes. Este cambio, no solo **ha favorecido una mayor asistencia por parte de las empresas a los eventos, sino que también ha propiciado una mayor implicación por parte de los/as participantes**.

<sup>8</sup> Las valoraciones han sido agrupadas en función al año en que ha dado comienzo las Lanzaderas.

<sup>9</sup> Estas cifras corresponden únicamente al registro de empresas contactadas desde el año 2022 en adelante.

“El COVID nos pilló en un momento crítico y nos costó mucho el tema de salidas, sí hacíamos alguna visita a ferias de empleo, pero es verdad que luego detectamos que era mucho más fácil convocar nosotros, preparar los eventos y que vinieran las empresas al centro (...). La gente estaba más distendida y les implicamos [a los/as participantes] en la preparación del aula (...) y les hacíamos muy partícipes de todo”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

En esta ocasión, se detectan además diferentes valoraciones en función de los territorios en los que se implementaron las Lanzaderas. Esto se debe a que no en todas las localidades se ha contado con el mismo poder de convocatoria. En el caso de Vitoria, el equipo técnico detecta más facilidades para la organización de encuentros con empresas y es el territorio en el que más eventos de este tipo se han realizado en comparación con otros de la misma provincia. Por el contrario, en territorios como Llodio, al ser una localidad con mayor dificultad para convocar a empresas, se ha aplicado una estrategia diferente basada en convocar a los/as participantes de esta Lanzadera a los eventos con empresas organizados en Vitoria.

Merece especial mención el **caso de Llodio, donde el equipo técnico ha tenido que invertir varios años en la construcción de redes de contacto.**

“Nosotros en Llodio hemos llegado a ir por la calle con los participantes a los sitios donde querían ir a trabajar (...) como iba con el equipo decían “a ver ¿tú quieres trabajar en esta gestoría?” y oye, pues en el momento le hicieron una entrevista”.

**Técnica de Lanzadera de empleo en Álava.**

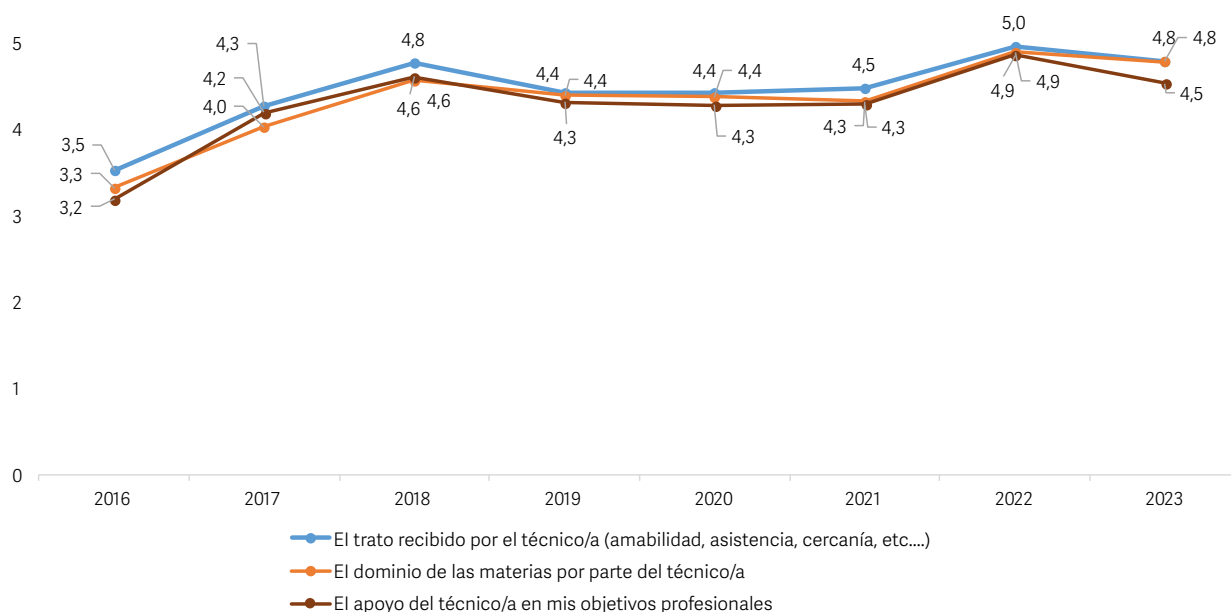
### **El aspecto mejor valorado: el papel del equipo técnico**

A lo largo de la implementación de las Lanzaderas, la labor del equipo técnico ha resultado indispensable. De hecho, en el gráfico 6 puede apreciarse cómo el trato recibido por su parte es el único factor que ha obtenido de media la puntuación máxima posible de 5 entre los/as participantes en 2022.

En este mismo gráfico, también puede apreciarse cómo desde los inicios de las Lanzaderas en Álava en 2016, existe una **tendencia positiva en la valoración del trato recibido, el dominio de la materia por parte de los/as técnicos y el apoyo brindado por estos/as a los participantes a la hora de alcanzar sus objetivos profesionales.**



Gráfico 6. Evolución de la valoración del 1 al 5 de aspectos relacionados con la labor de los/as técnicos/as<sup>10</sup>



Nota. Elaboración propia.

Además, como consecuencia del contacto continuado a lo largo de cinco meses entre equipo técnico y participantes, los vínculos generados entre ambas partes favorecen que, tras la finalización de la Lanzadera, en algunos casos, se mantenga el contacto de manera informal:

“Nosotros seguimos trabajando con ellos, seguimos en contacto (...) se crea un vínculo a través del cual se puede seguir ayudando (...). Lo que más valoran es que haya gente detrás que se preocupe por ellos”.

**Técnico de Lanzadera de empleo en Álava.**

Un factor destacado a lo largo de las entrevistas con los/as exparticipantes es la labor desempeñada por el equipo técnico en impulsar la participación del tejido empresarial del territorio en encuentros y visitas. Al respecto, hacen hincapié también en su labor a la hora

de generar climas de confianza y oportunidades para la interacción con empresas.

### 3.2. UNA MIRADA HACIA EL IMPACTO CONSEGUIDO A MEDIO-LARGO PLAZO EN PARTICIPANTES

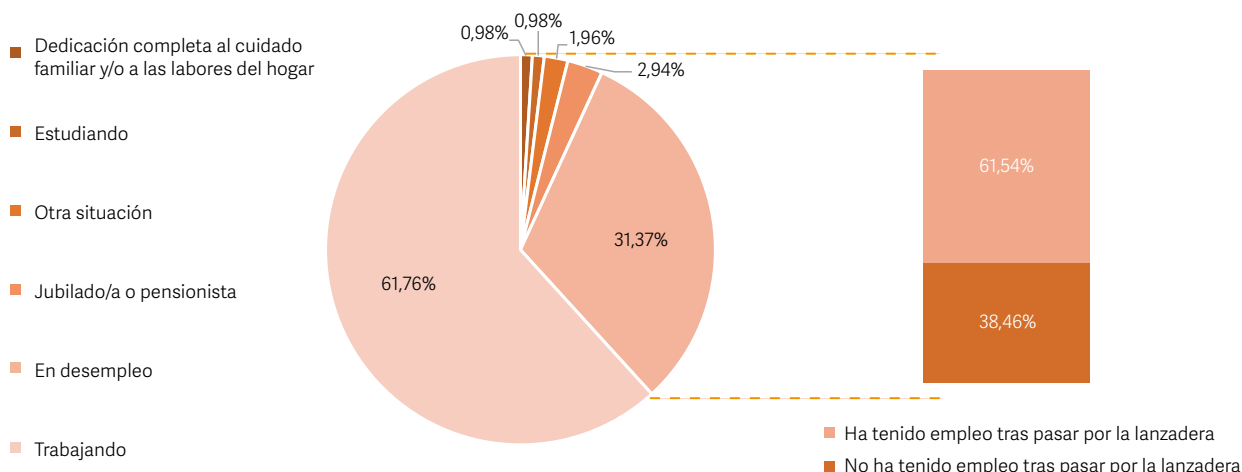
A partir de la encuesta *ad hoc* dirigida a exparticipantes que han pasado por las Lanzaderas realizadas en el territorio de Álava entre 2016-2024 (n=102), se expone a continuación el impacto generado a medio y largo plazo en su vida profesional y personal.

#### 3.2.1. Análisis de la situación laboral actual de exparticipantes de Lanzaderas

Prestando atención a aquellos/as exparticipantes que han logrado insertarse laboralmente, se aprecia cómo un 61,76% se encuentran actualmente trabajando y, entre aquellos que no, la mayoría han obtenido algún tipo de empleo tras su participación en la Lanzadera (un 61,54%).

<sup>10</sup> Las valoraciones han sido agrupadas en función al año en que ha dado comienzo las Lanzaderas.

Gráfico 7. Situación laboral actual de exparticipantes<sup>11</sup>



Nota. Elaboración propia.

**El 69,09% de exparticipantes que están trabajando (o actualmente en desempleo pero que han trabajado tras pasar por la Lanzadera), consideran que ésta les ha ayudado a alcanzar su actual o último trabajo.**

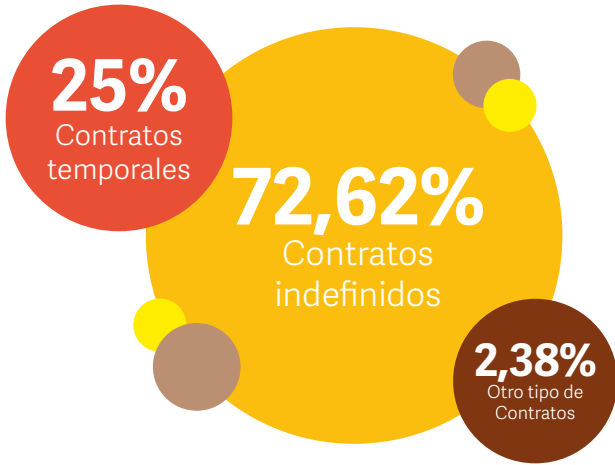
El 85,29% de los/as exparticipantes ha logrado insertarse laboralmente tras pasar por la Lanzadera, sin embargo, en el caso de aquellos/as que no lo han logrado, se aprecia cómo, de nuevo, abundan más perfiles de mujeres que de hombres (el 17,69% de las mujeres encuestadas no se ha insertado en comparación al 8,82% de los hombres); el 20% de este colectivo actualmente se encuentran jubilados/as o se dedican por completo al cuidado familiar y del hogar. Y, aunque cabría esperar unas peores valoraciones en cuanto a la adquisición de competencias adquiridas en la Lanzadera, aquellos perfiles que no han logrado insertarse son aquellos que más positivamente han valorado de media la adquisi-

ción de habilidades como la autonomía en la búsqueda de empleo o sus competencias digitales (con una media de 4,2 y 4,1 en una escala de 1 al 5, en comparación a un 4,1 y 4 de aquellos que han logrado insertarse laboralmente).

Prestando atención a las condiciones de empleo de aquellos/as que han logrado insertarse, **se aprecia una mejora respecto a los resultados recogidos tras la finalización de la Lanzadera.** Mientras que la mayoría de los contratos firmados en el marco de la Lanzadera eran de carácter temporal, se detecta en un análisis a medio-largo plazo que, **un 72,62% de los contratos firmados son de carácter indefinido y un 69,05% a jornada completa.** Unas cifras que demuestra la mejora en la calidad del empleo de exparticipantes.

11 El porcentaje relativo a exparticipantes que se encuentran actualmente trabajando incluye a aquellos que se encuentran emprendiendo su propio negocio por cuenta propia (representando un 4,76%).

**Gráfico 8. Tipología de contratos firmados por exparticipantes**



El 59,52% manifiesta estar bastante o muy satisfecho/a con su actual o último empleo. Al respecto, la mayoría de los exparticipantes ocupan, o han ocupado, puestos de carácter administrativo (23,81%), ocupaciones dedicadas a la prestación de servicios (17,86%) o puestos de dirección o administración pública (14,29%).

Este impacto positivo a medio-largo plazo en las condiciones laborales de los/as participantes puede encontrarse favorecido, no solo por la mencionada reforma laboral, sino también por otros motivos como, por ejemplo, **la implicación mantenida en el tiempo del equipo técnico de Lanzaderas**, como se ha mencionado anteriormente, **y el compromiso del tejido empresarial** colaborador de Lanzaderas.

“[Refiriéndose a una participante de Lanzaderas] hubo una persona que pudimos necesitar para nuestra oficina (...) y, en aquel momento no pudo ser (...) pero sí que le propuse que enviara el currículum a varios sitios (...). Ahora sé a través de LinkedIn que ha conseguido trabajo por su cuenta. Y con otras dos chicas he mantenido el contacto (...) siempre los guardo por si acaso”.

**Técnica de Recursos Humanos de una empresa colaboradora con Lanzaderas.**

También contribuyen a estos buenos resultados las **oportunidades generadas por los propios participantes** a raíz de promociones internas que les permiten acceder a mejores condiciones que las inicialmente conseguidas en el marco de Lanzaderas.

“[Refiriéndose al empleo que consiguió tras pasar la Lanzadera y en el que se encuentra actualmente] Entré a través de una beca, luego tuve un contrato temporal y ya, indefinido”.

**Hombre de 31 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

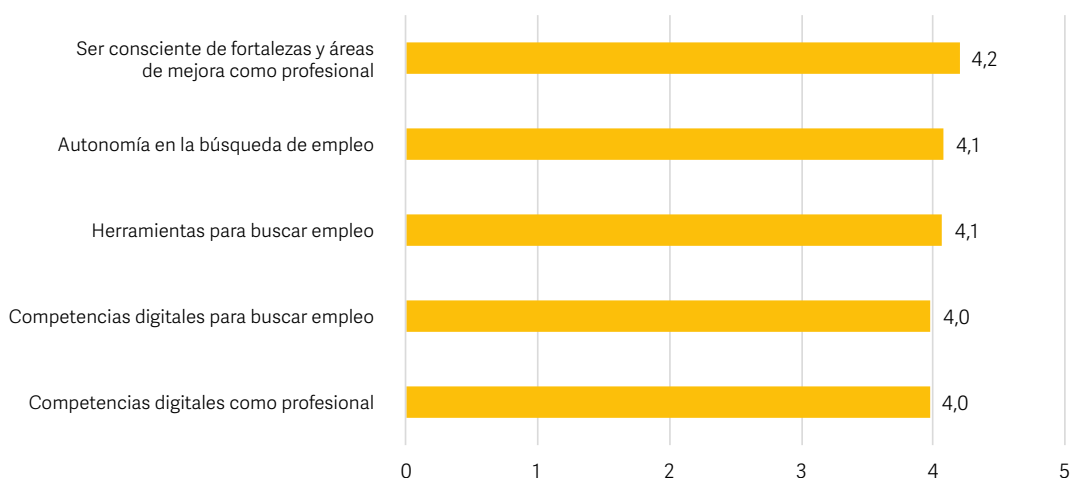
### 3.2.2. Otros impactos declarados por exparticipantes

Además de la consecución de un empleo, la Lanzadera, por su metodología, ha traído consigo impactos en el desarrollo de habilidades y competencias a nivel profesional y personal en los/as propios participantes. Y, asimismo, ha impactado en la construcción de ambas tipologías de redes. A continuación, se realiza una aproximación a estos otros impactos destacados.

#### Activación profesional

Los/as exparticipantes, aun después de finalizar su experiencia, siguen valorando positivamente la mejora de habilidades o competencias vinculadas a la activación profesional que alcanzaron gracias a las Lanzaderas, es decir, aquellas dedicadas a potenciar su empleabilidad y prepararse para el mercado laboral. En una escala del 1 al 5, **valoran muy positivamente la capacidad adquirida para ser conscientes de sus fortalezas y áreas de mejora como profesionales, así como la autonomía para la búsqueda de empleo y la adquisición de competencias digitales.** Estas últimas incluyen tanto su aplicación para la búsqueda de empleo como para su desarrollo como profesionales.

**Gráfico 9. Valoración del 1 al 5 de la mejora de habilidades y competencias profesionales**



*Nota. Elaboración propia.*

De acuerdo con los testimonios de exparticipantes, **los contenidos tratados durante la Lanzadera resultaron muy útiles tanto para su búsqueda de empleo como para fortalecer su perfil profesional, unos conocimientos que perduran en el tiempo** y que, para algunos, resultaron muy novedosos en su momento.

**los demás (26,88%) y una mejor aceptación de las críticas constructivas (25,63%)**. En este sentido, aquellas habilidades vinculadas con la capacidad de trabajar en equipo son destacadas por las empresas colaboradoras de Lanzaderas como muy valorables en procesos de selección.

“Ahora ya es más habitual el tema de los currículos más cuidados, los puntos fuertes (...) el hacerlo más esquemático, pero antes no (...), en el momento en que yo lo hice, que ya han pasado siete años, era bastante novedoso (...) tener un currículum de impacto”.

**Hombre de 31 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

“Temas de liderazgo, de comunicación, todo se puede formar (...) y eso es lo que hoy valoran los empleadores (...) no valoran que seas el primero de tu promoción en la Formación Profesional en Mecatrónica (...) si eres capaz de trabajar con tu equipo, si tu actitud es buena (...) te voy a contratar”.

**Socio director de empresa colaboradora de Lanzaderas.**

Con el paso del tiempo, los/as exparticipantes aún perciben beneficios de su participación en la Lanzadera y, la gran mayoría (**un 70,59%**), **considera que gracias a ella sus habilidades sociales mejoraron**. A día de hoy, destacan entre los beneficios obtenidos **su mayor capacidad para trabajar en equipo** (señalado en un 29,38% en comparación a otros beneficios), **su mejora en el reconocimiento de sus emociones y de las de**

De la misma forma, hasta un 74,51% de los/as exparticipantes encuestados/as, considera que la Lanzadera le ayudó a mejorar sus habilidades comunicativas y, señalan cómo actualmente siguen percibiendo beneficios derivados de este aprendizaje como, por ejemplo, **su mejora en la escucha activa (señalado en un 31,88%) o la forma en la que hablan en público (26,88%)**.

“Yo tengo una relación muy buena con todos los que trabajan en esta academia [refiriéndose a su trabajo] (...) y eso yo creo que si no hubiese pasado por la Lanzadera me habría costado mucho más (...)”.

**Hombre de 60 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente con empleo discontinuo.**

“Ahora en el curso que estoy haciendo mis compañeros son todos menores que yo y al principio pues igual había choques (...) y a mí no me importaba mediar (...). De hecho, he conseguido cohesionar al grupo (...) el profesor dice que no había tenido nunca un grupo como el nuestro y que eso es gracias a mí”.

**Mujer de 59 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente en desempleo y estudiando.**

Al respecto, **las mismas empresas entrevistadas** señalan cómo en los diferentes encuentros en los que participan con las Lanzaderas, **tratan de transmitir, no solo las posibilidades laborales existentes en el territorio en ese momento, sino también la importancia de mantenerse motivados/as** durante la búsqueda de empleo, buscando con ello potenciar su activación profesional.

### Activación personal

Por su parte, el conjunto de la información cualitativa refleja cómo la activación profesional de los/as participantes se encuentra acompañada de una activación también a nivel personal. En este sentido, las cifras confirman este impacto y **el 87,25% de los/as exparticipantes** consideran que la Lanzadera les ayudó a **mejorar su autoestima** y un **82,35%** que les ayudó a **sentir más seguridad y confianza en sí mismos/as para resolver problemas**. Así, hasta un 64,47% de aquellos/as participantes que han logrado insertarse laboralmente

consideran que dicha mejora en su autoestima ha influido bastante o mucho en el alcance de sus objetivos laborales y, un 56,16%, considera que ha influido en el aumento de su seguridad y confianza.

**Gráfico 10. Percepción sobre el impacto que ha tenido la mejora de la autoestima y el aumento de confianza en el alcance de los objetivos profesionales de exparticipantes que han logrado insertarse laboralmente<sup>12</sup>**



*Nota. Elaboración propia.*

De hecho, **los/as exparticipantes manifiestan** en las entrevistas **sentirse más seguros/as al enfrentarse a un proceso de selección laboral**.

<sup>12</sup> Se considera a los/as exparticipantes que han logrado insertarse laboralmente a aquellos que, o bien se encuentran trabajando en la actualidad, o bien actualmente están desempleados, pero han trabajado tras pasar por la Lanzadera.

“No me hubiese enfrentado ni parecido a esas entrevistas [refiriéndose a las que tuvo tras pasar por la Lanzadera] posiblemente no hubiese pasado la primera. O sea, con la ayuda de la Lanzadera, todas las prácticas que se hacían, todo el tema del apoyo emocional como talleres de expresión... pues ayudan a encontrarte más cómodo”.

**Hombre de 52 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

En este sentido, prácticamente la totalidad de exparticipantes entrevistados/as manifiesta cómo **la Lanzadera les ha ayudado a reforzar dicha autoestima y seguridad a diferentes niveles** y, en algunos casos, destacan el gran impacto que ha tenido en su vida profesional y personal.

“Me ayudó mucho a la hora de creer en mí, en mis habilidades y a venderme. (...) Al final es que las habilidades tienen aplicación en lo laboral y en lo personal (...) soy más consciente de mí, de cómo soy, de mis defectos y virtudes, y al final eso claro que te ayuda, te ayuda mucho”.

**Mujer de 53 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando.**

En consonancia con estos testimonios relativos al incremento de una actitud más segura y confiada de los/as participantes, **las empresas entrevistadas señalan cómo la adquisición de este tipo de competencias resulta muy útil para favorecer la empleabilidad.**

“Los conocimientos se adquieren. En este momento, tal y como evoluciona la tecnología, no hay nadie que tenga conocimiento suficiente para incorporarse a un puesto de trabajo como dios manda, entonces, ¿qué buscan los empleadores? Habilidades y actitud. Y las habilidades suman, pero la actitud multiplica”.

**Socio director de empresa colaboradora de Lanzaderas.**

## **Aumento de redes profesionales y personales de los/as exparticipantes**

Durante el desarrollo de la Lanzadera, los/as participantes generan diferentes redes a nivel profesional y personal, aunque, con el paso del tiempo, estas redes pueden no mantenerse igual de estables. Al respecto, **los/as exparticipantes valoran el impacto de la Lanzadera en el aumento de sus redes profesionales con 3,33 puntos de media en una escala de 1 al 5.** De acuerdo con el equipo técnico de Lanzaderas, los/as participantes valoran más positivamente las redes personales y el empoderamiento que obtienen que los contactos de tipo profesional, aunque estos también sean bien recibidos.

En consonancia, las entrevistas con exparticipantes reflejan cómo la Lanzadera **resulta útil para dar un primer paso e ir ampliando esas redes profesionales iniciales, aunque luego sea trabajo de cada participante poder mantenerlas o ampliarlas.**

“Sí que te abría ciertas puertas, (...) tienes una persona de referencia como la dinamizadora [refiriéndose a la técnica] que te abría un poco las puertas. Eso sí mejoraba tu red, pero tampoco haces una red, digamos, de contacto real porque eso lo haces cuando trabajas. (...) Pero bueno, te hacía saber un poco moverte (...) como ese paso previo a crear tu propia agenda para saber moverte en esas redes”.

**Hombre de 31 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

En este sentido, los/las exparticipantes destacan cómo la Lanzadera **les ha permitido ampliar sus redes profesionales, algo que les produce seguridad**, al sentir que podrían recurrir a ellas en algún momento de incertidumbre laboral.

“Fue asombroso porque empecé a descubrir a madres y padres profesionalmente y descubrir que eran directoras de recursos humanos, gente que trabajaba en la Cámara de Comercio y empecé a tirar de ellas (...) tengo como cierta tranquilidad de que tengo ahí esa reserva de gente que me conoce y que en un momento determinado me puede echar una mano”.

**Mujer de 53 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando.**

Por su parte, en lo que respecta a sus **redes personales**, los/as exparticipantes valoran, de nuevo por encima de la media (con un 3,35), el impacto de la Lanzadera sobre el aumento de sus redes de apoyo personal. Y, hasta **un 51% manifiesta que su participación en la Lanzadera ha mejorado algo la relación con su familia y entorno social más cercano**. En este sentido, las entrevistas a exparticipantes muestran cómo el impacto positivo de su estado emocional también influye en la calidad de estas relaciones.

“[Refiriéndose a su familia] me veían con ilusión, con ganas de hacer cosas, me veía muchísimo mejor (...) cuando me vieron con esas ilusiones me apoyaron con el emprendimiento”

**Mujer de 49 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando y emprendiendo.**

“[Tras conseguir empleo gracias a la Lanzadera] Yo creo que tanto en el ámbito familiar como de la relación con conocidos amigos y demás, mejoraron muchísimo, yo estaba muy mal realmente y no era consciente de ello”.

**Hombre de 52 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

De la misma forma, existen otros/as exparticipantes que señalan cómo **la Lanzadera les ha ayudado a construir fuertes redes personales**. Aunque, algunos/as de ellos manifiestan que, el mantenimiento a largo plazo de la calidad de las mismas se escapa de las competencias de Lanzaderas.

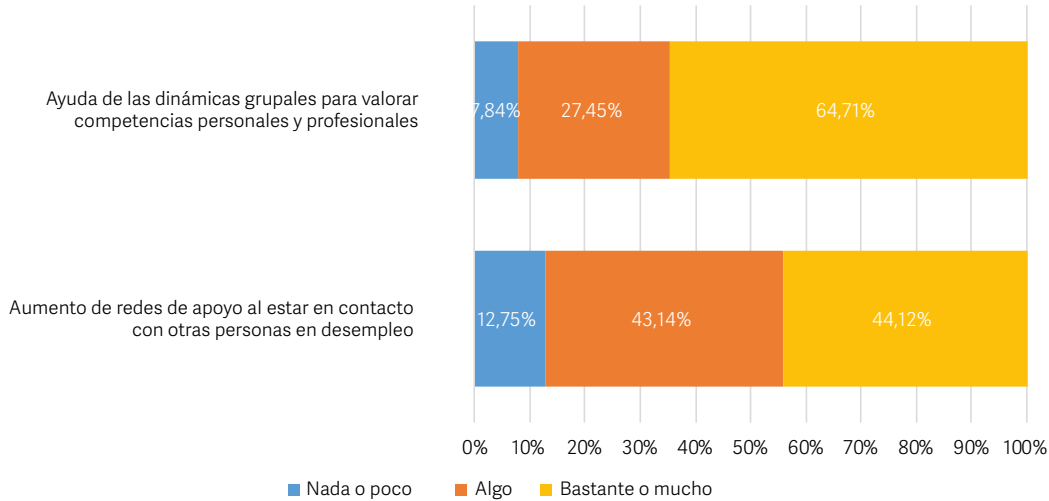
“He tenido muy buenos compañeros y he sacado algún muy buen amigo (...) nos ayudamos mucho los unos a los otros y a nivel personal, tuve compañeros muy buenos con los que mantengo todavía contacto y algún muy buen amigo que ya se va a quedar ahí.”

**Mujer de 53 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando.**

Al respecto, la metodología de Lanzaderas resultaría muy útil para la adquisición de competencias, **hasta un 64,71% de los/as encuestados/as creen que las dinámicas grupales les ayudó bastante o mucho para conocer y valorar sus competencias personales y profesionales**. Además, **gran parte de los/las participantes creen que la Lanzadera les ayudó algo (43,14%), bastante o mucho (44,12%) estar en contacto con otras personas en desempleo** (Gráfico 11).

**El 89,22% de los/as participantes consideran que su participación en la Lanzadera ha contribuido a que se sientan menos solos/as cuando han atravesado momentos de incertidumbre laboral.**

**Gráfico 11. Percepción sobre los beneficios de la metodología de la Lanzadera**



*Nota. Elaboración propia.*

En este sentido, los testimonios de los/as exparticipantes señalan tres cuestiones especialmente relevantes que favorecen la metodología de Lanzaderas. **El primero, es el beneficio que aporta trabajar junto a perfiles diversos y exponerse ante una mayor amplitud de perspectivas y valoraciones.**

“Te juntas con gente de muchos sectores, no solamente de lo tuyo, se intercambian experiencias, vivencias... Al no conocer el ámbito tuyo, te dan otras ideas u otros puntos de vista y te hacen reflexionar porque hay veces que con simples preguntas muy inocentes te hacen ver otras posibilidades tuyas”.

**Hombre de 52 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

**El segundo, es la red de apoyo que se genera dentro de los grupos de trabajo y cómo esta se encuentra sustentada en el trabajo en equipo y la solidaridad, alejándose de una filosofía competitiva.** Al respecto, destacan cómo compartir un objetivo común favorece que se refuercen canales de ayuda entre los/as participantes.

“Al estar todos en la misma situación, lo que fomenta es el trabajo en equipo (...) en el sentido de que igual yo veo una oferta que a mí no me interesa, pero a un compañero sí, entonces lo pones en comunicación”.

**Mujer de 59 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente en desempleo y estudiando.**

**Y, el tercer elemento más destacado, es la aportación de sensaciones como la seguridad, utilidad y validación** impulsadas tanto por el grupo como por el equipo técnico.

“Es como un espacio protegido o de seguridad que daba la Lanzadera y que también daba la técnica, quien nos ayudaba un poco a abrirnos”.

**Mujer de 49 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando y emprendiendo.**

“Me sentí súper acogida desde el principio, como un grupo muy cercano, muy heterogéneo (...) enseguida empezaron a sacarme ellos las cualidades. Me sentí muy acogida y empoderada.”

**Mujer de 53 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando.**

### 3.3. IMPACTO DE LAS LANZADERAS DE ÁLAVA A NIVEL TERRITORIAL

La implementación de Lanzaderas a lo largo de los años 2016-2024 ha traído consigo una serie de impactos esperados y no esperados en el territorio como consecuencia de la acción de los/as propios/as exparticipantes y las relaciones creadas entre las distintas entidades pertenecientes a cada grupo de *stakeholder*. Este apartado se dedica a explorar ambas tipologías de impactos identificados en el territorio de Álava.

#### 3.3.1. Exparticipantes como agentes activos en el territorio

Las habilidades que adquieren los/as participantes tras el paso por la Lanzadera generan un impacto más allá de su vida personal y profesional. Así, los resultados esperados de esta evaluación muestran cómo tras el paso por las Lanzaderas los/as participantes se convierten también en agentes activos en el territorio que favorecen la empleabilidad de su entorno social más cercano y contribuyen a reducir, en último término, el desempleo en el conjunto del territorio.

El 57,84% de exparticipantes encuestados/as manifiesta haber podido ayudar de alguna manera a otras personas de su entorno cercano en su búsqueda de empleo. La forma más señalada en la que manifiestan ayudar es recomendando participar en el proyecto de Lanzaderas (26,82%) o prestando su ayuda para revisar o mejorar CVs (24,02%).

Figura 7. Relación de impactos entre stakeholders



Nota. Elaboración propia.

Gráfico 12. Formas en las que exparticipantes han prestado ayuda a otras personas en desempleo de su entorno



Nota. Elaboración propia

**Se calcula que cada exparticipante ha podido haber ayudado a una media de 6 personas de su entorno.**

Los testimonios de exparticipantes ratifican esto ya que manifiestan que tratan de influir positivamente en su entorno; especialmente recomendado la participación en Lanzaderas o difundiendo ellos/as mismos/as lo aprendido en las mismas. Así, **algunos/as desempeñan una labor como agentes activos del cuidado emocional** de aquellas personas que se encuentran experimentando situaciones de desempleo.

“Yo siempre cuando veo a unas personas o conocidos o familiares que lo están pasando mal o que están pasando lo mismo que había pasado yo, siempre los animo y les traslado un poco de lo que yo aprendí en la Lanzadera”.

**Mujer de 49 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando y emprendiendo.**

“Me parece una herramienta que tenemos ahí gratuita y que la gente no sabe que existe y en ese sentido me sirve para animar a mucha gente que está un poco desesperada a decirles “vete a Lanzadera” (...), que yo tengo 53 años, llevaba 17 sin trabajar y lo he encontrado ¿cómo no lo vas a encontrar tu?”.

**Mujer de 53 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente trabando.**

En este sentido, el impacto generado en su entorno social también puede ser bidireccional y, al respecto, **hasta un 62,75% de los/as encuestados/as se siente más valorado/a personalmente por su entorno social cercano**. Las entrevistas también reflejan cómo los beneficios en cuanto a empleabilidad alcanzados por la Lanzadera llegan más allá de los/as propios/as participantes, alcanzando hasta a sus familias.

“Por ejemplo, ayudando a **mis hijos**, que son estudiantes jóvenes... Y como he visto a gente joven en mi Lanzadera y cómo les ha ido en ciertas situaciones, lo he trasladado a mi vida

personal (...). La timidez o el temor a actuar [les frena, por eso trato de transmitirles que] si no lo intentan, no lo van a conseguir”.

**Mujer de 59 años, exparticipante de Lanzadera, actualmente en desempleo y estudiando.**

“**Mi mujer** estaba bastante disconforme en el sitio que estaba trabajando y la animé, cosa que antes no hubiese hecho, la animé a que buscase otras cosas. Además, la ayudé a prepararse el currículum”.

**Hombre de 52 años, exparticipante de Lanzaderas, actualmente trabajando.**

Además, **un 60,78% de los/as encuestados/as se siente más valorado/a profesionalmente tras su paso por la Lanzadera** (por ejemplo, sienten que sus conocimientos y habilidades adquiridas son más valorados).

Con todo, los resultados de esta evaluación también contribuyen a **visibilizar el impacto generado por los/as propios participantes en su comunidad**, no solo siendo ejemplos de éxito en la lucha contra el desempleo, sino también por su contribución como agentes promotores de empleabilidad y cuidado emocional.

### **3.3.2. El papel de los stakeholders: las relaciones entre la Lanzadera, administración pública, empresas y entidad social como motor de cambio en el territorio**

La construcción de redes entre la Lanzadera y *stakeholders* ha constituido una máxima del programa. A lo largo de los 8 años, el programa Lanzaderas ha potenciado la interrelación y el intercambio de beneficios entre distintos agentes colaboradores como administraciones públicas, empresas y entidades sociales. Como resultado, nos encontramos ante la aparición de un conjunto de impactos en el territorio identificados por los diferentes *stakeholders* entrevistados que van más allá de los esperados inicialmente a raíz de la implementación del proyecto. Este apartado profundiza en estos otros im-

pactos generados, primero, entre los diferentes grupos de *stakeholder* vinculados con las Lanzaderas y, segundo, en el conjunto del territorio de Álava.

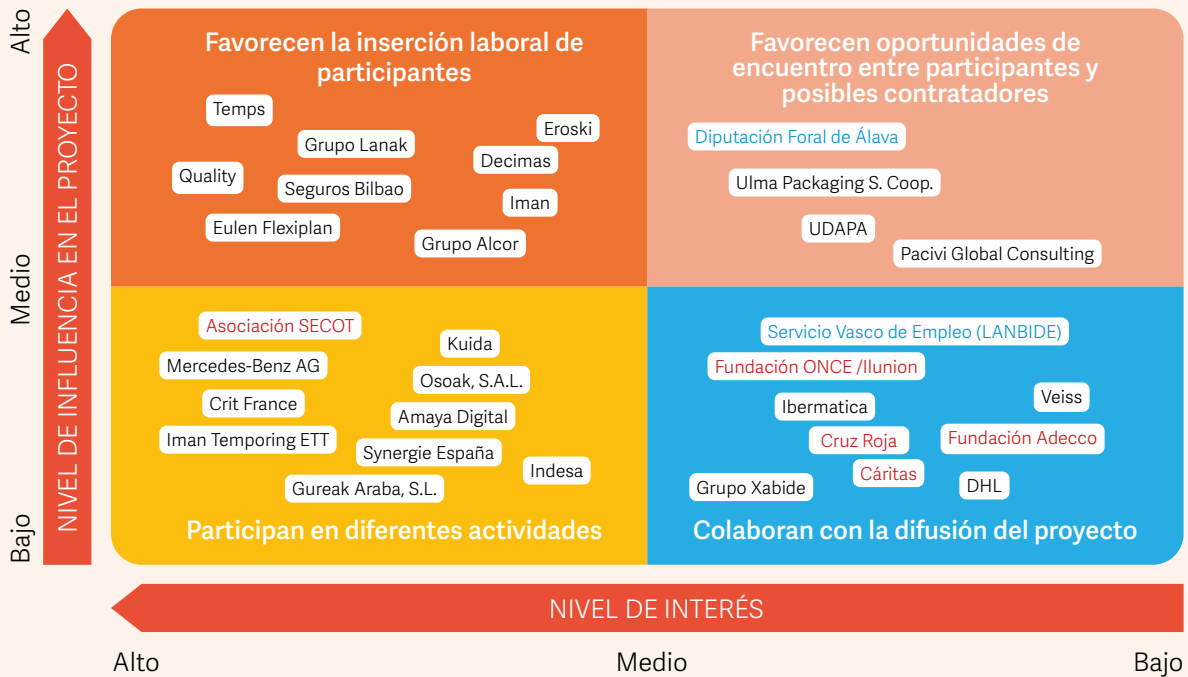
**Beneficios de la interrelación entre los *stakeholder* en el desarrollo de las Lanzaderas e impactos generados entre ellos**

De acuerdo con la información expuesta previamente en este informe, cabe recordar que cada grupo de *stakeholder* participa o colabora de diferentes maneras a lo largo del desarrollo de las Lanzaderas, condicionando así los beneficios que recibe o aporta a la misma. La figura 8 muestra algunas de las entidades que han participado en el programa en función de su influencia e interés en el mismo.

Al respecto, se consideran agentes colaboradores de Lanzaderas tanto a particulares, como a miembros de entidades públicas, privadas o sociales que colaboran con la Lanzadera impartiendo talleres, pero también cediendo espacios, ofreciendo algún recurso a los/as participantes o derivando a personas a la Lanzadera. **En los últimos tres años, se han registrado hasta 80 colaboradores, 20 provenientes de entidades privadas, 42 de entidades públicas, 12 de entidades sociales y 6 que han actuado como particulares.**

La tabla 1 presenta cómo cada grupo de *stakeholder* beneficia al conjunto de las Lanzaderas con su participación y es, a su vez, beneficiado por las mismas.

Figura 8. Mapa de *stakeholder* y su relación con el programa Lanzaderas



Nota. Elaboración propia

**Tabla 1. Beneficios aportados y recibidos por los grupos de stakeholder en su relación con la Lanzadera**

Grupo de Stakeholder	Beneficios que aportan	Beneficios recibidos
<b>Empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen la oportunidad a participantes de darse a conocer. Un proceso que, sin la mediación de la Lanzadera, podría alargarse en el tiempo.</li> <li>• Transmiten la forma idónea de cómo tratar con las empresas y presentarse como demandantes de empleo.</li> <li>• Contribuyen a mantener actualizados/as tanto al equipo técnico de Lanzaderas como a los/as participantes sobre las demandas del mercado laboral.</li> <li>• Refuerzan los conocimientos adquiridos por los/as participantes en la fase formativa de la Lanzadera.</li> <li>• Favorecen la motivación de los/as participantes en la búsqueda de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un contacto directo con demandantes de empleo y se mantienen actualizados sobre sus circunstancias.</li> <li>• Detectan problemáticas que dificultan los procesos de inserción, lo que les permite buscar soluciones.</li> <li>• Les permite aumentar sus bases de datos de reclutamiento.</li> <li>• Tienen acceso a demandantes de empleo con perfiles que se adecúan a la oferta laboral gracias a lo trabajado en las Lanzaderas.</li> <li>• Reporte personal recibido por las personas colaboradoras al contribuir en una problemática social como es el desempleo.</li> <li>• Obtención de visibilidad por parte de la empresa en el territorio.</li> </ul>
<b>Administración pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportan legitimidad y confianza en el proyecto, tanto a posibles participantes como empresas colaboradoras.</li> <li>• Favorecen un mayor poder de convocatoria a la hora de organizar eventos y movilizar al sector empresarial.</li> <li>• Apoyan un recurso (Lanzaderas) que aporta beneficios a la salud emocional de los/as participantes y favorece la relación con su entorno cercano.</li> <li>• Aportan recursos económicos y físicos para el desarrollo del programa Lanzaderas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perciben los beneficios de implementar una política de empleo efectiva en cuanto a la reducción del desempleo en el territorio.</li> <li>• Cuentan con un servicio de intervención adaptado y capaz de llegar a aquellos colectivos de mayor vulnerabilidad ante el desempleo.</li> <li>• Disponen de un recurso que les permite identificar problemas y necesidades en el territorio. Y que, además, les permite predecir problemáticas vinculadas al empleo y prevenirlas.</li> <li>• Son partícipes y aprenden una nueva metodología para atender el desempleo lo que supone el replanteamiento de actuales políticas activas de empleo implantadas en el territorio.</li> </ul>
<b>Entidades sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecen que los/as participantes reciban más conocimientos sobre la situación del mercado laboral en el territorio.</li> <li>• Contribuyen a generar una red de entidades que favorece una atención integral a los/las participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les permite conocer las necesidades de las personas demandantes de empleo, lo que les ayuda a mejorar sus propias formaciones.</li> <li>• Contacto con otras entidades del territorio no centradas en la atención al empleo.</li> </ul>

*Nota. Elaboración propia*

**El desarrollo de la Lanzadera**, en su búsqueda por optimizar las oportunidades de encuentro entre participantes y empresas, **ha favorecido también espacios de encuentro y oportunidades de colaboración entre los diferentes grupos de stakeholder** con los que trabaja. A continuación, se enumeran las relaciones que han emergido:

**- La administración pública inicia el camino hacia sinergias más sólidas con el sector empresarial.** La Lanzadera ha contribuido a un acercamiento entre estos dos agentes y, actualmente, la administración del territorio se encuentra diseñando nuevas formas de colaboración con el sector empresarial para **mantenerse actualizada sobre las necesidades del mercado laboral**

**y poder plantear soluciones para la inserción de manera más eficiente.** Como apunte, **se aprecian contrastes en la forma en que cada agente espera contribuir a resolver los problemas vinculados a esta problemática.**

Mientras que la administración pública apuesta por la colaboración con las empresas para favorecer los mecanismos de inserción, las empresas señalan la necesidad de actualizar aquellos procesos burocráticos que dificultan los procesos de contratación y señalan, particularmente, las dificultades en la inserción de aquellos perfiles de nacionalidad extranjera. Con todo, parece que la colaboración entre estos agentes se encuentra aún en desarrollo.

**-Las empresas y las entidades sociales cada vez encuentran más necesaria la construcción de sinergias.**

Mientras las entidades sociales buscan favorecer la inserción laboral de sus participantes acercándose a conocer las necesidades y exigencias del mercado, las empresas requieren de perfiles lo más actualizados posible a sus demandas. El encuentro de ambas necesidades deja de manifiesto que unas y otras se pueden beneficiar de mantener una relación.

“Somos una organización sin ánimo de lucro, todos somos sénior, jubilados, profesionales que hemos trabajado cerca del mundo empresarial, financiero o de la administración y nos dedicamos al asesoramiento de emprendedores, entre otras actividades [relacionadas con el mundo empresarial] (...) acercándonos un poco más a la sociedad y aportando en aquellos aspectos que creemos que podemos contribuir con nuestra formación”.

**Miembro directivo de entidad social colaboradora de Lanzaderas.**

“Es posible que el impacto no sea tangible (...) a mí me consta que hay empresas que antes de acudir a un portal de empleo o incluso a una de selección, acuden a las Lanzaderas”.

**Socio director de empresa colaboradora de Lanzaderas.**

Si bien **los beneficios de esta interrelación resultan reconocidos por ambos stakeholder**, los agentes empresariales señalan cómo una mayor implicación por parte de las entidades sociales en la gestión burocrática de la contratación de colectivos vulnerables podría aumentar aún más los beneficios de esta relación.

**-La relación entre la administración pública y las entidades sociales del territorio se fortalece gracias a los beneficios percibidos de esta colaboración.**

La implicación y presencia de la administración en las actividades desarrolladas por las entidades sociales ha favorecido que los beneficios de sus actuaciones sean más visibles<sup>13</sup>. Con todo, la estrecha relación entre ambos agentes ha permitido, por un lado, que la labor de las entidades sociales en materia de empleo sea más reconocida y, por otro, que las entidades públicas encuentren más mecanismos para favorecer la inserción laboral de aquellos perfiles con mayores dificultades para acceder al empleo y reducir así las cifras de paro de su territorio.

**Impactos generados en el territorio a partir de la colaboración entre stakeholders y la Lanzadera.**

Paralelamente, las interrelaciones que se producen entre los *stakeholders* han generado otros impactos en el territorio como, por ejemplo, la influencia de la metodología seguida en las Lanzaderas sobre otros modelos públicos o sociales, el reconocimiento obtenido por el programa como evidencia de la necesidad de adaptar las políticas activas de empleo en el territorio o, incluso, la atribución

13 Al respecto, se menciona el caso particular de Llodio en las entrevistas con el equipo técnico, donde se consideran que se ha dado un mayor cambio en cuanto al estrechamiento de la relación entre administración pública y entidades sociales. En este caso, se destaca cómo las entidades públicas como los ayuntamientos o personal público dedicado a la orientación laboral se encuentra actualmente recomendado a la población en desempleo del territorio participar en las Lanzaderas de la FSMLR.

de nuevas funcionalidades a las Lanzaderas como informantes territoriales. A continuación, se enumeran de forma desglosada cada uno de estos impactos.

**-Adaptación de otros modelos formativos de entidades sociales y públicas.** A raíz de su colaboración con el proyecto, otras entidades sociales han adaptado sus sesiones introduciendo contenidos dedicados a facilitar la búsqueda de empleo entre sus participantes. Y, en el caso de la administración pública, esta también ha buscado trasladar modelos similares a los implementadas en las Lanzaderas; particularmente, buscando una mayor adaptación de los contenidos de sus programas formativos a las necesidades del mercado laboral<sup>14</sup>.

“Nosotros hemos intentado un poco trasladar también esos sistemas de trabajo a la formación que impartimos. Intentar un poco también hacer una formación muy cercana a las necesidades del tejido productivo (...) Que sean las empresas las que nos digan qué es lo que se necesita”.

**Representante de la administración pública de Álava.**

**-Evidencia de la necesidad de actualizar las políticas activas de empleo.** Las cifras de éxito alcanzadas por las Lanzaderas a lo largo de los años han permitido apreciar la necesidad latente en el territorio de planificar políticas activas de empleo alternativas a las existentes en cuanto a diseño, gestión y ejecución. Así, el proyecto ha servido como ejemplo de que existen otros modelos de programas para favorecer la inserción laboral que funcionan y que facilitan adaptarse tanto a las necesidades de la población en desempleo como a las demandas del mundo laboral. Así, la implementación de las Lanzaderas ha servido para inspirar un mayor deseo de cambio en las políticas activas de empleo del territorio y adaptarlas en mayor medida a las necesidades detectadas tanto de las empresas como de la población en desempleo.

“Es necesario modificar o adaptar o transformar las políticas activas que estamos desarrollando. Es decir, ahora mismo teníamos las respuestas y nos han cambiado las preguntas. Ya las necesidades son otras (...) [las formaciones hay que adaptarlas a las generaciones futuras]”.

**Representante de la administración pública de Álava.**

**-Nueva funcionalidad de la Lanzadera como informante territorial y elemento desestigmatizador.** Los puentes generados por las Lanzaderas al tratar de conectar a sus participantes con los distintos *stakeholder* ha favorecido que estos perciban a los/as participantes y el proyecto como un canal de comunicación que permite conocer las necesidades de la población en desempleo y mantenerse actualizados sobre los cambios y desafíos en los procesos de inserción laboral del territorio. A su vez, el proyecto también ha contribuido a reducir la desestigmatización de este colectivo entre los diferentes *stakeholder* implicados y el conjunto del territorio.

**-Disponibilidad de un recurso que responde a las necesidades del territorio ayudando a encajar la oferta y demanda de empleo.** A diferencia del resto de los impactos detectados, el impacto más esperado es el afianzamiento de este servicio en el territorio. La totalidad de *stakeholders* entrevistados manifiesta el reconocimiento del programa en el territorio y su predisposición a continuar colaborando con él en el futuro, reflejando cómo las Lanzaderas se encuentran notablemente afianzadas y apoyadas por los agentes presentes en el territorio. Así, el impacto más reconocido por el conjunto de agentes involucrados es la generación de un nuevo recurso de carácter gratuito que está disponible para atender a las necesidades de la población en desempleo del territorio y se ajusta a las demandas del mercado laboral.

14 Al respecto, señalan la complejidad de adaptar estos modelos formativos dadas las dinámicas de subcontratación de estos servicios. Así, aún resulta complejo que los centros formativos también modifiquen sus metodologías de formación más tradicionales.

## 4. Conclusiones



El recorrido a lo largo del tiempo por el programa de Lanzaderas revela la **capacidad del mismo para mantener sus resultados y adaptarse al contexto del territorio y sus participantes**.

- El programa ha logrado mantener sus cifras de éxito altas en la inserción laboral a lo largo de sus ocho años de implementación, con una media de inserción laboral del 50,69%.
- Las tasas de inserción más elevadas corresponden a hombres (52,53%), personas jóvenes con edades entre 18 y 34 años (54,63%), personas residentes en áreas urbanas (52,51%), que llevan entre tres y seis meses en desempleo (64,41%) y que cuentan con nacionalidad española (51,52%).
- La evolución positiva de las cifras de satisfacción con el programa en cuanto a la modalidad de las sesiones, los contenidos impartidos, los eventos y visitas realizados, refleja la capacidad del proyecto para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de sus participantes.

De la misma forma, **los impactos generados a medio-largo plazo** en los/as exparticipantes muestran el alcance de los objetivos propuestos por la Lanzadera en materia de activación profesional y personal y cómo no solo **les ha ayudado a avanzar en sus objetivos profesionales**, sino que también les **ha aportado otros beneficios personales y relacionales**.

- Los/as exparticipantes valoran positivamente (con más de un 4 en una escala del 1 al 5) la mejora de habilidades y competencias trabajadas durante la Lanzadera dedicadas a favorecer su activación profesional.
- Al respecto, se aprecia una mejora en la calidad del empleo de los/as exparticipantes con el paso del tiempo. Esta mejora puede estar influida, no solo por los cambios legislativos, sino también por la implicación de otros *stakeholder* empresariales o las propias oportunidades generadas por los/as exparticipantes una vez logran insertarse laboralmente.
- A nivel personal, más del 80% de los/as exparticipantes considera que la Lanzadera les ayudó a mejorar su autoestima y sentir más confianza en sí mismos

para resolver problemas. Y, la mayoría de ellos/as, considera que esta mejoría les ayudó a avanzar en sus objetivos profesionales.

- Con todo, el programa ha favorecido que los/as participantes comiencen y amplíen sus redes profesionales y, además, mejoren algo sus relaciones con la familia y entorno social más cercano.

Por último, este informe concluye anunciando no solo aquellos impactos esperados en el territorio (como la influencia positiva de los/as exparticipantes en su entorno o la construcción de redes nuevas de colaboración), sino que también muestra aquellos impactos generados por el proyecto no esperados. Estos han sido fruto de la forma de colaboración entre *stakeholders* en el territorio y van, **desde el fortalecimiento de la relación entre entidades públicas y privadas hasta la mejora de las políticas activas de empleo en Álava**.

- Los/as exparticipantes actúan como agentes activos en el territorio favoreciendo la empleabilidad y cuidado emocional del resto de la población en desempleo.
- Así, el efecto generado por los/as exparticipantes en el territorio resulta bidireccional, manifestando sentirse más valorados tanto por su entorno profesional como personal.
- Se han construido nuevas redes de colaboración e influencia entre *stakeholders* que favorecen la identificación y solución de problemáticas de inserción laboral en el territorio.
- Se detectan hasta otros cuatro impactos generados por el proyecto de Lanzaderas en el conjunto del territorio, que van desde la transferencia de modelos formativos como el implementado en las Lanzaderas hasta la generación de un impacto positivo en las políticas activas de empleo de Álava. Al respecto, se aporta como impacto final un nuevo recurso gratuito en el territorio que contribuye a disminuir el desempleo al tiempo que responde a las necesidades del mercado laboral y de aquellos perfiles en desempleo más vulnerables.

[www.lanzaderasdeempleo.es](http://www.lanzaderasdeempleo.es)  
[info@lanzaderasdeempleo.es](mailto:info@lanzaderasdeempleo.es)