

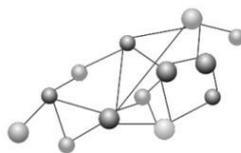


RESUMEN EJECUTIVO

MAYO 2012

Evaluación Cualitativa de la
Implementación del Programa
Bono Trabajador Activo

INSTITUCIÓN EJECUTORA
ARSchile Ltda.



ARSchile
Redes Sociales

Ficha Técnica

Título de la Asistencia Técnica:

Evaluación Cualitativa de la Implementación del Programa Bono de Capacitación Trabajador Activo

Palabras Clave:

Capacitación; Mercado Laboral; Evaluación Cualitativa; Incentivos

Tipo de Asistencia Técnica:

Evaluación Cualitativa

Período de ejecución:

febrero – junio 2012

Contraparte Técnica:

Andrea Quezada, Unidad de Estudios SENCE

Andrea Lizama, Unidad de Estudios SENCE

Equipo de Trabajo ARSchile:

José Ignacio Porras (Coordinador)

Rubén Pino

Constanza Escobar

Catalina Torrent

El presente documento corresponde al resumen ejecutivo de la “Evaluación Cualitativa de la Implementación del Programa Bono Trabajador Activo” que la consultora ARSChile ha desarrollado durante los meses de febrero y junio del 2012, a partir del requerimiento de la Unidad de Estudios del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). A continuación se presenta de forma resumida los principales aspectos metodológicos de la evaluación, junto con los principales hallazgos identificados en razón de las dimensiones consideradas y las conclusiones finales.

La metodología utilizada en este estudio es de tipo cualitativa, se aplicó en cuatro regiones del país (Región Metropolitana, Región Antofagasta, Región O’Higgins y Región Bío Bío) y contempló la realización de relatos de vida, entrevistas y *focus groups* en los que participaron usuarios del BTA, organismos técnicos de capacitación (OTEC) que ofrecen cursos a través de él y funcionarios de SENCE encargados de su implementación.

Objetivos

El objetivo general de esta evaluación consiste en:

Evaluar, hasta la fecha, el desarrollo del Programa Bono Trabajador Activo (BTA) desde la perspectiva de actores claves en la II, VI, VIII y XIII región.

Los objetivos específicos que se desprenden desde este objetivo general son:

- a) *Levantar percepciones en relación al Programa Bono Trabajador Activo por parte de los diversos informantes claves determinando nivel de conocimiento y expectativas asociadas.*
- b) *Indagar en la percepción que tienen los informantes claves en relación a los componentes específicos del Programa Bono Trabajador Activo.*
- c) *Proporcionar información con respecto a los procesos de acceso, inscripción y matrícula al programa, poniendo énfasis en los mecanismos de difusión, la postulación de trabajadores y procesos asociados al levantamiento de cursos de capacitación a nivel regional.*

Diseño Metodológico.

Se definieron cinco dimensiones de evaluación en torno a las cuales orientar el análisis. Estas son las que se presentan y describen a continuación:

1. *Percepción General del Programa.* Se evalúa el nivel de conocimiento del programa, si tienen conocimiento de sus distintas temáticas. A su vez se indaga en los mecanismos por los cuáles se informaron del programa. En particular para los actores de SENCE, se indaga en su apreciación general del funcionamiento del programa, coordinación entre distintos niveles institucionales, además de fortalezas y obstáculos percibidos en su implementación.
2. *Percepción Específica del Programa.* Se indaga en componentes como el reconocimiento de los actores al derecho del trabajador de decidir sobre su participación en los cursos, las motivaciones para postular o seleccionar ciertos cursos, la percepción sobre el copago, percepción sobre los OTEC y sus relatores, percepción sobre duración y horarios de los cursos, entre otros.
3. *Evaluación de acceso, inscripción y matrícula.* Se estudia la pertinencia de los mecanismos de postulación al programa en cuanto a focalización, facilidad y/o dificultad de acceso, la percepción del proceso de matrícula, percepción del valor del copago/garantía, las condiciones de devolución y el cumplimiento de esta condición.
4. *Expectativas.* Se estudian las expectativas respecto de los cursos de capacitación, las expectativas creadas por la capacitación en cuanto a las proyecciones laborales. También se observa la incidencia del BTA en la trayectoria laboral del trabajador y los impactos en las empresas tras la implementación del programa.
5. *Redes Sociales.* La última dimensión se busca explorar la potencial creación de capital social de quienes participan del programa como beneficiarios, si la generación de vínculos, durante la experiencia de la capacitación, facilitaría su inserción en el mercado del trabajo a través del intercambio de recursos, información u otras oportunidades.

Hallazgos generales

Los principales hallazgos generales de la evaluación son las siguientes

- ✓ Existe conformidad con los requisitos necesarios para postular al BTA y se considera que tiene una buena focalización, pues apunta a trabajadores que están tradicionalmente excluidos de otros programas de capacitación SENCE o que no tienen los medios para capacitarse de forma independiente.
- ✓ Los mecanismos de postulación y matrícula son evaluados positivamente. Sin embargo, a partir del testimonio de SENCE y de los OTEC se identifica como una dificultad el hecho de que no hay una conexión entre el momento en el que el trabajador se adjudica el bono y el momento en el que se le da a conocer la oferta de cursos disponible en la región.
- ✓ La relación entre SENCE y los OTEC que implementan el programa es en general fluida y directa. Pero se identifican algunos problemas en la comunicación entre la unidad central y las unidades regionales. Lo que en definitiva va en detrimento de la relación entre SENCE y los OTEC.
- ✓ Si bien los entrevistados de SENCE y de los OTEC valoran los efectos de la capacitación en la trayectoria laboral de los usuarios del BTA, los trabajadores tienen experiencias menos positivas. Esto en última instancia da cuenta de cuál es la valoración que tienen las empresas frente al BTA.
- ✓ Las capacitaciones son para los trabajadores una fuente para expandir sus redes sociales y aumentar su capital social. Esto se traduce que en algunos casos pueden observarse apoyos concretos para desempeñar su trabajo o derivar en la generación de “bolsas de trabajo” informales.

Hallazgos específicos

Los principales hallazgos específicos identificados en función de las dimensiones de la evaluación fueron los siguientes:

1. Condiciones de acceso al BTA

Caracterización de los beneficiarios del BTA

- ✓ Los beneficiarios del BTA presentan un perfil socioeconómico muy diverso. Esto se explica a su vez porque las alternativas de capacitación que se ofrecen son muy variadas, aun cuando se entiende que ciertos cursos atraen a perfiles más específicos que otros. Muchos de ellos se capacitan por primera vez.
- ✓ Hay conformidad con los requisitos necesarios para postular al bono, si bien existe debate frente a la pertinencia de exigir las cotizaciones y el del tope de ingreso.

Conocimiento acerca del BTA y modos de información

- ✓ Los participantes del estudio reconocen al menos tres características claves del BTA que lo diferencian de otros programas de capacitación: (1) el trabajador decide en qué capacitarse, (2) se orienta a población económicamente activa, y (3) se debe aportar una garantía reembolsable.
- ✓ Además de la utilización de los medios de comunicación y el contacto directo con potenciales beneficiarios a través de correos electrónicos, desde SENCE se señala que para difundir el programa se establecieron redes con actores relevantes a nivel regional, tales como empresas y gremios empresariales, OTEC, municipalidades, otras entidades estatales, organizaciones sociales y federaciones de trabajadores. Se destaca el rol que juegan los propios usuarios en la difusión del programa a través del “boca a boca”.
- ✓ Los medios a través de los cuales los trabajadores se enteran de la existencia del BTA son diversos. Los más importantes corresponden a los comentarios que reciben por parte de sus amigos, familiares y compañeros de trabajo, seguidos por los canales de comunicación utilizados por SENCE –su sitio web o los correos electrónicos. Los encargados de los OTEC se enteran del bono principalmente a través de SENCE, y son ellos quienes posteriormente le informan a los relatores.

Motivaciones para capacitarse

- ✓ Es posible identificar al menos cuatro tipos de motivaciones o expectativas que estimulan y direccionan la decisión de capacitación del usuario: (1) mejorar condiciones de trabajo en un mismo rubro o empleo, (2) cambiar de rubro laboral, (3) deseo de autosuperación y (4) certificar formalmente conocimientos que ya se poseen.

Esquema n.1. Motivaciones para capacitarse y expectativas de beneficiarios.



Fuente: Elaboración Propia

Criterios de selección del curso y el OTEC

- ✓ Es posible observar dos posturas principales frente a la elección del curso de capacitación. En unos casos los trabajadores eligen cursos para mejorar su desempeño laboral, por lo que se capacitan en áreas relacionadas con su trabajo actual o con aquel que les gustaría tener el futuro. Para otros usuarios la capacitación responde a un criterio más individual, por lo que eligen cursos que les permitan desarrollar sus intereses personales y que no necesariamente se vincula a su actividad económica. En los primeros casos, los usuarios pretenden conseguir aprendizajes más específicos (por ejemplo, *softwares* computacionales), mientras que en los segundos se inclinan por materias más transversales (como inglés).

- ✓ Al momento de elegir el OTEC en el que van a capacitarse, los usuarios recurren a criterios eminentemente prácticos entre los que se cuentan el horario de las clases, la ubicación del OTEC, las facilidades disponibles para el copago y el tamaño de las filas de personas matriculándose en las ferias de matrícula. Adicionalmente se menciona el prestigio y reconocimiento del organismo técnico, elementos de los cuales no manejan suficiente información.

2. Implementación y puesta en marcha del BTA

Mecanismos de postulación y matrícula

- *Postulación al BTA*
- ✓ El proceso de postulación al bono es evaluado de forma positiva por todos los participantes del estudio. Los usuarios del BTA valoran que la postulación se haga en línea y consideran que es de fácil acceso, sencilla y expedita en la entrega de los resultados.
- *Proceso de matrícula*
- ✓ Frente a la matrícula se detectan mayores dificultades particularmente a través del testimonio de los funcionarios de SENCE y de los OTEC. Ambos señalan que hay una desconexión entre el momento en que el usuario se adjudica el bono y el momento en el que puede conocer la oferta de cursos disponibles en su región. Desde SENCE se propone como solución implementar ferias virtuales, las cuales ya están funcionando en O'Higgins con buenos resultados.
- *Percepción acerca del copago*
- ✓ La evaluación acerca del pago de la garantía reembolsable es transversalmente positiva. Desde SENCE se señala que ésta fue implementada como una estrategia que busca comprometer al alumno con su capacitación y evitar las deserciones. Si bien el copago es un elemento que incide en la elección del OTEC, se observa que muchos organismos técnicos ofrecen alternativas más convenientes para los usuarios como son las letras de cambio y los pagarés.

- *Ferias de matrícula*

- ✓ Las ferias de matrícula son instancias bien evaluadas por los participantes del estudio. Los funcionarios de SENCE las destacan como un hito relevante en la implementación del bono y los usuarios acuden a ellas para poder informarse acerca de la oferta disponible y matricularse. Por parte de los trabajadores las críticas tienen que ver con las grandes aglomeraciones de personas que se concentran en ellas, mientras que los OTEC se refieren a problemas logísticos relacionados principalmente con el espacio físico donde estas se desarrollan y la distribución del mismo. Los comentarios apuntan a que los lugares no son los adecuados y a que algunos OTEC quedan en espacios en los que la gente no los ve. Las propuestas apuntan a mejorar los aspectos logísticos de las ferias, procurando lugares más espaciosos.

Desarrollo y evaluación de los cursos y el OTEC

- *Evaluación del OTEC*

- ✓ Resulta posible identificar tres criterios principales para evaluar el desempeño del OTEC en el que hicieron el curso: (1) su infraestructura, (2) su organización en términos administrativos, y (3) la disponibilidad y entrega de los materiales adecuados para hacer el curso.
- ✓ De acuerdo a estos criterios y a partir de lo señalado por los usuarios del BTA, se pueden recoger experiencias muy disímiles en términos de la calidad de los OTEC. Las experiencias negativas tienden a traducirse en críticas hacia SENCE por no ejercer un rol de fiscalización adecuado.

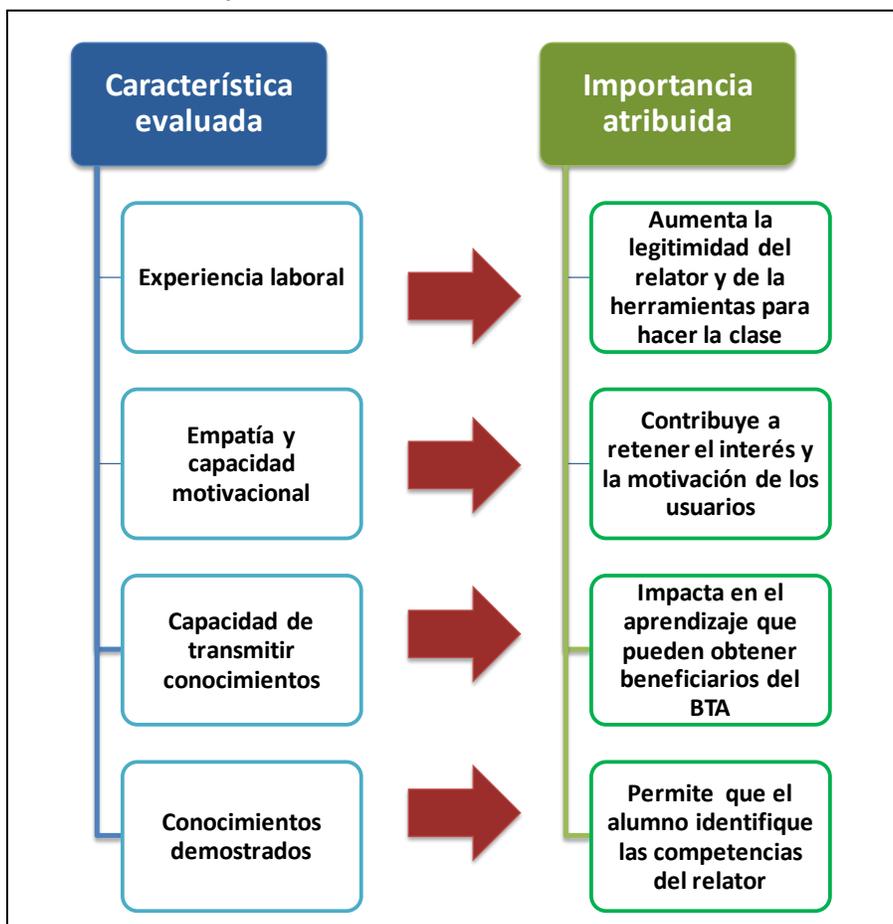
- *Evaluación del relator*

- ✓ La evaluación que los usuarios hacen del relator se basa en cuatro atributos específicos: (1) su experiencia laboral, (2) su empatía y capacidad de motivar a los alumnos, (3) su capacidad para transmitir conocimientos, y (4) los conocimientos que posee. A partir de este último punto, es posible distinguir entre tres tipos de relatores: el competente –aquel relator que tiene conocimientos y las herramientas para transmitirlo–, el de conocimiento parcial –aquel relator que tiene posee conocimientos pero que desconoce otros aspectos relevantes–, y el que no tiene conocimientos –aquel relator que no demuestra tener las competencias necesarias para llevar a cabo la capacitación. La evaluación de los relatores

por parte de los trabajadores también es variada, aunque parecen predominar las percepciones más positivas.

- ✓ Es importante recalcar que los usuarios del BTA son capaces de evaluar de forma independiente al OTEC y relator. Esto implica que son conscientes de que la calidad de uno no necesariamente está relacionada con la calidad del otro.

Esquema n.2. Características evaluadas en un relator.



Fuente: Elaboración Propia

- *Características de los cursos*

- ✓ Todos los participantes del estudio coinciden en señalar que la mayoría de los cursos se desarrollan en horarios vespertinos o durante los fines de semana, lo cual es importante considerando que gran parte de los usuarios del BTA se encuentran trabajando de manera dependiente y deben cumplir una jornada laboral. Con respecto a este punto, las facilidades que entregan los empleadores para que los usuarios asistan a las

capacitaciones se identifican como un punto de conflicto importante que afecta la implementación del programa, pues no son pocos los casos en los que el empleador coloca dificultades o es inflexible con los horarios de salida.

- *Metodología pedagógica*
- ✓ Los entrevistados opinan de forma transversal que la metodología más apropiada para desarrollar los cursos es la de carácter práctico y dinámico. Los OTEC asimilan esta estrategia y desarrollan clases que tienen un carácter eminentemente participativo y práctico, donde se privilegia el “aprender haciendo”.
 - ✓ Los procesos de nivelación y diagnóstico son relevantes ya que los OTEC no pueden establecer restricciones para matricular a los beneficiarios del BTA, motivo por el cual el nivel de conocimiento con el que entran los alumnos es disímil. En términos generales, y a partir de lo dicho por los trabajadores y los OTEC, en la mayoría de los casos se aplican ambos mecanismos. Típicamente, los procesos de nivelación consisten en actividades de repaso y reforzamiento de la materia durante las primeras clases del curso.
 - ✓ La disparidad del nivel de entrada en los cursos conlleva efectos perjudiciales para todos los alumnos del curso debido al atraso de las clases. A nivel individual se observa que la falta de un nivel de conocimiento base puede causar que el usuario entre a la capacitación con expectativas muy elevadas, las cuales finalmente quedaran frustradas. Como solución los OTEC proponen segmentar los cursos de acuerdo al nivel de conocimiento de los trabajadores y establecer una oferta diferenciada en base a este criterio.

Relación entre SENCE y los OTEC

- ✓ Los cursos que los OTEC utilizan para postular al BTA se relacionan con aquellas áreas en las que el organismo tiene experiencia. Éstos se elaboran y ajustan de acuerdo a los lineamientos que establece SENCE. En la construcción de los cursos interviene el personal administrativo del OTEC, quienes se ocupan de los aspectos formales y el relator, que posee la experiencia en el área en cuestión y se ocupa del contenido de los cursos.
- ✓ Los funcionarios de SENCE reconocen que el proceso de licitación y adjudicación de los cursos es un hito importante en el desarrollo del BTA. En relación a la primera implementación del programa, se consideró que la oferta de cursos que se adjudicaron desde el nivel central no eran atractivos para los beneficiarios. Por esto, las unidades

regionales de SENCE realizaron un trabajo destinado a levantar los requerimientos de capacitación propios de cada región, con el objeto de ofrecer una parrilla de cursos que fuese coherente con la realidad local y que resultara interesante para los beneficiarios del bono. Para ello se establecieron relaciones con gremios empresariales, asociaciones de trabajadores y observatorios laborales. Si bien en el Bío Bío este esfuerzo trajo buen resultado, en Antofagasta se señala que la parrilla de cursos sigue siendo deficiente.

- ✓ A diferencia de lo que ocurre en otros programas de SENCE, el proceso de compra está a cargo de una unidad centralizada. Esto trae consecuencias positivas y negativas; las primeras apuntan a que la centralización permite establecer un criterio de evaluación único a nivel nacional, y además le da mayor transparencia a todo el sistema pues impide que actúen las influencias que puedan tener los OTEC a nivel regional. Los efectos negativos tienen que ver con que existe desconocimiento por parte de los funcionarios de SENCE acerca de los parámetros que establece la unidad central para adjudicar las licitaciones. Adicionalmente, la unidad central desconoce la realidad en terreno de los OTEC a nivel regional.
- ✓ La relación entre SENCE y los OTEC en general es fluida y directa. Sin embargo, se observaron ciertos elementos que perjudican la capacidad que tiene SENCE de dar respuesta y orientación a los OTEC. Éstos tienen que ver con deficiencias en el nivel central que a su vez se traducen en problemas para el nivel regional y su relación con los organismos técnicos. En concreto, se menciona la centralización de la entidad, la falta de claridad en la información que se comunica y las deficiencias del sistema informático.
- ✓ Es importante destacar que los entrevistados de SENCE consideran que ha existido un proceso de aprendizaje –tanto al interior de la institución como en los OTEC- que ha permitido sortear algunas de las dificultades recién planteadas, sea a través de la flexibilización de ciertos criterios, mejoras en la comunicación externa e interna o a través de la experiencia ganada tanto por los OTEC como por los equipos encargados de los bonos.

3. Satisfacción y efectos de la capacitación

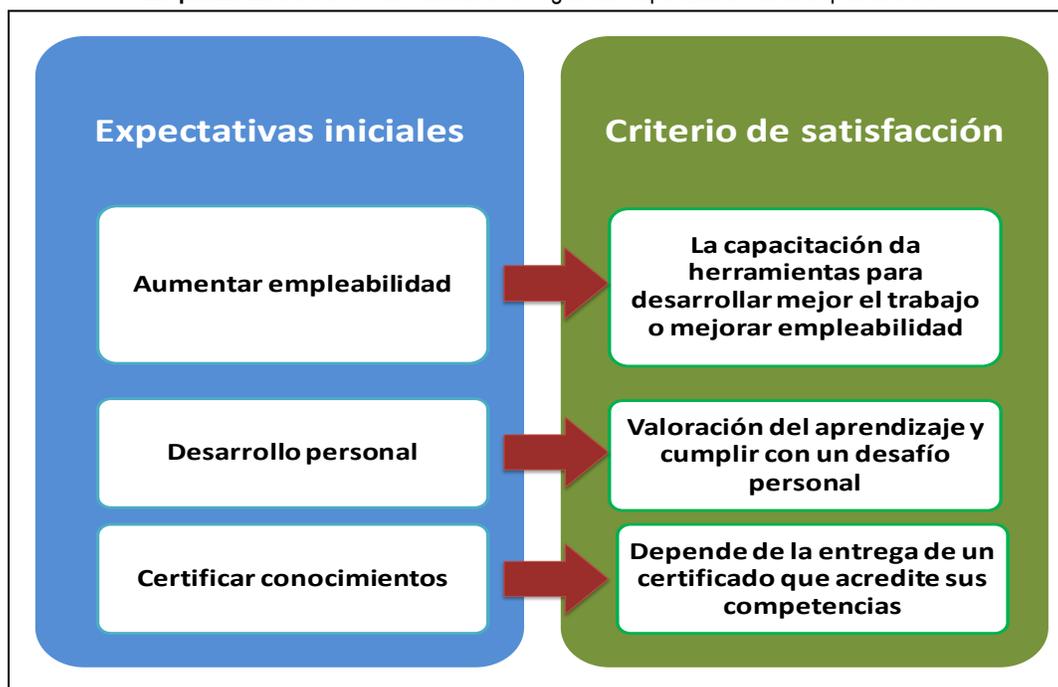
Satisfacción con la capacitación

- ✓ En términos generales el BTA es evaluado de forma positiva por parte de los distintos actores que se ven involucrados en el mismo. Desde SENCE, particularmente en el Bío Bío y en O'Higgins, se señala que el gran interés de los trabajadores da cuenta de que el

programa es atractivo. En Antofagasta el éxito del programa ha sido menor, principalmente debido a los problemas asociados a las ofertas de cursos de los OTEC. Si bien en O'Higgins aún no se comienza a implementar la edición del presente año, existen expectativas muy optimistas acerca del éxito que tendrá el BTA en la región.

- ✓ Es posible identificar tres criterios claves que inciden en la satisfacción del usuario con su capacitación: (1) el aprendizaje obtenido, (2) los contenidos transmitidos a través de la capacitación, y (3) la entrega de los certificados SENCE. En relación a este último punto se observa que, particularmente en la región Metropolitana, se han producido atrasos en la entrega de este documento. Junto con lo anterior, se entiende que tanto las expectativas con las que entre el trabajador a la capacitación así como también el OTEC y el relator que las imparte, juegan un papel significativo en la satisfacción del usuario.

Esquema n.3. Criterios de satisfacción según las expectativas de la capacitación.



Fuente: Elaboración Propia

Impactos de la capacitación en la trayectoria laboral y relación con la empresa

- ✓ Tanto los funcionarios de SENCE como el personal de SENCE consideran que las capacitaciones tienen incidencia en las trayectorias laborales de los trabajadores. Sin embargo, se debe señalar estas apreciaciones no se basan en estadísticas concretas o datos empíricos, sino más bien en casos puntuales a los que han podido acceder principalmente a través de las ceremonias de certificación.

- ✓ Estas percepciones contrastan con los testimonios de los trabajadores. Desde su perspectiva es posible identificar tres posturas básicas que pueden tomar los empleadores frente a la capacitación de sus trabajadores, siendo la primera de ellas la más generalizada: (1) la capacitación no tiene repercusiones al interior de su empresa, (2) el trabajador es reconocido por su empleador en términos formales pero esto no se manifiesta en términos concretos, y (3) la capacitación produce efectos y permite que el trabajador se desenvuelva en áreas de su empresa a las que antes no tenía acceso.
- ✓ En términos generales, las empresas se pueden caracterizar de acuerdo a cómo intervienen en tres áreas acción que son relevantes para la implementación del BTA: (1) pueden actuar como canales de información y contarles a sus trabajadores acerca del bono, (2) pueden otorgar permisos y flexibilidades horarias para que los trabajadores asistan a los cursos, y (3) pueden retribuirle al trabajador por su capacitación.
- ✓ Una recomendación que surge por parte de los participantes del estudio para aumentar el impacto de las capacitaciones consiste en ofrecer cursos que tengan una continuidad en el tiempo, de manera tal que el usuario del BTA pueda profundizar sus conocimientos en un área determinada. Bajo esta perspectiva, la capacitación se entiende como un proceso de perfeccionamiento continuo.

Redes sociales y capital social

- ✓ Las capacitaciones tienen un efecto en la generación de capital social de los trabajadores, pues en los cursos forman amistades con sus compañeros y con los trabajadores. Estos lazos además pueden tener efectos en su trayectoria laboral, ya que entre estos contactos resuelven dudas relativas a su trabajo y se intercambian información acerca de puestos vacantes a los que puedan postular.
- ✓ En algunos casos, se observó que los OTEC pueden actuar como intermediadores laborales entre los trabajadores y las empresas que buscan gente capacitada.

Conclusiones

Contexto general: autonomía y nuevas políticas sociales

- ✓ Una discusión no resuelta en el plano de las políticas públicas tiene que ver con el mejor modo de implementarlas y asegurar que lleguen a los beneficiarios identificados del mejor

modo y con la mayor calidad posible. El BTA corresponde a un tipo de política social cuya implementación gira en torno a la autonomía del beneficiario para decidir el proveedor de un determinado bien o servicio.

- ✓ En el ámbito de las capacitaciones mediante el BTA, confluye una serie de actores (Estado, Trabajadores y Empresas) para los cuales la autonomía del trabajador modifica sustantivamente el modo de relacionamiento entre ellos.

La interrelación entre trabajadores, SENCE y los OTEC

- ✓ Si bien la autonomía del trabajador para elegir en qué capacitarse y dónde son ampliamente valorados por los diferentes actores considerados en la evaluación, esto trae consigo problemas que resolver. En el sistema de franquicia tributaria la empresa juega el rol principal para identificar sus necesidades de capacitación y acogerse a la franquicia para cubrir tales de necesidades, mientras que en el BTA es el trabajador quien define sus necesidades y busca un proveedor de capacitaciones. Esto implica que la información con que cuentan los trabajadores es crítica para asegurar el éxito de la capacitación tomada y, por extensión, se cumplan los objetivos del bono.
- ✓ El BTA depende de la motivación del trabajador para hacer uso de él, de modo que el objetivo de las acciones de SENCE consisten en facilitar tal proceso. Esto se ha cumplido, puesto que el sistema en línea de postulación y selección de cursos, así como las ferias, son mecanismos que han resultado bien evaluados por los trabajadores. El sistema en línea permite realizar el trámite sin desplazarse a algún lugar físico (con el costo que esto significa). Las ferias permiten concentrar la oferta en un mismo lugar a la vez para facilitar el acceso a ella por parte de los trabajadores.
- ✓ Sin embargo, estos mecanismos implementados no logran cubrir totalmente la demanda de información que requiere el correcto funcionamiento del BTA. La información que maneja una empresa sobre el mercado de los OTEC no es comparable a la que tiene un trabajador, ya sea por el tiempo que éste puede dedicarle a la recopilación y validación de información, o porque en las empresas hay personas especializadas en el tema. Esto queda reflejado en los criterios de selección de OTEC para realizar cursos: cercanía del lugar de trabajo, horario de capacitación y prestigio del entre capacitador. Los primeros dos aspectos son evaluable a partir de la información disponible en el sistema de postulación. El último aspecto no es satisfecho del mismo modo. Esto lleva a que muchas veces los trabajadores tomen decisiones sin la información suficiente sobre la calidad del OTEC que

imparte los cursos de interés y sólo una vez que asisten a los cursos pueden evaluar, tanto la infraestructura como la calidad del organismo capacitador. Por esto, los esfuerzos de SENCE deben enfocarse en reducir las asimetrías de información y ejercer un rol fiscalizador más fuerte.

La interrelación entre trabajadores y empresas en el marco del BTA

- ✓ SENCE se asocia con empresas para levantar necesidades de capacitación y para difundir el programa BTA. Por su parte, se espera que la empresa entregue información sobre el BTA a sus trabajadores. Sin embargo, el rol de la empresa en el BTA denota aspectos mucho más sustantivos que el de la difusión del bono.
- ✓ En un plano de funcionamiento en condiciones favorables: existe una difusión del bono y facilidades para usarlo por parte de las empresas. También, significa en algunos casos una retribución para el trabajador. Sin embargo, también se observan ocasiones en que no ocurre la difusión, no se otorgan facilidades de uso del bono y no hay ninguna retribución asociada a la capacitación. Esto produce tensiones entre trabajadores y empresas. Pero también es factible que se puedan generar tensiones entre las empresas y el propio bono, toda vez que no queda del todo definido el rol de las empresas de origen de los trabajadores, pensando en que uno de los potenciales usos del mismo es el cambio de lugar de trabajo o retribuciones económicas.
- ✓ Se concluye que existe ambigüedad en términos de coordinación social entre los principales actores del BTA, puesto que a la par que entrega autonomía a los trabajadores, depende de la voluntad de las empresas para lograr condiciones favorables para su funcionamiento (facilitando horarios y difundiendo la existencia del bono o retribuyendo la capacitación). La ambigüedad se expresa precisamente en que se pide a algunas empresas difundir el bono, pero considerando que esta difusión no es necesariamente un beneficio para la empresa. O bien, el trabajador necesita facilidades para una actividad que no necesariamente le reportará un beneficio a la organización, si lo que se busca es cambiarse de empresa.