



Organización
Internacional
del Trabajo

► Entrenamiento para el trabajo

Evidencias, aprendizajes y claves
para fortalecer el empleo formal juvenil
en Argentina



► **Entrenamiento para el trabajo**

Evidencias, aprendizajes y claves para fortalecer el empleo formal juvenil en Argentina



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Véase: creativecommons.org/licenses/by/4.0. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

Atribución de la titularidad - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT, *Entrenamiento para el trabajo: Evidencias, aprendizajes y claves para fortalecer el empleo formal juvenil en Argentina*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2026, © OIT.

Traducciones - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

Adaptaciones - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

Materiales de terceros - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a: rights@ilo.org. Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220437391 (impreso); 9789220437407 (PDF)

DOI: <https://doi.org/10.54394/00034526>

Las denominaciones empleadas en las publicaciones y las bases de datos de la OIT, que están en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Véase: www.ilo.org/descargo-de-responsabilidad.

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

Durante la elaboración de este trabajo, el o los autores utilizaron ChatGPT para apoyar la revisión y mejora de la redacción y sintetizar algunos contenidos elaborados en una primera revisión. Tras el uso de esta herramienta, el o los autores revisaron y editaron cuidadosamente todo el contenido, cuando fue necesario, y asumen la plena responsabilidad del contenido del documento/publicación. No se ha utilizado ningún material sujeto a derechos de propiedad intelectual, incluido material de terceros, sin la debida mención y autorización.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

► Reconocimientos

Este estudio fue realizado por Claudia Jacinto, consultora en el marco del proyecto *Soluciones innovadoras para la creación de empleo decente y la sostenibilidad de las empresas orientada a la transición a la economía formal*. Contó con el apoyo de Mariana Sosa, asistente en procesamiento de datos y descripciones de cuadros de la encuesta. La OIT agradece su compromiso y profesionalismo en el desarrollo de esta investigación.

Por parte de la Oficina de País de la OIT para Argentina, estuvieron a cargo de la coordinación y la revisión técnica de la investigación Bárbara Perrot, especialista en empleo y desarrollo productivo; y Cecilia Lavena, coordinadora del proyecto; mientras que Mariana Sebastiani, oficial de comunicación y gestión de la información, llevó adelante la coordinación editorial junto a las gestiones de Florencia Rodríguez.

La edición de esta publicación estuvo a cargo de Guadalupe Rodríguez y el diseño gráfico fue realizado por Ana Cuenya.

► Índice de contenido

Lista de cuadros	8
Lista de siglas y acrónimos	9
Prólogo	10
<i>Abstract</i>	11
Resumen ejecutivo	12
Introducción	15
► Marco conceptual y antecedentes	16
► Resultados del estudio	18
2.1. Motivaciones empresariales: por qué las empresas participan del EPT	19
2.1.1. Empresas pequeñas: el EPT como gestión del riesgo y selección gradual	19
2.1.2. Empresas medianas: el EPT como estrategia de formación	20
2.1.3. Empresas grandes: inclusión laboral y responsabilidad institucional	20
2.2. Selección de aprendices: qué perfiles se requieren para el EPT	21
2.2.1. Las competencias actitudinales como criterio central de selección	21
2.2.2. El título secundario como señal diferenciada	21
2.3. Tutorías y estrategias de enseñanza	24
2.3.1. La tutoría como práctica organizacional	24
2.3.2. Tres modelos pedagógicos según racionalidades empresariales	25
2.4. Impacto formativo del EPT: evolución de competencias y valoraciones empresariales	27
2.4.1. Mejora significativa en competencias técnicas durante el EPT	27
2.4.2. La centralidad de los aprendizajes actitudinales para la empleabilidad	28

2.5. Del entrenamiento al empleo: el rol del PIL en la transición laboral juvenil	29
2.5.1. Articulación fuerte entre EPT-PIL en empresa medianas y grandes	30
2.5.2. El PIL como puente a la transición laboral	30
2.5.3. La utilización estratégica y planificada del PIL	31
2.6. Articulaciones con otras ofertas formativas: vínculos débiles	32
2.6.1. Articulaciones entre empresas y sistema formativo	32
2.6.2. Modelos de articulación formativa	33
2.7. La gestión del EPT y el rol de las Oficinas de Empleo	34
2.7.1. Las OE como puerta de entrada y sostén operativo	35
2.7.2. Desafíos de gestión diferenciados por racionalidades empresariales	35
2.7.3. Desvinculaciones durante el EPT: límites del dispositivo	37
► Hacia el fortalecimiento del programa Entrenamiento para el Trabajo	40
3.1. Mejorar la calidad formativa del EPT	40
3.2. Consolidar el circuito EPT → PIL → empleo formal	42
3.3. Condiciones de gobernanza e implementación del modelo	44
Referencias bibliográficas	47
Anexo I. Objetivos y metodología	48
Anexo II. Descripción de las empresas indagadas	50

► Lista de cuadros

Cuadro 1.	Motivaciones según el tamaño de la empresa	20
Cuadro 2.	Competencias críticas y rol del título secundario, según tamaño y sector de la empresa	23
Cuadro 3.	Tareas y áreas a mejorar en las tutorías (en porcentaje)	24
Cuadro 4.	Estrategias de enseñanza y tipos de tutoría, según tamaño y sector de la empresa	26
Cuadro 5.	Comparación de habilidades iniciales (buenas y muy buenas) y adquiridas durante el EPT (en porcentaje)	28
Cuadro 6.	Participación de las empresas en el PIL, según tamaño (en porcentaje)	30
Cuadro 7.	Empresas que utilizan estratégicamente el PIL	31
Cuadro 8.	Tipos de articulación con ofertas formativas externas, según modelos internos de formación	33
Cuadro 9.	Principal fuente de información sobre el EPT (en porcentaje)	35
Cuadro 10.	Causa predominante de desvinculación y problema asociado	38
Cuadro A1.	Empresas encuestadas, por sector de actividad y tamaño (en porcentaje)	50
Cuadro A2.	Empresas encuestadas, por sector de actividad y tamaño (en porcentaje)	51
Cuadro A3.	Empresas encuestadas, por sector de actividad y tamaño (en porcentaje)	51

► Lista de siglas y acrónimos

ABT	Aprendizaje Basado en el Trabajo
AMBA	Área Metropolitana de Buenos Aires
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CFP	Centro de Formación Profesional
DNEyEL	Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas Laborales
EPT	Entrenamiento para el Trabajo
ICLS	International Conference of Labour Statisticians
MTEySS	Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
OE	Oficina de Empleo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIL	Programa de Inserción Laboral
Pyme	Pequeña y mediana empresa
STEySS	Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
SIPA	Sistema Integrado Previsional Argentino

► Prólogo

La transición de las personas jóvenes hacia el empleo formal continúa siendo uno de los principales desafíos de las políticas de trabajo decente en América Latina, y Argentina no es la excepción. Las trayectorias laborales juveniles se caracterizan por una elevada rotación, períodos prolongados de informalidad y persistentes dificultades para articular los sistemas de educación, formación profesional y empleo. Frente a este panorama, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) reafirma su compromiso con la promoción de un empleo pleno, productivo y libremente elegido para las personas jóvenes, en línea con los principios que orientan la acción normativa de la Organización en materia de empleo juvenil y transición hacia la formalidad.

En este marco, la Oficina de País de la OIT para Argentina impulsó la realización del presente estudio en el marco del proyecto *Soluciones innovadoras para la creación de empleo decente y la sostenibilidad de las empresas orientada a la transición a la economía formal*. El análisis se centra en el programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT), una política pública nacional vigente desde 2010 que constituye uno de los dispositivos de mayor trayectoria para acompañar procesos de aprendizaje de personas jóvenes desocupadas en entornos productivos reales.

La investigación, elaborada a partir de una encuesta a 200 empresas y de entrevistas cualitativas realizadas en 2023 y 2025, aporta evidencia sólida y actualizada sobre las condiciones organizacionales, formativas y de gestión que explican los desempeños diferenciales del programa según el tamaño y el sector de las empresas participantes. Sus hallazgos permiten comprender de qué manera el EPT contribuye al desarrollo de competencias técnicas, actitudinales y transversales, y de qué modo su articulación con el Programa de Inserción Laboral (PIL) puede convertirse en un puente efectivo hacia la contratación formal.

Este informe se inscribe en la tradición de la OIT de generar conocimiento riguroso al servicio del diálogo social y de la formulación de políticas públicas basadas en evidencia. Su propósito no se limita a dar cuenta de los logros alcanzados por el EPT, sino que también busca identificar los desafíos pendientes —en particular, la heterogeneidad de las capacidades formativas de las empresas, la debilidad de los vínculos con el sistema educativo y de formación profesional, y las demoras administrativas que aún afectan la transición hacia el empleo formal— con el fin de aportar recomendaciones concretas orientadas a su fortalecimiento.

La OIT confía en que este estudio resulte de utilidad para las autoridades nacionales, en particular para la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, así como para las Oficinas de Empleo, las organizaciones de trabajadores y de empleadores, y el conjunto de actores involucrados en el diseño e implementación de políticas de empleo juvenil. Asimismo, espera que este trabajo contribuya a consolidar un enfoque integral que articule formación, desarrollo productivo y trabajo decente, condición indispensable para que las trayectorias laborales de las y los jóvenes en Argentina sean cada vez más estables, protegidas y sostenibles.

► *Abstract*

Las transiciones de las personas jóvenes hacia el empleo formal aún enfrentan importantes desafíos derivados de la informalidad, la segmentación del mercado de trabajo y las brechas entre educación, formación y empleo. En este contexto, el programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT) fortalece la empleabilidad juvenil mediante experiencias de aprendizaje en entornos productivos reales, acompañadas por tutorías y dispositivos de apoyo institucional.

El análisis que presenta este estudio, a partir de encuestas y entrevistas a empresas argentinas de distintos tamaños y sectores, muestra que el programa contribuye al desarrollo de habilidades técnicas, actitudinales y transversales. Dentro de estas, las competencias socioemocionales —responsabilidad, compromiso y disposición para aprender— son las principales señales de empleabilidad valoradas por las empresas. La calidad de las tutorías y de los procesos formativos constituye un factor determinante para potenciar estos aprendizajes.

La articulación entre el EPT y el Programa de Inserción Laboral (PIL) favorece la continuidad hacia el empleo formal, particularmente cuando los dos instrumentos forman parte de estrategias empresariales de formación e incorporación de personal. No obstante, persisten desafíos relacionados con la heterogeneidad de las capacidades de las empresas, la débil articulación con el sistema de educación y la formación profesional, y la necesidad de fortalecer el acompañamiento institucional y la certificación de competencias. Consolidar estos componentes permitirá potenciar la contribución del programa al desarrollo de trayectorias laborales formales, sostenibles e inclusivas.

Resumen ejecutivo

El acceso al empleo constituye un momento decisivo en la vida de las personas jóvenes. La calidad del inicio de sus trayectorias laborales depende de la articulación entre las políticas públicas, el entramado productivo y las oportunidades de aprendizaje que ofrece el mundo del trabajo.

La transición de las personas jóvenes hacia el empleo formal sigue siendo un proceso complejo, tanto en Argentina como en muchos otros países, caracterizado por la elevada informalidad, trayectorias laborales discontinuas y persistentes dificultades para articular los sistemas de educación, formación y empleo.

En este contexto, este análisis se propone estudiar las dinámicas internas de implementación del programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT) —una política pública argentina vigente desde 2010 que se articula con otros dispositivos de contratación posteriores, como el Programa de Inserción Laboral (PIL) y Puente con el Empleo— para conocer las condiciones organizacionales, formativas y de gestión que explican los desempeños diferenciales según el tipo de empresa.

Metodología

El objetivo consistió en abordar la implementación del EPT desde la perspectiva de las empresas, con el propósito de identificar sus efectos formativos en la juventud, los desafíos de gestión y las condiciones organizacionales e institucionales que favorecen o limitan la continuidad hacia la contratación formal. Para ello, se realizó una encuesta a 200 empresas en 2023 y entrevistas cualitativas a una selección de ellas en 2025.

La investigación confirma que el EPT fortalece la empleabilidad mediante el desarrollo de competencias técnicas, transversales y actitudinales, al tiempo que facilita la articulación con el PIL, concebido como un puente hacia la contratación formal. Los resultados ponen de manifiesto que el desempeño del programa no depende solo de sus instrumentos y diseño, sino también de

las características y capacidades de las distintas empresas.

Principales hallazgos

El EPT fortalece un conjunto amplio de competencias relevantes para la empleabilidad. Las empresas destacan especialmente la evolución de las competencias técnicas, producto del aprendizaje situado y de la experiencia directa en los procesos productivos. Al mismo tiempo, las competencias actitudinales —responsabilidad, compromiso, puntualidad, disposición para aprender y capacidad para trabajar en equipo— constituyen tanto el principal criterio de selección como uno de los resultados más valorados del entrenamiento.

Las tutorías aparecen como el componente pedagógico central del programa. Más allá de transmitir conocimientos técnicos, facilitan la incorporación de hábitos laborales, normas organizacionales y formas de interacción propias del mundo del trabajo. Sin embargo, la calidad de estos procesos presenta una marcada heterogeneidad. Mientras algunas empresas desarrollan esquemas estructurados de inducción, seguimiento y evaluación de aprendizajes, otras dependen de modalidades informales sustentadas principalmente en la experiencia cotidiana de quienes supervisan o son responsables directos.

Las diferencias observadas responden, en buena medida, a las capacidades organizacionales de las empresas. Las grandes suelen integrar el entrenamiento dentro de estrategias de desarrollo de recursos humanos, mientras que las pequeñas priorizan funciones vinculadas a la reducción de riesgos asociados a la contratación y a la evaluación inicial de potenciales personas trabajadoras.

Estas distintas racionalidades condicionan la intensidad del componente formativo y las oportunidades posteriores de inserción laboral.

La articulación entre el EPT y el PIL constituye uno de los principales factores que favorecen la transición hacia el empleo formal. Cuando ambos instrumentos funcionan de manera integrada, el entrenamiento deja de representar una experiencia aislada para convertirse en la primera etapa de una trayectoria de incorporación laboral progresiva.

Las empresas medianas y grandes muestran una mayor capacidad para construir este circuito, incorporando estos programas dentro de estrategias planificadas de formación e incorporación de personal. En las empresas pequeñas, en cambio, la continuidad suele verse condicionada por restricciones económicas, administrativas y organizacionales.

También se evidencia una débil articulación entre el programa, el sistema educativo y la formación profesional. Salvo experiencias puntuales, predominan vínculos escasamente institucionalizados entre empresas e instituciones educativas, lo que limita la construcción de trayectorias formativas continuas y las posibilidades de reconocimiento de las competencias desarrolladas durante el entrenamiento. Del mismo modo, las demoras administrativas que afectan la transición entre el EPT y el PIL reducen la capacidad del programa para sostener procesos continuos de inserción laboral.

Propuesta de fortalecimiento

A partir de la evidencia recabada, se pone de manifiesto que fortalecer el EPT implica con-

solidar su carácter formativo y profundizar su articulación con otras políticas de empleo y formación. En este sentido, resulta prioritario fortalecer el rol de las Oficinas de Empleo (OE) en los procesos de orientación, preselección y acompañamiento de las personas participantes, así como dotarlas de mayores herramientas para el seguimiento de las trayectorias y la vinculación con el entramado productivo local.

Asimismo, es necesario jerarquizar las tutorías mediante orientaciones pedagógicas, instrumentos de seguimiento y mecanismos que permitan evaluar y certificar los aprendizajes adquiridos en los lugares de trabajo. Complementariamente, el desarrollo de acciones de orientación sociolaboral previas al ingreso al programa y de apoyos específicos para jóvenes con mayores barreras de inserción contribuiría a mejorar la permanencia y reducir las desvinculaciones tempranas.

La evidencia también muestra que es conveniente adoptar estrategias diferenciadas según el perfil de las empresas, reconociendo que sus capacidades formativas, necesidades de recursos humanos y modalidades de organización son diversas. Del mismo modo, fortalecer la articulación entre el EPT, el PIL, el sistema de educación y formación profesional y otros dispositivos de empleo permitiría consolidar trayectorias laborales más integrales y sostenibles.

En conjunto, este análisis confirma que el EPT es una herramienta relevante para promover la empleabilidad y favorecer la transición hacia el empleo formal. Potenciar su impacto requiere fortalecer la calidad de los procesos formativos, mejorar la coordinación institucional y consolidar un enfoque de políticas que integre formación, desarrollo productivo y empleo decente.



Introducción

Este documento recoge los resultados de un estudio sobre el programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT), una de las políticas de empleo desarrolladas en Argentina para promover las transiciones de las y los jóvenes hacia el empleo. En el país, como en muchos otros, la transición de las personas jóvenes hacia el empleo formal continúa siendo un proceso complejo, marcado por la segmentación del mercado de trabajo, las brechas digitales y la debilidad de los puentes entre educación, formación y empleo (Bertrou *et al.* 2017).

Como consecuencia de los viejos y nuevos factores, las trayectorias laborales de la juventud están caracterizadas por una elevada inestabilidad y tránsitos frecuentes entre la ocupación, la desocupación y la inactividad, con una permanencia en el empleo formal significativamente menor a la de las personas adultas. En este contexto, la informalidad suele funcionar como la principal puerta de entrada al mercado, generando un efecto “cicatriz” que precariza los recorridos profesionales de largo plazo (Jiménez, Jiménez y Maurizio 2024).

Ante este panorama, los programas de entrenamiento en entornos productivos se consolidaron como dispositivos frecuentes de política pública orientados a fortalecer la empleabilidad y mejorar las condiciones de inserción laboral. Entre ellos, el programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT)¹ —implementado de manera con-

tinua desde 2010 por el entonces Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS), y actualmente bajo la órbita de la Secretaría de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (STEySS)—constituyó uno de los instrumentos con mayor permanencia para acompañar a personas jóvenes desocupadas en procesos de aprendizaje en empresas, apoyados por tutorías y sin relación laboral.

El EPT propone un modelo de aprendizaje situado, sustentado en la concepción de que la transmisión de capacidades técnicas, actitudinales y transversales es más eficaz cuando ocurre en condiciones reales de trabajo. Para las empresas, esta modalidad permite formar trabajadoras y trabajadores bajo la propia cultura organizacional, evaluar desempeño y acompañar la integración progresiva de las personas al entorno productivo.

A lo largo del tiempo, el EPT fue concebido como primera etapa de una trayectoria hacia el empleo formal, articulándose con otros dispositivos de contratación posteriores, especialmente el Programa de Inserción Laboral (PIL), y más recientemente, el programa Puente con el Empleo. Esta complementariedad coloca al EPT como fase inicial de formación y observación del desempeño, mientras que el PIL constituye un contrato laboral a término, configurando un itinerario potencial de continuidad hacia el empleo formal.

¹ Este programa está dirigido principalmente a personas jóvenes desocupadas registradas en las Oficinas de Empleo (OE) o en el Portal Empleo, y tiene como objetivo favorecer la inserción laboral mediante prácticas formativas en empresas, bajo acuerdos de entrenamiento no laborales y con acompañamiento de tutorías. Las y los jóvenes reciben una ayuda económica y adquieren experiencia laboral. Para las empresas, el programa permite formar y evaluar aprendices en contextos reales de trabajo con bajos costos iniciales, pudiendo luego articularse con el Programa de Inserción Laboral (PIL), que promueve la contratación formal de trabajadoras y trabajadores desocupados de más de 18 años con mayores dificultades de empleabilidad por hasta 12 meses mediante incentivos económicos mensuales a las empresas a cargo de la STEySS.

1 Marco conceptual y antecedentes

Los programas de entrenamiento para el trabajo se fundamentan en su contribución a la empleabilidad juvenil, entendida como la acumulación de un conjunto amplio de competencias técnicas, transversales, actitudinales y socioemocionales necesarias para el acceso, el mantenimiento y la progresión en el empleo. Constituyen dispositivos de aprendizaje basado en el trabajo (ABT) que facilitan las transiciones al empleo y contribuyen simultáneamente a la productividad de las empresas (OIT 2014; Bertranou *et al.* 2017; OIT 2023).

La literatura internacional subraya que en mercados de trabajo caracterizados por trayectorias cada vez menos lineales este tipo de dispositivos cumple un rol clave en la gestión de transiciones laborales. En particular, que las políticas de empleo ofrecen a las personas jóvenes herramientas para ser capaces de orientar decisiones, capitalizar experiencias y movilizar competencias en contextos de incertidumbre. Desde esta perspectiva, el valor del entrenamiento no reside tanto en una ocupación inmediata, sino en su capacidad de producir señales de empleabilidad legibles para el mercado, en un contexto donde una proporción significativa de las contrataciones se realiza a través de canales informales y redes de contacto directo (OIT 2021; Bertranou y Jiménez 2022).

La evidencia de estudios al respecto en América Latina destaca que lo que determina si un programa efectivamente ayuda a las y los jóvenes a enfrentar la incertidumbre laboral es su capacidad operativa y el modo en que se implementa en la práctica (Vezza 2021). De allí, la importancia de analizar la implementación desde la perspectiva de múltiples actores.

En el contexto argentino, evaluaciones sobre el EPT y programas afines permiten identificar tanto su potencial como sus límites. Una evaluación de impacto realizada sobre la cohorte de participantes del año 2011 muestra que el entrenamiento

para el trabajo logró casi triplicar la probabilidad de acceso al empleo registrado, alcanzando una tasa de inserción del 20 por ciento frente al 7 por ciento observado en el grupo de control (Castillo, Ohaco y Schleser s.f.). Sin embargo, solo el 19 por ciento de las y los jóvenes permanecieron en la misma empresa en la que realizaron el entrenamiento, lo que indica que el principal efecto del dispositivo operó como señalización positiva hacia el mercado externo. En contraste, la misma evaluación muestra que el PIL presentó resultados significativamente superiores en términos de inserción y retención: una tasa de inserción del 58 por ciento y una permanencia en la misma empresa del 66 por ciento, asociadas al incentivo salarial y a la formalización contractual. Esta evidencia muestra que el EPT y el PIL cumplen funciones diferenciadas pero complementarias dentro de la política de empleo, siendo el primero un dispositivo de empleabilidad y formación, y el segundo un instrumento de formalización y retención.

La evidencia más reciente, producida en el marco del programa Fomentar Empleo, confirma la centralidad de estos dispositivos dentro de la política activa de empleo. Durante 2023, año de mayor expansión del programa, Fomentar Empleo asistió a aproximadamente 381 000 personas, de las cuales 47 000 participaron en acciones del EPT y alrededor de 10 000 en el PIL (DNEyEL 2024). Los análisis de impacto muestran que quienes participaron en el EPT registraron un aumento estadísticamente significativo en la probabilidad de inserción laboral formal, con un impacto promedio estimado de 2,28 puntos porcentuales (pp.) respecto del grupo de control. En cuanto a los perfiles de estas personas, el EPT concentra la mayor proporción de jóvenes con secundario incompleto, con menor experiencia formal y mayor presencia de experiencias informales que otros dispositivos de empleo.

Finalmente, la evidencia coincide en señalar una heterogeneidad estructural de los impactos: los efectos positivos del EPT son significativamente mayores en empresas medianas y grandes que en microempresas (Castillo, Ohaco y Schleser s.f.; DNEyEL 2024).

En tanto y en cuanto las empresas constituyen los espacios donde se materializa el entrenamiento, se producen los aprendizajes y se define la posibilidad de acceder a un empleo, resulta relevante conocer en profundidad cómo se llega a esos impactos positivos y qué variaciones se registran.

Este estudio se propone justamente estudiar las dinámicas internas de implementación del EPT, para analizar las condiciones organizacionales, formativas y de gestión que explican los desempeños diferenciales según el tipo de empresa. Por ello, el objetivo general consistió en analizar las dinámicas de implementación del EPT desde la perspectiva de distintos segmentos empresariales, identificando sus efectos formativos en la juventud, los desafíos de gestión y las condiciones organizacionales e institucionales que favorecen o limitan la continuidad hacia la contratación formal (anexo I).

En ese sentido, el trabajo adopta una estrategia metodológica y analítica que privilegia las empresas que tendieron a avanzar hacia la contratación posterior de las y los aprendices, con el propósito de identificar y caracterizar los circuitos virtuosos de implementación del EPT. Este enfoque permite reconstruir los factores que favorecen una articulación eficaz entre entrenamiento, aprendizajes y empleo, y aporta insumos empíricos para comprender bajo qué condiciones el programa logra operar conforme a la lógica de continuidad laboral. Para ello, se efectuó una encuesta a 200 empresas en 2023 y entrevistas cualitativas a una selección de empresas en 2025 (anexo I).

2 Resultados del estudio

A continuación, se presentan los siguientes resultados: cuáles son las motivaciones empresariales para participar, los perfiles y criterios de selección de aprendices, los modelos pedagógicos implementados en los lugares de trabajo, los aprendizajes alcanzados por las personas y las transiciones entre el EPT y el PIL, que configuran trayectorias sumativas.

El análisis revela importantes diferencias entre segmentos de empresas, cuestión que será el eje transversal. En particular, el tamaño de la empresa² aparece como clave, a partir del cual se fueron detectando diferentes racionalidades empresariales³. En su combinación, estas dimensiones configuran el sentido asignado al EPT y condicionan tanto la organización de los aprendizajes como las posibilidades de continuidad laboral.

2 En el anexo II se incluyeron los siguientes segmentos de empresas según su tamaño: las pequeñas se concentran en actividades de comercio minorista y manufactura de baja escala, con inserción territorial diversa en las regiones Norte, Centro y Pampeana; las medianas constituyen el grupo más numeroso y se localizan principalmente en sectores industriales —textil, metalúrgico, plásticos, cosmética y fabricación de cables—, con fuerte concentración en el corredor AMBA-Pampeana-Centro; las grandes se ubican en la región Pampeana y operan en actividades de alta complejidad organizativa, como la industria agroalimentaria y los servicios gastronómicos de gran escala.

3 Las racionalidades empresariales en el uso del EPT hacen referencia a los conjuntos relativamente estables de criterios, prácticas y expectativas a través de los cuales las empresas incorporan el programa a sus estrategias productivas, formativas y de gestión del trabajo. Estas racionalidades no dependen de una única variable, sino que se configuran a partir de la articulación entre el tamaño y el sector de actividad, la estructura organizacional, el grado de formalización de la gestión de recursos humanos y las estrategias de formación interna.

2.1. Motivaciones empresariales: por qué las empresas participan del EPT

Las empresas orientan su participación en el programa a partir de lógicas de acción y racionalidades heterogéneas, configuradas por el tamaño y el sector de actividad, la estructura organizacional, el grado de formalización de la gestión de recursos humanos y las estrategias de formación interna.

La encuesta identifica tres motivaciones principales: incorporar empleadas y empleados o cubrir picos de demanda (37 por ciento), recibir la ayuda económica para aprendices (32 por ciento) y apoyar iniciativas de empleo juvenil (30 por ciento). Ahora bien, el análisis por tamaño de empresa revela lógicas de acción diferenciadas: la ayuda económica es la principal motivación en unipersonales, microempresas y empresas pequeñas, mientras que en medianas y grandes predomina el interés por la incorporación de personal.

El análisis combinado de la encuesta y las entrevistas cualitativas permiten distinguir las racionalidades que guían la participación, revelando que el programa adquiere funciones distintas según el segmento: gestión del riesgo y costos en las empresas pequeñas, formación y reclutamiento estratégico en las medianas, y responsabilidad social e institucionalidad en las grandes.

2.1.1. Empresas pequeñas: el EPT como gestión del riesgo y selección gradual

En las empresas pequeñas, la motivación predominante es utilizar el EPT como periodo de prueba sin compromiso laboral, debido a la

vulnerabilidad financiera y operativa propia del segmento. El programa permite evaluar desempeño, confiabilidad y adaptación antes de una eventual contratación formal. Las entrevistas destacan que lo decisivo es que se trate de un periodo de aprendizaje, y no de un empleo:

“La reducción de salario está buena como incentivo (...) formar gente para que laburen; si quedaban con nosotros buenísimo y si no, no pasaba nada”.

“La mayor ventaja es que no hay relación laboral (...) en ese tiempo me aseguro que no voy a tener un conflicto”.

En comercios y servicios pequeños, el programa opera reduciendo riesgos de rotación e indisciplina y permite absorber fluctuaciones de demanda.

“Primero vinieron a capacitarse y después las tomé con el PIL”.

En franquicias pequeñas (gastronómicas o de retail), el interés principal se orienta a transmitir protocolos y cultura corporativa.

“El entrenamiento sirve para que aprendan cómo trabajamos (...) porque no todos se adaptan”.

De este modo, el EPT opera como un filtro actitudinal, reduciendo costos iniciales y riesgos legales.

2.1.2 Empresas medianas: el EPT como estrategia de formación

En las empresas medianas, la motivación principal es la formación interna de jóvenes. A diferencia de las pequeñas, donde predomina una racionalidad con intereses inmediatos, en estos casos el programa se integra a estrategias sostenidas de gestión del personal.

“Es una inversión, pero el programa ayuda a que el costo inicial sea más liviano”.

“Nos servía para formar personal que después quedaba fijo; de los que tomamos, varios siguen trabajando con nosotros”.

En las medianas industriales y tecnológicas predomina la transmisión del oficio y el aprendizaje técnico.

“El programa me resultó muy útil para formar jóvenes en las habilidades que demanda el trabajo en tecnología. La ayuda económica permite ir formándolos sin que el costo inicial sea tan alto”.

En las empresas medianas de servicios y franquicias, al igual que en las pequeñas franquicias, el foco está en la socialización en protocolos y estándares. El énfasis está en moldear el desempeño de las y los jóvenes según los estándares de atención y calidad del negocio.

“(...) todos deben aprender lo mismo para garantizar el mismo estándar”.

En estas empresas, el EPT funciona como un proceso de socialización en la cultura empresarial, asegurando la homogeneidad del servicio y la integración de la persona joven en rutinas estandarizadas.

2.1.3. Empresas grandes: inclusión laboral y responsabilidad institucional

A diferencia de las pequeñas y medianas, donde las motivaciones se vinculan con necesidades operativas o formativas concretas, en las empresas grandes se observa una motivación formativa y social más amplia. Disminuir los costos no es decisivo; el valor radica en ofrecer una primera experiencia laboral protegida y transmitir cultura organizacional a potenciales nuevas personas trabajadoras. Aparece una responsabilidad institucional en la detección permanente de fuerza de trabajo potencial, y de vinculación con el contexto territorial en que se inserta la empresa.

“La empresa tiene una cultura de empresa escuela (...) nuestro objetivo es que se queden”.

“La ayuda económica facilita el ingreso, pero no cambia nuestra decisión. Lo hacemos por política institucional”.

A diferencia de las empresas medianas, en las grandes el EPT se utiliza como dispositivo periférico complementario dentro de estructuras formativas internas ya consolidadas.

► Cuadro 1. Motivaciones según el tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa	Motivación principal	Función del EPT
Pequeñas	Gestión del riesgo y reducción de costos (ayuda económica: prioridad).	Etapas de prueba sin compromiso; filtro actitudinal.
Medianas	Formación de capital humano (incorporación de personal: prioridad).	Inversión formativa con tutoría estructurada.
Grandes	Responsabilidad social e inclusión institucional.	Socialización laboral y transmisión de la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas en 2025.

El análisis de las motivaciones empresariales muestra que el EPT es apropiado de manera diferenciada según las racionalidades organizacionales de cada segmento. El programa opera como un dispositivo de usos múltiples: puede funcionar como mecanismo de reducción de riesgos y costos iniciales, como herramienta de formación y reclutamiento, o como parte de políticas institucionales de inclusión laboral. Esta versatilidad explica las razones de su adopción, pero también anticipa la heterogeneidad de sus impactos formativos y laborales. El EPT se inserta en estructuras empresariales con expectativas diversas respecto de las y los jóvenes y del propio proceso de entrenamiento. Si bien el incentivo económico es un atractivo, la participación forma parte de prácticas de gestión del personal y posicionamientos institucionales frente a la inclusión laboral juvenil. Allí donde prevalecen objetivos operativos inmediatos, los aprendizajes tenderán a ser más situados y menos estructurados; en cambio, cuando el programa se articula con estrategias de formación más amplias, podrían habilitarse trayectorias de aprendizaje más acumulativas.

En este marco, el fortalecimiento del EPT requiere reconocer esta diversidad y diseñar instrumentos que dialoguen con ella, evitando supuestos uniformes sobre los usos del programa.

Sobre esta base, a continuación se profundiza sobre cómo estas lógicas se traducen en los procesos de selección de aprendices y en las competencias valoradas por las empresas.

2.2. Selección de aprendices: qué perfiles se requieren para el EPT

La selección de aprendices opera como un mecanismo de filtrado inicial que define qué jóvenes acceden al entrenamiento y condiciona tanto los procesos de aprendizaje como las posibilidades de contratación posterior. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos muestran una convergencia significativa en los criterios de selección utilizados por las empresas, independientemente del sector productivo, la región o la dotación de personal. Dichos criterios combinan componentes actitudinales y educativos, cuyo peso relativo varía en función de la complejidad organizacional y de la estructura interna de gestión de recursos humanos.

2.2.1. Las competencias actitudinales como criterio central de selección

El análisis conjunto de encuestas y entrevistas indica que las competencias actitudinales son el criterio dominante de selección, priorizándose muy por encima de la experiencia previa o de los conocimientos técnicos formales. Las capacidades más valoradas incluyen:

- Responsabilidad y puntualidad.
- Predisposición al aprendizaje y actitud proactiva.
- Compromiso con el trabajo cotidiano.
- Capacidad para integrarse a equipos.
- Regularidad en la asistencia y comunicación adecuada.

► “Si tiene ganas y viene todos los días, ya es un buen aprendiz”.

“Buscamos chicos responsables, que tengan ganas de aprender y que entiendan que esto puede ser un trabajo a futuro”.

En todos los segmentos empresariales, estas competencias funcionan como indicadores de empleabilidad. Esta centralidad también se traduce a veces en tensiones respecto de los procesos de preselección realizados por las Oficinas de Empleo (OE), particularmente cuando las empresas perciben que las y los candidatos no cumplen con umbrales mínimos para participar del entrenamiento. Esto último las obliga a dedicar tiempo y recursos a enseñar “pautas elementales” (puntualidad, higiene, comunicación, trato al público). Este tema, aunque es más señalado en las micro y pequeñas empresas, forma parte de una demanda transversal a las OE de formar en competencias laborales básicas.

2.2.2. El título secundario como señal diferenciada

Aunque las competencias actitudinales constituyen el criterio transversal de selección, el título secundario opera como un dispositivo de señalización diferenciada, cuya relevancia varía según el tamaño de la empresa, la complejidad técnica de los puestos y el grado de formalización de los procesos productivos.

► **El título como criterio no relevante: empresas pequeñas**

En estas empresas, el título secundario tiene escaso o nulo peso en la selección. La credencial educativa es sustituida por la confianza interpersonal, la cercanía territorial y la evaluación directa de la actitud. La selección es realizada por el propio dueño, basada en la impresión personal y en la disponibilidad inmediata de la persona joven.

■ ■ “Nunca pedimos título, lo importante es la actitud y que se comprometan”.

“Yo nunca pregunté si tenían el secundario. Si funcionan, siguen”.

“No me fijo en eso. Acá aprenden trabajando”.

Los perfiles elegidos suelen ser jóvenes locales, sin experiencia previa y con trayectorias educativas incompletas. En este contexto, el EPT se concibe principalmente como un dispositivo de socialización laboral básica y de evaluación, que permite a la empresa observar actitudes, ritmos de trabajo y confiabilidad antes de considerar una eventual contratación.

► **El título como deseable o requisito según el sector: empresas medianas**

En las empresas medianas, la selección está más formalizada y en muchos casos es gestionada por áreas de recursos humanos, combinando perfiles actitudinales con requisitos educativos básicos y potencial de permanencia. Ahora bien, la valoración del título secundario se diferencia marcadamente según el sector productivo, como se observa a continuación.

En las empresas medianas industriales y tecnológicas, el título secundario es un requisito explícito e ineludible. La credencial educativa funciona como garantía de comprensión de normas técnicas, procedimientos de seguridad y capacidad para seguir protocolos complejos. Se prioriza la capacidad de aprendizaje técnico y la disciplina productiva.

■ ■ “Requerimos que tengan el secundario (...) si no, se les hace difícil seguir las normas”.

“Terminar el secundario nos da un piso de compromiso”.

En estos casos, el EPT funciona como estrategia de formación y aprendizaje técnico progresivo, en la cual la inversión en tutorías y rotación solo adquiere sentido si la persona joven cuenta con una base educativa mínima que permita capitalizar el proceso formativo.

En empresas medianas de servicios, gastronomía y franquicias, el título secundario es deseable pero no excluyente. La capacidad de aprender procedimientos, adaptarse a estándares de atención y seguir manuales operativos puede compensar la falta de credencial formal.

■ ■ “Sería ideal que tengan el secundario (...) pero no siempre lo tienen”.

“Todos los chicos que entran tienen que aprobar el curso inicial de la marca”.

En estos contextos, el criterio educativo opera como referente para tareas tales como manejo de caja, sistemas digitales o proyección de continuidad futura. Pero estas empresas consideran que el título puede ser compensado por fuerte motivación y capacidad demostrada de aprendizaje situado.

► **El título como requisito institucionalizado: empresas grandes**

En las empresas grandes, el título secundario suele ser un requisito institucionalizado, aunque su función trasciende lo técnico. Se considera que este título señala el potencial formativo y de adecuación cultural de la persona. Este tipo de empresas no demandan necesariamente competencias técnicas, ya que cuentan con estructuras internas robustas para suplir déficits iniciales.

“El secundario facilita la adaptación a procesos y lectura de normas (...). Nos interesa que los jóvenes puedan tener su primera experiencia en un entorno cuidado”.

“El secundario es importante (...). Nuestro objetivo es que se queden”.

En las empresas grandes, el título secundario funciona como señal de disposición para integrarse a culturas organizacionales complejas y procesos altamente regulados. El EPT se integra en políticas más amplias de inclusión laboral, planificación de dotaciones y responsabilidad social empresarial.

► Cuadro 2. Competencias críticas y rol del título secundario, según tamaño y sector de la empresa

Tamaño / sector empresa	Competencias críticas	Título secundario
Pequeñas	Confianza y actitud	No relevante
Medianas industriales	Capacidad de aprendizaje técnico	Requisito obligatorio
Medianas de servicios	Adaptación a protocolos	Deseable
Grandes	Ajuste cultural institucional	Requisito institucionalizado

Fuente: elaboración propia sobre la base de las entrevistas realizadas en 2025.

Como se observó, los criterios de selección se inscriben en racionalidades empresariales diferenciadas, asociadas al nivel de estructuración organizacional y a las estrategias internas de formación, lo que explica las variaciones observadas en la valoración de competencias y credenciales educativas.

En síntesis, el análisis de los criterios de selección de aprendices muestra que estos expresan un mecanismo de gestión empresarial frente a trayectorias juveniles caracterizadas por la ausencia de experiencia laboral previa y, en muchos casos, por recorridos educativos incompletos. La selección opera como un filtro inicial que combina distintas señales de empleabilidad, cuya ponderación varía según la estructura organizacional, el sector productivo y el grado de formalización de los procesos de trabajo.

En este marco, las competencias actitudinales constituyen el criterio transversal de selección. Estas competencias funcionan como señales

de confiabilidad, compromiso y disposición al aprendizaje. Son valoradas por las empresas como condiciones mínimas para invertir en procesos de formación en el puesto de trabajo. Su centralidad explica que el EPT pueda operar como un dispositivo de aproximación al trabajo a través de un entrenamiento, ya que las empresas demandan centralmente una base actitudinal para incorporarlos.

El título del nivel secundario, por su parte, opera como criterio diferenciado. No constituye un requisito universal, sino un dispositivo de señalización social y productiva, cuyo valor aumenta a medida que se incrementan la complejidad organizacional, el riesgo técnico y el grado de estandarización de los procesos. El análisis comparado muestra que el título secundario resulta obligatorio donde hay riesgos técnicos y protocolos exigentes; es menos importante donde la socialización en procedimientos estandarizados es prioritaria; y resulta marginal en estructuras pequeñas con tutoría directa

basada en la confianza. Su ausencia no es necesariamente un obstáculo insalvable cuando la persona demuestra las competencias actitudinales valoradas transversalmente: compromiso, puntualidad, predisposición al aprendizaje y responsabilidad.

Esta diferenciación en los criterios de selección pone de relieve que la empleabilidad aparece como una relación situada entre las características de las y los jóvenes y las condiciones organizacionales de las empresas. Por ello, los criterios de selección, formación y eventual contratación se estructuran en función de racionalidades empresariales específicas, que definen qué señales son consideradas legítimas y suficientes para habilitar el acceso al entrenamiento y la continuidad laboral.

Los hallazgos muestran que, ante las transversalidades y heterogeneidades observadas en la selección, cabe profundizar sobre los procesos internos de implementación, que se abordan a continuación.

2.3. Tutorías y estrategias de enseñanza

Las tutorías constituyen un mecanismo de transmisión de normas laborales, socialización en la cultura del trabajo y acompañamiento en la adquisición progresiva de competencias técnicas, transversales y actitudinales. Las empresas señalan una coincidencia que atraviesa distintas racionalidades: las tutorías son la herramienta fundamental para generar aprendizajes significativos y sostener la participación de las y los jóvenes.

2.3.1. La tutoría como práctica organizacional

La función de tutoría la desempeña la mayoría de las personas encuestadas y quienes poseen mayoritariamente estudios superiores, y están distribuidas equitativamente por sexo.

Según la información provista, las tareas realizadas por las y los aprendices coinciden con la reglamentación del programa. El cuadro 3 permite observar que las tareas más frecuentes suelen coincidir con aquellas en las que las empresas perciben la necesidad de mejoras, que son tanto las referidas a la transmisión como al seguimiento de aprendizajes.

El método dominante en la enseñanza de los programas de entrenamiento laboral es el aprendizaje en el puesto de trabajo, utilizado por el 70 por ciento de las empresas encuestadas. No obstante, la capacidad de complementar esta estrategia con metodologías más estructuradas varía significativamente según la dotación y la complejidad organizativa de cada empresa. Según los datos cuantitativos, solo el 32 por ciento ofrece algún tipo de capacitación inicial y apenas el 13 por ciento implementa alguna forma de rotación planificada. En particular, estas herramientas están prácticamente ausentes en las empresas más pequeñas, debido a sus limitaciones estructurales. Esta diferencia da lugar a tres modelos pedagógicos diferenciados: aprendizaje empírico con tutoría informal, tutoría estructurada orientada a la formación en el puesto y sistemas formativos institucionalizados.

► Cuadro 3. Tareas y áreas a mejorar en las tutorías (en porcentaje)

Tareas realizadas por quien da la tutoría	Frecuencia (mención)	Necesidad de mejora
Explicación de tareas / transmisión de conocimientos	68 %	32 %
Observación del desempeño	64 %	28 %
Seguimiento y retroalimentación sobre aprendizajes	43 %	33,5 %
Información al organismo estatal	18 %	11,5 %

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

2.3.2. Tres modelos pedagógicos según racionalidades empresariales

► Aprendizaje empírico con tutoría informal: empresas micro y pequeñas

En este tipo de empresas, el aprendizaje se apoya casi exclusivamente en la transmisión directa, empírica e informal, ejercida por la persona que es dueña o encargada. Las tareas asignadas a las y los aprendices suelen ser múltiples y rotativas —atención al cliente, reposición, caja, cocina, logística liviana— y no existe una separación clara entre funciones, lo cual limita las posibilidades de implementar estrategias como la rotación planificada. La capacitación inicial también es poco frecuente y la formación se basa en instrucciones puntuales.

“Aprenden mirando y haciendo. Al principio los tenemos al lado y después van solos, siempre con alguien que los guía”.

“Acá no hay un curso, se enseña trabajando. Yo hice un protocolo de cómo abrir las cajas, cómo cerrarlas, cómo vender, cómo presentarse ante el público (...) les voy explicando”.

Sin embargo, algunas franquicias pequeñas incorporan elementos de formalización mínima mediante cursos iniciales estandarizados exigidos por la marca.

“Todos los chicos que entran tienen que hacer y aprobar el curso inicial que manda la marca”.

“Hay manuales de procedimiento, hay videos explicativos de determinadas tareas, hay material teórico y después la práctica. Es como la formación de cualquier empleado”.

► Tutoría estructurada orientada a la formación en el puesto: empresas medianas

En las medianas empresas con mayor grado de estructuración —especialmente en los sectores industrial, tecnológico o de servicios organiza-

dos—, las estrategias de enseñanza incorporan acciones de inducción inicial y en algunos casos permiten efectuar rotaciones entre áreas diferentes. Esto posibilita el desarrollo de competencias técnicas y la polivalencia en diferentes etapas del proceso productivo. La tutoría es más sistemática y está centrada en formar habilidades prácticas en oficios o funciones específicas.

“Formamos a los aprendices desde cero; les enseñamos la parte práctica, los vamos rotando. Es una inversión”.

“Las pymes somos la universidad de estos pibes (...) lo único que está prohibido es no enseñar”.

En el sector servicios o en franquicias medianas, como en las pequeñas, se enfatiza la socialización en los estándares de marca y procedimientos institucionalizados.

► Sistemas formativos institucionalizados: empresas grandes

Las grandes empresas constituyen el modelo más complejo de formación. En este segmento, el EPT funciona como un sistema formativo institucionalizado, que incluye protocolos detallados, currículas internas, roles pedagógicos definidos, tutores asignados, rotaciones planificadas, evaluaciones y retroalimentación sistemática.

Existen diferencias según el sector, por ejemplo, en una empresa alimenticia, las y los aprendices se integran a tareas operativas básicas (empaquetado, limpieza industrial), con foco en la adquisición de hábitos laborales, normas de higiene y seguridad, y cumplimiento de protocolos.

“La calidad acompaña todo lo que son buenas prácticas de manufactura, limpieza y seguridad e higiene”.

Por su parte, un frigorífico entrevistado representa el caso más avanzado de institucionalización pedagógica. La empresa cuenta con un centro de capacitación propia, currículas certificadas y un proceso sistemático de seguimiento.

“Hoy estamos con una currícula de charqueador de exportación”.

► **Cuadro 4. Estrategias de enseñanza y tipos de tutoría, según tamaño y sector de la empresa**

Tipo de empresa	Estrategia de enseñanza predominante	Tipo de tutoría
Unipersonales, micro y pequeñas	Aprendizaje empírico en el puesto (“aprender haciendo”).	Informal, ejercida por la persona dueña o encargada.
Medianas industriales	Enseñanza progresiva de tareas técnicas y rotación planificada.	Tutor/a o supervisor/a de área con seguimiento sistemático.
Pequeñas y medianas de servicios / franquicias	Formación estandarizada vinculada a la marca; cursos iniciales obligatorios.	Tutoría entre pares y/o personas encargadas.
Grande (gastronómica)	Entrenamiento estructurado en planta orientado a hábitos laborales, higiene y seguridad.	Entrenadores/as designados/as + supervisión especializada.
Grande (frigorífica)	Formación curricular con evaluaciones y rotación integral.	Tutorías formales, seguimiento individual y evaluaciones periódicas.

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS y entrevistas a las empresas participantes en 2025.

El modelo incluye rotaciones funcionales, tutorías especializadas, evaluaciones semanales y retroalimentación mensual, lo que convierte al frigorífico en una empresa formadora capaz de desarrollar internamente su personal de nivel intermedio de calificación.

Como se observa, la estructura pedagógica se articula con el tipo de puesto y sector. La tutoría se complejiza desde formas informales y situadas centradas en la transmisión directa, hacia modelos organizados y curriculares que combinan inducción, rotación y evaluación sistemática.

Estas modalidades tutoriales reflejan racionalidades empresariales distintas frente al aprendizaje en el trabajo, estrechamente vinculadas a la estructura organizacional y a la formalización de la gestión de recursos humanos.

En síntesis, el análisis pone en evidencia que las tutorías constituyen el principal soporte pedagógico del EPT y que son el mecanismo central a través del cual se materializan los procesos de aprendizaje en contextos productivos. Más allá de las diferencias organizacionales, la figura del tutor emerge como un actor clave en la transmisión de saberes prácticos, la incorporación de normas laborales y el acompañamiento de

la adquisición progresiva de competencias. No solo contribuyen a los aprendizajes, sino también al sostenimiento de las y los aprendices en el programa.

Las tareas más habituales desarrolladas por las personas que dan las tutorías —explicación de actividades, observación del desempeño y retroalimentación— coinciden con aquellas dimensiones donde las empresas identifican mayores oportunidades de mejora, particularmente en lo relativo al seguimiento sistemático de los aprendizajes. Si bien el aprendizaje en el puesto constituye la estrategia predominante, su efectividad se refuerza al articularlo con instancias mínimas de inducción, planificación y evaluación, dimensiones que se encuentran desigualmente distribuidas entre los distintos tipos de empresas.

El análisis cualitativo permite identificar un gradiente de complejidad pedagógica que va desde prácticas informales y situadas, centradas en la transmisión directa, hasta esquemas institucionalizados que integran inducción estructurada, rotaciones funcionales y evaluaciones periódicas. Esta heterogeneidad no solo refleja diferencias de tamaño o sector, sino también distintas concepciones del aprendizaje en el

trabajo: en algunos casos, entendido como adaptación operativa inmediata; en otros, como proceso formativo acumulativo orientado al desarrollo de calificaciones.

Este abanico de modalidades evidencia que el EPT opera sobre capacidades formativas pre-existentes y las amplifica. Allí donde existen dispositivos pedagógicos básicos, el programa potencia trayectorias de aprendizaje más estructuradas; en contextos con menores recursos, la formación queda fuertemente supeditada a la experiencia cotidiana y al compromiso individual de las personas tutoras y encargadas.

2.4. Impacto formativo del EPT: evolución de competencias y valoraciones empresariales

Las empresas muestran una alta convergencia en la valoración del impacto formativo del EPT, tanto en los resultados de la encuesta como en los testimonios recogidos en las entrevistas. Sobre esta coincidencia general, aparecen diferencias según el sector y los perfiles de los puestos.

2.4.1. Mejora significativa en competencias técnicas durante el EPT

La comparación entre las habilidades iniciales de las y los jóvenes que ingresan al EPT y aquellas adquiridas al finalizar el período de entrenamiento permite identificar con claridad los resultados formativos del programa. Desde la perspectiva empresarial, el EPT funciona como un mecanismo eficaz de formación, capaz de proveer aprendizajes laborales efectivos y, en muchos casos, transferibles a otros contextos productivos.

Los datos de la encuesta indican que, al inicio del programa, las empresas expresaban una satisfacción moderada respecto del nivel general de habilidades de los aprendices (60 por ciento de valoraciones positivas). No obstante, este perfil inicial presenta diferencias significativas según el tipo de competencia. Las competencias actitudinales constituyen el principal capital inicial de las y los jóvenes, con un 73,5 por ciento de valoraciones favorables, mientras que las habilidades técnicas específicas se sitúan en el nivel más bajo (49 por ciento).

Esto configura un escenario formativo particular: las personas jóvenes acceden al EPT con disposiciones actitudinales básicas, pero con una base técnica limitada, lo cual no es considerado un obstáculo. Esta combinación permite comprender una de las razones de la valoración positiva de las empresas.

Al finalizar el período de entrenamiento, la encuesta revela que el incremento más significativo se registra en las competencias técnicas, con una mejora de 39 puntos porcentuales, pasando del 49 por ciento al 87 por ciento de las valoraciones positivas. Este resultado constituye el principal indicador cuantitativo del impacto formativo del EPT. No obstante, las competencias técnicas deben ser comprendidas de manera diferenciada según el tipo de empresa y el sector productivo, como se profundiza más adelante en el análisis de las entrevistas.

Las competencias actitudinales, que ya presentaban niveles elevados al inicio del programa, registran igualmente una mejora de 14 puntos porcentuales durante el entrenamiento. Este incremento indica que el EPT no solo selecciona jóvenes con disposiciones favorables, sino que institucionaliza y refuerza dichas disposiciones dentro de la cultura laboral. En este sentido, las competencias actitudinales operan simultáneamente como condición habilitante del aprendizaje productivo al principio y como objetivo de fortalecimiento durante el proceso.

Las habilidades básicas —lectoescritura funcional, cálculo operativo y registro de información— mejoraron también en 14 puntos porcentuales. Dado que este tipo de competencias se suele adquirir a lo largo de la escolaridad, el crecimiento registrado sugiere una función compensatoria del EPT frente a déficits educativos previos. Entre las habilidades destacadas se encuentran la capacidad de registrar información operativa y de interpretar instrucciones básicas en contextos productivos.

► “Muchos vienen con mala base educativa; acá aprenden a hacer cuentas, a registrar, a leer una orden”.

Por último, el incremento más bajo se observa en las habilidades digitales (+9 puntos porcentuales), lo que se explica por la estructura ocupacional de los puestos ofrecidos en el marco

► **Cuadro 5. Comparación de habilidades iniciales (buenas y muy buenas) y adquiridas durante el EPT (en porcentaje)**

Habilidades	Al inicio del entrenamiento	Al final del entrenamiento	Variación porcentual
Técnicas	49 %	87 %	+39 pp.
Actitudinales	74 %	87 %	+14 pp.
Básicas	63 %	76 %	+14 pp.
Digitales	63 %	72 %	+9 pp.

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

del EPT, mayormente concentrados en tareas manuales y operativas.

En suma, estos resultados expresan una correspondencia entre los contenidos del entrenamiento y las características de los puestos efectivamente disponibles.

2.4.2. La centralidad de los aprendizajes actitudinales para la empleabilidad

Si bien los datos cuantitativos muestran que el mayor crecimiento durante el entrenamiento se observa en las competencias técnicas, las entrevistas revelan una jerarquía distinta en la valoración del impacto formativo del EPT. En efecto, según lo relevado entre las empresas, la centralidad del proceso formativo reside en el fortalecimiento de las competencias actitudinales, consideradas el cimiento sobre el cual se construyen y aplican los aprendizajes técnicos.

►► “Lo que más se valora es que aprenden la disciplina y el ritmo de trabajo que requiere el sector”.

“Lo primero que les tenés que enseñar a los jóvenes es a levantarse temprano, a cumplir horario, a contestar bien, a respetar la dinámica de una empresa”.

Estas capacidades actitudinales operan como señales de empleabilidad, sustituyendo la falta de experiencia laboral previa y, en muchos casos, compensando brechas educativas. Como se vio respecto a la selección de aprendices, el EPT no produce estas disposiciones desde cero, sino que las organiza, refuerza y vuelve funcionales al desempeño productivo.

Sobre esta base actitudinal, los aprendizajes técnicos adquieren su sentido específico como dimensión del “saber hacer”, que varía según el sector y el tipo de empresa. En empresas industriales y tecnológicas —metalúrgicas, textiles, frigoríficos o de mantenimiento—, lo técnico se vincula con el dominio progresivo de herramientas, máquinas, procesos productivos y oficios especializados. En estos contextos, el EPT funciona como un proceso pedagógico intensivo de transmisión de saberes técnicos, tutorizado por personal calificado, y orientado a la formación interna y a la continuidad laboral.

►► “El problema es con el taller, donde los perfiles técnicos son más escasos (...). La inducción comienza con cosas básicas (...). Luego, el aprendiz va adquiriendo más responsabilidades de a poco. Asignamos a un supervisor o un ingeniero para que lo capacite, y los compañeros con más antigüedad también ayudan. La evaluación del desempeño no es por escrito, sino que se observa la voluntad y las ganas de aprender”.

En empresas de servicios, gastronomía, comercio y atención al cliente, en cambio, lo técnico se expresa principalmente como la apropiación de protocolos estandarizados, procedimientos operativos, ritmos de producción y estándares de calidad y atención. Aquí, el impacto formativo técnico del EPT se vincula con la capacidad de actuar conforme a reglas establecidas y manuales de procedimiento.

■ “Tienen que llegar a tener un poco de autonomía en atender a la gente. Después, la parte del manejo de facturación y demás. Se le enseña los sectores (...). El uso de las computadoras y demás, nosotros como que lo dejamos para lo último”.

En ambos tipos de empresas, el EPT posibilita un período protegido de aprendizaje, durante el cual la persona puede aprender sin asumir de inmediato las exigencias plenas de productividad. Más allá de la distinción entre competencias actitudinales y técnicas, el entrenamiento es valorado como una experiencia fundante de ingreso a la cultura del trabajo, especialmente para jóvenes sin trayectoria laboral previa. Puede considerarse una socialización laboral que articula aprendizajes técnicos, normas organizacionales y disposiciones subjetivas, permitiendo el pasaje progresivo del estatus de aprendiz al de trabajador potencial.

En síntesis, el análisis del impacto formativo del EPT muestra que el dispositivo opera como un mecanismo de transformación de la motivación inicial de las y los jóvenes en capacidades productivas efectivas. En las empresas estudiadas, el EPT despliega un proceso de formación profesional situada, en el que la práctica tutorizada y el acompañamiento organizacional permiten reorganizar disposiciones, hábitos y aprendizajes. Sin embargo, se registran diferencias en los aprendizajes logrados que se explican, en gran medida, por las racionalidades empresariales previamente descritas, que condicionan tanto la organización del proceso formativo como las oportunidades de continuidad.

Los resultados de la encuesta evidencian que el mayor crecimiento cuantitativo se produce en las competencias técnicas, mientras que el análisis cualitativo destaca la centralidad estra-

tégica de las competencias actitudinales. Esta aparente tensión se resuelve al considerar que las competencias actitudinales operan simultáneamente como condición de entrada y como objeto de fortalecimiento durante el entrenamiento. El impacto técnico observable es, en efecto, inseparable del proceso previo de consolidación actitudinal.

La socialización laboral emerge entonces como la función estructurante del impacto formativo del programa, articulando saberes técnicos, normas organizacionales y expectativas de desempeño. Asimismo, el EPT cumple en algunos casos una función compensatoria frente a déficits educativos previos, particularmente en habilidades básicas y operativas, contribuyendo a reducir brechas previas. Estos efectos son el resultado de condiciones organizacionales, pedagógicas y de tutoría específicas, propias de las empresas que logran aprovechar el potencial formativo del programa.

Ahora bien, como se observó, no se realiza una evaluación sistemática de competencias que certifique la adquisición de estas (solo algunas empresas grandes y medianas lo mencionaron). Ello también se refleja en que las propias empresas señalan necesidades de mejoras en el seguimiento sistemático de los aprendizajes. Queda así en evidencia la necesidad de reconocer explícitamente la función formativa del tutor, y dotar a las empresas de herramientas pedagógicas y de gestión que las orienten en la evaluación sistemática de los aprendizajes, como se retomará en las sugerencias finales.

2.5. Del entrenamiento al empleo: el rol del PIL en la transición laboral juvenil

Examinar la transición entre el EPT y el PIL permite analizar la contribución del dispositivo a la sostenibilidad en el mundo laboral. Más allá de medir la colocación inmediata, es posible comprender el proceso durante el cual la experiencia formativa en el puesto se convierte en un contrato laboral a tiempo determinado y eventualmente, en un empleo estable. Como se verá, la utilización del PIL también varía de acuerdo a las racionalidades empresariales puestas en juego en la utilización del EPT.

2.5.1. Articulación fuerte entre EPT-PIL en empresas medianas y grandes

Con el propósito de profundizar en el conocimiento de las características y estrategias de las empresas que efectivamente realizan este circuito formativo diseñado entre EPT y PIL, la encuesta contó con un número significativo que habían articulado ambos instrumentos.

Entre las empresas encuestadas que utilizan el PIL (78 por ciento) se observa una diferenciación según el tamaño: desde el 61 por ciento en unipersonales/microempresas hasta el 94 por ciento en grandes empresas (cuadro 6). Esta progresión sugiere que las estructuras de recursos humanos más desarrolladas y con mayor capacidad de previsión de necesidades de personal facilitan la articulación entre EPT y PIL, mientras que las empresas más pequeñas enfrentan mayores barreras para completar el circuito formativo.

► **Cuadro 6. Participación de las empresas en el PIL, según tamaño (en porcentaje)**

Tamaño de la empresa	Participación en el PIL
Uni/micro	61 %
Pequeña	90 %
Mediana	89 %
Grande	94 %

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

2.5.2. El PIL como puente a la transición laboral

Más allá de su utilización efectiva, la encuesta muestra que el PIL es ampliamente valorado, con niveles de satisfacción que oscilan entre el 84 por ciento y el 96 por ciento en todos los aspectos evaluados. Su contribución se expresa en tres dimensiones complementarias:

- **Económica:** el PIL reduce el costo inicial de la contratación, facilitando que el entrenamiento se traduzca en un vínculo formal sin que la inversión sea costosa.
- **Formativa:** el beneficio consolida la inversión realizada durante el EPT, permitiendo completar procesos de aprendizaje iniciados en el puesto.
- **Institucional:** el respaldo de la STEySS y de las OE otorga legitimidad y legalidad a la incorporación de jóvenes sin experiencia.

De acuerdo con la mayoría de las empresas entrevistadas, sin la intermediación económica y legal del PIL muchas contrataciones no se hubieran concretado o se habrían demorado.

►► “Primero vinieron a capacitarse y después las tomé con el PIL”.

Sin embargo, las entrevistas permiten comprender por qué el valor del PIL no es homogéneo: la capacidad de contratar o de crear un nuevo puesto depende tanto de la adecuación del aprendiz (compromiso, asistencia, desempeño técnico) como de la estructura organizacional y de la coyuntura económica de cada empresa.

►► “La mayor ventaja [del PIL] es que (...) yo me aseguro que no voy a tener un conflicto”.

Estas razones adoptan sentidos distintos según las racionalidades de uso del EPT. Mientras que las pequeñas empresas priorizan el PIL como gestión del riesgo económico y fiscal (contra-

tación condicionada a la coyuntura), las medianas lo utilizan para sostener procesos de formación iniciados con el EPT y retener recursos humanos formados, y las grandes lo incorporan como instrumento institucional de planificación estratégica de dotaciones y reducción de rotación.

Estas evidencias demuestran que el PIL no solo permite reducir costos, sino también adaptar su función según la estructura organizacional de cada empresa. No obstante, las empresas entrevistadas señalan que demoras administrativas en la transición entre EPT y PIL constituyen un obstáculo significativo. Si bien el diseño contempla una secuencia inmediata, la gestión administrativa en ocasiones interrumpe la continuidad del circuito formativo, generando incertidumbre sobre la retención de las personas jóvenes.

■ ■ “Entre que termina el entrenamiento y arranca el PIL pasan meses. Mientras tanto, ¿qué hago con el chico?”.

Este problema afecta particularmente a las empresas pequeñas, que carecen de capacidad financiera para sostener la contratación mientras se tramita el subsidio del PIL. Varias empresas entrevistadas manifestaron que esa dificultad administrativa debilita el valor del circuito EPT-PIL y genera incertidumbre sobre la viabilidad de completar el proceso de contratación por un periodo determinado.

2.5.3. La utilización estratégica y planificada del PIL

Un conjunto acotado pero significativo de empresas —principalmente medianas industriales y algunas grandes— utiliza el PIL de manera estratégica e integrada, articulando desde el inicio distintas fases del proceso de incorporación de jóvenes. En estos casos, los instrumentos no se conciben como intervenciones aisladas, sino como parte de una secuencia planificada de incorporación y desarrollo de nuevos puestos de trabajo, enmarcada en una estrategia más amplia de gestión de recursos humanos.

En este marco, el PIL adquiere un rol relevante como dispositivo de transición que permite transformar el entrenamiento previo en una relación laboral formal durante un período acotado. Para las empresas que implementan esta lógica, el PIL facilita la recuperación parcial de la inversión formativa realizada durante el EPT y habilita una evaluación más prolongada del desempeño de la persona joven en condiciones de contrato registrado.

Las entrevistas muestran que estas secuencias estructuradas del tipo EPT → PIL y eventualmente → empleo posterior sin subsidio a la contratación son utilizadas, en particular, en contextos donde la incorporación de jóvenes implica altos costos de aprendizaje, exigencias técnicas o riesgos productivos. En estos casos, el EPT funciona como un filtro actitudinal y técnico inicial, mientras que el PIL permite transitar el primer año del puesto con apoyo estatal, sin que ello suponga necesariamente una estabilización definitiva del vínculo laboral.

► Cuadro 7. Empresas que utilizan estratégicamente el PIL

Rubro y tamaño	Valor estratégico del PIL
Industria cosmética mediana	Opera como filtro inicial. Reduce el costo del primer año de un puesto nuevo y acompaña la transición a la contratación formal.
Transporte y logística mediana	Permite entrenar y seleccionar. Actúa como puente para integrar jóvenes con potencial y movilizarlos internamente.
Industria agropecuaria grande	Es plataforma de formación en oficios escasos. Acompaña la inserción formal inicial en puestos de alta especificidad.
Servicio gastronómico industrial grande	En contextos de alta estacionalidad, el EPT-PIL permite retener a las personas entrenadas, sin asegurar permanencia a largo plazo.

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

En estos casos, los programas se transforman en herramientas de planificación de la incorporación laboral. La etapa de entrenamiento cumple una función de señalización de potencial y ajuste cultural, mientras que el PIL hace viable la contratación formal inicial bajo condiciones protegidas. De este modo, algunas empresas medianas y grandes logran pasar de procesos tradicionalmente inciertos de incorporación de jóvenes sin experiencia a estrategias más gestionadas de selección, desarrollo y evaluación en el tiempo.

En síntesis, los hallazgos revelan que la transición del entrenamiento al empleo no depende del desempeño individual de las personas jóvenes y de su expectativa respecto al programa, sino que las razones se entrelazan y fundamentalmente dependen de las racionalidades empresariales. El PIL emerge como el dispositivo decisivo de esta transición debido a sus condiciones de contratación, operando de manera diferenciada según el tamaño empresarial: mitiga el riesgo económico y legal en pequeñas empresas, sostiene el proceso formativo y permite la movilización interna hacia posiciones con más responsabilidades en empresas medianas, y facilita la planificación estratégica de dotaciones en grandes.

Cuando se dan las condiciones institucionales adecuadas, el circuito EPT-PIL configura un modelo potente de transición laboral progresiva. Pero ello depende especialmente de la complejidad productiva de la empresa y sus estrategias de recursos humanos. Un grupo limitado de empresas colocan el EPT y el PIL como parte de una secuencia planificada de incorporación y desarrollo de nuevos puestos de trabajo, enmarcada en una estrategia más amplia de gestión de recursos humanos.

Este panorama plantea desafíos diferenciados sobre el fortalecimiento: las pequeñas empresas precisan mayor apoyo en la selección y el diseño del entrenamiento y la tutoría; las medianas pueden necesitar acompañamiento técnico para sistematizar la formación en el puesto, y las grandes, incentivos para institucionalizar prácticas de desarrollo de recursos humanos jóvenes.

Estos hallazgos fundamentan lineamientos para fortalecer el circuito EPT-PIL mediante políticas diferenciadas por tamaño y sector empresarial.

2.6. Articulaciones con otras ofertas formativas: vínculos débiles

La articulación con otras ofertas educativas, así como con oportunidades de reconocimiento de saberes y certificación de competencias, es una dimensión clave para la consolidación del EPT como parte de una trayectoria formativa.

En Argentina persiste una débil conexión entre educación secundaria técnica, formación profesional, educación superior y capacitación en el trabajo, así como entre estos circuitos y el mundo productivo (Jacinto 2016; Jacinto *et al.* 2025). Si bien en los últimos años se desarrollaron algunas experiencias de articulación orientadas a impulsar trayectorias más integradas, estas iniciativas siguen siendo de alcance limitado.

En este marco, se presentan los resultados del estudio cualitativo sobre las relaciones de las empresas con instituciones de formación externas (escuelas técnicas, centros de formación profesional, institutos superiores y universidades). Los hallazgos muestran que estas articulaciones no constituyen una práctica extendida: predominan vínculos escasos, puntuales y poco institucionalizados. Las excepciones se concentran principalmente en empresas medianas de base tecnológica y en algunas empresas grandes con tradición formativa.

2.6.1. Articulaciones entre empresas y sistema formativo

Los datos revelan una heterogeneidad en las articulaciones, que responde a diferencias en la capacidad formativa interna de las empresas, la complejidad de los procesos productivos, el sector de actividad y la pertinencia percibida de la oferta educativa disponible en el territorio. A partir de esta evidencia, se construyó una tipología analítica que permite ordenar los distintos abordajes internos de la formación y las relaciones (o falta de relaciones) entre empresas e instituciones formativas externas.

► **Cuadro 8. Articulación con ofertas formativas externas, según modelos internos de formación**

Modelo	Tamaño de la empresa/ sectores predominantes	Lógica formativa
Ecosistemas formativos propios, con relaciones externas institucionalizadas	Medianas tecnológicas; grandes industriales.	Formación interna estructurada y certificada, y relación con otras instituciones.
Articulación débil por intentos fallidos	Medianas en sectores regulados (alimentos, salud, logística, combustibles).	Búsqueda de formación externa con problemas de coordinación y pertinencia.
Autosuficiencia formativa	Pequeñas y medianas de oficios específicos; franquicias.	Sistemas propios de capacitación que sustituyen la eventual oferta externa.
Ausencia de requerimiento de formación externa	Pequeños comercios y servicios.	Aprendizaje suficiente en el puesto de trabajo.

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

A continuación, se desarrollan los distintos modelos identificados, con el objetivo de comprender las racionalidades que se expresan en los ecosistemas formativos y la vinculación —o prescindencia— respecto de la oferta formativa externa.

2.6.2. Modelos de articulación formativa

► Ecosistemas formativos propios con relaciones externas institucionalizadas

Este modelo es minoritario y se observa en un número reducido de empresas medianas y grandes con procesos productivos complejos, altos requerimientos técnicos y capacidades formativas consolidadas. Se trata de organizaciones que conciben la formación como un componente estratégico del desarrollo de capital humano y que construyeron ecosistemas formativos propios, en algunos casos articulados con instituciones educativas del territorio. En estos contextos, el EPT —y cuando corresponde, el PIL— se integra en un entramado más amplio que combina formación en el puesto, tutorías

formales, certificaciones internas y, de manera selectiva, vínculos con educación técnica secundaria o superior. Las entrevistas destacan especialmente dos casos —una empresa frigorífica grande y una pyme tecnológica— que se autoperciben como empresas formadoras, en tanto asumen de manera explícita la función de producir competencias laborales transferibles.

Este modelo coincide con los casos que, como se mostró previamente, presentan mayores impactos formativos y mayores probabilidades de avanzar en circuitos de transición laboral más estructurados. Aquí, la articulación externa opera como un factor potenciador, aunque no como condición necesaria del aprendizaje.

► Articulación débil por intentos fallidos

El segundo modelo corresponde a empresas medianas en sectores regulados o técnicos que manifiestan interés en vincularse con instituciones de formación, pero enfrentaron dificultades de coordinación, adecuación o calidad de la oferta disponible. En estos casos, la articulación es deseada, pero resulta fallida.

Las entrevistas señalan problemas recurrentes: escasa comunicación entre Centros de Formación Profesional (CFP) y empresas, modalidades de cursada excesivamente teóricas o virtuales y contenidos poco ajustados a los requerimientos productivos concretos.

■ “El rol del CFP es flojo, no existe una comunicación estructurada entre centros y empresas”.

Este submodelo no expresa un rechazo a la formación externa, sino la existencia de barreras estructurales que limitan su utilización efectiva.

► Autosuficiencia formativa

A diferencia del modelo anterior, la autosuficiencia formativa representa una decisión explícita de prescindir de la articulación externa con fines formativos. Se observa en empresas pequeñas y medianas —frecuentemente franquicias o firmas con oficios específicos— que desarrollaron sistemas propios de capacitación o consideran que la oferta educativa externa no resulta pertinente para su producción.

En el caso de las franquicias, la formación se apoya en manuales operativos y plataformas internas provistas por la cadena. En empresas de oficios específicos, como textiles especializados o logística, se señala que los cursos disponibles no se ajustan a los procesos productivos reales. En estos casos, la ausencia de articulación no deriva de la falta de vínculos institucionales, sino de la percepción de irrelevancia o desajuste de la oferta externa frente a los requerimientos propios.

► Ausencia de requerimiento de formación externa

El cuarto modelo corresponde a empresas pequeñas con baja complejidad productiva, donde el aprendizaje en el puesto resulta suficiente para las tareas demandadas. No se trata de un rechazo a la articulación, sino de una ausencia de necesidad formativa externa, asociada a la simplicidad del proceso de trabajo. En estos casos, la única demanda de apoyo formativo externo son instancias previas de orientación sociolaboral y fortalecimiento de competencias laborales básicas, como se vio al examinar los procesos de selección.

En síntesis, la tipología elaborada muestra que la articulación entre empresas y sistema de educación y formación se estructura heterogéneamente en función de la capacidad formativa interna, la complejidad productiva y la pertinencia percibida de la oferta educativa disponible. En este sentido, la presencia o ausencia de articulaciones es el resultado de racionalidades empresariales diferenciadas frente a la formación. Las empresas que buscan y logran vínculos institucionalizados los integran a trayectorias formativas más estructuradas dentro de sus ecosistemas internos. En ausencia de articulaciones estables —ya sea por evaluación crítica de la oferta, por autosuficiencia interna o por baja complejidad productiva— el EPT se sostiene principalmente en el aprendizaje situado y refuerza el papel de la empresa como principal espacio formativo.

En conjunto, estos resultados ponen en evidencia la posición relativamente débil del EPT dentro de las tramas formativas locales. Ahora bien, ello no se atribuye a limitaciones intrínsecas del programa. La debilidad de las tramas se debe más bien a la fragmentación institucional de la oferta en el territorio, la falta de coordinación sistemática entre actores y la heterogeneidad de capacidades empresariales. La tipología propuesta permite desplazar el foco desde la “falta de articulación” hacia la comprensión de los mecanismos que estructuran las decisiones empresariales en materia de formación. De este modo, se visualizan insumos para el diseño de políticas orientadas a fortalecer los vínculos entre educación, trabajo y desarrollo productivo, cuestión que se retomará más adelante dentro de los elementos para fortalecer el programa.

2.7. La gestión del EPT y el rol de las Oficinas de Empleo

La articulación operativa entre el nivel central, las agencias territoriales, las OE y las empresas define en gran medida la eficacia del dispositivo, no solo en el acceso de jóvenes, sino también en la continuidad del proceso formativo y en la viabilidad de las transiciones posteriores. A continuación, se analizan las principales vías de acceso al programa por parte de las empresas, las valoraciones empresariales sobre el acompañamiento local de las OE, las dificultades de gestión operativa identificadas durante la implementación y la dinámica de las desvinculaciones, entendidas como parte del funcionamiento del dispositivo.

2.7.1. Las OE como puerta de entrada y sostén operativo

Las OE constituyen el principal canal de ingreso de las empresas al EPT. Según la encuesta, cerca del 60 por ciento conoció el programa a través de la OE municipal, ya sea por invitación directa (39 por ciento) o por iniciativa propia (19,2 por ciento). Otras vías de acceso —empresas colegas, trabajadores internos o redes informales— tienen un peso considerablemente menor.

Los datos cualitativos confirman esta centralidad. Las empresas valoran especialmente el acompañamiento local de las OE en términos de accesibilidad, seguimiento personalizado y comunicación fluida, aspectos que resultan clave para sostener la participación en el programa.

“Las entrevistas eran diarias y muy ágiles”.

“Había un seguimiento por parte de ellos”.

“La comunicación por WhatsApp con la oficina fue muy efectiva”.

En numerosas localidades, las empresas señalan que, sin el apoyo de la OE, no habrían podido implementar el EPT, ya sea por desconocimiento de los procedimientos o por falta de tiempo para gestionar los aspectos administrativos.

No obstante, esta valoración positiva convive con marcadas diferencias territoriales, que inciden en la calidad de la intermediación y en la gestión operativa del programa.

“Hay oficinas excelentes y otras donde no hay nadie formado para entrevistar (...) depende mucho de la ciudad”.

“Con una oficina trabajamos bárbaro; con otra fue imposible”.

Sintetizando, las OE cumplen un rol clave como intermediarias, pero su efectividad depende de capacidades institucionales desiguales entre territorios. A continuación, se identifican las áreas de posible mejora señaladas en las entrevistas.

2.7.2. Desafíos de gestión diferenciados por racionalidades empresariales

Más allá de una alta satisfacción, las empresas señalan dificultades de gestión del EPT. Los obstáculos no se distribuyen de manera homogénea, sino que adoptan formas diferenciadas según el tamaño y la estructura organizativa de las empresas. Estas diferencias remiten tanto a la capacidad interna de gestión como al tipo de relación que cada segmento establece con las OE y con el propio dispositivo.

► Dependencia operativa y viabilidad del entrenamiento: empresas pequeñas

En las empresas pequeñas y micro, los desafíos de gestión del EPT se concentran en la operatividad cotidiana del programa. Estas unidades productivas presentan una alta dependencia de la OE para la búsqueda, preselección y orientación inicial de las y los aprendices, así como para la tramitación administrativa asociada al alta, seguimiento y eventual desvinculación.

Los datos de la encuesta muestran que más de la mitad de las empresas pequeñas identifica dificultades en la preselección de perfiles y en los tiempos de gestión, lo que se ve reforzado por

► Cuadro 9. Principal fuente de información sobre el EPT (en porcentaje)

Fuente	Porcentaje de empresas
Invitación de la OE	39 %
Consulta de la empresa a la OE	19 %
Empresas colegas	13 %
Conocidos / trabajadores propios	10 %
Redes / medios digitales	5 %
Ya habían participado	12
Otros	2

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

los testimonios cualitativos. En este segmento, las demoras administrativas y la escasa adecuación inicial de los perfiles generan efectos directos sobre la continuidad del entrenamiento y explican una parte relevante de las desvinculaciones tempranas.

►► “Mandaron perfiles sin ganas ni compromiso”.

“Entre que termina el entrenamiento y se resuelve la baja pasa mucho tiempo”.

En estos casos, el problema no radica en la complejidad técnica del puesto, sino en la ausencia de un piso mínimo de socialización laboral previa, que permita a las empresas sostener el proceso de incorporación del aprendiz. De este modo, para las empresas pequeñas la eficacia del EPT depende de su viabilidad operativa, lo que vuelve clave el rol de la OE como instancia de apoyo administrativo y de orientación socio-laboral básica.

► Previsibilidad institucional y sostenibilidad formativa: empresas medianas

En las empresas medianas, los desafíos de gestión adquieren una naturaleza distinta. Estas organizaciones explicitan procesos de inducción y progresión de los aprendizajes. En este contexto, el EPT se concibe como parte de una estrategia de formación de recursos humanos. En este marco, los principales obstáculos identificados no se vinculan con el acceso al programa, aunque igualmente las empresas no estén satisfechas con la selección.

►► “Y me pasan un pequeño perfil [desde la OE]: ‘Sabe coser, sabe manejar máquinas’, y hasta ahí. No entrevistan (...). Yo pedí que me pasaran la lista, como ahora es todo *online*, de las chicas anotadas. Yo le pedí a mi secretaria: ‘Escuchame, llámalas. Traelas a todas. Que te traigan el currículum. Entrevístalas y fijate cuáles son las mejores’. Las mejorcitas dentro del nivel, que es muy bajo”.

Como pueden subsanar las dificultades vinculadas con la selección, los puntos más críticos acerca de las OE son la falta de previsibilidad institucional y la discontinuidad operativa. Las demoras en los tiempos de tramitación —especialmente en los procesos de baja y reemplazo— afectan la capacidad de estas empresas para sostener el proceso formativo sin afectar la productividad.

►► “Estuve dos meses sin poder dar de baja (...) eso me bloqueó el cupo para el PIL (...). Después de esos atrasos, preferimos seguir con CompuTrabajo o Boomerang”.

A diferencia de las empresas pequeñas, las medianas cuentan con mayor capacidad para evaluar el desempeño del aprendiz, pero con menor margen que las grandes para absorber aprendizajes fallidos o tiempos extensos de transición entre EPT y PIL. En este sentido, cuando la administración del programa no acompaña los ritmos organizacionales, la inversión en el aprendiz corre el riesgo de diluirse.

Para este segmento, el desafío central es garantizar continuidad, coherencia y articulación operativa, de modo que el EPT pueda efectivamente funcionar como antesala de trayectorias laborales progresivas, en particular en articulación con el PIL.

► Adecuación del dispositivo a entornos altamente regulados: empresas grandes

En las empresas grandes, los desafíos de gestión del EPT se presentan de forma más acotada en términos operativos. Estas organizaciones disponen de áreas especializadas de recursos humanos, protocolos internos y capacidades administrativas que reducen la dependencia directa de la OE para la gestión cotidiana del programa. En este segmento, las dificultades se asocian a la adecuación del EPT a contextos productivos altamente regulados y exigentes.

►► “Evaluamos mucho la conducta porque hay chicos que no tienen, no sabían que se tenían

que levantar temprano, no sabían que había una responsabilidad. Entonces hay gente que queda expuesta muy rápido (...) somos cuidadosos porque en esta actividad les damos herramientas peligrosas para trabajar”.

En estos casos, aparece una tensión estructural entre los objetivos inclusivos de la política pública y los estándares organizacionales de gran escala. La OE cumple un rol relevante como marco institucional y de legitimación, pero con menor incidencia directa sobre los resultados formativos y laborales.

En conjunto, estos resultados muestran que los desafíos de gestión del EPT no son homogéneos ni atribuibles a un único factor, sino que expresan la interacción entre capacidades institucionales, racionalidades empresariales y características del dispositivo.

2.7.3. Desvinculaciones durante el EPT: límites del dispositivo

La desvinculación de aprendices durante el período de EPT constituye un fenómeno relevante para comprender tanto los límites como las condiciones de efectividad del programa. De acuerdo con los datos de la encuesta, el 59 por ciento de las empresas reportó haber atravesado al menos una desvinculación durante el EPT. Esta incidencia confirma que la ruptura forma parte del funcionamiento habitual del programa y constituye una dimensión estructural del proceso de entrenamiento.

► Heterogeneidades en las desvinculaciones según racionalidades empresariales

El análisis integrado de la encuesta y las entrevistas permite identificar patrones diferenciados de desvinculación, relacionados con los desafíos de gestión descritos anteriormente. En las empresas micro y pequeñas, las desvinculaciones se explican principalmente por una combinación de factores económicos y actitudinales. La ayuda económica resulta, en muchos casos, insuficiente frente a alternati-

vas informales mejor remuneradas, mientras que la falta de adecuación inicial de los perfiles incrementa la probabilidad de abandono temprano.

►► “El chico se va por un trabajo mejor pago”.

Estas rupturas se ven amplificadas por las limitaciones operativas para gestionar bajas y reemplazos en tiempos adecuados. La desvinculación, en este contexto, expresa un desajuste entre el mandato inclusivo del programa, las expectativas empresariales y la capacidad de gestión local.

En las empresas medianas, las desvinculaciones adoptan una dinámica distinta. Predomina una insatisfacción compartida, en la que confluyen dificultades de asistencia o desempeño del aprendiz con restricciones organizacionales para sostener el proceso formativo sin afectar la productividad.

►► “Si no rinde o falta, lo damos de baja, pero el trámite tarda y eso nos complica”.

Estas empresas cuentan con capacidades formativas más desarrolladas, pero con menor margen para absorber aprendizajes fallidos que las grandes. El aprendiz muestra ausentismo, falta de puntualidad o bajo compromiso, y la empresa —también insatisfecha— formaliza la baja para liberar cupo y evitar pérdida productiva.

En las empresas grandes, las desvinculaciones se relacionan principalmente con procesos de autoexclusión frente a entornos organizacionales altamente exigentes. Las normas de disciplina, seguridad e intensidad productiva operan como filtros tempranos, y quienes no logran adaptarse suelen retirarse voluntariamente.

►► “No se sostienen con el ritmo ni con las normas de la planta”.

En estos casos, la gestión administrativa de la OE presenta menor incidencia sobre la ruptura, dado que las empresas cuentan con estructuras internas robustas. Las desvinculaciones reflejan, más bien, la tensión entre los objetivos inclusivos del EPT y los estándares productivos de gran escala.

► **Cuadro 10. Causa predominante de desvinculación y problema asociado**

Tamaño de la empresa	Decisión predominante	Causa principal de desvinculación	Principal problema señalado
Pequeñas	Aprendiz	Incentivo económico insuficiente.	Preselección inadecuada.
Medianas	Mixta	Ausentismo y bajo desempeño.	Demoras en la tramitación de bajas.
Grandes	Aprendiz	Inadaptación a la cultura de empresa.	Autoexclusión del aprendiz frente a entorno exigente.

Fuente: encuesta a las empresas participantes de EPT, efectuada en 2023 por OIT-MTEySS.

En conjunto, la desvinculación durante el EPT, en algunos casos, funciona como producto de un desajuste de expectativas tanto de las y los jóvenes como de las empresas; en otros, como una expresión de limitaciones operativas o de desalineación entre formación, productividad e incentivos. Esta lectura permite desplazar interpretaciones simplificadoras que responsabilizan a las y los jóvenes, y pone en el centro la necesidad de mejorar las condiciones institucionales y operativas del programa, especialmente en las empresas pequeñas y medianas.

En síntesis, el análisis de la gestión del EPT muestra que el desempeño del programa depende en gran medida de la articulación entre capacidades institucionales locales y estructuras organizacionales empresariales. Las OE son actores estratégicos de la intermediación, especialmente valoradas por su cercanía territorial, accesibilidad y acompañamiento a las empresas. No obstante, la evidencia muestra desigualdades significativas en las capacidades institucionales locales, que se traducen en diferencias en la calidad de la preselección de perfiles, en los tiempos de tramitación y en la gestión de altas, seguimientos y desvinculaciones. Las dificultades de gestión del EPT varían según las racionalidades puestas en juego: en las pequeñas empresas predominan los límites operativos, la insatisfacción con el monto del apoyo económico y la dependencia de la OE; en las medianas, la falta de previsibilidad institucional

y las demoras administrativas afectan la inversión formativa; y en las grandes se pone el foco sobre sus propias estrategias de gestión de recursos humanos, donde las y los aprendices deben cumplir con la exigencia de adaptación a entornos productivos altamente regulados. En otros términos, la capacidad de las OE para acompañar el EPT interactúa con estas racionalidades empresariales, amplificando o limitando sus efectos según el nivel de estructuración organizacional de las empresas.

También se plantean desafíos diferenciados: mientras las empresas pequeñas dependen fuertemente del apoyo administrativo y de la orientación sociolaboral básica, las medianas requieren previsibilidad institucional para sostener procesos formativos, y las grandes enfrentan tensiones entre los objetivos inclusivos del programa y sus estándares organizacionales.

Las desvinculaciones, lejos de ser episodios excepcionales, constituyen una dimensión estructural del funcionamiento del EPT y revelan los límites del dispositivo frente a trayectorias juveniles frágiles. Responden a dinámicas heterogéneas, y apelan a poner el foco en las condiciones institucionales y organizacionales del programa, subrayando la necesidad de fortalecer sus dispositivos de gestión y acompañamiento, especialmente en las empresas pequeñas y medianas. De este modo, surgen hallazgos que aportan al fortalecimiento del EPT.

3

Hacia el fortalecimiento del programa Entrenamiento para el Trabajo

3.1. Mejorar la calidad formativa del EPT

El objetivo de esta instancia es fortalecer el aprendizaje en entornos productivos, a través de impulsar la intermediación, reforzar las tutorías, mejorar la preparación previa de las y los jóvenes y apoyar condiciones para la permanencia.

► Fortalecer las funciones de selección y seguimiento de las OE

Las OE municipales podrían desempeñar un rol profesional más activo, orientado al diagnóstico de perfiles, la preselección y la negociación de puestos formativos con empresas, y no limitarse a la asignación administrativa de vacantes. Como plantea Dumora (2025), la intermediación debería incluir un trabajo de diagnóstico conjunto OE-empresa que anticipe expectativas, clarifique condiciones formativas y mejore el ajuste entre el perfil de la persona joven y los requerimientos del puesto. Este enfoque, acompañado de sistemas de monitoreo que retroalimenten la selección y la tutoría, resulta clave para reducir desvinculaciones tempranas y mejorar la pertinencia formativa. Estas acciones buscan fortalecer el carácter formativo del EPT, especialmente allí donde predominan usos más instrumentales del programa.

Pasos a seguir:

- Realizar entrevistas de diagnóstico conjunto OE-empresa previas a la derivación, acordando expectativas del puesto, perfil requerido y condiciones de aprendizaje.
- Implementar la preselección basada en la motivación y las competencias básicas, fortaleciendo el Portal Empleo como herramienta de información para mejorar el ajuste de perfiles.
- Fortalecer los perfiles técnicos del personal de las OE.
- Desarrollar un sistema integrado de seguimiento con indicadores de ingreso, permanencia, desempeño y pasaje a PIL, que retroalimente la selección y las tutorías.

► Fortalecer las tutorías como núcleo del componente formativo del EPT

Entre los dispositivos concretos a fortalecer, la tutoría emerge como un foco importante. La calidad y el alcance de las tutorías dependen en gran medida de las capacidades orga-

nizacionales preexistentes de las empresas, lo que genera experiencias formativas altamente heterogéneas. Esta heterogeneidad limita el potencial formativo del programa y reproduce brechas en las trayectorias de aprendizaje, especialmente en empresas pequeñas y medianas con menores capacidades organizacionales, donde las racionalidades tienden a orientarse prioritariamente a la gestión operativa del corto plazo. Fortalecer las tutorías como componente explícito del EPT aparece así como una palanca estratégica para mejorar la calidad de los aprendizajes.

Pasos a seguir:

- Desarrollar herramientas pedagógicas simples y de bajo costo (guías breves de inducción, orientaciones para el seguimiento de aprendizajes y criterios básicos de retroalimentación).
- Incorporar instancias mínimas de capacitación, intercambio y/o reconocimiento de buenas prácticas entre tutores, priorizando territorios con mayor concentración de pymes.
- Favorecer estándares orientativos flexibles de inducción inicial y seguimiento periódico de aprendizajes, según tamaño y sector empresarial.

► Promover orientación sociolaboral previa diferenciada según sector

A lo largo del desarrollo del EPT se implementaron acciones de orientación y formación profesional antes del acceso al entrenamiento. Según distintos estudios esta integración secuencial de acciones fortalece los vínculos con el sector empleador y genera condiciones que promueven mayor participación. En la evidencia recogida en este estudio, las personas empleadoras también suelen demandar acciones de orientación y formación previas en los potenciales aprendices, sosteniendo que favorecerían tanto el acceso como la permanencia en el EPT.

Las necesidades formativas previas varían según el sector. En comercio y servicios, la prioridad es la socialización laboral básica (normas de convivencia, puntualidad, trato con el público). En sectores regulados (salud, alimentación, industria), convendría que las y los jóvenes reciban nociones básicas de seguridad, calidad e higiene antes de ingresar a entornos productivos con protocolos estrictos. En sectores de servicios donde el aprendizaje ocurre fuera del domicilio de la empresa (logística, reparaciones, obras, servicios tercerizados), la regulación debería clarificar las condiciones admisibles para realizar estos entrenamientos sin limitar la adquisición de competencias reales del rubro. Este enfoque se orienta con la perspectiva de competencias clave planteada por la OIT (2014). Estos módulos pueden ser brindados por los CFP, la OE o instituciones educativas locales.

Pasos a seguir:

- Brindar capacitación y orientación a empleadores sobre los beneficios del proceso de implementación, incluyendo herramientas para la tutoría y el acompañamiento.
- Desarrollar módulos breves para jóvenes registrados en la OE: socialización laboral básica (convivencia, puntualidad, comunicación, derechos y obligaciones laborales fundamentales) y fundamentos de seguridad, calidad e higiene para sectores regulados.
- Fortalecer articulaciones con los CFP y otras instituciones formativas para implementar módulos, aprovechando las capacidades instaladas en los territorios.
- Clarificar normativamente las condiciones admisibles para entrenamientos fuera del domicilio de la empresa en sectores de servicios.

► Apoyar la permanencia a través de acompañamiento socioeducativo

Las desvinculaciones tempranas no pueden interpretarse como falta de interés o compromiso individual: responden frecuentemente a condiciones materiales concretas (distancia y costo de transporte, ingresos insuficientes del hogar, responsabilidades de cuidado). Como señalan diversos estudios (OIT 2021; CEPAL 2021), las trayectorias juveniles no son lineales ni estrictamente individuales, sino condicionadas por el entramado sociofamiliar. La política debería sostener condiciones materiales que hagan viable la permanencia, especialmente para mujeres jóvenes con responsabilidades de cuidado.

Pasos a seguir:

- Orientación temprana a potenciales aprendices sobre condiciones concretas del puesto (horarios, ubicación, exigencias físicas, requisitos de presentismo) antes de la derivación formal, reduciendo desajustes de expectativas.
- Brindar apoyos focalizados en transporte y actualización del estipendio a jóvenes en situaciones vulnerables.

3.2. Consolidar el circuito EPT → PIL → empleo formal

El objetivo es consolidar la transición del entrenamiento al empleo como trayectoria formativo-laboral sostenible, complementando el fortalecimiento del EPT con apoyos diferenciados que favorezcan la continuidad contractual.

► **Plantear políticas diferenciadas según racionalidad empresarial**

A diferencia de la instancia anterior, el foco se coloca específicamente en los mecanismos que facilitan —o dificultan— el pasaje efectivo del entrenamiento a la contratación formal. Una política homogénea desaprovecha el potencial formativo del programa. Se propone una matriz de apoyos diferenciados que reconozca estas heterogeneidades, priorizando medidas de eficiencia administrativa y reorganización institucional que no requieren incrementos presupuestarios significativos.

► **Micro y pequeñas empresas: reducir barreras administrativas y fortalecer el acompañamiento**

En este segmento, el principal cuello de botella no es solo formativo, sino la capacidad de sostener el pasaje del EPT al PIL y luego al empleo formal. Estas empresas participan del EPT principalmente para cubrir necesidades operativas inmediatas y gestionar el riesgo de incorporar personal sin experiencia. Su capacidad administrativa es limitada y su sensibilidad a la coyuntura económica, alta. Por estas razones, los siguientes aspectos de fortalecimiento son críticos para estas empresas, aunque pueden ser valorados también por todas las empresas participantes.

Pasos a seguir:

- Simplificar trámites de acceso al PIL mediante protocolos estandarizados, formularios unificados y esquemas de preaprobación condicionada.
- Implementar procedimientos ágiles de reemplazo ante desvinculaciones tempranas.
- Ofrecer apoyos básicos de inducción mediante materiales pedagógicos simples adaptados por sector.
- Actualizar periódicamente la previsibilidad sobre los montos de los incentivos del PIL para viabilizar la formalización en contextos de restricción económica.

► **Medianas empresas: reconocer y fortalecer la capacidad formativa**

En las empresas medianas, el desafío central no es iniciar procesos formativos, sino consolidarlos en trayectorias de contratación sostenida. Conciben el EPT-PIL como estrategia de formación de capital humano y al menos algunas de ellas evidencian capacidad para estructurar trayectorias formativas. Convendría apoyar y reconocer institucionalmente esta función formadora y de continuidad entre EPT-PIL.

Pasos a seguir:

- Codiseñar trayectorias formativas EPT-PIL entre empresa, OE y CFP mediante protocolos de trabajo colaborativo.
- Certificar como “empresa capacitadora” a organizaciones que estructuren procesos completos (EPT → PIL → empleo), con visibilidad institucional y prioridad no vinculante en convocatorias.
- Flexibilizar la duración del EPT y/o PIL según la complejidad formativa del sector, sin incrementar el presupuesto total.
- Vincular con organismos sectoriales de certificación de competencias cuando exista infraestructura disponible.

► **Grandes empresas: institucionalizar el modelo “empresa formadora” o ecosistemas formativos**

Las grandes empresas integran el EPT-PIL en estrategias de planificación de dotación y profesionalización. Algunas desarrollan modelos de “empresa formadora” que combinan formación intensiva, rotación por áreas y trayectorias internas, utilizando además no solo EPT-PIL, sino también otras prácticas reguladas como pasantías secundarias o universitarias. En este segmento, el eje está menos en habilitar capacidades formativas —ya existentes— y más en visibilizar estas prácticas como referencia sectorial e institucionalizar mecanismos estables de incorporación posterior.

Pasos a seguir:

- Certificar modelos integrales (“empresa formadora” o “ecosistema formativo”) con difusión institucional y, sujeto a disponibilidad, otros incentivos de política pública.
- Acompañar socioeducativamente la integración de jóvenes con mayores vulnerabilidades en entornos productivos de alta exigencia.
- Articular el EPT-PIL con trayectorias educativas formales y/o certificaciones de competencias (formación profesional, educación técnica y superior tecnológica).

► **Favorecer la consolidación del circuito como trayectoria formativa**

Un estudio de OIT (2023) advierte que el aprendizaje de calidad requiere ciertos estándares mínimos: formalización, acompañamiento tutorial y compensación económica. El EPT cumple con esto. Al mismo tiempo, la OIT reconoce una brecha persistente en relación con la calificación, ya que muchos dispositivos de ABT priorizan la validación de la experiencia práctica por sobre la obtención de credenciales formales, generando tensiones entre aprendizaje efectivo y certificación transferible.

Por ello, en línea con la Recomendación núm. 208 de la OIT (2023) y con los enfoques de formación en contextos productivos y acompañamiento de las transiciones laborales (Dumora 2025; DNEyEL 2024), la consolidación del circuito EPT-PIL requiere avanzar gradualmente desde un esquema centrado en subsidios para favorecer una trayectoria formativa integral. Esta trayectoria formativa se fortalecería si promueve la certificación de competencias y favorece mayores niveles de continuidad formativa y laboral cuando las condiciones productivas lo permitan. Este proceso supone reconocer al PIL como parte del recorrido formativo, fortalecer la articulación con el sistema de formación técnico-profesional y diferenciar apoyos e incentivos según las capacidades empresariales.

Pasos a seguir:

- Considerar el PIL como etapa de consolidación formativa, incorporando evaluaciones básicas de aprendizajes del EPT mediante dispositivos compartidos entre empresa, OE y joven.
- Promover mecanismos de certificación de competencias adquiridas en el trabajo mediante acuerdos con sindicatos, cámaras empresarias e instituciones de formación profesional.
- Explorar esquemas de incentivos escalonados en EPT y/o PIL vinculados a hitos formativos documentados, sujetos a criterios de gradualidad y disponibilidad presupuestaria.
- Crear un Registro de Empresas Formadoras y un sistema de seguimiento longitudinal de jóvenes (6, 12 y 24 meses) integrando bases administrativas.

3.3. Condiciones de gobernanza e implementación del modelo

La viabilidad de los pasos a seguir se vincula con una implementación gradual y diferenciada por territorios y sectores, priorizando aquellos con mayor experiencia en EPT o alta demanda de fuerza de trabajo, e incorporando “buenas prácticas” como insumo para la formación de las OE. Esta gradualidad debe evitar que el fortalecimiento del componente formativo se traduzca en sobrecarga burocrática que desincentive la participación empresarial. Al mismo tiempo, la eficacia del modelo depende de una articulación institucional sostenida entre la STEySS a nivel central, las OE municipales, los CFP, las cámaras empresarias, los sindicatos, las instituciones educativas y las organizaciones de la sociedad civil, mediante mecanismos formales como sistemas de información interoperables, indicadores de seguimiento, estrategias de comunicación segmentadas y estimaciones de recursos con análisis de costo-efectividad.

Aunque estos elementos exceden el alcance del estudio, constituyen condiciones necesarias para replanificar el circuito EPT-PIL y fortalecer los puentes entre formación, empleo y desarrollo productivo.

El desafío es construir un sistema que potencie estos aportes diferenciados, garantizando aprendizajes de calidad independientemente del tamaño empresarial, continuidad hacia el empleo cuando las condiciones lo permitan, y capacidades certificables transferibles a medida que la consolidación del circuito lo vaya permitiendo. Esta visión requiere orientar el EPT y su vinculación con el PIL hacia un sistema de formación profesional en contexto productivo, articulando con educación técnica, formación profesional, y reconocimiento y certificación de competencias, sostenido por acompañamiento institucional diferenciado, para fortalecer sus objetivos de inclusión social y desarrollo productivo.

► Referencias bibliográficas

- Bertranou, F.; Jiménez, M. y Jiménez, M. 2017. *Trayectorias hacia la formalización y el trabajo decente de los jóvenes en Argentina: oportunidades y desafíos en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Buenos Aires: Oficina de País de la OIT para Argentina.
- Bertranou, F. y Jiménez, M. 2022. *Empleo y educación de las y los jóvenes en Argentina: Entre el impacto de la COVID-19 y las perspectivas futuras* (Nota técnica). OIT.
- CEPAL. 2021. *Jóvenes y familias: políticas para apoyar trayectorias de inclusión*. CEPAL.
- Castillo, V.; Ohaco, M. y Schleser, D. s.f.. *Evaluación de impacto de las políticas de promoción del empleo en empresas del sector privado*. STEySS.
- Dumoras, F. 2025. *Manual para Servicios Públicos de Empleo y formación en el trabajo*. OIT.
- Jacinto, C. 2016. Protección social y formación para el trabajo de jóvenes en la Argentina reciente: Entramados, alcances y tensiones. *Entramados: Diseño y Cultura* 3(2).
- Jacinto, C.; Rucci, G.; Vinacur, T. y Alegre, S. 2025. *Educación Técnico Profesional en Argentina: desafíos para la articulación del sistema de formación* (Serie Saber Local N.º 6). BID.
- Jiménez, M.; Jiménez, M. y Maurizio, R. 2024. *Trayectoria laboral juvenil en Argentina*. OIT.
- Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas Laborales (DNEyEL). 2024. *Evaluación de impacto del Programa Fomentar Empleo*. Argentina: STEySS.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2014. *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: La importancia de las competencias clave*. OIT.
- _____. 2021. *¿Cómo organizar mi búsqueda de empleo? Guía detallada para las personas que buscan empleo y quienes las orientan*. OIT.
- _____. 2023. *National practices in measuring work-based learning: A critical review* (ICLS/21/2023/Room document 25). OIT.
- Pozzer, J. A. 2018. Prácticas en lugares de trabajo en los programas de empleo juvenil: experiencias, cambios y continuidades en su implementación. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Universidad Nacional del Nordeste 21(2).
- Roberti, E. 2018. Políticas de inclusión socio-laboral para jóvenes: Un análisis de las trayectorias de participantes de programas de empleo (Prog.R.Es.Ar y PJMMT) en el Conurbano Bonaerense. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata.
- Vezza, E. 2021. *Programas de empleo juvenil: revalidación de su papel en la agenda pública pospandemia de COVID-19*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/88). Santiago: CEPAL.

Anexo 1

Objetivos y metodología

El objetivo general del estudio fue analizar las dinámicas de implementación del programa Entrenamiento para el Trabajo (EPT) desde la perspectiva de distintos segmentos empresariales, identificando sus efectos formativos en las personas jóvenes, los desafíos de gestión y las condiciones organizacionales e institucionales que favorecen o limitan la continuidad hacia la contratación formal.

Los objetivos específicos fueron:

- a) Analizar las motivaciones empresariales, las estrategias de uso del EPT y las principales dificultades de gestión, diferenciando según tamaño y sector productivo.
- b) Examinar cómo las empresas evalúan las habilidades iniciales de las y los jóvenes, y de qué modo estas percepciones inciden en los procesos de selección, asignación de puestos y tutoría.
- c) Describir los modelos pedagógicos de entrenamiento en los lugares de trabajo y el rol de las tutorías en la formación, diferenciando según tamaño y sector productivo.
- d) Analizar la evolución de los aprendizajes (competencias técnicas, básicas y actitudinales) durante el período de entrenamiento.
- e) Identificar los factores que facilitan u obstaculizan la articulación entre el EPT, el PIL y la contratación posterior, considerando diferencias por tamaño y sector empresarial.
- f) Analizar el papel de las OE en la gestión del programa, y sus principales desafíos operativos, según los segmentos empresariales.

- g) Elaborar recomendaciones orientadas al fortalecimiento del EPT y a su articulación con otras políticas de empleo y formación, a partir de los hallazgos del estudio.

El estudio adoptó un diseño mixto, secuencial y complementario, en dos etapas articuladas:

1. Una etapa cuantitativa basada en una encuesta a empresas participantes del EPT.
2. Una etapa cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a empresas e informantes clave.

Este diseño permitió triangular hallazgos, combinar amplitud descriptiva con profundidad analítica y comprender en mayor profundidad los procesos formativos, las motivaciones empresariales y los factores que inciden en la contratación posterior.

Etapla cuantitativa: encuesta a empresas participantes

La encuesta se diseñó para poder analizar la heterogeneidad de las estrategias empresariales en torno al EPT e indagar no solo la eficacia potencial del programa como puente hacia la contratación formal, sino también los mecanismos de gestión, los aprendizajes formativos y las estrategias diferenciadas que operan según tamaño, sector productivo y región.

El instrumento de recolección de datos se aplicó sobre un universo compuesto por empresas que participaron en el EPT entre julio y diciembre de 2022. A la luz de los datos preliminares disponi-

bles sobre el programa se definió que la muestra fuera intencional y no representativa. Esta decisión respondió a la necesidad de profundizar analíticamente en los factores que explican la continuidad laboral posterior a las prácticas y las estrategias diferenciales de uso del programa según la complejidad organizativa, el sector y la dotación de personal. Por ello, se seleccionaron estratégicamente empresas con antecedentes diversos: algunas que habían contratado aprendices luego de participar en el EPT y otras que participaron sin contratar, permitiendo comparar racionalidades, procesos de gestión y resultados. Se trabajó sobre una base de empresas participantes en el segundo semestre de 2022, integrada con datos de SIPA entre febrero y abril de 2023. El trabajo de campo se realizó de manera virtual entre octubre y diciembre de 2023, alcanzando 200 casos efectivos.

Etapas cualitativa: entrevistas en profundidad

La fase cualitativa buscó explicar, contextualizar y matizar los hallazgos cuantitativos, indagando procesos, racionalidades empresariales y percepciones sobre la gestión del programa. La muestra cualitativa se definió de manera intencional, concentrándose deliberadamente en empresas pequeñas y medianas, e incorporando solo dos empresas grandes a modo de contraste analítico. A diferencia de la encuesta, donde las empresas unipersonales y micro tenían un peso significativo, en la fase cualitativa se decidió privilegiar aquellos tamaños de empresa que, según los resultados cuantitativos, mostraban una mayor dinámica en el uso del programa y una propensión más elevada a contratar posteriormente

aprendices, así como entornos de aprendizaje más organizados y complejos. Este diseño permitió identificar racionalidades empresariales diferenciadas, reconstruir el ciclo formativo del EPT desde la perspectiva de las empresas y comprender las condiciones organizacionales y territoriales que potencian o limitan su impacto como política pública.

El cuestionario de entrevistas se organizó en ocho dimensiones analíticas: motivaciones de participación y rol de la OE; selección de aprendices; evaluación y desvinculación; tutoría; estrategias de formación; contratación posterior; articulaciones externas con instituciones formativas; valoración global y recomendaciones. Las entrevistas se realizaron en modalidad abierta y flexible, permitiendo profundizar tópicos emergentes y asegurar comparabilidad entre casos. En total, se realizaron 21 entrevistas: 19 a empresas de distintos tamaños y sectores, y dos a informantes clave estratégicos.

El trabajo de campo cualitativo se desarrolló entre mediados de agosto y mediados de septiembre de 2025, bajo la modalidad virtual. En cada empresa, respondió el dueño o la dueña, o la persona responsable de recursos humanos, y de la gestión del programa en la empresa.

La articulación entre la etapa cuantitativa y la cualitativa aportó un valor analítico central al estudio. La triangulación de resultados permitió integrar perspectivas complementarias sobre la implementación del EPT y sobre los procesos de gestión territorial del programa, permitiendo comprender con mayor profundidad patrones observados en los datos cuantitativos, como la alta tasa de desvinculación o el uso diferencial del programa según el tamaño de la empresa.

Anexo 2

Descripción de las empresas indagadas

Perfil de las empresas participantes en la encuesta

La muestra cuantitativa (N=200) tuvo una amplia cobertura geográfica, aunque con mayor concentración en la región Centro (Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe). La actividad principal de las empresas encuestadas se ubica mayoritariamente en el sector servicios (79 por ciento), donde prevalecen el comercio por mayor y

menor (21 por ciento) y la gastronomía (15 por ciento). Las personas encuestadas eran dueñas, empleadas a cargo o familiares rentados, tenían a su cargo las tutorías y contaban en general con un nivel educativo alto y trayectorias laborales largas, de más de diez años.

► Cuadro A1. Empresas encuestadas, por sector de actividad y tamaño (en porcentaje)

Sector	Uni-micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total por sector
Industrial	12 %	33 %	24 %	19 %	20,5 %
Servicios	88 %	67 %	76 %	81 %	79,5 %
Total por tamaño	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: encuesta a las empresas participantes del EPT (2023) y OIT-MTEySS (2023).

Perfil de las empresas participantes en las entrevistas

La muestra cualitativa (intencional y enfocada en pymes) presentó la siguiente distribución por actividad y tamaño.

La distribución sectorial fue heterogénea, aunque predominan actividades industriales y de servicios.

► Cuadro A2. Empresas encuestadas, por sector de actividad y tamaño (en porcentaje)

Sector	Pequeña	Mediana	Grande	Total por sector
Industria	2	6	1	9
Comercio	4	2	0	6
Servicio gastronómico	1	2	1	4
Transporte	0	1	0	1
Total por tamaño	7	11	2	19

Fuente: encuesta a las empresas participantes del EPT (2023) y OIT-MTEySS (2023).

► Cuadro A3. Empresas entrevistadas, por sector y actividad predominante

Sector	Actividades
Industrial	metalúrgicas, farmacéutica natural, textil, frigorífico
Servicios	logística, gastronomía, comercio minorista, telefonía, óptica
Tecnología/ingeniería	servicios de ingeniería y calidad
Franquicias	heladería, restaurantes de marca

Fuente: encuesta a las empresas participantes del EPT (2023) y OIT-MTEySS (2023).

