



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Factores de Retención del Talento IT en las Áreas de Tecnología de la Información en las Universidades Nacionales de Gestión Pública pertenecientes al CPRES "Centro" en la República Argentina

Autor: Lorena S. Sarasola

Director: Fernando R. Ceratto

Fecha: 9 de septiembre de 2025

AGRADECIMIENTOS

Han pasado once años entre que finalicé la cursada y aprobación de todas las actividades del plan de estudios de la maestría, y la preparación de este trabajo. Mi agradecimiento a mi colega, el profesor Mg.Fernando R. Ceratto, quien aceptó la dirección de este trabajo en dos oportunidades (la primera fallida). También agradecer al profesor Dr. Rubén Rodríguez Garay por su paciencia en mis consultas, y al profesor Dr. Sergio Albano por su rápida corrección de mis presentaciones.

A mis compañeros de trabajo Tec.Silvia Fernandez, Ing.Carlos Rivera e Ing. Pedro Arias por su predisposición y ayuda, a Paula Cora de la Universidad Nacional de Córdoba, Claudia Arrietti de la Universidad Nacional del Litoral, Clara Díaz de la Universidad Nacional de Entre Ríos y a Eduardo Amar de la Universidad Tecnológica Nacional.

Por último a mi familia y amigos por sus palabras de aliento y acompañamiento siempre.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló entre el mes de marzo y noviembre de 2024 en un contexto de fuerte crisis económica, social y laboral en la República Argentina, y principalmente de restricción presupuestaria a las Universidades Nacionales. Es en este escenario que se busca comprender si una organización pública como lo es la Universidad Nacional, tiene los elementos que le permitan retener en el presente y en un futuro cercano, a las personas con competencias en las áreas de tecnología de la información en un mercado laboral compartido con todo tipo de organizaciones nacionales e internacionales.

La investigación es de tipo cualitativa - exploratoria y busca describir la realidad y obtener conclusiones que permitan tomar decisiones acertadas ante las necesidades presentes en las Universidades Nacionales haciendo foco en aquellas que forman parte de la Región Centro de la República Argentina.

Como resultado de la investigación se han podido identificar durante el período de estudio, tres factores retentivos sobre ocho factores estudiados: la remuneración, la estabilidad en la contratación y el balance vida-trabajo.

En el apartado de las conclusiones se presentan algunas sugerencias para implementar buenas prácticas y fortalecer las debilidades detectadas.

Palabras clave: Factores de Retención, Industria IT, Universidades Nacionales.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación
2. Descripción de la organización y de la situación problemática
3. Objetivo general y objetivos específicos
4. Alcance del proyecto
5. Delimitaciones y limitaciones

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de estudios similares
2. Industria IT. Conceptos y contexto
3. Factores de retención de los recursos humanos
4. Universidades nacionales. Breves nociones referidas al marco legal y características de gobernabilidad

III. METODOLOGÍA

IV. RESULTADOS

1. Aspectos generales del relevamiento
2. Rotación, vacantes y competencias buscadas por los postulantes
3. Identificación de factores de retención
 - 3.1 Recursos → ofrecer salarios competitivos
 - 3.2 Pertenencia → Fomentar una cultura con la cual las personas se identifiquen y quieran formar parte
 - 3.3 Acción → Construir compromiso
 - 3.4 Validación → Reconocimiento y recompensa
 - 3.5 Certidumbre → Estabilidad en la contratación
 - 3.6 Felicidad → Promover el equilibrio vida-trabajo
 - 3.7 Crecimiento → Desarrollo de carrera

3.8 Ser en la organización→ Adecuadas políticas de gestión del talento

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI. ANEXOS

Anexo I. Guía de entrevistas

Anexo II. Encuesta a los empleados

Anexo III. Escalas salariales y cálculo remuneraciones vigentes a octubre 2024

VII. BIBLIOGRAFÍA

1. Libros
2. Obras registradas en bases de datos o repositorios
3. Tesis, tesinas y trabajos finales de grado y posgrado
4. Revistas y publicaciones académicas
5. Artículos de revistas, blogs y otros sitios webs
6. Publicaciones en sitios web de organismos públicos, estatales, o sindicales

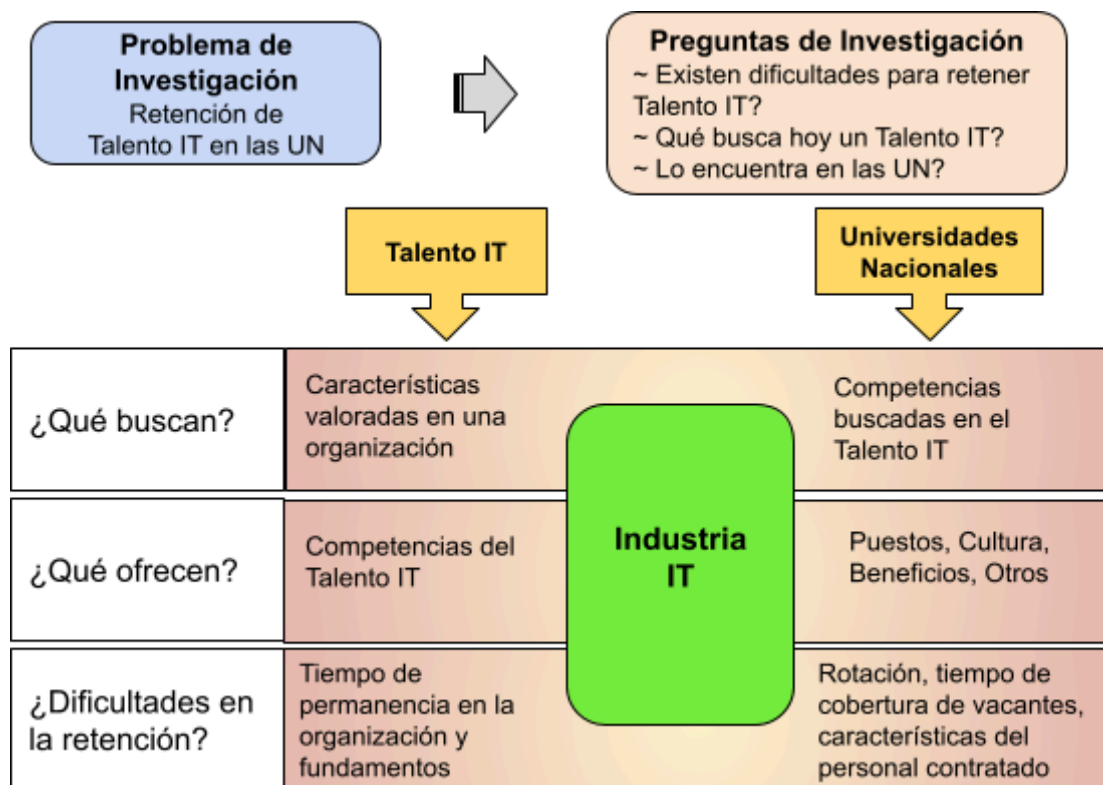
I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación

El presente “trabajo de campo” tiene por objeto presentar las conclusiones obtenidas del relevamiento y análisis de los datos relacionados con la problemática a abordar la cual se define como “Retención del Talento IT en las Áreas de Tecnología de la Información en las Universidades Nacionales del CEPRES Centro”.

Este trabajo surge como inquietud frente a la realidad vivida por la autora quien se desempeña en dependencias de la Dirección de Cómputos y Procesamiento de Datos de la Universidad Nacional de Rosario.

Al pensar en cómo abordar el problema a investigar se desarrolló el siguiente diagrama:



2. Descripción de la organización y de la situación problemática

Al presente, la retención de capital humano en las áreas de Tecnologías de la Información es un tema que convoca no sólo a las universidades nacionales, sino a un gran número de organizaciones con o sin fines de lucro en la República Argentina.

Trabajar en estas áreas visibiliza la dificultad en la atracción y retención de personal técnico y especializado con las competencias deseadas. Este estudio busca identificar si las características relacionadas con los puestos ofrecidos por las Universidades Nacionales de Gestión Pública (UN) coinciden con las características buscadas por las personas con las competencias deseadas en tecnologías de la información (Talento IT), y de esta forma identificar cuales son los factores que actúan en la permanencia, respondiendo así a la inquietud que motiva esta investigación.

Los cambios visibles y acelerados en la industria de la tecnología (Industria IT) que hemos vivido en los últimos 10 años han impactado en las relaciones sociales y en las motivaciones que llevan a las personas a buscar un determinado empleo. Asimismo han surgido nuevos puestos laborales consecuencia de que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) han creado a nivel global, nuevas formas de hacer las cosas.

Y es en este contexto que en el año 2020 irrumpe la pandemia por el virus COVID-19, crisis que aceleró aún más la implementación cotidiana y masiva de tecnologías que estaban reservadas a determinados ámbitos o prácticas profesionales. Así el mercado laboral relacionado con las TICs se ha globalizado aún más que antes, existiendo una demanda intensiva no sólo por organizaciones nacionales tanto públicas como privadas, sino también por organizaciones extranjeras.

Estudiar esta problemática con foco en las UN permite evaluar si las mismas cuentan con los recursos necesarios para competir por el Talento IT en éste mercado laboral. En este sentido el estudio se enfocó en dos aspectos principales: por un lado comprender las características buscadas por este grupo tan demandado y por el otro, analizar a las UN considerando su condición de entidades autónomas y autárquicas del Poder Ejecutivo Nacional, sujetas al régimen del empleo público.

3. Objetivo general y objetivos específicos

El objetivo general del estudio es identificar los Factores de Retención del Talento IT en

las Áreas de Tecnología de la Información en las Universidades Nacionales de Gestión Pública pertenecientes al CPRES “Centro” en la República Argentina.

Los objetivos específicos son:

1. Identificar las características buscadas por el Talento IT para permanecer en un puesto laboral.
2. Relevar las competencias buscadas por las UN en el Personal IT para cubrir sus vacantes.
3. Analizar las competencias del Personal IT que aplica a vacantes en las UN.
4. Determinar las características ofrecidas por las UN en relación a los puestos IT (remuneración, contratación, oportunidades de carrera, cultura organizacional, beneficios, otros)
5. Analizar las características del Personal IT que componen las Áreas bajo estudio (edad, género, nivel de estudio, antigüedad, jornada laboral, puestos, permanencia, satisfacción).

4. Alcance del Proyecto

1. Se relevó el personal técnico y personal especializado que se desempeña en el Área de Tecnologías de la Información de las UN (Área IT), cualquiera sea la denominación con la cual el área haya sido designada en el organigrama de las UN bajo estudio.

2. Según los datos oficiales del Ministerio de Educación de la Nación disponibles a la fecha de elaboración del presente alcance (Síntesis 2021-2022 Sistema Universitario Argentino 2023, 19), existen en la Argentina en el período 2021-2022, ciento treinta y dos (132) instituciones universitarias de las cuales sesenta y siete (67) pertenecen a la Gestión Pública y particularmente sesenta y uno (61) a la Gestión del Estado Nacional.

Este trabajo se enfoca en las universidades nacionales de gestión pública, y en particular a las que conforman el “Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior” (CPRES) de la Región Centro, que incluye las provincias de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos.

4. No es objeto del presente trabajo desarrollar propuestas para la problemática analizada, si bien en las conclusiones pueden mencionarse algunas.

5. Delimitaciones y limitaciones

1. Se excluye del relevamiento y análisis al personal que desempeña en las Áreas IT cuyas funciones no sean técnicas o especializadas, como por ejemplo personal administrativo, de mantenimiento o limpieza.

2. Considerando las estructuras organizativas complejas de las universidades, se ha trabajado con los Rectorados de cada UN seleccionada.

3. Lo que se define como Talento IT abarca todas las tareas vinculadas con las Tecnologías de la Información, lo que complejiza el estudio a realizar. La investigación focaliza la atención a aquellos puestos que conforman las áreas IT de las universidades relevadas.

II. MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de estudios similares

Al momento de definir el problema de investigación, se realizó una búsqueda en la Web respecto a trabajos similares. Existe un gran interés por lo que se denomina “Factores de Retención” en la empresa. Sin embargo, del relevamiento realizado no se ha encontrado el enfoque en organismos públicos de la República Argentina, y especialmente en Universidades Nacionales. Aquellos trabajos forman parte de la bibliografía con la que se elabora el presente marco teórico.

2. Industria IT: conceptos y contexto

Se puede definir la industria IT (por sus siglas en inglés “Information Technology”) como el conjunto de organizaciones que tienen por objeto de existencia el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación y abarca el desarrollo de hardware, software y redes de comunicación, es decir tecnologías de la información y las comunicaciones. Abarca también las áreas vinculadas como por ejemplo la consultoría, la investigación y desarrollo o la generación e intercambio de información.

No existe una única definición de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Se toma de referencia la presentada por J.C.Cobo Romaní ¹ (Cobo Romaní 2009):

“Las TIC se definen colectivamente como innovaciones en microelectrónica, computación (hardware y software), telecomunicaciones y optoelectrónica - microprocesadores, semiconductores, fibra óptica - que permiten el procesamiento y acumulación de enormes cantidades de información, además de una rápida distribución de la información a través de redes de comunicación. La vinculación de estos dispositivos electrónicos, permitiendo que se comuniquen entre sí, crea sistemas de información en

¹ J.C. Cobo Romaní (PhD) Especialista Senior en Educación y Tecnología, Investigador asociado del Oxford Internet Institute, University of Oxford, UK

red basados en un protocolo en común. Esto va cambiando radicalmente el acceso a la información y la estructura de la comunicación, extendiendo el alcance de la red a casi todo el mundo”. (Cobo Romaní 2009, 11)

En Argentina al sector se lo denomina SSI (Software y servicios informáticos) o también industria del software, hardware y servicios informáticos, y ha sido regulado principalmente por dos leyes:

-Ley de Promoción del Software (LPS) N°25922, promulgada en el año 2004 y vigente hasta el 31 de diciembre de 2019, que establecía un régimen de promoción de la industria del software y definió la producción de software como una actividad productiva de transformación, similar a una actividad industrial.

-Ley de Economía del Conocimiento (LEC) N°27506, promulgada en el año 2020 (con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2029), que establece un régimen de promoción de la economía del conocimiento, a actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información (apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías), a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos.

Según datos del informe anual 2022 del Observatorio del Trabajo Informático (OTI 2022,6), las empresas del rubro se encuentran concentradas en la ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires acumulando un 66.5% de las empresas. En lo referido a la zona que se estudiará (Provincias de Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos) entre las tres alcanzan el 15,2% del total de las empresas.

Para tener una idea del mercado, considerando el tamaño de las empresas, el 62% son “micro” (hasta 4 trabajadores inclusive) y sólo el 3% es considerada “gran empresa” (+de 51 trabajadores). Este grupo incluye empresas de origen argentino y alcance internacional y empresas internacionales con sede en Argentina. Ejemplo de ellas son MercadoLibre, Globant, Accenture y Red Link.

El sector emplea a 142.000 personas aproximadamente (la mayoría en relación de

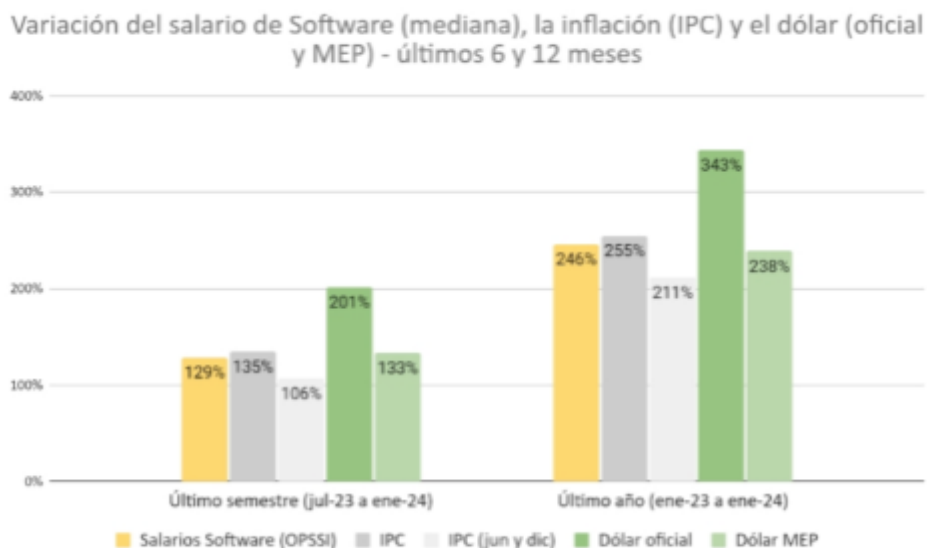
dependencia). El empleo en el sector creció en el año 2023 un 4,6% lo que estuvo por encima del 4% de crecimiento del sector privado en general. Si se observa la evolución desde el año 2015, el crecimiento del empleo de SSI fue de un 58,7% siendo que el empleo del sector privado en



Fuente: Abr2024 - Reporte Sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina - Cessi - Opssi

general fue del 3,1%, es decir que el sector de SSI genera empleo por encima de otros sectores de la economía. También se observa su importancia en la evolución de las exportaciones del sector; en el período 2015 a 2023 la exportación de SSI ha crecido un 84.3 %. (CESSI 2024).

Respecto a los salarios del sector, considerando la fuerte crisis económica del año 2023, se



Fuente: Abr2024 - Reporte Sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina - Cessi - Opssi

observa que los salarios en pesos argentinos, aumentaron levemente por debajo de la inflación del último año (el IPC aumentó un 255% y los salarios un 246%). Si la medición se realiza en USD a valor dólar MEP para el mismo período, se observa que los salarios aumentaron por encima un 3%, manteniendo su poder adquisitivo en dicha moneda. (CESSI 2024, 7).

Para seguir comprendiendo las características del sector bajo estudio en lo referido a las condiciones laborales, es una actividad “desregulada” con las siguientes características: “salarios iniciales debajo de la canasta básica, horas extras y guardias no pagas, antigüedad y seguridad social no contempladas, ausencia de un plan de carrera, aparejada a la sobreexigencia y los incontables cuadros de burnout que sufren los trabajadores informáticos en el actual esquema desregulado” (OTI, 17). Consecuencia de esto es la alta rotación de personal que existe en la industria y una fuerte tendencia de los trabajadores de este sector a optar por la modalidad freelance.

Sin embargo, los primeros indicios de agrupamiento gremial han sido manifestados en forma contemporánea a la elaboración de este marco teórico. Con fecha 8 de agosto del 2023, el Ministerio de Trabajo de la Nación otorga mediante Resolución N° RESO-2018-239-APN-SGTYE#MPYT, personería gremial a la Asociación Gremial de Computación (AGC) “para agrupar a los trabajadores en relación de dependencia de las empresas de la actividad informática que desarrollen tareas de operador, programador, analista soporte técnico, desarrollo de sistemas, centro de cómputos, técnicos, con zona de actuación en el territorio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires” (Boletín Oficial, 2023), región que ostenta la mayor concentración de empresas de la industria (como se mencionó previamente).

Esta asociación gremial firma con fecha 1° de febrero de 2023, el primer Convenio Colectivo de Trabajo de **tipo Empresa** (CCT 1696/23) entre la empresa Pixart SRL y la Asociación Gremial de Computación. Con base en este CCT que solo abarca a una empresa del sector, la asociación ha comenzado a iniciar acciones contra otras empresas intentando fijar

paritarias para todo el sector informático. En su página web indican “El convenio de encuadramiento de AGC es aplicable a toda empresa del ámbito privado cuya actividad principal sea la informática, tanto en software, hardware, como los servicios informáticos. La estructura remunerativa, los roles y niveles de seniority se definen en el Anexo del Convenio” (AGC 2024).

El anexo mencionado define roles más abarcativos que los correspondientes a funciones específicas de IT como por ejemplo, Recepcionista, Gerente General, Gerente Regional, Administrativo, entre otros roles. Por ello se considera adecuado presentar los roles específicos de las áreas IT de una organización siguiendo para ello también la clasificación de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI):

Desarrollo de software	Análisis	Diseño
Líder de desarrollo / Project Manager (PM)	Analista funcional	Diseñador Web
Desarrollador de software	Analista Big Data (Data Scientist)	Analista UX
Arquitecto de software	Consultor BI (Business Intelligence)	

Calidad de software	Soporte	Implementación
Analista Tester / Tester	IT Manager (Administrador de redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos)	Implementador Configuration Manager (Release Manager o implementador de despliegues)
Analista de Calidad	Administrador de base de datos (DBA)	Implementador Software de Gestión
	Analista Middleware	
	Soporte Técnico	
	Especialista en Seguridad de la Información	

Comunicación online	Seguridad
Comunicadores online	Seguridad

El anexo del CCT mencionado, agrega niveles de seniority entendiendo por tales “la clasificación profesional de los trabajadores en función de la autonomía de la persona para realizar las tareas asignadas y el alcance concreto de la prestación laboral que puede exigir el

empleador” (AGC 2024):

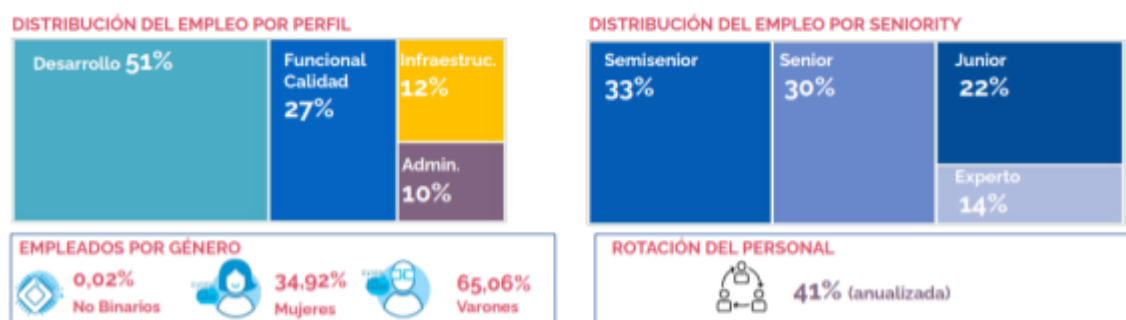
1. Junior: También llamado Técnico. Tiene alguna experiencia pero requiere cierto nivel de asistencia. A menudo requiere apoyo para completar asignaciones que no sean rutinarias.

2. Semi Senior: También llamado Técnico Calificado o conocido como nivel "intermedio". Tiene experiencia en su campo de ocupación e independencia para abordar problemas conocidos; puede descomponer problemas, buscar posibles soluciones y tiene idea del conjunto del proyecto.

3. Senior: También llamado Técnico Especializado. Es el trabajador que en razón de sus conocimientos, tiene las funciones de mayor responsabilidad dentro de un equipo de trabajo. Cuenta con experiencia variada, autonomía y capacidad de brindar apoyo o asistencia a otros.

Como se muestra en la infografía a continuación, según el informe correspondiente al primer semestre 2022 del Sector Software y Servicios Informáticos elaborado en forma conjunta entre el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de CABA y el Polo IT, la mayor cantidad de empleo corresponde al perfil de desarrollo (51%), siguiendo en segundo lugar el perfil funcional (27%).

En la infografía se observa el índice de rotación anualizada que alcanza el 41%. La rotación es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema

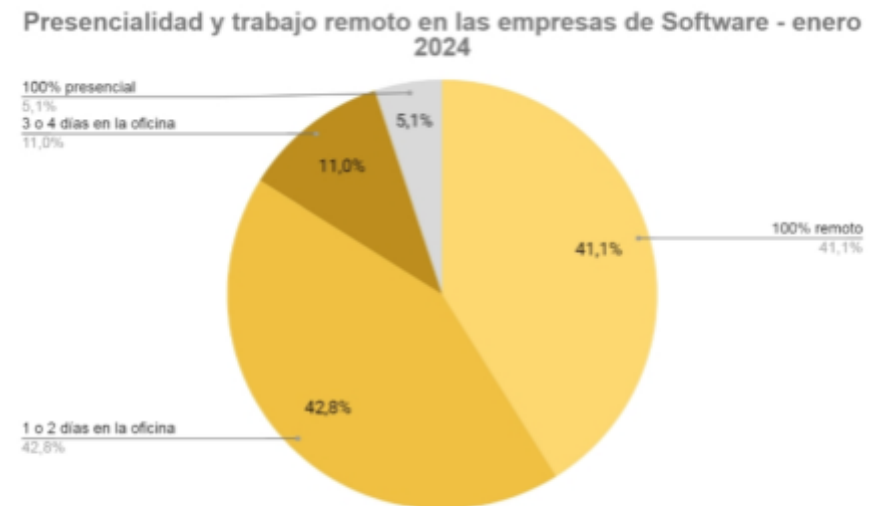


Fuente: Informe 1º semestre 2022 Sector Software y Servicios Informáticos elaborado en forma conjunta entre el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de CABA y el Polo IT

debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación (Robbins, S. y Coulter.M., 284). En este sentido el informe de la CESSI de abril 2024 indica que la rotación de personal que en el sector ha sido históricamente elevada, ha comenzado a descender a partir del

2022, alcanzando un mínimo del 21% en 2023. Sin embargo, indica que como contrapartida la tasa de despidos del sector se duplicó en el 2023 (del 3% al 6%) (CESSI 2024).

También es importante mencionar a los efectos de dimensionar las características del sector, la modalidad de trabajo existente en el ámbito privado, donde más del 80% del personal trabaja remoto o cuasi remoto.



Fuente: Abr2024 - Reporte Sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina - Cessi - Opssi

La pandemia COVID-19 ha tenido numerosos efectos en la vida de las personas, y uno de estos efectos ha sido denominado “the great resignation” (la gran renuncia). Este término se refiere al movimiento de renuncias laborales masivo a nivel mundial. Reportes indican que puede deberse a salarios insuficientes, límites al desarrollo de carrera, pobre relación vida personal-trabajo, infelicidad general con los directivos o con la compañía entre otras muchas razones (Crail C. 2023). En opinión de Carlos Wirth²:

“La “Great Resignation” no es ante todo y fundamentalmente un acto de “Gran Renuncia” pandémica sino un acto de autoafirmación del yo, el gran protagonista del siglo XXI, un acto de proclamación festiva de su soberanía. Los colaboradores no renuncian a un “objeto”, el trabajo, sino que afirman un “sujeto”, el sí mismo, allí donde sea que se desempeñen. [...] la autorrealización, una de las grandes aspiraciones de los trabajadores contemporáneos, [...] ya se les ha vuelto insuficiente: además de autorrealización en la vida profesional ahora aspiran también a la autotrascendencia, a lograr algo que tenga significado para otros, sus colegas o sus colegas y también los destinatarios de los

² Especialista en comunicaciones internas con más de 20 años de experiencia en consultoría y gestión de la comunicación.

productos y servicios que se les destinan. Cuando perciben que esto no es así, “just quit” ” (Wirth, Carlos, 2023)

En un interesante artículo de la revista Forbes, Siobhan Savage³ reflexiona acerca de los cambios sufridos en el mundo laboral a partir del 2020. La pandemia le dio a las personas la oportunidad de evaluar sus prioridades en la vida y su relación con el trabajo ha cambiado. En consecuencia las personas se han desmotivado y bajado su nivel de compromiso con la actual forma de trabajar. De allí el término “quiet quitting” significando esta idea de que en sus mentes las personas ya han comenzado a renunciar a sus trabajos.

La forma en que las personas se relacionan con su trabajo está cambiando y la pandemia sólo aceleró y visibilizó esos cambios. En consecuencia, los esfuerzos de las organizaciones tienen que aplicarse a desarrollar una “nueva normalidad” que ella denomina “the great reskilling” en oposición a “the great resignation”. Esta nueva normalidad está basada en pensar a los trabajadores y su relación con el trabajo en base a habilidades. En vez de pensar “Jane es una especialista en marketing y su trabajo es ser gerente de marketing”, pensar “Jane es una persona que puede planear un presupuesto, escribir contenido, usar un sistema de gestión, hacer publicidad en Google, etc”. Es decir, no buscar una persona que encaje en la descripción de un puesto de trabajo sino entender que esa persona forma parte de la organización que tiene determinados conocimientos y habilidades y no encasillarla en un puesto o un rol predeterminado. Esto genera una fuerza de trabajo más resiliente y adaptable. (Savage, Siobhan 2023).

Esta mirada coincide con el pensamiento de Chiavenato cuando menciona que a las personas se las pueden identificar como recursos, donde se las consideraría como elementos estandarizados que pueden ser administrados (planear, organizar, dirigir y controlar) y que se perciben como sujetos pasivos de la acción organizacional. O se los puede considerar como

³ Siobhan Savage es una galardonada estratega de fuerza laboral. Directora ejecutiva y cofundadora de Reejig, Siobhan lideró los esfuerzos detrás de la primera inteligencia artificial ética auditada independientemente del mundo.

socios activos y proactivos de la organización donde “representan la inteligencia que activa los demás recursos de la empresa, los pone en pleno funcionamiento y los dirige hacia los objetivos organizacionales deseados” (Chiavenatto I. 2020, 3).

Las personas son el activo más valioso. Uno de los principales desafíos que ha presentado la gestión de personas desde la concepción de organización moderna ha sido cómo mantener motivados a los colaboradores en la organización. Y mantener interesados a los “talentos” es un desafío aún mayor.

En la literatura de la ciencia de la administración y en el área de los recursos humanos, la palabra “talento” ha sido utilizada tanto como sinónimo de personal, capital humano o trabajador, como para describir personas con cualidades distintivas. Para Meyers (citado por Younas M. y Bari, M. 2020,1330) el talento se puede definir como la capacidad natural de un individuo de hacer las cosas bien sin haber adquirido aprendizajes. Los individuos talentosos se caracterizan sobre la base de diversos atributos como habilidades, competencias, experiencia, conocimientos y la habilidad de aprender y desarrollarse en la organización (Thunnissen y Buttients, citado citado por Younas M. y Bari, M. 2020,1333).

En esta misma línea Pilar Jericó⁴ define al talento como la conjugación de las capacidades, el compromiso y la acción de una persona en la organización:

“Si el personal tiene compromiso y acción, pero no dispone de las capacidades necesarias no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y acción en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar” (citado por Alles M., 2005, 31).

⁴ Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Harvard, UCLA, y otras)

Coincidiendo con los autores citados y a los efectos de este trabajo se considera “talento” a aquellas personas que la organización desea retener considerando sus habilidades, competencias, experiencia, conocimientos (capacidades), su compromiso y habilidad de aprender y desarrollarse en la organización (acción).

La motivación ha sido objeto de estudio de diversas ciencias (administración, psicología, neurociencias, gestión de la calidad, entre otras), lo que ha permitido desarrollar un conocimiento cada vez más amplio de la naturaleza humana, su comportamiento y necesidades, conocimiento sumamente necesario para el desarrollo de estrategias para la atracción de personas interesadas en aplicar sus saberes en la organización y para sostener políticas de gestión, que fortalezcan el vínculo para con ellas. Retener el talento es fundamental para la organización, ya que estas personas afectan positivamente el funcionamiento y el éxito de ésta.

3. Factores de retención de los recursos humanos

Para Chiavenato, “los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización” (Chiavenato 2009,440).

El término motivación viene del latín “movere” que significa “mover”. En otras palabras, “todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana” (Hernández y Rodríguez, S. 2011, 173).

Existen numerosas teorías de la motivación que han evolucionado a lo largo de décadas de estudio e investigación. Las razones que motivan a las personas a formar parte de una organización son subjetivas y contingentes. El momento particular en la vida que la persona está atravesando y las condiciones del entorno se conjugan para sostener (o no) la decisión de continuar en un vínculo laboral con determinada organización.

Se parte entonces de las necesidades que las personas pueden satisfacer en la organización para luego analizar las acciones a seguir por parte de la organización.

Subhash (Subhash,P. 2001,72-76) propone un nuevo modelo de jerarquías de

objetivos/necesidades en relación con las condiciones laborales del siglo XX. Para este autor las necesidades (en orden ascendente) que una persona busca satisfacer con su trabajo son:

1. *Dinero*: es el aspecto remunerativo, incluye salario, bonos, y todo beneficio en dinero.
2. *Entorno laboral*: cubre aspectos como aceptación de los pares, relaciones interpersonales, actitud de la organización hacia la persona.
3. *El trabajo en sí mismo*: desafíos que presenta, disponibilidad de recursos para realizarla, capacitación, responsabilidad y autoridad, sistemas de apoyo (respaldo de los jefes y otras áreas)
4. *Autoestima*: incluye reconocimiento, respeto, credibilidad.
5. *Seguridad*: confianza, sensación de pertenencia hacia la organización.
6. *Equilibrio entre trabajo y vida personal*: implica contemplar lo laboral desde la visión total de la vida de la persona
7. *Ascensos*: mayor capacitación y desarrollo, oportunidades de crecimiento, mayores responsabilidades, acompañado de mayores remuneraciones.
8. *Satisfacción*: cubiertas las necesidades anteriores se alcanza la satisfacción total en el trabajo, se alcanza lo que se buscaba en el aspecto laboral y en equilibrio con la vida personal.

Las estrategias de retención tienen que actuar sobre estas necesidades para ser efectivas, y lo harán a través de la gestión de determinados factores o elementos que le permitirán a la organización, fortalecer el vínculo con sus colaboradores. La eficacia de esas estrategias estará directamente relacionada con la medida de satisfacción de las necesidades que las personas perciban en esa organización en particular.

A partir de un trabajo de revisión bibliográfica (GUZMÁN HUARACA-CARHUARICRA, 2023) se toman para este trabajo las estrategias que ponen foco en: las compensaciones, las oportunidades de desarrollo, el ambiente de trabajo, la capacitación, las evaluaciones de desempeño, el equilibrio vida-trabajo, el compromiso y la gestión del talento.

A partir de las necesidades y estrategias presentadas en este apartado, la investigación se planifica desde una perspectiva propia, considerando ocho factores de retención a investigar:

1. Necesidad: RECURSOS → Dinero → Factor de retención: ofrecer salarios competitivos.

El dinero es la necesidad base. Ofrecer un salario por el cual valga la pena el esfuerzo debe ser la primera prioridad para hacer sentir a una persona valiosa. Y lo más importante es reconocer, al menos lo que ofrece el mercado. Contratar y entrenar a un nuevo empleado es significativamente más caro que aumentar el salario a los empleados existentes. La Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos de Estados Unidos estima que reemplazar a un empleado puede costar entre seis a nueve meses de salario, considerando los costos de búsqueda, contratación y entrenamiento, sin mencionar las pérdidas de productividad, ingresos y flujo de trabajo durante dicho proceso (Chauncey C. 2023). En este punto también se incluyen los beneficios remunerativos como por ejemplo descuentos, servicios de telefonía, asignación de automóviles, viajes, comidas y otros.

2. Necesidad: PERTENENCIA → Entorno laboral → Factor de retención: fomentar una cultura con la cual las personas se identifiquen y quieran formar parte

La cultura es la resultante de la construcción cotidiana de sus integrantes y de los valores que estos reflejan, y se expresa a través de la misión, visión y valores de la organización. Crear una misión significativa para la organización e involucrar a los empleados en la toma de decisiones creativas en pos de su cumplimiento, es un factor de atracción muy fuerte para el individuo. Esto también afecta la necesidad de seguridad y la autorrealización, ser parte de algo que es superior y que mejora la vida de otras personas. Pero para que la cultura sea un elemento atrayente y retentivo, tiene que ser real, visible con acciones orientadas a las personas: participación en la toma de decisiones, comunicación fluida, adecuada infraestructura tanto de gestión como operativa, mejora de procesos continua (como parte de los valores organizacionales), diversidad e inclusión respecto a nacionalidad, clases sociales y orientación sexual.

3. Necesidad: ACCIÓN → Trabajo en sí mismo → Factor de retención: construir compromiso

El compromiso de la persona con su trabajo es influido tanto por la posibilidad de ser escuchado y que su opinión sea tomada en cuenta para influir en acciones (innovación, cambios, mejoras) como por las herramientas que dispone para llevarlo adelante. El trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollar vínculos con sus pares, también influyen en la satisfacción de esta necesidad.

4. Necesidad: VALIDACIÓN → Autoestima → Factor de retención: Reconocimiento y recompensa por su trabajo

El reconocimiento público por un trabajo bien realizado es extremadamente importante, ya que ayuda a que todos puedan reconocerlo, no solo los jefes, coordinadores o responsables sino también los pares. La recompensa refuerza el reconocimiento recibido, y puede ser realizada en forma de premios, gift cards o beneficios no monetarios como tiempo libre entre otras posibilidades. Un reporte de Brandon Hall Group encontró que las organizaciones que priorizan el reconocimiento de sus empleados varias veces al mes tienen el 41% más de probabilidad de ver incrementada la retención y el 34% de ver incrementado el compromiso de sus empleados (Crail C. 2023).

5. Necesidad: CERTIDUMBRE → Seguridad → Factor de retención: Estabilidad en la contratación

En este punto Subhash (ut supra) menciona la estabilidad en el trabajo, es decir no estar en constante temor a perderlo. Esto se fomenta con las condiciones de contratación adecuadas y la comunicación clara y sincera.

6. Necesidad: FELICIDAD → Equilibrio Vida - Trabajo → Factor de retención: Promover el equilibrio vida-trabajo

Este concepto se encuentra asociado a lo que se denomina “calidad de vida en el trabajo” “Hablar sobre la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) es tratar la experiencia emocional que desarrollamos con una actividad productiva, es abordar los efectos de esta realidad sobre nuestro bienestar, al focalizar sus consecuencias en nuestra existencia y en los resultados de las

organizaciones” (ALVES CORRÊA, D. y otros, 146).

Se fundamenta en lograr balancear el cumplimiento de las responsabilidades laborales y el desarrollo de una vida plena en cada faceta que el Ser puede desarrollarse: familia, deporte, salud, hobbies, vida social, entre otros elementos que hacen a la vida humana.

En este punto hay varios elementos que en el presente y considerando al personal IT colaboran a desarrollar este concepto en la organización. El trabajo remoto y los horarios flexibles son cada vez más demandados, como ya ha sido mencionado en la descripción de la industria IT. Según cita Crail (ut supra), la consultora Upwork’s reporta que los efectos positivos en el trabajo remoto incluyen la reducción de reuniones no esenciales, el aumento en los esquemas flexibles, la eliminación de movilizarse desde otras ciudades al lugar de trabajo, menores distracciones e incremento en la autonomía del empleado.

Otro elemento a considerar para la relación vida-trabajo es la disminución de los días laborales y por ejemplo, la demanda de responder correos o mensajes fuera de los horarios laborales. Estos dos aspectos se relacionan con el síndrome del “burn out” (“estar quemado”). Crail (ut supra) presenta un estudio de Gallup donde afirma que esta afección influye en mayor medida cómo los empleados experimentan la carga de trabajo más que en el número literal de horas que trabajan. Con lo cual un elemento de retención también puede constituirse en la revisión de las asignaciones de proyectos entre los miembros del equipo.

7. Necesidad: CRECIMIENTO → Ascensos → Factor de retención: Desarrollo de carrera

Aquí el énfasis se encuentra en la necesidad de progreso y desafíos profesionales no en el ascenso por el aumento salarial que es efecto del mismo. Reconocer el valor de la persona, invertir en su crecimiento, capacitación y desarrollo es un elemento valorado por las personas y que fortalece el vínculo con la organización.

8. Necesidad: SER EN LA ORGANIZACIÓN → Satisfacción → Factor de retención: Adecuadas políticas de gestión del talento

Combinar los factores mencionados en estrategias que determinen políticas de gestión del

talento efectivas. Los empleados que se sienten más comprometidos con su trabajo, a quienes se les ofrece una mayor flexibilidad laboral a través de horarios reducidos, trabajo remoto o horarios flexibles, en realidad reportan un mayor bienestar (Crail, ut supra).

Peranzola P.⁵ y Troilo F.⁶ (2023) en su trabajo denominado “Factores clave en la retención de talento IT” analizaron las respuestas de profesionales de la industria IT. Estos resultados se presentan en 8 factores y siguen la línea de lo presentado en este apartado:

1. beneficios económicos: a) salario: más del 90% de los participantes calificaron de alta la importancia de este factor. b) bonos e incentivos de corto plazo: el 71% lo calificó de alta importancia.

2. regalos corporativos: más del 40% los considera de baja importancia

3. desarrollo de nuevos conocimientos: a) el 88% valora como alta o muy alta la posibilidad de aprender en su trabajo diario, b) más del 88% considera alta o muy alta la posibilidad de que su trabajo desafíe los conocimientos que la persona tiene adquiridos

4. compartir el conocimiento: a) compartir con colegas: alta relevancia para el 94.8% b) mentoring: 92.2% lo considera de alta relevancia c) mentoring inverso (un empleado joven acompaña a un senior): 85.5% alta relevancia

5. sustentabilidad en el lugar de trabajo: el 90% considera alta o muy alta la importancia del ambiente laboral y más del 81% considera importante que la empresa promueva hábitos saludables

6 ubicación geográfica: el 87% considera altamente importante la posibilidad de hacer trabajo remoto.

7 valoración del feedback: el 90% consideró de alta importancia tener feedback de algún tipo (tanto feedback positivo como negativo)

8 clientes a los cuales la organización le presta servicios: para el 60% de los encuestados es de alta importancia. El 40% restante lo consideró medianamente o poco importante.

⁵ MBA.Ingeniero en Sistemas

⁶ Doctor en Sociología de las organizaciones. MBA.

Esta información servirá de base comparativa al momento de presentar los resultados de la investigación.

4. Universidades Nacionales. Breves nociones referidas al marco legal y características de gobernabilidad

Siguiendo a Carles Ramió⁷ (Ramio C. 1999) existen dos corrientes con puntos de vistas divergentes respecto a si la Teoría de la Organización es aplicable a las organizaciones públicas. La primera considera que todas las organizaciones son similares. La segunda sostiene que las organizaciones públicas son diferentes y por ello requieren de análisis específicos con pocas posibilidades de ser transferidos a otras realidades organizativas.

A los efectos de este estudio, se considera que las organizaciones tienen dimensiones de análisis similares y que la especificidad de las organizaciones públicas no invalida la utilización de las mismas herramientas de análisis que se utilizan en las organizaciones de tipo privado con o sin fines de lucro, aunque es necesario mencionar algunos aspectos que las diferencian.

Joan Subirats⁸ (Subirats J. 1990, 28-29) siguiendo a autores anglosajones, menciona catorce aspectos diferenciadores. Se presentan los que se consideran vinculados con el objeto de la investigación:

“El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor.

Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de carácter político, normalmente vinculadas al corto plazo de carácter electoral, lo que dificulta la adopción de estrategias más puramente «empresariales», o la planificación más a medio o largo plazo.

⁷ Catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra en Barcelona, ha ocupado distintos cargos públicos y escrito más de 20 libros. Especialista en gestión pública e instituciones públicas en España y América Latina.

⁸ Doctor en Ciencias Económicas y catedrático de Ciencia Política y de la Administración en la Universidad Autónoma de Barcelona.

La determinación de objetivos es mucho más confusa, ambigua, multifacética e intangible que en el sector privado.

Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales...)

La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección como en la exclusión o promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la «excelencia» de la labor de cuadros y gestores.

La inexistencia de la sensación de riesgo, el predominio de lo perenne sobre lo coyuntural, son también características diferenciales”.

La presente investigación plantea si las UN poseen características que resulten atractivas para que personas con las competencias laborales deseadas en las áreas de tecnología deseen trabajar en ellas. Poseer o no determinadas características implica la posibilidad de adaptarse a lo que el mercado laboral demanda y para ello es necesario comprender, en calidad de Entidad Pública, cuáles son sus posibilidades y limitaciones al respecto. Es desde este lugar que interesa conocer el ordenamiento legal respecto a su gobernabilidad y dependencia con el Estado Nacional.

La Constitución Nacional en su art. 75 inc.19 indica que:

“Corresponde al Congreso: sancionar leyes de organización y de base de la educación que consoliden la unidad nacional respetando las particularidades provinciales y locales; que aseguren la responsabilidad indelegable del Estado, la participación de la familia y la sociedad, la promoción de los valores democráticos y la igualdad de oportunidades y posibilidades sin discriminación alguna; y que garanticen los principios de gratuidad y equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales”.

La cuestión de la autonomía ha sido y sigue siendo ampliamente debatida. Según la definición de la Real Academia Española la autonomía es la “potestad que dentro de un Estado tienen municipios, provincias, regiones u otras entidades, para regirse mediante normas y órganos de gobierno propios”. Desde el primer texto legal que reguló la actividad universitaria en 1885, la llamada “Ley Avellaneda”, hasta la actual Ley de Educación Superior, la cuestión de la autonomía ha variado desde un aspecto laxo hasta constituirse en verdaderas leyes-estatutos (Sanchez Martinez, pp.13-14). Sin embargo no es hasta la ley 24521, vigente Ley de Educación Superior (LES), que la autonomía es definida explícitamente. En su art. 29 indica que “las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional” detallando luego las atribuciones que se le otorgan, destacando a los efectos este marco teórico los incisos:

- h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente;
- i) Designar y remover al personal;

En coherencia con lo anterior en su art. 70 enuncia que el Ministerio de Educación en la formulación de las políticas generales en materia universitaria deberá respetar “el régimen de autonomía establecido para las instituciones universitarias”.

Respecto a la cuestión de la autarquía en su art. 59 la LES indica que las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico-financiera que ejercerán conforme la Ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional, detallando luego lo que se encuentra habilitada a hacer, siendo de interés para la presente mencionar:

- a) Administrar su patrimonio y aprobar su presupuesto. Los recursos no utilizados al cierre de cada ejercicio se transferirán automáticamente al siguiente;
- b) Fijar su régimen salarial y de administración de personal;
- c) Podrán dictar normas relativas a la generación de recursos adicionales a los aportes del Tesoro nacional[...]

Esto significa por un lado que la toma de decisiones al interior de las universidades, es definida por sus Estatutos y estructura jerárquica. Pueden determinar su régimen salarial y definir sus políticas de personal, así como su presupuesto. Pero los recursos de su financiación provienen del estado, aun cuando puedan generar recursos adicionales, y por lo tanto se encuentra sujeta al contralor correspondiente.

El personal que se desempeña en las Áreas IT se encuadra dentro de lo que se denomina Personal No Docente. Por decreto 366/2006 se homologó el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales celebrado por el Consejo Interuniversitario Nacional y la Federación Argentina de Trabajadores de las Universidades Nacionales, de fecha 16 de junio de 2005, el cual comprende a todos los trabajadores de las Instituciones Universitarias nacionales, cualquiera sea su situación de revista, excluido el personal de conducción política y los trabajadores docentes.

El convenio define cuatro agrupamientos:

- a) *Administrativo*: incluye al personal que desempeñe funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de las propias de otros agrupamientos.
- b) *Mantenimiento, producción y servicios generales*: incluye al personal que tenga a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y las que impliquen atención a otros agentes y al público.
- c) *Técnico-profesional*: incluye a los trabajadores que desempeñen funciones de las siguientes características:

A. Profesionales: abarca aquellas funciones para las cuales sea requisito poseer título universitario, y que consisten específicamente en el ejercicio de sus incumbencias profesionales.

B. Técnicas: abarca aquellas funciones para las cuales sea requisito poseer título habilitante. En casos en que en la especialidad requerida no se otorguen títulos específicos, o no

hubiera en el lugar alguien que lo posea, este requisito podrá ser reemplazado por la demostración de la idoneidad adecuada para el desempeño de las funciones técnicas requeridas.

d) *Asistencial*: incluye a los trabajadores que presten servicio en unidades hospitalarias, académicas-asistenciales, y laboratorios que contribuyan al tratamiento de la salud.

A su vez cada agrupamiento contiene tramos de acuerdo a la jerarquía de las funciones cumplidas:

a) Tramo Mayor: categorías 1, 2 y 3

b) Tramo Intermedio: categorías 4 y 5

c) Tramo Inicial: categorías 6 y 7

A cada categoría le corresponden funciones específicas. Por último, el cargo es la posición concreta del agente en la planta no docente de la UN, que importa un conjunto de funciones, atribuciones y responsabilidades, conforme a lo previsto en las respectivas estructuras orgánico funcionales y que corresponde a cada trabajador según su categoría de revista.

Por la naturaleza de las tareas del personal IT que se estudia en este trabajo, corresponde su encuadramiento dentro del agrupamiento Técnico-profesional. Los tramos posibles de estos dos subgrupos son:

Profesionales:

Comprende dos (2) tramos, de acuerdo a la naturaleza de las funciones:

a) Tramo Mayor: Incluye a los trabajadores que realicen funciones de programación profesional, jefatura, administración, control del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Está constituido por las categorías 1, 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluye a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo profesional especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo inicial. Está constituido por las categorías 4 y 5.

Técnicas:

a) Tramo Mayor: Incluye a los trabajadores que realicen funciones de programación

técnica, jefatura, administración, control técnico del área de su competencia, ejecución de tareas de nivel superior. Está constituido por las categorías 2 y 3.

b) Tramo Intermedio: Incluye a los trabajadores que desempeñen funciones de colaboración y apoyo técnico especializadas, así como la supervisión directa de tareas específicas del tramo inicial. Está constituido por las categorías 4 y 5.

c) Tramo Inicial: Incluye a los trabajadores que ejecuten tareas de carácter técnico operativo, conforme a la capacitación y experiencia adquiridas en su especialidad. Está constituido por las categorías 6 y 7.

Como se observa el agrupamiento de las funciones técnicas no habilita a alcanzar la máxima categoría (categoría 1).

El mismo convenio en su art. 24 determina que la cobertura de vacantes se hará por concurso, tanto para el ingreso como para la promoción. Los concursos podrán ser cerrados o abiertos. Los concursos cerrados serán a su vez internos o generales, según participen el personal de planta permanente de la dependencia solamente o el de toda la institución universitaria, cualquiera fuera la dependencia. Será concurso abierto aquel en el que puede participar cualquier persona que reúna los requisitos para el puesto de trabajo a cubrir.

De acuerdo con lo expuesto en la normativa marco vigente al presente, el personal de las áreas de IT no se encuentra identificado en su especificidad, como sí se encuentra por ejemplo, el personal de las áreas de salud.

No se ha encontrado prohibición alguna, en lo referido a la posibilidad de contratación temporaria por parte de las universidades como modo optativo para cubrir una vacante sin llamar a concurso. De hecho, en el art. 56 del decreto 366/06 se reconoce como antigüedad los servicios “prestados en calidad de contratado, siempre que se cumplan los requisitos que a continuación se especifican:

a) Que sean servicios prestados en relación de dependencia.

b) Que estuvieren sujetos a un determinado horario, susceptible de un adecuado contralor.”

El personal contratado conforma lo que se denomina “Planta Transitoria”.

Es importante mencionar que respecto a la agremiación, la FATUN es la Federación que agrupa a cada una de las Asociaciones Gremiales existentes, ya que cada agrupamiento no docente perteneciente a cada UN tiene su propia asociación gremial. Esta situación es un elemento más para evaluar la complejidad de la realidad universitaria a los efectos del presente estudio.

III. METODOLOGÍA

Por las características del tema investigado se aplica un *enfoque de investigación cualitativo mixto*. Los enfoques mixtos permiten obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (aspectos cuantitativos), así como profundidad y complejidad (aspectos cualitativos), y aprovechar dentro de una misma investigación datos cuantitativos y cualitativos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 550).

Siguiendo con estos autores, se decide un diseño *cualitativo-mixto* considerando:

- El método prioritario en el estudio es el método *cualitativo*, fundamentado en que la descripción de la realidad se construye en un ciclo iterativo de entrevistas, donde cada paso dado permite sacar conclusiones provisionales que pueden cambiar a medida que se avanza en el proceso. En este tipo de enfoque, “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” [...] La muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio 2010, 7-8)

- Es un abordaje *secuencial*, donde primero se recolectan y analizan datos cualitativos y en una segunda fase los datos cuantitativos.

- La integración de los datos se realiza primordialmente en el análisis de los mismos. La recolección de los datos de tipo cualitativo no ha afectado el diseño de la encuesta en la recolección de datos de la fase cuantitativa, sí en la definición de la muestra.

- Es un estudio exploratorio secuencial, considerando que se ha buscado detectar características en las UN a través de las experiencias de sus actores, complementado luego con datos objetivos de actores complementarios. Se analizan así dos aspectos del problema de investigación utilizando dos metodologías de abordaje diferentes y complementarias.

Lo interesante en la investigación de tipo cualitativa, es que el investigador al participar de

la misma realidad que investiga la afecta y modifica, considerando que la descripción de la realidad es resultado de la conjugación por un lado, de la subjetividad en el recorte de esa realidad implícito en el diseño de la investigación (preguntas a realizar, sujetos a entrevistar, entre otros), así como en la percepción de los hechos y situaciones vividos en su ámbito laboral por parte de los entrevistados. Siguiendo a Sampieri, el investigador es el *instrumento* de recolección de los datos, no solo analiza sino que es el medio para obtenerlos.

Parte del desafío ha sido estar consciente de esa interacción al momento de la realización de las entrevistas, considerando la incidencia de prejuicios, preconcepciones y estructuras de pensamiento del sujeto-analista sobre los sujetos-analizados, buscando minimizar estas incidencias y mantener la perspectiva analítica necesaria para la investigación. La posibilidad de medir objetivamente determinados aspectos del problema de investigación con el uso de herramientas cuantitativas, ha enriquecido la perspectiva cualitativa, y en cierta forma equilibrado la incidencia de la interacción del investigador.

A los efectos de la recolección de los datos, se trabaja con dos unidades de estudio:

1. En la fase cualitativa, se aplica una muestra de “casos-tipo” de Universidades Nacionales de Gestión Pública que integran los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES) de la región Centro. El CPRES está compuesto por Universidades provinciales y nacionales, públicas y privadas.

La muestra se define elaborando un ranking de las universidades nacionales y de gestión pública considerando la cantidad de estudiantes de grado y pregrado al 2022 según datos oficiales. Se ha utilizado esta medida considerando que la estructura administrativa y por lo tanto, la cantidad de personal de una organización educativa tiene relación directa con la cantidad de alumnos que estudian en ella. El nivel grado y pregrado se prioriza ante el posgrado, debido a que es el nivel con mayor cantidad de alumnos.

El ranking elaborado es el siguiente:

Universidades de Gestión Pública Integrantes del CPRES Centro	Dependencia	Población		Muestra	
		Est.	%	Est.	%
Universidad Autónoma de Entre Ríos	Provincial				
Universidad Nacional de Córdoba	Nacional	169.395	42,37%	169.395	42%
Universidad Nacional de Entre Ríos	Nacional	22.646	5,66%	22.646	6%
Universidad Nacional de Rafaela	Nacional	2.704	0,68%		
Universidad Nacional de Río Cuarto	Nacional	17.320	4,33%		
Universidad Nacional de Rosario	Nacional	92.335	23,09%	92.335	23%
Universidad Nacional de Villa María	Nacional	8.839	2,21%		
Universidad Nacional del Litoral	Nacional	52.801	13,21%	52.801	13%
Universidad Provincial de Córdoba	provincial				
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Concepción del Uruguay	Nacional	1389	0,35%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Concordia	Nacional	1136	0,28%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Córdoba	Nacional	15113	3,78%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Paraná	Nacional	1492	0,37%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela	Nacional	1220	0,31%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Reconquista	Nacional	844	0,21%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rosario	Nacional	5409	1,35%	5409	1%
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional San Francisco	Nacional	1578	0,39%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Santa Fe	Nacional	2941	0,74%		
Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Venado Tuerto	Nacional	493	0,12%		
Universidad Tecnológica Nacional -Facultad Regional Villa María	Nacional	2176	0,54%		
Total		399.831	100%	342.586	86%

Fuente: elaboración propia

Se trabaja la muestra entonces con las universidades que representan el 86% del alumnado de este CPRES, entendiendo que en consecuencia tendrán áreas IT más extensas y con mayor personal. Estas son: UN de Córdoba, UN del Litoral, UN de Rosario, UN de Entre Ríos y UTN - Regional Rosario. Se aclara que la Universidad Tecnológica Nacional posee 33 regionales en todo el país, de las cuales sólo las 11 participan del CPRES Centro.

2. En la fase cuantitativa, la muestra es de tipo “sujetos voluntarios” y se ha definido luego de la fase cualitativa de entrevistas realizadas. Los empleados IT de las universidades relevadas ascienden a 123 personas.

Ambas muestras son *no probabilísticas* ya que esta investigación no ha perseguido realizar generalizaciones, sino recolectar datos para analizar y comprender pensamientos, preferencias, y decisiones de las personas bajo estudio, buscando generar conocimiento para responder el objetivo de la investigación.

A continuación se detallan las herramientas utilizadas en el relevamiento para cada objetivo específico propuesto (véase anexo I y II):

Objetivo específico	Tipo de herramienta	Destinatario
Fase cualitativa		
1. Identificar las características buscadas por el Talento IT para permanecer en un puesto laboral.	Bibliografía Encuesta	Personal IT de las UN
2. Relevar las competencias buscadas por las UN en el Personal IT para cubrir sus vacantes.	Entrevista semiestructurada	Director/a Área TICs
3. Analizar las competencias del Personal IT que aplica a vacantes en las UN	Entrevista semiestructurada	Director/a Área TICs
4. Determinar las características ofrecidas por las UN en relación a los puestos IT (remuneración, contratación, oportunidades de carrera, cultura organizacional, beneficios, otros)	Entrevista semiestructurada Recolección de documentos Encuesta	Director/a Área TICs - Personal IT de las UN
Fase cuantitativa:		
5. Analizar las características del Personal IT que componen las Áreas bajo estudio (edad, género, nivel de estudio, antigüedad, jornada laboral, puesto, permanencia, satisfacción).	Encuesta	Personal IT de las UN

IV. RESULTADOS

1. Aspectos generales del relevamiento

Las entrevistas y encuestas se realizaron entre marzo y noviembre del año 2024.

Respecto a la fase cualitativa de la investigación, se relevaron las cinco (5) universidades planificadas en la composición de la muestra y se mantuvieron seis entrevistas (véase Anexo I):

Universidad	Cargo/s
UNR	Directora General Departamento de Cómputos y Procesamiento de Datos
	Subdirector General Departamento de Cómputos y Procesamiento de Datos
UNC	Rectorado - Prosecretaría de Informática (Sistemas Académicos)
	Directora del Área de Sistemas de Fac. Cs. Económicas
UNL	Directora de Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNER	Directora General de Tecnología de la Información y la Comunicación
UTN	Secretario de Planeamiento Institucional
	Director de Departamento Carrera Sistemas de Información

Respecto a la fase cualitativa posterior, se encuestó al personal de las áreas relevadas mediante un formulario de Google con la encuesta anónima y voluntaria (véase Anexo II). El link fue entregado a los responsables entrevistados, quienes lo compartieron con sus colaboradores. De la muestra original (grupo encuestado) de 123 personas, se han obtenido 30 respuestas.

Dado que la *muestra es no probabilística* no corresponde calcular el margen de error. Sin embargo, al no cumplirse la expectativa en el número de respuestas obtenidas, surge la inquietud de si dicha cantidad es suficiente para comprender la realidad de las UN estudiadas. Por este motivo se ha calculado el margen de error siendo conservador en el cálculo y considerando que se desconoce el valor exacto de la población total (todos los empleados de las áreas IT de todas las UN del CPRES Centro), siguiendo el siguiente desarrollo:

$$E=Z \times \sqrt{(p(1-p)/n)}$$

Donde:

$Z = 1.96$ es un valor tabulado para un nivel de confianza del 95% para una distribución normal (lo que indica que existe un 95% de probabilidad de que el valor real esté dentro del rango elegido)

$p = 0.5$, p es la probabilidad de que un evento ocurra en la población. $p = 0.5$ es un valor conservador cuando no se tiene información específica sobre la población y significa que el evento tiene un 50% de probabilidad de ocurrir.

$n = 30$ tamaño de la muestra

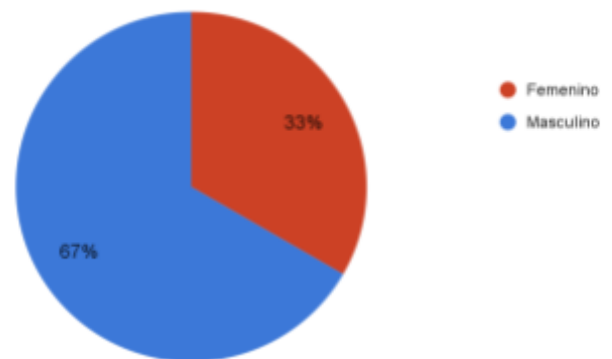
$$E = 1.96 \times \sqrt{((0.5 (1-0.5)/30))} = 0.1789 \approx 18\%$$

Esto significa que las tendencias detectadas podrían no representar las opiniones de los empleados de las áreas IT de las UN objeto de este estudio, con una probabilidad de aproximadamente el 18%, lo que implica que existe un margen de error de $\pm 18\%$ en los resultados, recordando nuevamente que esta no es una muestra probabilística.

Para tener una comprensión general de las características del grupo encuestado (objetivo 5) se presentan a continuación resultados de las variables edad, género, nivel educativo alcanzado y puestos desarrollados, y luego en el análisis de cada factor de retención se integrarán el resto de las variables analizadas.

El 67% de quienes

Personal encuestado por género



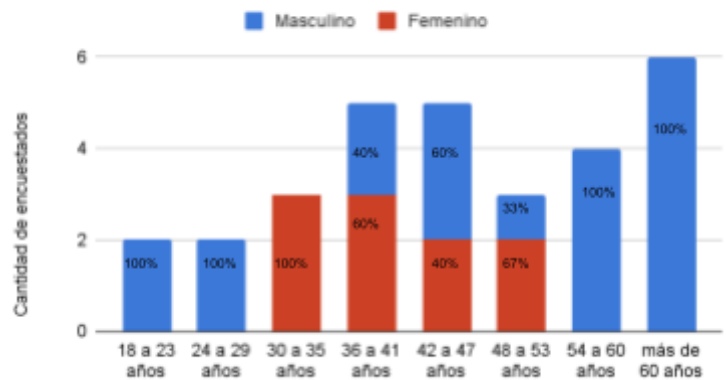
Personal encuestado por rango etario



respondieron la encuesta es del género masculino. Se aclara que las opciones del formulario eran: femenino, masculino y otro.

El 54% de los encuestados se encuentra en el rango entre 30 a 53 años, siendo la mediana entre los 42 a 47 años de edad.

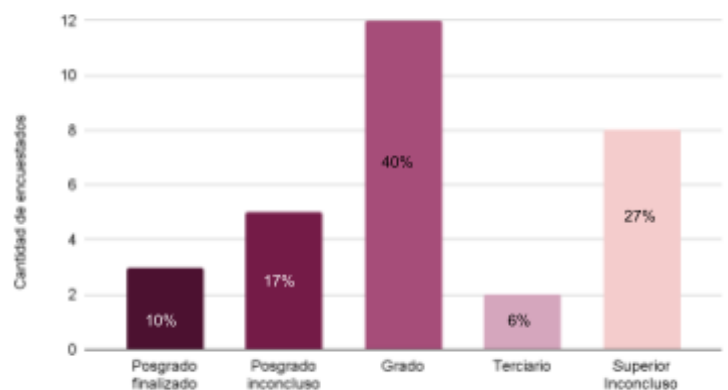
Personal encuestado por rango etario y género



Cuando se analizan los rangos etarios se observa que a partir de los 54 años en adelante, la distribución es exclusivamente masculina. Esto coincide con la evolución histórica vinculada con el perfil de las áreas IT. (Szenkman,25).

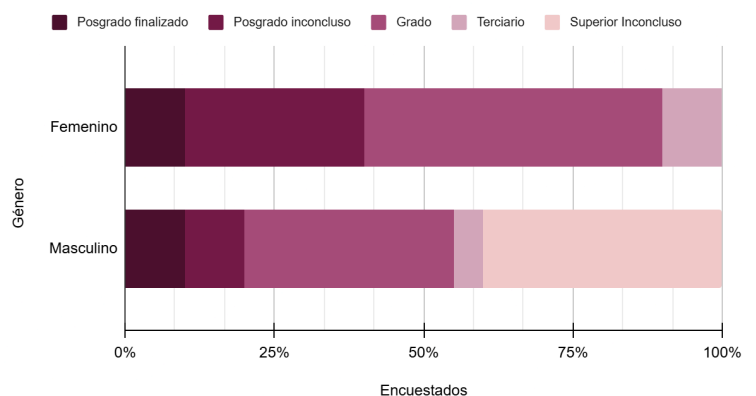
Todos los encuestados han estudiado en el nivel superior (universitario o no universitario) donde un 27% declara no haber concluido sus estudios. El 46% los ha finalizado: el 40% en el nivel grado y el 6% en el nivel terciario. Respecto a los estudios de posgrados el 10% de los encuestados declaró haber finalizado este nivel (especializaciones y maestrías), existiendo un 17% que ha declarado tenerlos inconclusos.

Nivel educativo alcanzado por el personal encuestado

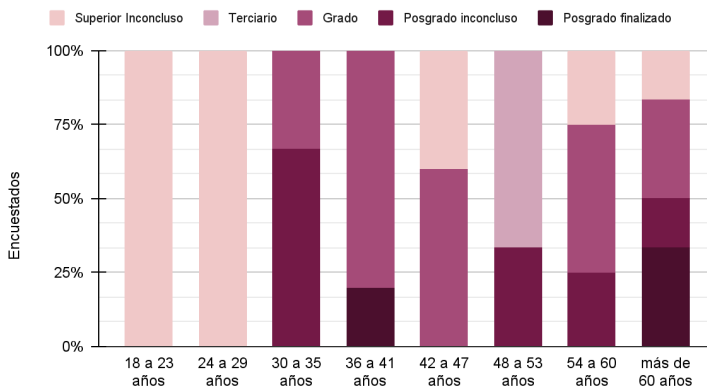


El 50% de las mujeres tiene estudios de grado finalizados frente al 35% de los hombres, además de tener estudios de posgrado en mayor participación que estos. Los estudios

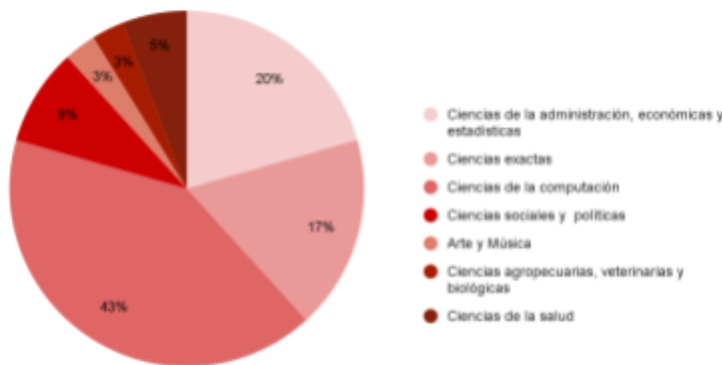
Nivel educativo alcanzado según género



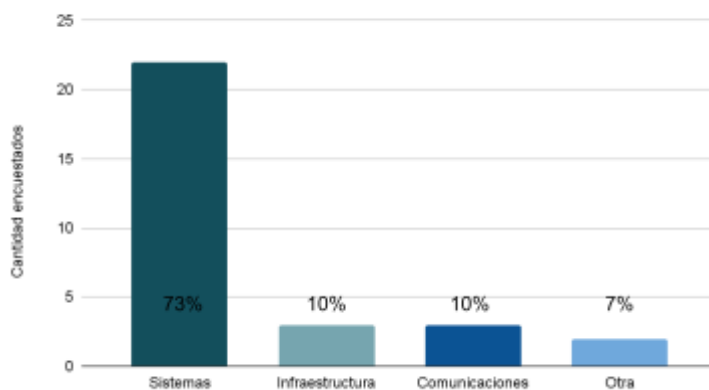
Nivel educativo alcanzado según rango etario



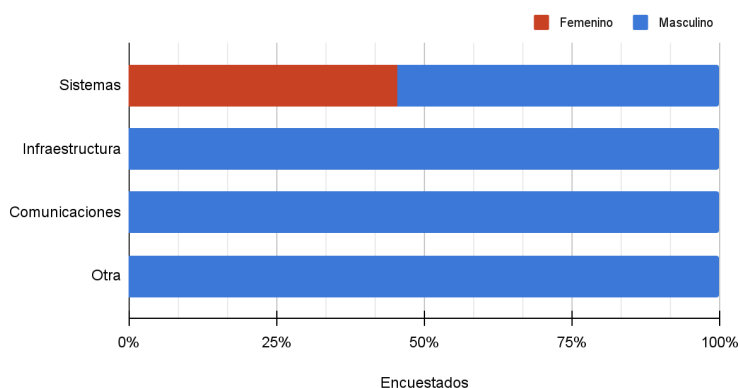
Área de la ciencias relacionadas con los estudios



Área de desempeño del personal encuestado



Áreas de desempeño por género



de nivel superior no finalizados corresponden exclusivamente al género masculino.

El 100% de los encuestados menores de 29 años no han finalizado el nivel superior. Los estudios de posgrado corresponden a una amplia variedad de rango etario a partir de los 30 años.

Es interesante destacar que el 60% ha estudiado o se encuentra estudiando ciencias asociadas a las áreas IT (43% ciencias de la computación y 17% ciencias exactas).

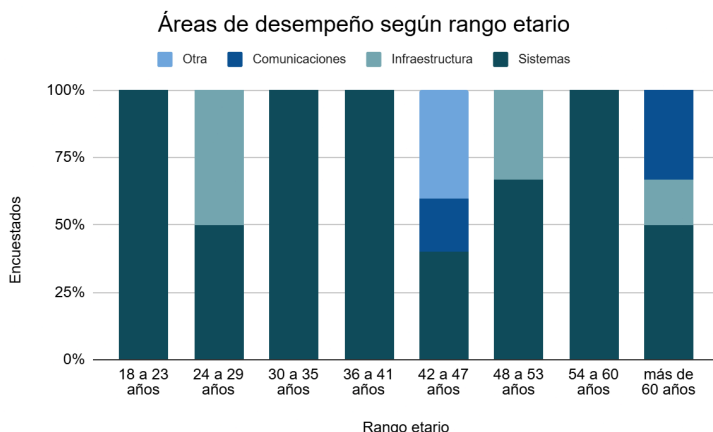
El 73% se desempeña en el área de Sistema, el 10% en Infraestructura, otro 10% en Comunicaciones y el 7% restante en otras áreas (direcciones o personal auxiliar).

Es notable que el 100% de las mujeres encuestadas se desempeñan en el área de Sistemas.

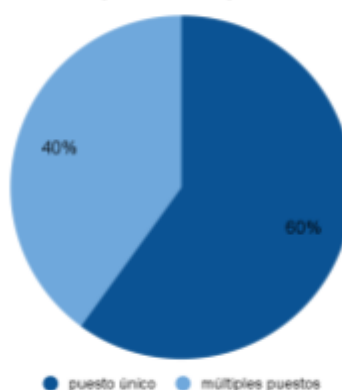
En cuanto a los rangos etarios y las

áreas de desempeño, en el rango entre 30 a 40 años el desempeño es exclusivo en el área de Sistemas. Algo similar ocurre con las áreas de dirección y otras áreas auxiliares, que se concentran en el rango de 42 a 47 años.

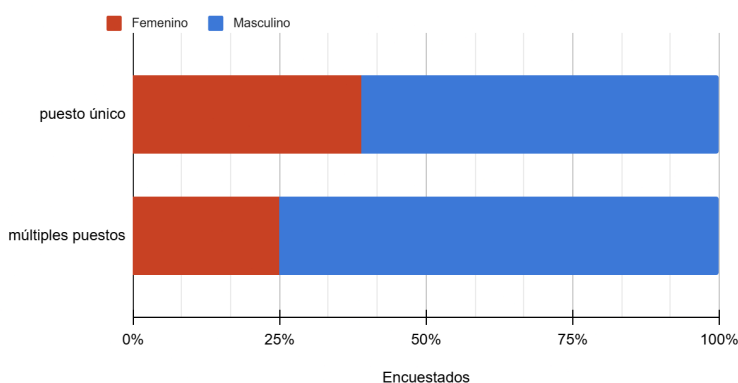
El 40% indica que ejerce más de un puesto, es decir no tienen un único rol dentro del área. Cuando se analiza la multiplicidad de puestos por género se observa que los hombres tienen mayor multiplicidad que las mujeres, es decir han declarado cumplir más de un rol dentro del área. Por debajo del rango de los 30 años no se observa multiplicidad de tareas, mientras que en el rango entre 42 a 47 años se encuentra la mayor proporción. Esto puede sugerir que los profesionales jóvenes tienden a desempeñar roles más específicos y focalizados, probablemente como parte de su etapa inicial de formación y especialización.



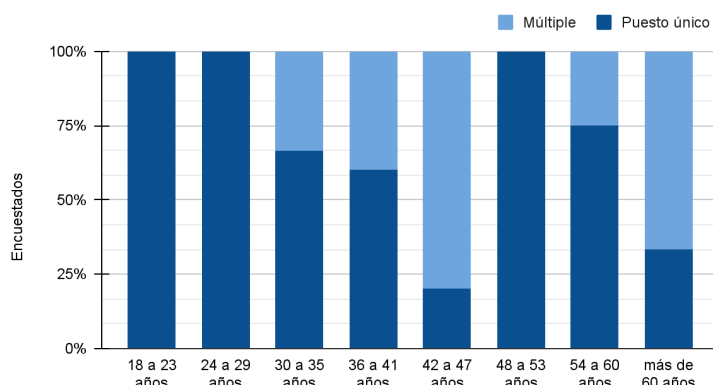
Multiplicidad de puestos

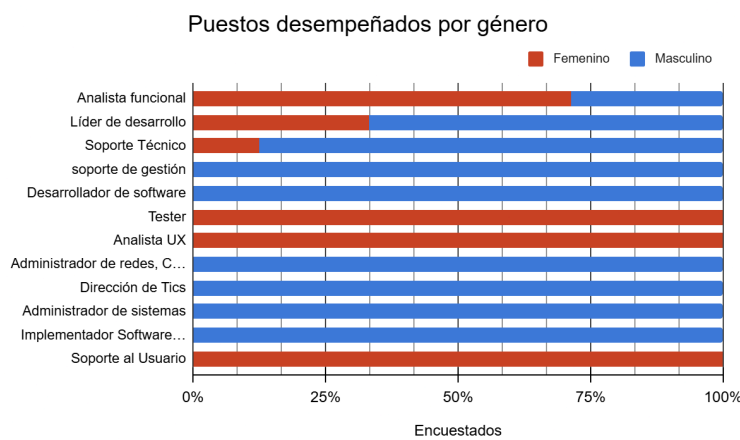


Multiplicidad de puestos por género



Multiplicidad de puestos por rango etario





Rango etario / Puesto	18 a 23 años	24 a 29 años	30 a 35 años	36 a 41 años	42 a 47 años	48 a 53 años	54 a 60 años	más de 60 años
Analista funcional				3	2			
Líder de desarrollo				1				1
Soporte Técnico					1	2	2	1
Soporte de gestión								1
Desarrollador de software							1	
Tester				1				
Analista UX								
Administrador de redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos (IT Manager)								2
Dirección de Tics							1	
Administrador de sistemas (Sysadmin)								
Implementador Software de Gestión								1
Soporte al Usuario								

Respecto al análisis de puestos, el puesto de soporte técnico (27%) es el de mayor participación, seguido por el de analista funcional (24%). Esto sugiere que la estructura de las áreas IT en las universidades relevadas está desarrollada alrededor de las áreas operativas y técnicas, y no tanto alrededor de las áreas de desarrollo.

Al analizar los puestos según el género se observa que la mayor proporción de puestos de analista funcional se encuentran ocupados por mujeres, mientras que lo opuesto ocurre en los puestos de soporte técnico, o líder de desarrollo.

Al analizar los puestos y los rangos etarios, se observa que por ejemplo, los analistas funcionales se encuentran en mayor proporción en el rango de los 36 a los 47 años y que quienes ocupan los puestos de soporte técnico se encuentran en su mayoría entre 42 a 60 años.

El análisis integrado de lo presentado en este primer apartado muestra que los datos de edad, género, educación y ocupación de puestos, reflejan características vinculadas a la evolución histórica del sector IT en las organizaciones, y las universidades no se encuentran exentas de esto.

La mayor presencia masculina en los rangos etarios más altos y en las áreas de soporte, la formación académica de los encuestados que mayoritariamente es de nivel superior, la estructura laboral con mayores funciones operativas y técnicas sobre desarrollo, y la alta incidencia de multiplicidad de roles, especialmente entre los hombres, se presentan como características dentro del sector IT de las universidades estudiadas.

En el punto 3 de este capítulo se profundizará el análisis considerando estas variables con la valoración de los empleados en relación a determinados aspectos que influyen en la permanencia en el empleo.

2. Rotación, vacantes y competencias buscadas en los postulantes

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas con los responsables de las universidades encuestadas muestran que cuatro de las cinco universidades, informaron haber tenido rotación de personal en los últimos dos años. La universidad que indicó no tener rotación lleva un esquema de becarios, no computando como rotación la continua renovación de dichas becas.

Las áreas más afectadas fueron Infraestructura y Desarrollo. Aunque ninguna de las universidades lleva un índice formal de rotación, los entrevistados estiman que la rotación se encuentra entre el 10% y el 30% durante el período 2022 a 2023, notando una desaceleración durante el 2024. Estos datos son consistentes con el informe del CESSI a abril 2024, donde se indica que en los dos años anteriores (2021 y 2022) la rotación del personal privado había alcanzado el 40% cuando los valores promedios históricos se encontraban entre el 25% y el 30% (CESSI 2024). Lamentablemente los costos que esta rotación implica para las universidades, tanto a nivel presupuestario como en términos de tiempo, no se miden, careciendo de indicadores

que visibilicen la situación.

Al consultar sobre las condiciones de contratación del personal que renuncia, los entrevistados refieren que en su mayoría se trata de personal con contrato de plazo fijo, aunque una de las universidades ha mencionado con preocupación que ha tenido dos casos de personas de planta permanente con categorías en el tramo mayor y con antigüedad intermedia, que le han presentado la renuncia para continuar en el ámbito privado. En todos los casos, los entrevistados asocian el componente salarial con el motivo principal de las desvinculaciones, considerando lo dicho por los empleados renunciantes.

Las universidades que afirman tener vacantes han manifestado dificultades al momento de cubrir las. No tercerizan la búsqueda, ya que en todos los casos se organiza la misma desde la Dirección. El mecanismo es similar:

- consulta a miembros del equipo si tienen referidos como para que apliquen a la vacante.
- publicación de la búsqueda en las unidades académicas de la misma Universidad (trabajan en forma conjunta con el área de extensión o secretaría que corresponda), donde se cursan carreras afines.
- eventualmente publican en alguna web laboral.

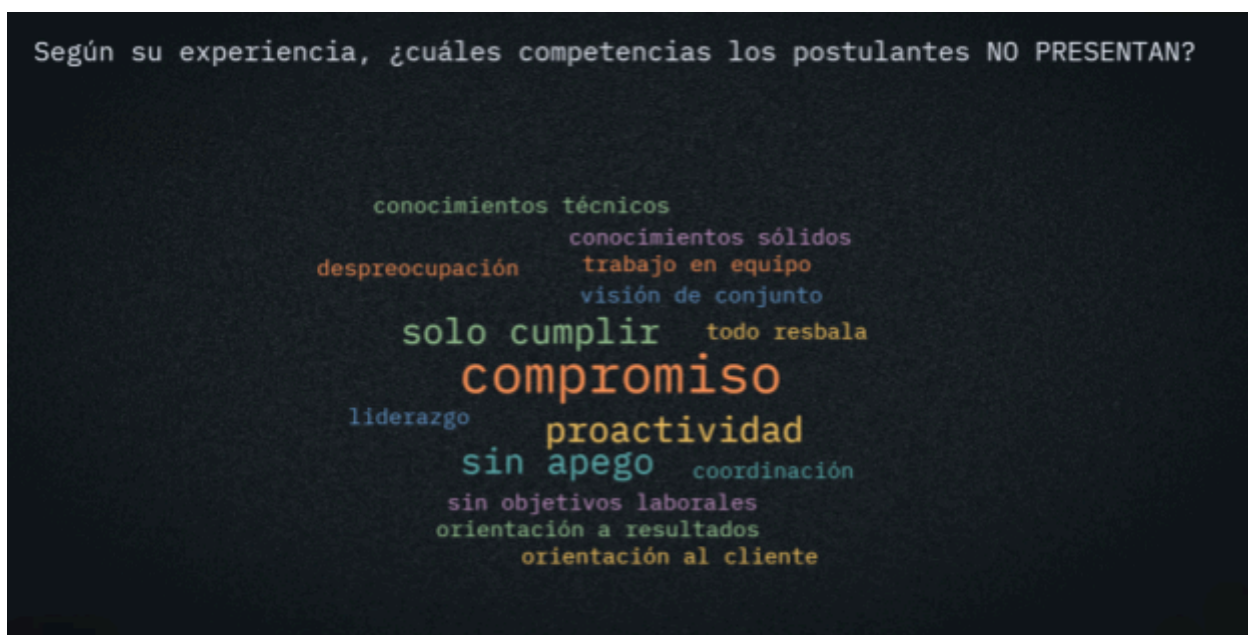
Las vacantes se cubren en todas las universidades entrevistadas con contrato de plazo fijo o beca (para aquellos estudiantes de la misma universidad), con una carga horaria inferior a la jornada del personal de planta permanente. El 60% de las universidades indicaron que el pase a planta es por cargo concursado.

Al momento de cubrir estas vacantes las competencias más buscadas (objetivo 2) son:

- Poseer algún tipo de **formación** (nivel mínimo superior): el total de los entrevistados menciona el requerimiento de saberes de nivel superior, ya sea de grado o terciario, finalizados o incompletos, habiendo mencionado una de las universidades entrevistadas que no han tenido buena experiencia contratando a personas que han realizado solo “cursos cortos”.

- el 60% requiere **experiencia previa** en Áreas de IT. Sin embargo, todos los entrevistados coincidieron en que es necesario capacitar ya que hay carencias en los conocimientos (las palabras utilizadas en dos ocasiones fueron “ausencia de conocimientos sólidos”). Al consultar por el método con el cual se realiza la capacitación, las respuestas coinciden en una combinación de documentación, videos y el apoyo de algún colaborador con los saberes necesarios.
- en cuanto a las **competencias actitudinales** ha habido una alta coincidencia en las respuestas donde el 80% requiere dos aspectos fundamentales:
 - actitudes interpersonales, ya sea trabajo en equipo, actitud colaborativa, solidaridad o coordinación con otros y
 - compromiso y responsabilidad.

Y en este punto es cuando aparecen las dificultades en las competencias que se observan en las personas que **aplican a las vacantes** (objetivo 3) y que son contratadas. Ante la pregunta “Según su experiencia, ¿cuáles son las competencias que los postulantes no presentan?” las respuestas son similares:



Fuente: elaboración propia

Las carencias mencionadas se pueden asociar a las siguientes competencias (Alles,2006):

- **compromiso:** es sentir como propios los objetivos de la organización, apoyando y llevando a cabo las acciones necesarias para hacer efectivas las decisiones, comprometiéndose con el logro de los objetivos comunes.
- **iniciativa:** es la actitud de actuar en forma proactiva, adelantándose a los demás en el pensar y el hacer, ya sea en la concreción de objetivos ya fijados o en la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- **orientación al cliente:** es el deseo de ayudar o servir a los clientes, comprender sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. Aquí se entiende como cliente, el destinatario del resultado de la tarea que se realiza (no necesariamente un cliente externo).
- **orientación a resultados:** es la capacidad de encaminar los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la organización.
- **trabajo en equipo:** es la habilidad para participar activamente de una meta común. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo.

Las competencias mencionadas por los entrevistados como ausentes en los nuevos ingresos, son competencias básicas, aquellas que se esperan que una persona presente para realizar cualquier tarea donde necesita interactuar con otros. Los directores atribuyen estas ausencias a la cuestión generacional, ya que en gran parte los postulantes a cubrir las vacantes son jóvenes menores de 30 años. En este punto es necesario aclarar, que el rango etario de los directores entrevistados se encuentra entre los 45 a 55 años.

Cuando se les pregunta respecto a su visión del futuro de sus áreas en relación a la conformación de sus equipos de trabajo y la cobertura de vacantes en el corto y mediano plazo, mencionan cierta preocupación por diversos motivos:

-
- *respecto a las competencias de los aplicantes*: la falta de interés por el trabajo es un tema que les preocupa, ya que también les hace “ruido” con los equipos previamente conformados y en funcionamiento.
 - *respecto a la restricción presupuestaria*: principalmente con el recorte sufrido durante el año 2024, lo que profundiza la imposibilidad de ofrecer remuneraciones acordes al mercado, y con temor a no poder realizar contrataciones para cubrir vacantes.
 - *respecto a la cobertura de las vacantes*: mencionan la falta de aplicantes (refieren tener pocas postulaciones), si bien como previamente se presentó, han mencionado que esta situación mejoró un poco respecto al año 2021 (año de alta rotación según los indicadores presentados en párrafos anteriores, todavía en pandemia y con un fuerte perfil laboral de modalidad a distancia).

3. Identificación de factores de retención

A partir del planteo teórico desarrollado como respuesta al objetivo 1 de este trabajo, se consultó por un lado, a los entrevistados sobre cuáles son las **características de los puestos que ofrecen** (objetivo 4) y por el otro se evaluó las percepciones de los encuestados respecto a estos aspectos en relación a la permanencia en el empleo.

Los resultados entonces, se presentan siguiendo los factores de retención identificados en el marco teórico contrastando las respuestas de los dos grupos estudiados.

3.1 RECURSOS → OFRECER SALARIOS COMPETITIVOS

Como se mencionó en el marco teórico, los puestos IT son puestos tipificados como pertenecientes al escalafón “No Docente” regido por el decreto 366/2006 (CCT para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales), con encuadramiento dentro del agrupamiento **Técnico-profesional**.

Respecto a la remuneración la misma está compuesta por:

- el sueldo básico correspondiente a su categoría
- los adicionales particulares. y

- los suplementos que correspondan a su situación de revista y condiciones generales.

CATEGORIAS	BASICOS	TRAMOS
7	1.00	INICIAL
6	1.20	
5	1.44	INTERMEDIO
4	1.73	
3	2.08	MAYOR
2	2.50	
1	3.00	

Fuente: decreto 366/06 (art.53)

El Sueldo Básico que hace a la asignación de la Categoría consiste en el importe resultante de la aplicación de los índices calculados según los coeficientes del art. 53 de dicho decreto y cuyo monto testigo es el coeficiente 1.00 para la categoría 7.

Respecto a los adicionales definidos son:

a) Por antigüedad: 1% de la asignación de la categoría de revista por cada año de servicio o fracción mayor de 6 meses que registre al 31 de diciembre inmediato anterior.

b) Por título:

- Títulos universitarios de carreras de posgrado: 30% de la asignación de la categoría.
- Títulos universitarios de carreras de grado: 25% de la asignación de la categoría.
- Tecnicatura en Gestión Universitaria: 20% de la asignación de la categoría.
- Títulos universitarios de pregrado o de estudios terciarios que demanden de 1 a 3 años de estudio: 10% de la asignación de la categoría.
- Títulos secundarios: 17,50% de la asignación de la categoría 7.

c) Por permanencia en la categoría: se percibe a partir de los 2 años de permanencia en la categoría según lo indicado en el art.64 del decreto 366/06. El importe es hasta un máximo del

Años de permanencia en la categoría	% de la diferencia con la categoría inmediata superior
2	10
4	25
6	45
8	70

Fuente: decreto 366/06 (art.64)

70% de la diferencia entre la asignación básica de la categoría de revista y la de la inmediata superior. Se deja de percibir cuando el agente es ascendido de categoría. Para el trabajador que reviste en la categoría máxima el adicional se calcula sobre el 37%

de la asignación de la categoría.

d) Por tarea asistencial: corresponde al personal del agrupamiento asistencial (no aplica al agrupamiento bajo estudio)

Por último los suplementos posibles son:

a) Por zona desfavorable: en los casos, montos y condiciones que establezca la normativa general pertinente.

b) Por falla de caja: para los agentes que se desempeñen con carácter regular y permanente en tareas inherentes al manejo de fondos en efectivo (pagadores, tesoreros, cajeros o funcionarios similares) o realicen tareas de recaudación y pago, y consiste en la suma mensual equivalente al 25% de la asignación de la categoría 7. (no aplica al agrupamiento bajo estudio)

c) Por riesgo: a quienes desempeñen funciones cuya naturaleza implique la realización de acciones o tareas en las que se ponga en peligro cierto su integridad psico-física, y en ningún caso podrá superar el 10% del total de la asignación de la categoría de revista.

d) Por mayor responsabilidad: se liquida a quienes desarrollen tareas de mayor responsabilidad que la asignada a la categoría de revista y consiste en una suma equivalente a la diferencia de su categoría con la correspondiente a la jerarquía que le toque desempeñar. Sólo se aplica este suplemento cuando existe la vacante o el titular del cargo se encuentre con licencia que dé origen a la cobertura de la mayor responsabilidad.

A los efectos de este trabajo, se comparan las liquidaciones salariales tanto del sector público como del privado. En el Anexo III se presentan las escalas salariales correspondientes a los empleados de las UN (FATUN), y a los trabajadores privados (el único convenio de referencia existente a la fecha de la AGC).



Fuente: Reporte Octubre 2024 CESSI - OPSSI

La Cámara de la Industria Argentina del Software, en su informe de octubre 2024 (CESSI, 2024) indica que a julio 2024 la mediana salarial (del sector privado) ha sido de \$1.755.000 habiendo las empresas del sector, proyectado un aumento promedio de los salarios del 13% para octubre 2024 alcanzando la mediana los \$1.980.000.

En el Anexo III se presentan los cálculos de las liquidaciones salariales realizadas con el objetivo de comparar los salarios al mes de octubre de 2024. Para confeccionar estas liquidaciones, se han definido los siguientes supuestos:

1. se consideran los tres tramos de seniority o experiencia considerando:

seniority	sector público	sector privado
sin antigüedad	tramo inicial	junior
antigüedad 3 años	tramo medio	semi-senior
antigüedad 6 años	tramo mayor	senior

Es importante destacar que las categorías que se indican para el sector público no necesariamente se pueden obtener en el lapso de tiempo que se indica como antigüedad ya que como se verá más adelante, las variables que intervienen en la recategorización de los agentes no se corresponden necesariamente, con la responsabilidad o el desempeño en sus tareas.

2. jornada completa según cada CCT (9 horas para sector privado, 7 horas para sector público)
3. con personas a cargo a partir del tramo senior o mayor (líder de equipo)
4. competencias en idioma
5. dos puestos distintos:
 - analista funcional: con título de grado universitario y trabajo presencial
 - programador: sin título universitario y trabajo remoto.
6. sin otros adicionales

Las liquidaciones realizadas dan como resultado que los salarios ofrecidos por las UN se encuentran por debajo de lo ofrecido en el mercado de trabajo especializado a la fecha de análisis (octubre 2024) en todos los tramos salariales y para los dos puestos elegidos observándose que

Relación salario Bruto UN / Privados		
Seniority	Analista Funcional	Programador
inicial / junior	55%	44%
medio/semi-senior	83%	62%
mayor/ senior	81%	72%

efectivamente, la situación de una persona que no tiene titulación universitaria y con

conocimientos en programación (puestos de desarrollo), encuentra mejores remuneraciones en el ámbito privado.

Las cinco universidades entrevistadas no se apartan de la grilla salarial fijada por el CCT (decreto 366/06). Tres de ellas no toman ninguna medida adicional como para compensar esta brecha. De las dos restantes, una de ellas respecto al personal contratado a plazo fijo, determina un valor hora y en función de ese valor y de la cantidad de horas del contrato, determinan el salario mensual. La otra universidad ha definido tres categorías de contrato siguiendo los tres tramos del escalafón, y equiparan el salario ofrecido a la categoría mínima y sin antigüedad de cada tramo. Estas universidades han encontrado así la manera de ofrecer a los nuevos ingresos con contrato, un salario un poco más competitivo con el mercado, dentro del casi nulo margen de

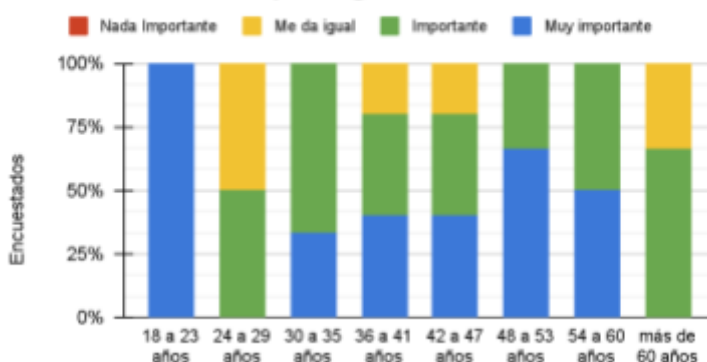
Importancia de la remuneración al momento de evaluar la permanencia en el empleo



libertad que existe para alejarse del CCT.

Respecto del Personal IT se les consultó acerca de la importancia dada a la remuneración al momento de evaluar su permanencia en un puesto u organización. Para el 83% de los encuestados la remuneración es un elemento importante o muy importante en esta decisión (esta proporción es similar a los resultados presentados por

Importancia de la remuneración para permanecer en el empleo por rango etario



Peranzola P. y Troilo F. en el marco teórico).

La edad no es una variable que modifique la valoración que realizan las personas respecto a la remuneración, ya que las respuestas son mixtas.

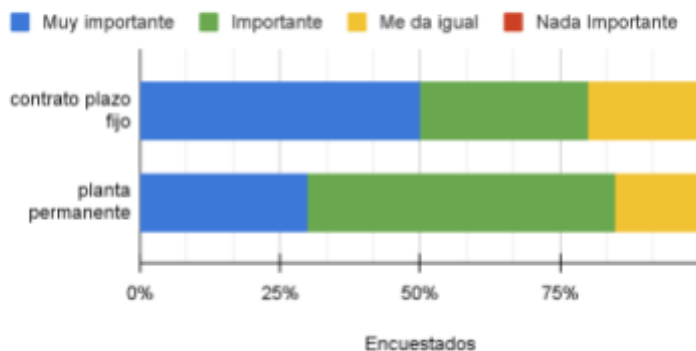
Sin embargo, sí lo es el tipo de contratación, ya que para el personal de planta temporaria la remuneración tiene una mayor relevancia en relación con el personal de planta permanente.

Al analizar los datos considerando la modalidad laboral, se advierte que la distribución de las respuestas se equilibra, aunque la indiferencia respecto a la remuneración tendería a ser mayor en modalidad híbrida.

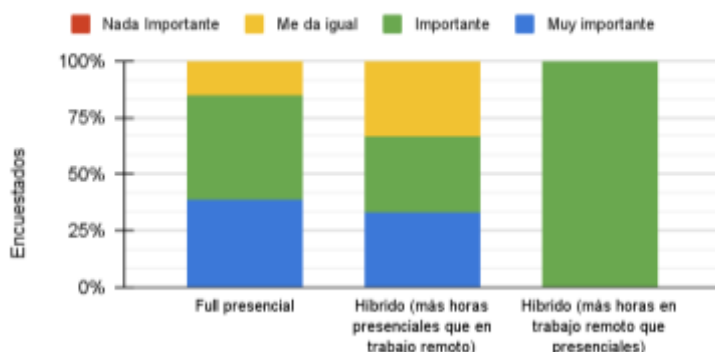
A los efectos de detectar si la remuneración está actuando como factor de retención activo, se consultó a los encuestados respecto a cuán satisfecho se encuentra con su remuneración actual. El 57% respondió que lo está.

Al desagregar este dato por tipo de contratación se observa que proporcionalmente es mayor la satisfacción en el personal de planta permanente que en el personal contratado, donde hay un nivel de conformidad o

Importancia de la remuneración para permanecer en el empleo por tipo de contratación



Importancia de la remuneración para permanecer en el empleo por modalidad laboral

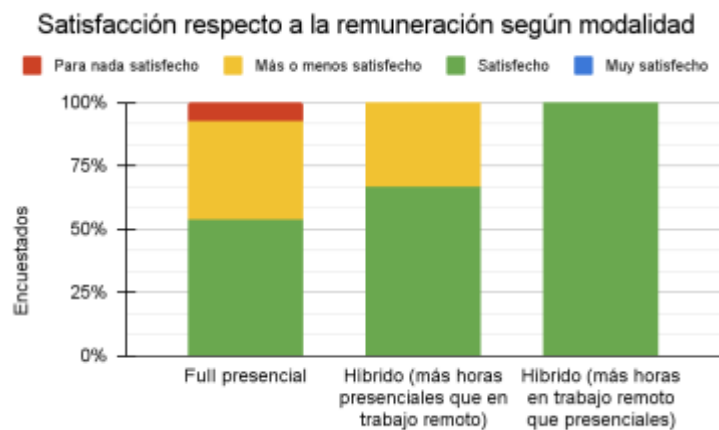


Respecto a la remuneración percibida usted se encuentra:





en el personal de planta. Esto puede ser una señal de que la remuneración no estaría actuando como factor de retención respecto los empleados de planta temporaria, que son quienes tienen mayor movilidad.

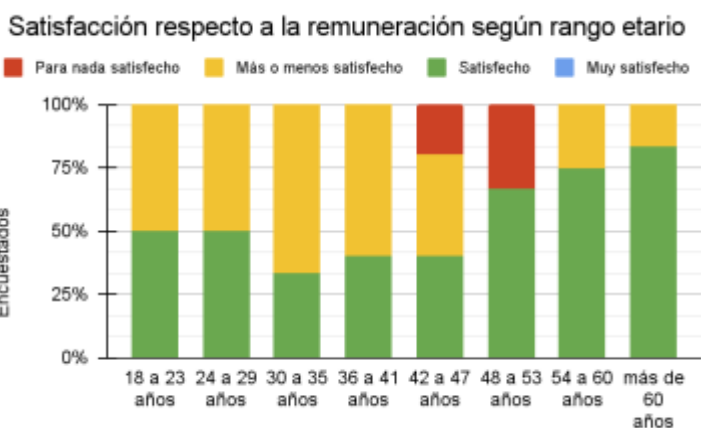


El análisis por modalidad laboral muestra una tendencia donde a medida que la modalidad se flexibiliza la satisfacción aumenta. Si observamos la modalidad presencial para el 46% la remuneración tiene algún grado de no aceptación.



Al analizar las respuestas por género vemos que el grupo que declara estar satisfecho con la remuneración es proporcionalmente similar, aunque en los hombres se detecta un mayor nivel de disconformidad.

En el análisis por rango etario se observa que en los menores de 47 años los niveles de satisfacción son moderados o bajos, lo que podría reflejar que la remuneración recibida no cubre



las expectativas de los encuestados. Como se verá más adelante el segmento intermedio concentra la mayor proporción de contratos a plazo fijo. En los rangos etarios superiores a 48 años donde la remuneración tiene una alta

importancia en la evaluación de la continuidad en el empleo, la satisfacción aumenta.

Cuando se relaciona la antigüedad, encontramos que en los grupos extremos se encuentra



mejor ponderada la satisfacción salarial en relación a los grupos de antigüedad intermedia. Esto puede deberse al esquema remunerativo aplicable que incluye adicional por antigüedad y permanencia en la categoría. Además es más factible

que quienes poseen mayor antigüedad ostenten una mayor categoría significando mayores remuneraciones a mayor antigüedad. Todo lo mencionado podría indicar que la estabilidad (planta permanente) y la antigüedad juegan un rol importante en la percepción positiva de la remuneración.

Integrando los datos presentados en este apartado, la remuneración al momento de recolectar los datos, parece ser un factor de retención activo, pero con riesgo latente considerando varios aspectos. Sólo el 30% del personal de planta temporaria declara encontrarse satisfecho, y el grupo con mayor satisfacción corresponde a la planta permanente, con antigüedad mayor a 10 años; las liquidaciones salariales estimadas con datos de octubre 2024, muestran salarios por debajo de los de mercado, y esa situación no tiene perspectivas de mejora

considerando las restricciones sobre el presupuesto universitario; los grupos etarios intermedios se muestran con mayor nivel de neutralidad respecto a la remuneración y son quienes disponen de mayor movilidad laboral, ya sea por su contratación como por el momento en que se encuentran en el desarrollo de sus carreras donde podrían estar menos interesados en permanecer en estas organizaciones. En consecuencia, las políticas de RRHH deberían orientarse a la negociación de mejores propuestas remunerativas y del encuadre escalafonario adecuado al personal IT.

3.2 PERTENENCIA → FOMENTAR UNA CULTURA CON LA CUAL LAS PERSONAS SE IDENTIFIQUEN Y QUIERAN FORMAR PARTE

A partir de las conversaciones con los Directores, se elaboró un mapa conceptual con las respuestas obtenidas en relación a la cultura universitaria.



Fuente:elaboración propia

Si bien cada universidad tiene sus particularidades, las coincidencias aparecen en la descripción de una cultura compleja, muy diversa, con muchos actores y la captación de ciertos

valores negativos. La complejidad se encuentra principalmente en la concepción misma del co-gobierno, donde tres grupos con características diferentes (docentes, no docentes, estudiantes) gestionan lo político organizacional en el ámbito público. La idiosincrasia es lenta y la existencia de órganos de gobierno colegiados resulta en la búsqueda del consenso en forma constante. La toma de decisiones es un proceso lento, con pocos avances simultáneos, lo que requiere perseverancia e insistencia para la obtención de los objetivos. Las opiniones deben negociarse, y los procesos a menudo necesitan ser modificados, lo que en una cultura como la descrita, hace que los cambios sean arduos.

Estas características pueden convertirse en un obstáculo para la innovación. Existen dificultades para implementar nuevas tecnologías, muchas opiniones y revisiones, lo que resulta en sistemas obsoletos. A esta situación se le suma la falta de recursos financieros y humanos para realizar esos cambios. Y este punto afecta directamente a las áreas IT, ya que son ellas en gran medida las movilizadoras de cambios con la implementación de nuevas soluciones y tecnologías que implican cambiar procesos, cambiar la forma en que las cosas se hacen. Estas percepciones de los entrevistados se encuentran alineadas con los estudios presentados por J.Subirats (ut supra).

La cultura organizacional de la universidad tiende a tratar a todos los empleados no docentes como iguales, lo que genera descontento entre los trabajadores del área de IT, quienes sienten que sus roles y responsabilidades no son valorados adecuadamente. Esto refleja una cultura no del todo positiva, ya que las personas esperan un trato distinto según sus funciones y



aportes específicos, lo que contribuye a una sensación de insatisfacción y frustración entre los empleados de estas áreas.

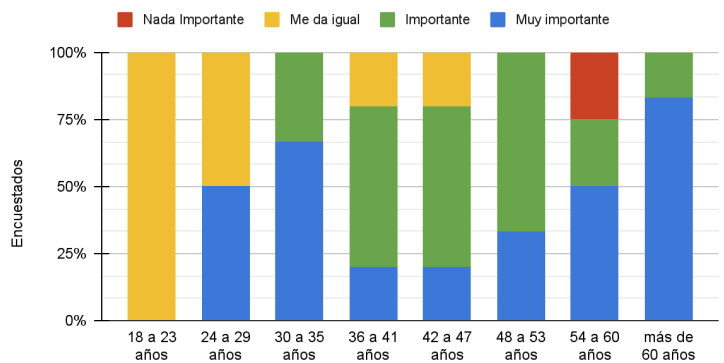
La cultura es un elemento “importante” o “muy importante”

para el 80% de los empleados de las áreas IT encuestadas, lo que muestra la necesidad del sentido de pertenencia con el lugar de trabajo.

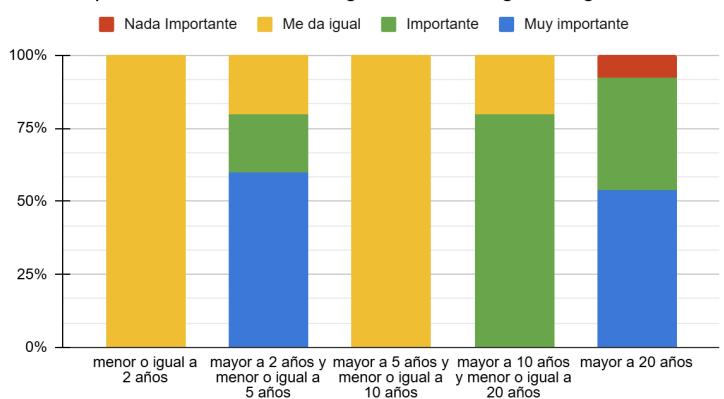
Al analizar las respuestas por rango etario se observa que la valorización de la cultura varía significativamente según el grupo etario. Los menores de 30 años, parecen ser más indiferentes a la cultura (75%), lo cual es coherente con la percepción de los directores en relación a la falta de compromiso y desapego que muestran las generaciones más jóvenes. Por el otro extremo, los mayores de 60 años le otorgan mayor importancia en su decisión, quizás aquí influya la identificación con la organización debido a los años de permanencia y estabilidad. Esto se confirma observando el gráfico de la distribución según antigüedad.

Las respuestas por género muestran que para las mujeres la cultura tiene mayor relevancia como

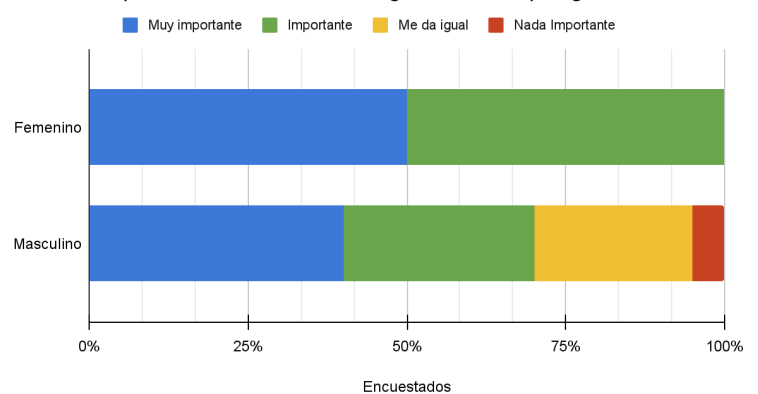
Importancia de la cultura organizacional para permanecer en el empleo por rango etario



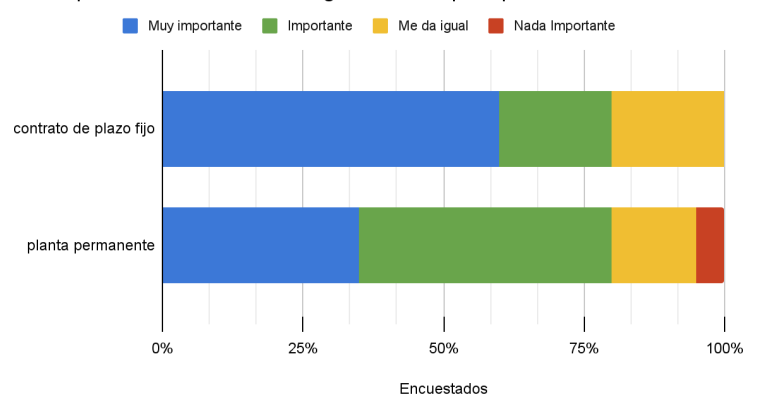
Importancia de la cultura organizacional según antigüedad



Importancia de la cultura organizacional por género

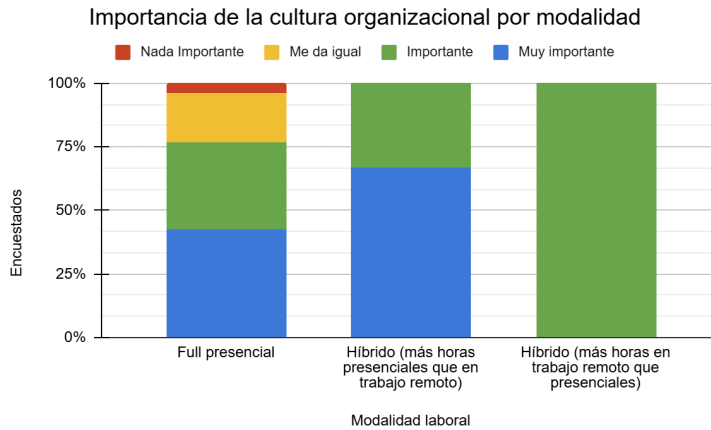


Importancia de la cultura organizacional por tipo de contratación



elemento a considerar al momento del cambio de empleo (los hombres muestran cierta indiferencia).

Cuando se analiza la importancia considerando el tipo de contratación, la planta temporaria



considera con mayor relevancia la cultura en su decisión, si bien la importancia tiene valores similares en su totalidad. Esto sugiere que el tipo de contratación no influye significativamente en la percepción de la cultura. La modalidad

presencial es donde se observa mayor nivel de indiferencia, mientras que en las modalidades flexibles la cultura es un elemento relevante en la decisión de cambio de empleo.

Al analizar la satisfacción de los encuestados, sólo el 33% declara sentirse “muy identificado” con la cultura. Si consideramos que para el 43% la cultura es “muy importante”, se



observa entonces que existe un cierto grado de disconformidad y la no identificación con determinados aspectos de la misma. El 30% se siente “poco identificado” o directamente “no identificado”, lo cual puede ser una señal a considerar

respecto a la retención, ya que el no sentir pertenencia con el entorno donde cotidianamente se pone el esfuerzo, las energías y los saberes, genera desconexión y desapego que facilita el alejamiento, e incluso frustración pudiendo generar un clima laboral de desinterés.

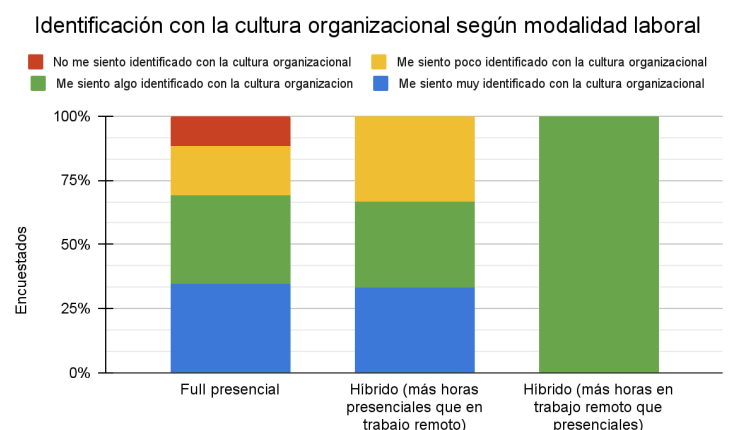
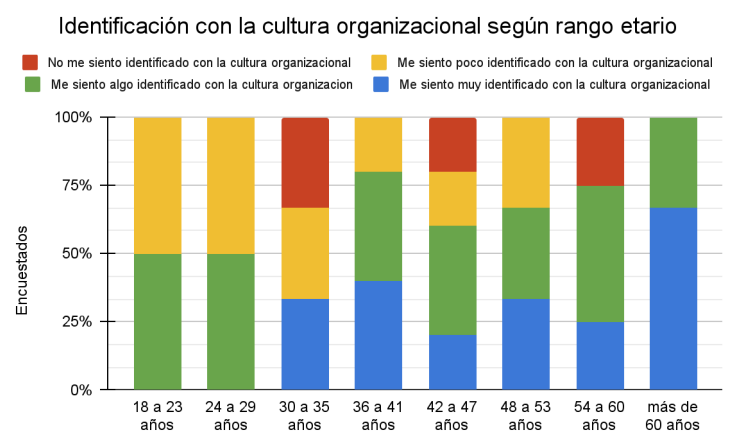
Cuando se analizan las respuestas por género, los valores son muy similares, es decir el género no influye en la percepción de la cultura. Pero aquí se observa que las mujeres (quienes

en su totalidad indicaron que la cultura era “importante” o “muy importante”) se sienten poco o nada identificadas en un 30%.

Respecto a la edad, parece que a medida que aumenta la edad, aumenta la identificación con la cultura. En los menores de 30 años, el nivel de identificación es relativamente bajo. Los rangos intermedios muestran diversidad de opiniones, con mayoría en sentirse “algo” o “muy” identificado con la cultura organizacional.

En el análisis por tipo de contratación se observa cierto grado de insatisfacción en relación a la importancia otorgada en el personal de planta temporaria, ya que para el 80% la cultura es “importante” o “muy importante” y sin embargo sólo el 50% se siente “muy identificado” o “algo identificado” con ella.

Para el personal con modalidad flexible, donde la cultura



es “muy importante” o “importante” aparece algún grado de insatisfacción con la misma.

De lo presentado en este apartado se puede concluir que, si bien la cultura organizacional es altamente valorada como elemento para evaluar la permanencia en el empleo (80% de los encuestados), el nivel de identificación existente es moderado (el 37% se siente "algo identificado" y solo el 33% declara sentirse "muy identificado"), resaltando que el 50% del personal de planta temporaria tiene algún grado de “desconexión” con la organización (se siente “poco” o “nada” identificado). Esta indiferencia o neutralidad, el hecho de que la cultura no los represente, podría afectar su compromiso y su decisión de permanecer en la organización. Si los empleados perciben que la cultura no refleja sus valores o expectativas es muy probable que se incremente la insatisfacción y el desgaste, llevándolos a buscar oportunidades en organizaciones que reflejen mejor sus valores personales y profesionales. Por este motivo no se puede afirmar que la cultura sea un elemento de retención activo, ya que los niveles de identificación fuertes no son altos. Existe un riesgo latente que podría convertirlo en un elemento expulsor si los elementos que hoy retienen al personal cambian su influencia. Las políticas de RRHH deberían entonces enfocarse en comunicar mejor los valores organizacionales, de forma tal que el personal encuentre coincidencias con sus valores personales y desee permanecer en la organización.

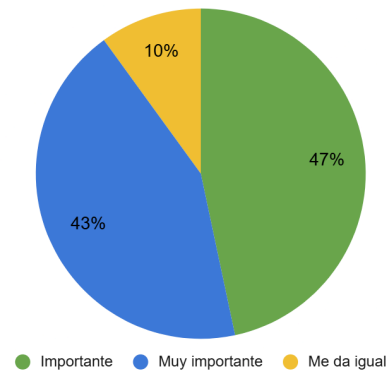
3.3 ACCIÓN → CONSTRUIR COMPROMISO

En las conversaciones con los Directores, el tema del compromiso es uno de los aspectos mencionados por todos, principalmente asociado a las nuevas generaciones y su carencia. Lo visualizan a la hora de contratar personal de edades jóvenes (véase el apartado “rotación vacantes y competencias buscadas”). Es interesante esta apreciación, ya que para ellos el compromiso parecería ser un vínculo que se origina en el empleado y se destina a la organización, y no como una construcción entre ambas partes, donde el empleado tiene espacio para ser y expresarse, y por el otro lado es respetado y valorado.

En este trabajo se evaluaron dos herramientas que en el hacer cotidiano ayudan en esa construcción: la participación en la toma de decisiones, y el trabajo en equipo.

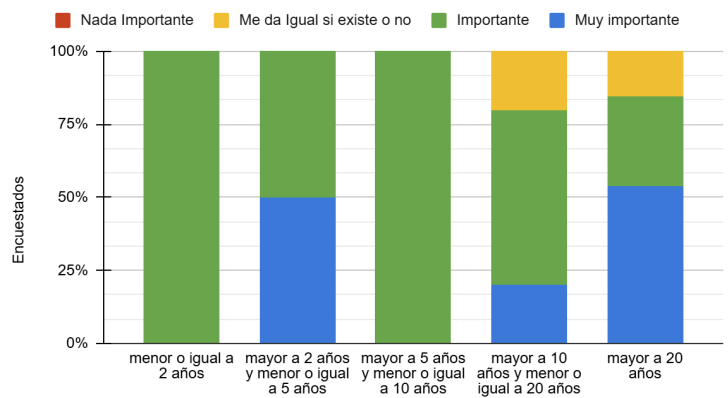
Dos de las cinco universidades indican que los empleados participan en la resolución de problemas o situaciones “pero hay que consultarles” es decir, observan que no es una cuestión proactiva, sino reactiva.

Importancia de la participación en la toma de decisiones para permanecer en el empleo



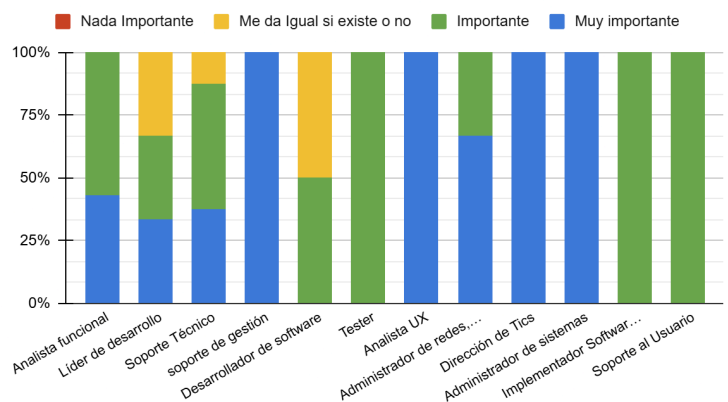
Cuando se pregunta a los empleados en relación a la importancia de **participar en las decisiones** a los efectos de la permanencia el 90% respondió que es “Importante” o “Muy importante”. Es de destacar que ninguno eligió la opción “nada importante”.

Importancia de participación en las decisiones según antigüedad

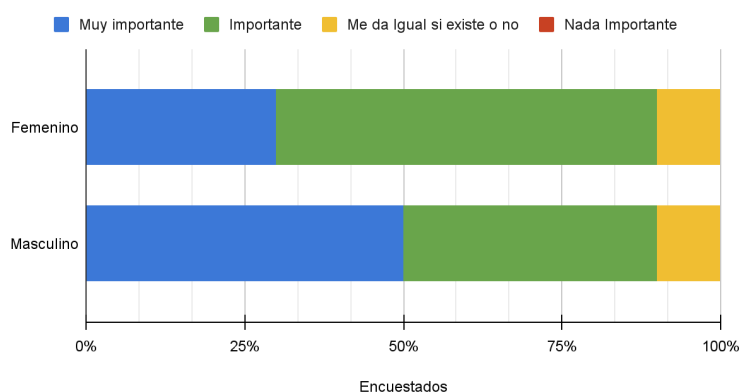


Cuando se analizan las respuestas por antigüedad sorprendentemente la indiferencia se encuentra en los rangos superiores (quizás aquí se exprese algún nivel de frustración). Quienes expresan mayor indiferencia en su mayoría tienen alta autonomía en su trabajo

Importancia de participación en las decisiones según los puestos



Importancia de participación en las decisiones según género

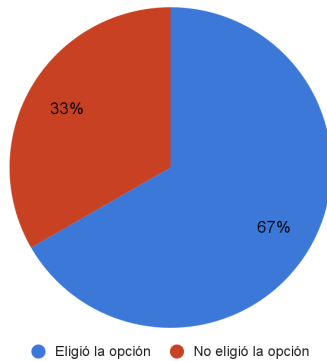


(desarrollador y líder de desarrollo).

En el análisis por género para los hombres es más relevante la posibilidad de participar, si bien la importancia total (“muy importante” e “importante”) es igual para ambos géneros.

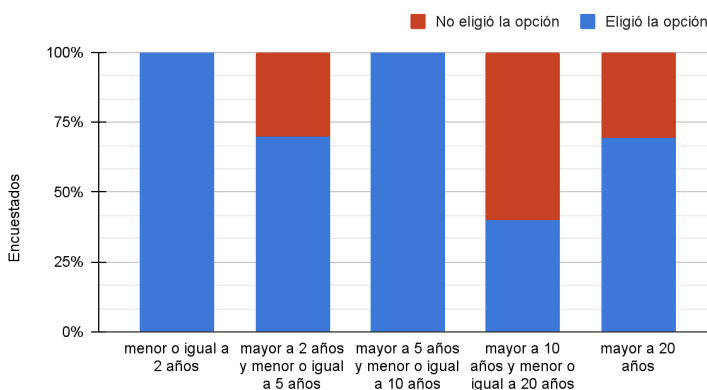
Para participar es importante sentirse escuchado. Cuando se consulta a los empleados si

"Su opinión es escuchada al momento de innovar o proponer cambios y mejoras"



percibe que su opinión es escuchada, el 67%, responde afirmativamente, frente al 90% que menciona que participar es de importancia, lo que podría estar mostrando un cierto grado de insatisfacción al respecto.

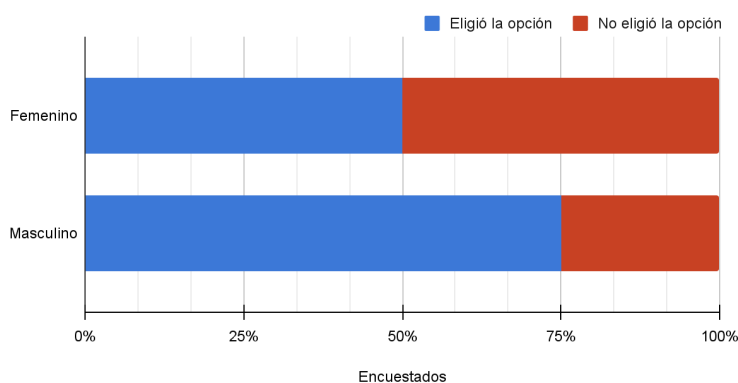
Percepción de participación, según antigüedad



Es interesante que cuando se analizan las respuestas considerando la antigüedad, quienes ostentan más de 10 años evidencian no sentirse representados por la afirmación en una proporción mayor que en otros rangos. Esto es

coherente con el hecho de que este grupo haya expresado indiferencia al evaluar la importancia de este concepto para permanecer en su empleo.

Percepción de participación, según género



En el análisis por género se visualiza una leve tendencia donde los hombres refieren sentirse más escuchados en su opinión y tener lugar para participar.

Respecto al tipo de contratación, la

planta transitoria percibe ser escuchada un poco más que la planta permanente.

Se puede concluir entonces que la participación es de alta relevancia para los empleados pero si bien la mayoría percibe tener

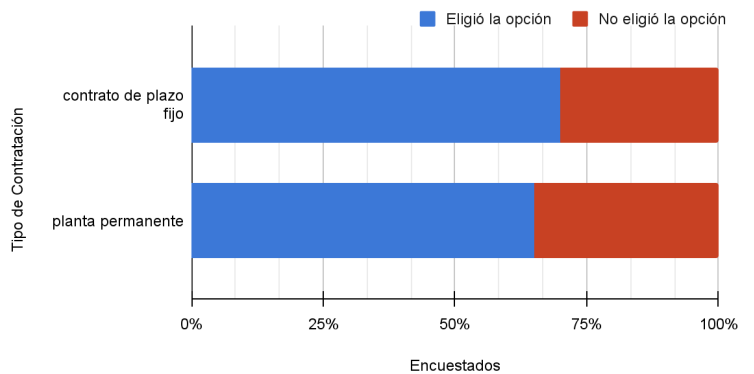
lugar para expresar sus ideas y opiniones respecto al trabajo, existe un grupo importante que no comparte esta misma apreciación. Esto podría constituir un aspecto a fortalecer a los efectos de la retención.

Otro aspecto a valorar en el hacer cotidiano es el **equipo** del cual se forma parte. Para el 93% de los encuestados ser parte de un equipo es de relevancia al momento de evaluar la permanencia en el empleo. Es de destacar que este concepto supera en el nivel de importancia a la remuneración.

Sorprendentemente los menores de 23 años marcan indiferencia en relación a este aspecto. Recordemos que en este rango etario la remuneración era “muy importante”. Estas respuestas también son coherentes con lo relevado al analizar la cultura de la

organización, donde este rango etario también muestra indiferencia. El trabajo en equipo hace al

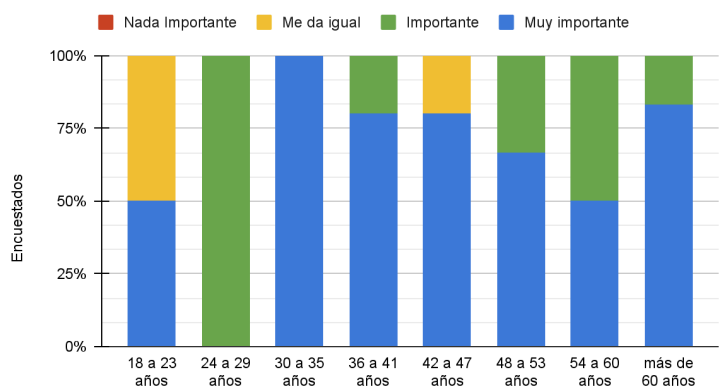
Percepción de participación, según tipo de contratación



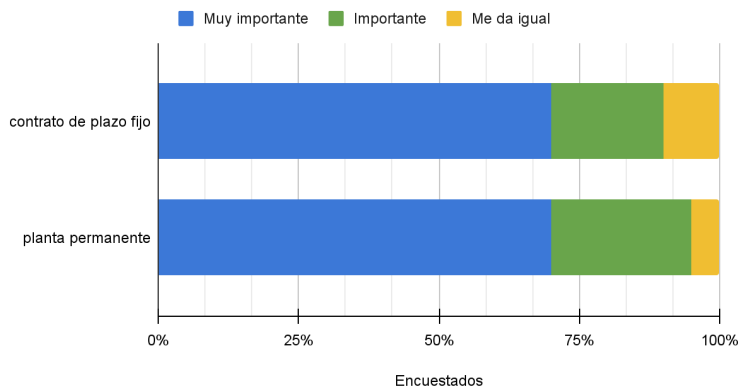
Importancia del trabajo en equipo para evaluar la permanencia en el empleo



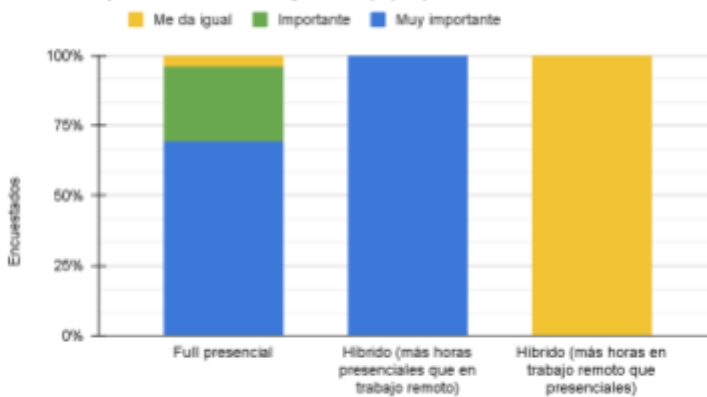
Importancia del trabajo en equipo por rango etario



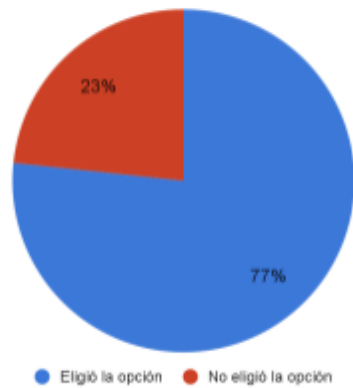
Importancia del trabajo en equipo por tipo de contratación



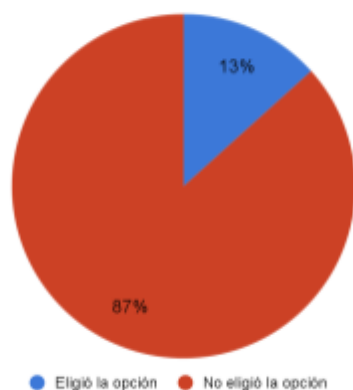
Importancia del trabajo en equipo por modalidad laboral



"¿Forma parte de un equipo de trabajo?"



"Puede desarrollar sus tareas en forma individual sin depender de otros"



entorno laboral y participa en la creación de la cultura de la organización. Otro aspecto que se observa es que a partir de los 30 años la importancia comienza a disminuir, volviendo a tomar relevancia en la última etapa de vida laboral.

El tipo de contratación no varía la apreciación de la importancia del trabajo en equipo, aunque levemente la planta permanente muestra mayor proporción.

Respecto a la modalidad laboral, quienes tienen la mayor flexibilidad, son quienes muestran mayor indiferencia respecto al trabajo en equipo. Esto es una alerta sobre la cual se debería trabajar.

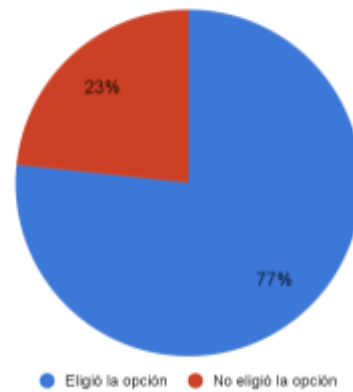
El 77% de los encuestados respondió que forma parte de un equipo, y el 13% indicó que puede desarrollar sus tareas sin necesitar a otros. Esto marca un bajo grado de independencia y un fuerte entramado

de trabajo colaborativo, lo que se confirma con el 77% que responde que comparte conocimiento con sus pares para resolver problemas.

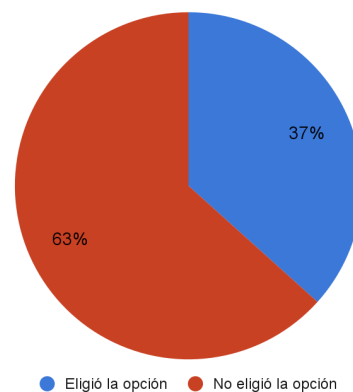
Sin embargo, sólo el 37% de los encuestados respondió que siente motivador el ambiente colaborativo y el trabajo en equipo. Este porcentaje es bajo considerando que el 70% indicó que el trabajo en equipo es “muy importante” para su permanencia. Esto demuestra un alto grado de insatisfacción respecto a este elemento sobre el cual es necesario trabajar a los efectos de la retención.

Cuando se indaga un poco más para entender esta desmotivación, se observa que la mayor proporción de insatisfacción se encuentra en las personas con menos de 10 años de antigüedad. Quienes más motivados se sienten con el ambiente y el trabajo en equipo ostentan una antigüedad mayor a los 10 años y pertenecen a la planta permanente

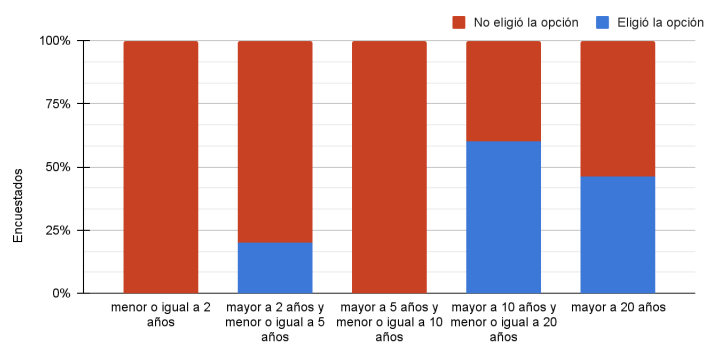
"Comparte conocimiento con sus pares para resolver problemas"



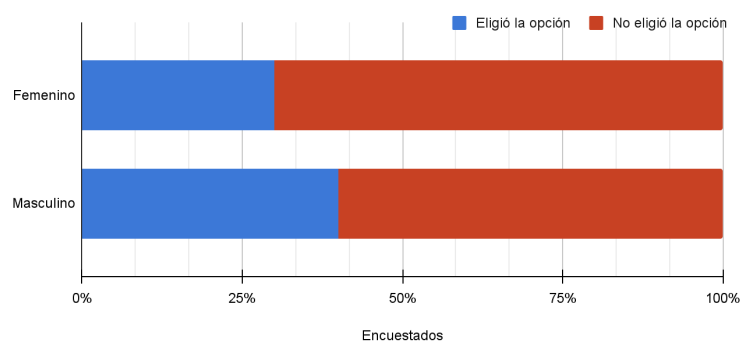
"El ambiente colaborativo y de equipo es motivador para mi en este trabajo"



"El ambiente colaborativo y de equipo es motivador para mi en este trabajo"
Evaluación por antigüedad

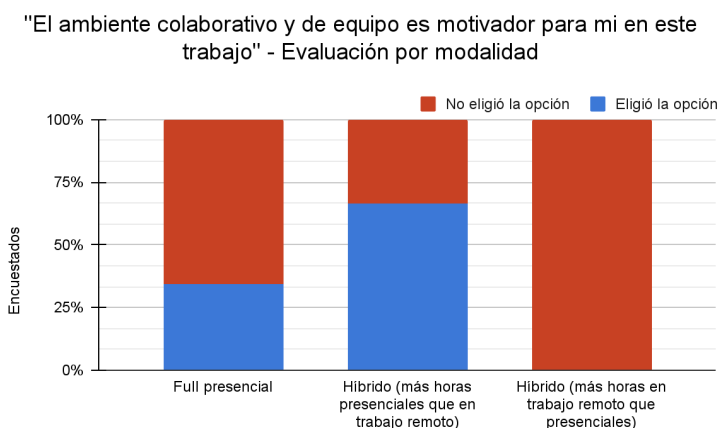


"El ambiente colaborativo y de equipo es motivador para mi en este trabajo"
Evaluación por género



(como se verá en el apartado 3.5 de este capítulo).

Los hombres se sienten más motivados que las mujeres respecto al trabajo en equipo (67% y 43% respectivamente).



Respecto a la modalidad laboral es interesante observar que quienes hacen modalidad presencial en su mayoría no encuentran motivador el trabajo en equipo en cambio sí lo hacen quienes tienen la modalidad híbrida intermedia.

Los datos analizados en este apartado reflejan que en forma latente para las personas que componen el área, tanto la participación en la toma de decisiones como el trabajo en equipo se configuran en dos elementos con alto grado de importancia (es “importante” o “muy importante” para su permanencia la participación en las decisiones para el 90% de los encuestados y el trabajo en equipo para el 93%). Sin embargo, la percepción de los empleados respecto a ser oídos o al ambiente colaborativo de equipo no cubre esas expectativas (67% de los empleados percibe que su opinión es valorada, y el 37% siente que el ambiente colaborativo y el trabajo en equipo es un elemento motivador en su trabajo).

Con base en estas reflexiones y considerando el bajo porcentaje en la percepción del ambiente de equipo, se concluye que este elemento no es un factor de retención activo y que aún existen importantes desafíos para consolidar ambos aspectos. La construcción del compromiso requiere una relación bidireccional entre la institución y sus colaboradores. En el trabajo de equipo y en la participación y escucha de los miembros del equipo el rol del líder es fundamental. Las políticas de RRHH deberían trabajar con los líderes en dinámicas que desarrollen la escucha activa, y la integración de los equipos.

3.4 VALIDACIÓN → RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSA

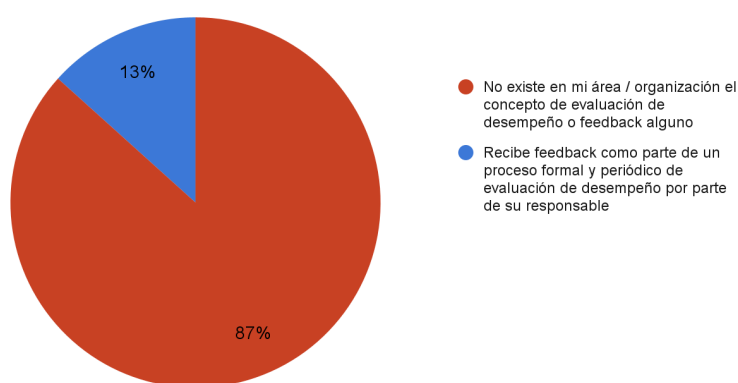
El reconocimiento y la recompensa en mayor o menor medida, son resultado de un proceso de evaluación formal o informal del desempeño de la persona. Tres de las cinco universidades entrevistadas respondieron que no tienen implementado un proceso periódico de evaluación (una de ellas sorprendentemente respondió “que el gremio no lo permitiría”). Las otras dos universidades no respondieron la pregunta.

Cuando se consulta al personal respecto a si su desempeño es evaluado el 87% indicó que no hay evaluación de sus tareas.

Ahora bien, más allá del proceso formal, se preguntó si reciben algún tipo de devolución formal o informal. Sólo el 31% mencionó mantener conversaciones con su responsable acerca de su desempeño y la forma de mejorar el desarrollo de su trabajo.

Respecto a la importancia dada por los empleados a los reconocimientos que puedan recibir por su desempeño, y su relación con la permanencia en el empleo, el 47% responde que es “Muy Importante”, seguido por el 40% que lo considera “Importante” (nuevamente estos datos

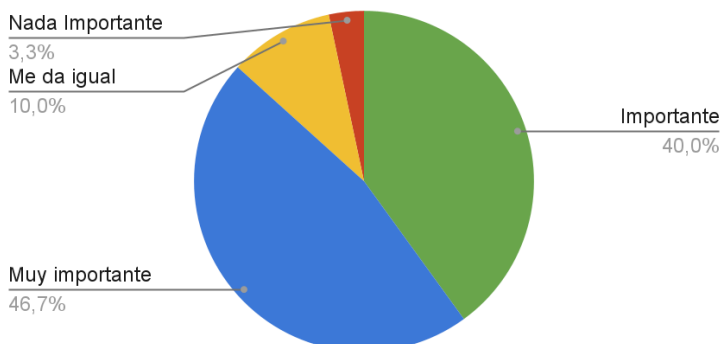
Percepción de la evaluación de desempeño



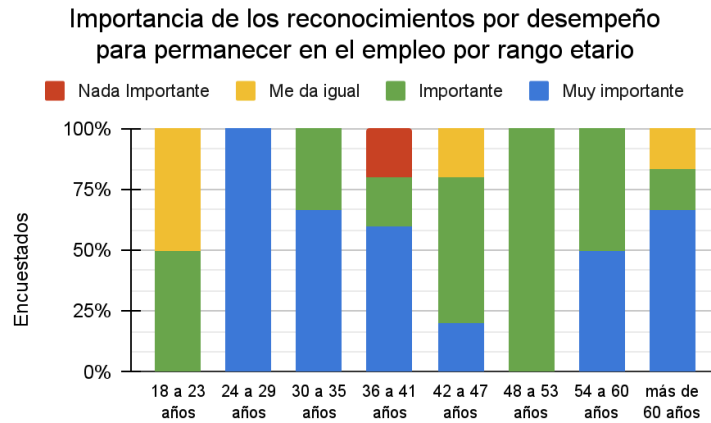
"No existe en mi área u organización evaluación de desempeño o feedback alguno"



Importancia de los reconocimientos por desempeño para permanecer en el empleo



coinciden con el trabajo de Peranzola P. y Troilo F. presentado en el marco teórico). Es decir que existe una fuerte relación entre la permanencia y los reconocimientos en relación a un



desempeño evaluado, al menos en la respuesta ideal o abstracta.

El valor “Muy importante” tiene mayor importancia en el rango etario menor de 41 años, observándose que en la franja menor de 23 años aparece nuevamente, un interesante nivel de indiferencia.

El valor “muy importante” tiene mayor peso en los contratos a plazo fijo que en la planta permanente (60% y 40% respectivamente).

Respecto a la modalidad laboral puede apreciarse que a medida que la flexibilidad aumenta, disminuye la relevancia de este factor. Esto puede deberse a que los puestos que desarrollan esta modalidad son

puestos de dirección o liderazgo (como se verá en el punto 3.6 de este capítulo).

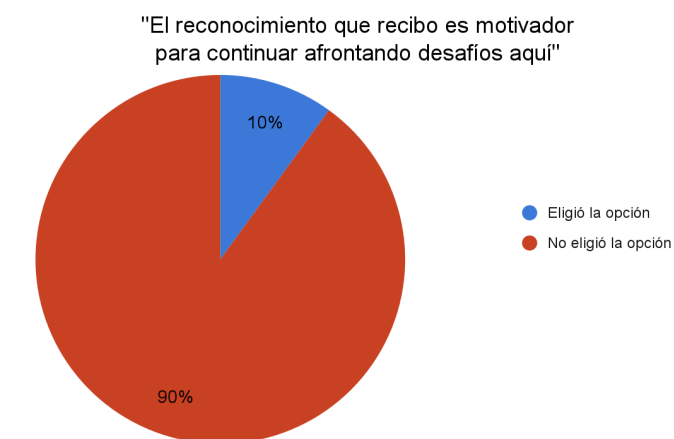
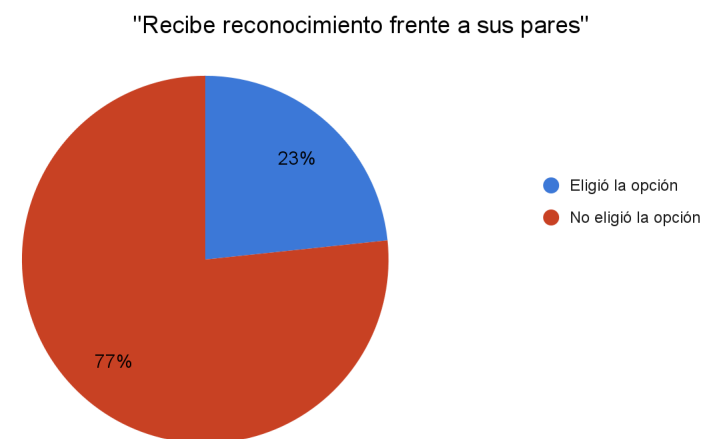
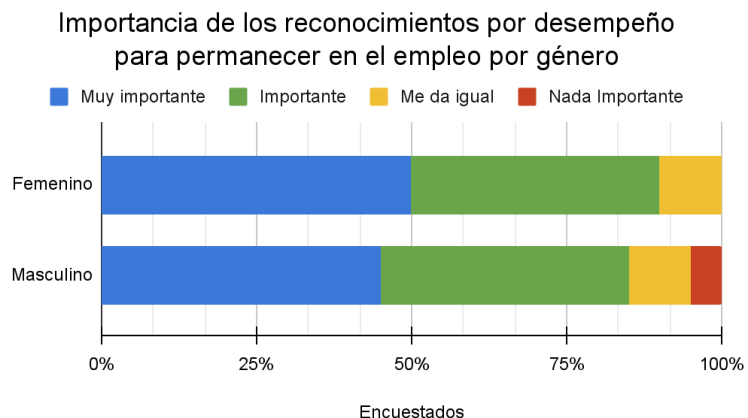
Tanto para el género femenino como para el masculino las opiniones son similares proporcionalmente, aunque se visualiza levemente un mayor grado de indiferencia en los hombres.

Se consultó a los empleados respecto si hay algún tipo de **reconocimiento** público por el

desempeño, pensando que quizás no se evalúa el desempeño pero sí se reconocen trabajos bien realizados, por ejemplo alguna felicitación frente a sus compañeros o equipo, o frente a alguna autoridad de la universidad. El 23% indicó recibir reconocimiento frente a sus pares, y sólo el 10% mencionó que dicho reconocimiento es motivador para continuar en su empleo.

De los cinco directores entrevistados, sólo uno menciona la práctica de reconocimiento pero de manera informal. Las demás no comentaron ningún tipo de acción en ese sentido, como podrían ser reuniones o conversaciones para destacar y analizar los logros alcanzados. El reconocimiento tiende a limitarse a interacciones informales, como charlas de pasillo.

Luego se interrogó a ambos grupos, en relación a **recompensas no dinerarias**, como por ejemplo gift cards u otras. Sólo dos directores dieron respuesta positiva. En un caso indicaron el pago posgrados o alguna capacitación, y el otro indicó el otorgamiento de días libres. Un breve comentario sobre el tema “capacitación”, si la misma está relacionada con las tareas del puesto, no debería considerarse un premio, sino más bien una necesidad laboral inherente al desarrollo





de la tarea asignada. En cuanto a los encuestados, sólo el 3% indicó recibir alguna clase de recompensa. Los datos presentados muestran que no existen mecanismos estructurados para destacar los logros de los empleados ni para

premiar su desempeño de manera formal. Si bien se observa algún reconocimiento informal, este tiende a darse en interacciones espontáneas y no en espacios institucionalizados como reuniones o evaluaciones periódicas. Tanto la retroalimentación como el reconocimiento son aspectos muy poco desarrollados en la cultura organizacional.

Respecto a las recompensas económicas el estatuto del personal no docente no las contempla. Aún cuando cada universidad tiene la potestad autárquica y autónoma de implementar sus propias normas y obtener sus propios recursos, ninguna ha desarrollado algún mecanismo formal que reconozca y beneficie a los talentos que sobresalen en logros, incorporando así las buenas prácticas que existen en el ámbito de la gestión de personas en las organizaciones privadas. Algunas universidades han implementado prácticas aisladas como la concesión de días libres o el financiamiento de capacitaciones elegidas por el empleado.

Considerando que para el 87% de los encuestados el reconocimiento por el desempeño es de importancia y sólo el 31% indicó recibir alguna clase de devolución o feedback por sus resultados, así como la recepción de recompensas también lo es, y sin embargo el 97% indicó no recibir ninguna clase de recompensa, se concluye que estos conceptos no están actuando como factor de retención activo en las organizaciones analizadas. Por el contrario, estas ausencias podrían impactar negativamente en la satisfacción y la retención del talento.

3.5 CERTIDUMBRE → ESTABILIDAD EN LA CONTRATACIÓN

Al analizar este factor se tomaron mediciones en dos aspectos: el tipo de contratación y la

antigüedad en el empleo.

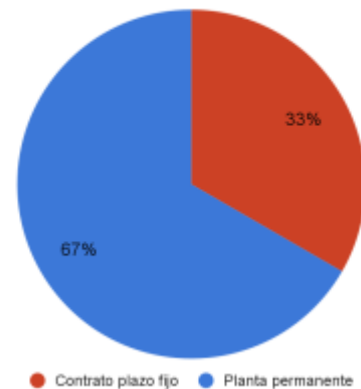
El 33% de los encuestados tiene **contratación** a plazo fijo con renovaciones periódicas, sin perspectiva de finalización real de la relación laboral.

La contratación con plazo fijo no tiene relación directa con la edad. Los contratos se distribuyen en un amplio espectro etario. La mayor proporción de personal contratado se encuentra en la franja etaria media (30 a 41 años). Solo en el rango etario superior (mayor a 54 años) todos los encuestados pertenecen a planta permanente.

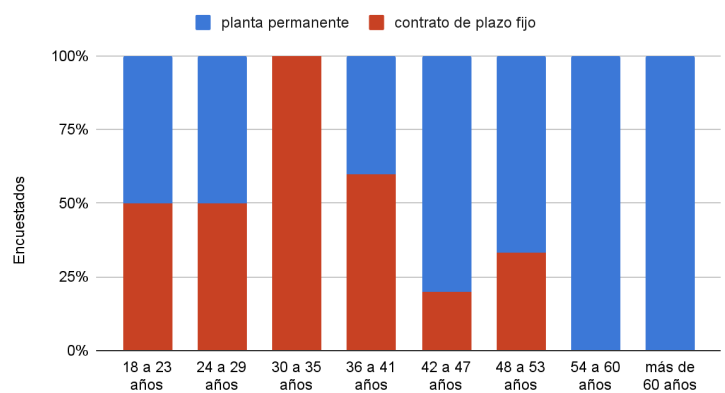
En relación con el puesto, se observa que la mayor proporción de personal contratado corresponde al puesto de analista funcional. Otros puestos exclusivamente con contrato son Tester, Analista UX, SysAdmin y soporte al usuario.

El personal con contrato se encuentra por debajo de los 10 años de antigüedad, aunque el 90% de ellos tienen entre 2 y 5 años. Si

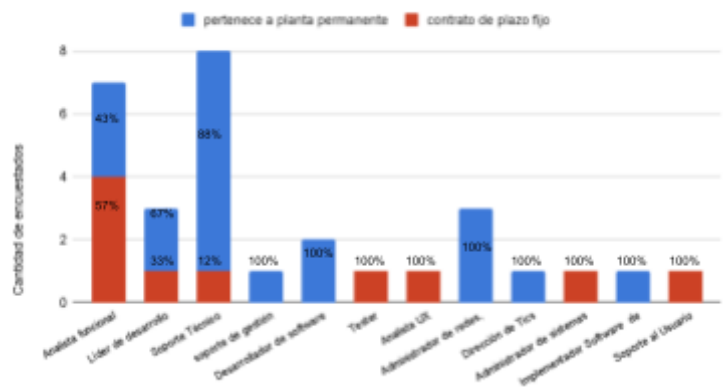
Tipo de contratación de los encuestados



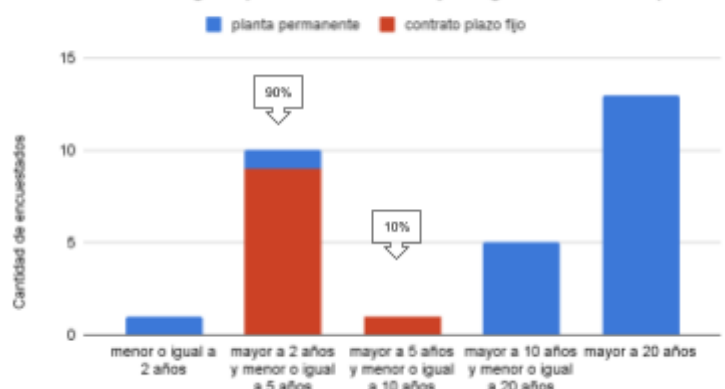
Tipo de contratación según rango etario



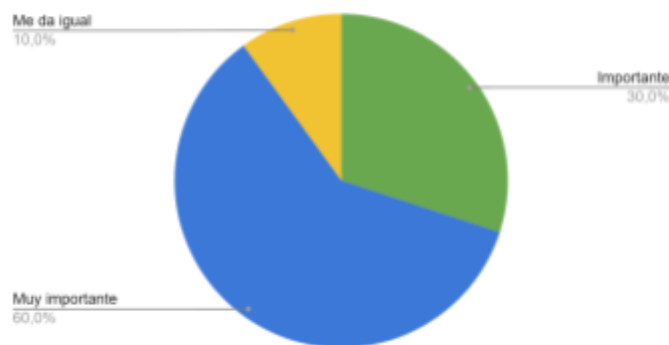
Puestos y tipo de contratación



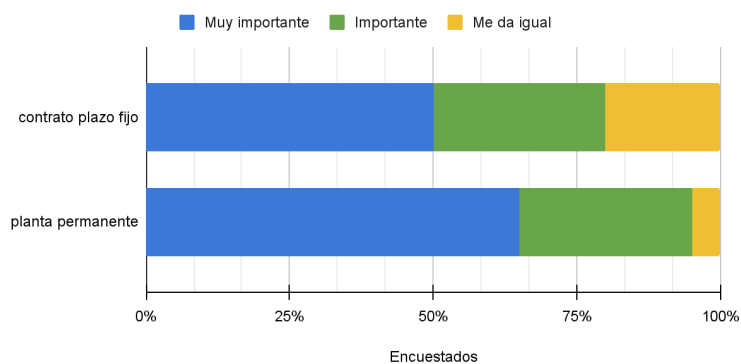
Encuestados según tipo de contratación y antigüedad en el empleo



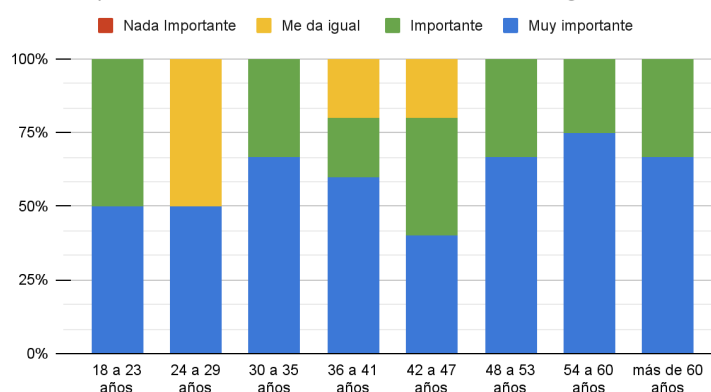
Importancia de a estabilidad en la contratación al evaluar la permanencia en el empleo



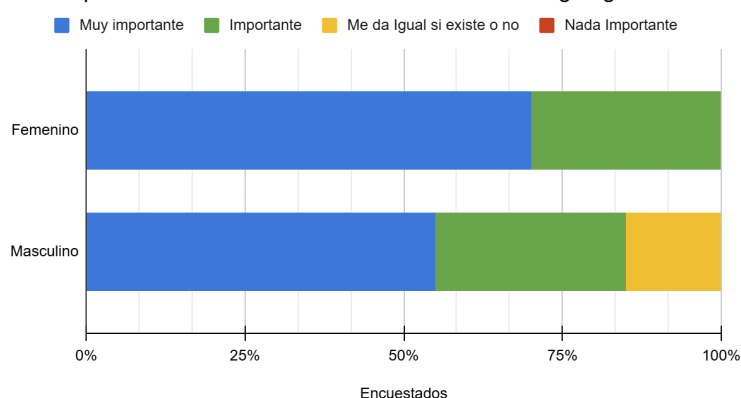
Importancia de a estabilidad en la contratación según tipo de contratación



Importancia de a estabilidad en la contratación según edad



Importancia de a estabilidad en la contratación según género



relacionamos esto con el rango etario, los datos sugerirían que las contrataciones recientes están integrando variados perfiles en relación a la edad. De este grupo, el 60% tiene entre 30 y 40 años.

Cuando se consulta acerca de la importancia de la estabilidad laboral para permanecer en el empleo, el 90% responde que es un elemento “importante” o “muy importante”.

Sorprendentemente la mayor proporción de indiferencia se da en la planta temporaria, cuando la lógica llevaría a pensar que son quienes anhelan ingresar a la planta permanente en busca de estabilidad. Estos datos también muestran cuán valorada es la estabilidad para la planta permanente.

Los mayores números de indiferencia respecto a la contratación se dan en el rango etario entre los 24 a 29 años. Esta indiferencia desaparece en los mayores de 48, quizás por la

necesidad de un trabajo estable a los fines jubilatorios.

Respecto al género, para la totalidad de las mujeres encuestadas la estabilidad es un elemento de importancia.

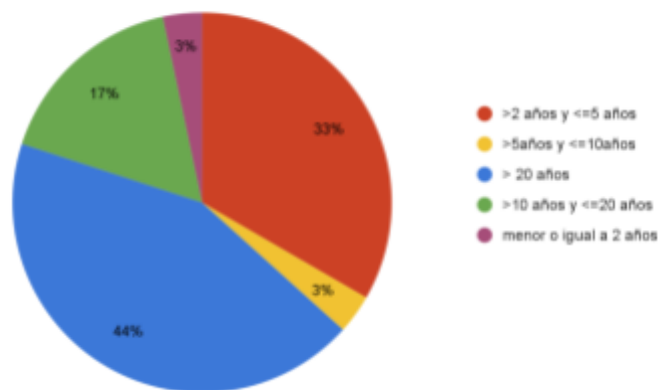
Al analizar la **antigüedad**, se observa que el 61% de los encuestados tienen más de 10 años de antigüedad en la organización, lo que significa que las áreas IT estudiadas están compuesta por personal con experiencia en las dinámicas de las operaciones.

Los puestos con mayor antigüedad se encuentran en soporte de gestión, implementador, director, administrador de redes y soporte técnico. El único puesto con antigüedad menor a dos años es el de “desarrollador”, lo que coincide con lo indicado por los directores como uno de los puestos con mayor rotación.

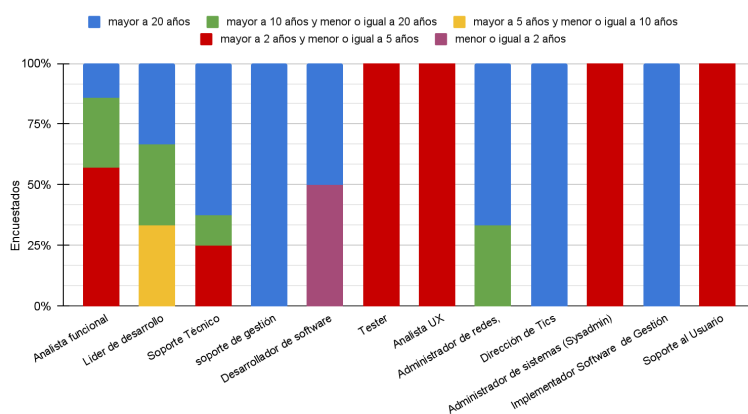
El período de antigüedad entre 2 y 5 años es el que presenta mayor diversidad en términos de edades seguido por el rango mayor a 20 años.

Lo mencionado hasta el momento indica que las áreas IT reflejan una composición laboral

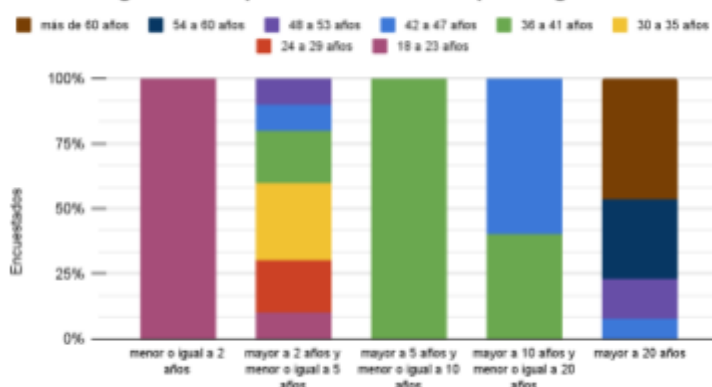
Personal encuestado según antigüedad en el empleo



Antigüedad de los encuestados por puesto de trabajo



Antigüedad del personal encuestado por rango etario



relativamente estable. Considerando que el 90% de los encuestados considera la estabilidad como relevante, que el 67% tiene estabilidad como empleado público por ser personal de planta permanente y que quienes son planta temporaria tienen una antigüedad entre 2 y 5 años, se puede concluir que la estabilidad en el empleo sí se configura como un factor de retención activo.

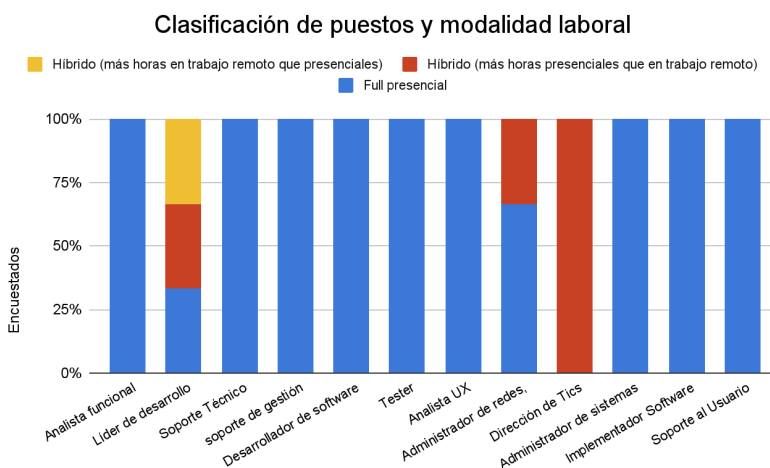
3.6 FELICIDAD → PROMOVER EL EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO

Para estudiar este concepto se realizaron preguntas respecto a distintas facetas que conforman la calidad de vida en el trabajo (la modalidad laboral, la jornada laboral y los



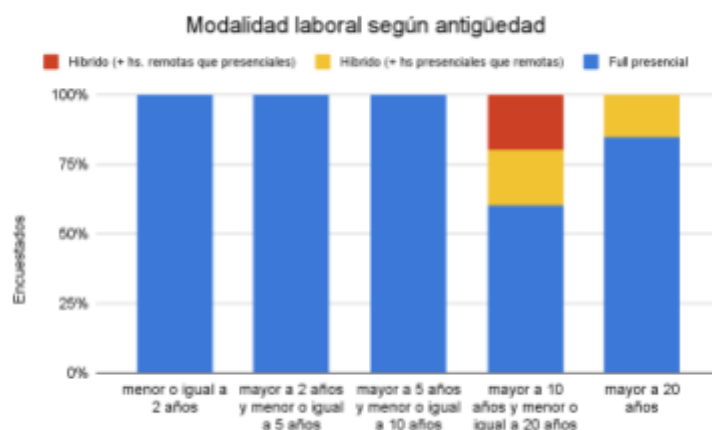
beneficios no monetarios) y también se relevó la apreciación del concepto “balance vida-trabajo”.

Respecto a la **modalidad laboral**, sólo dos universidades permiten modalidades flexibles, es decir trabajo remoto o híbrido. De lo declarado por los encuestados, un



13% se encuentra realizando sus tareas bajo algún tipo de modalidad híbrida.

Cuando se relacionan los puestos relevados con la modalidad laboral correspondiente, se observa que solo tres puestos se desarrollan en modalidades flexibles: líder de desarrollo, dirección de TIC’s y administrador de redes, todos ocupados por personal de planta



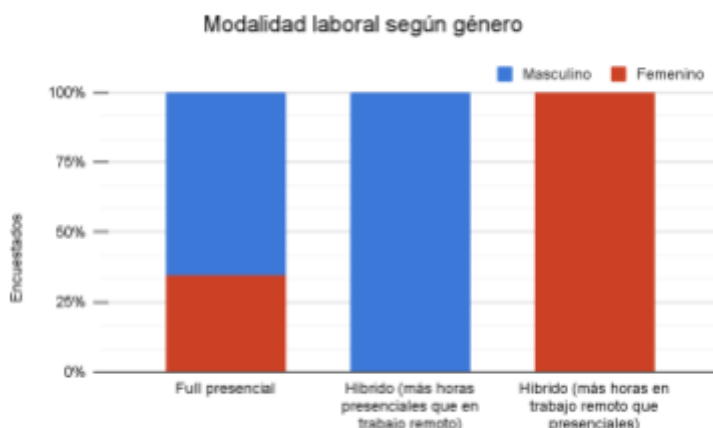
permanente.

Quienes tienen permitida esta modalidad laboral, tienen una antigüedad superior a los 10 años. Esto podría ser indicativo de que la modalidad híbrida sólo es accesible a quienes tienen mayor tiempo en la organización.

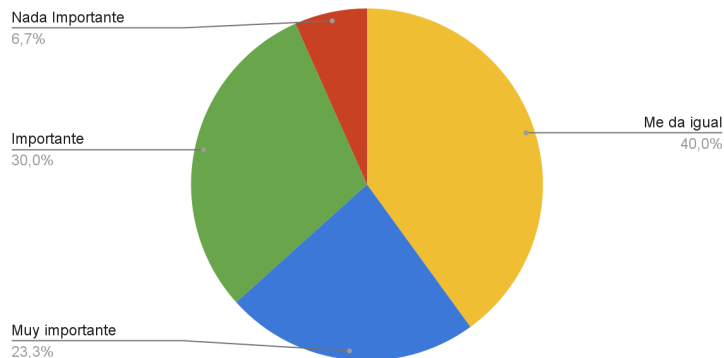
No se visualiza una tendencia entre la modalidad y el género, ya que en las modalidades flexibles hay tanto mujeres como hombres.

Respecto a la relación entre la modalidad y tipo de contratación, el 100% del personal con contrato a plazo fijo lo hace bajo la modalidad presencial, mientras que los empleados permanentes tienen cierta flexibilidad para combinar trabajo presencial y remoto.

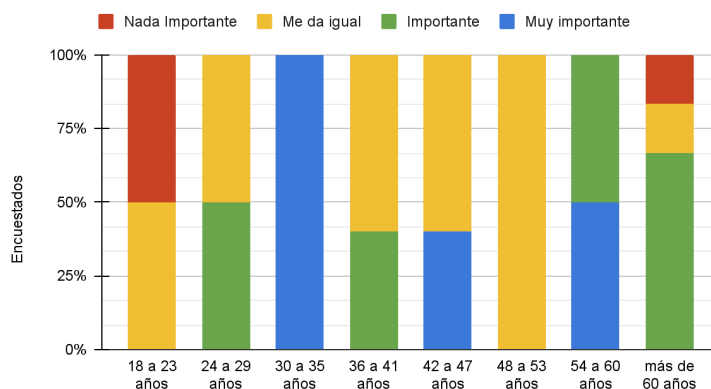
En relación a la importancia otorgada al trabajo híbrido o remoto al momento de evaluar su permanencia en el empleo las opiniones están divididas casi en un 50% entre la indiferencia y la importancia, aunque



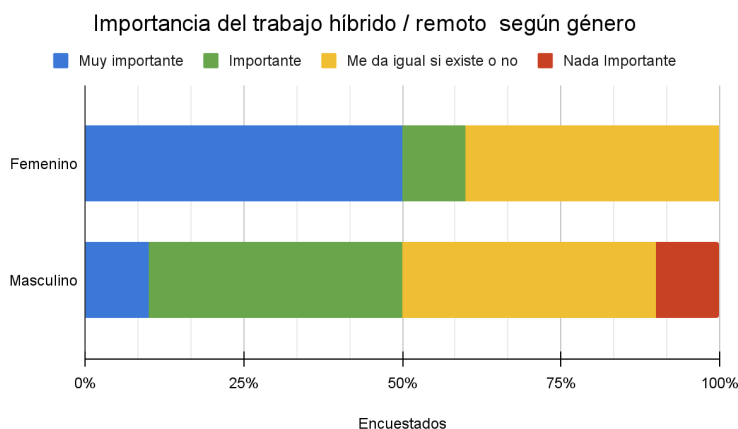
Importancia del trabajo híbrido / remoto para evaluar su permanencia en un puesto u organización



Importancia del trabajo híbrido / remoto según edad



la mayoría indicó que es importante al momento de pensar en un cambio. Cuando se analizan las edades que responden, la indiferencia se observa distribuida en casi todos los rangos.



Sin embargo, al observar los datos según género, existe una leve preferencia por esta modalidad en las mujeres.

Es importante mencionar que sólo el 27% de los encuestados indican que la modalidad laboral de su trabajo actual es de gran valor. A medida que la modalidad se flexibiliza es mejor valorada.

"La modalidad laboral es de gran valor para mi en este trabajo"



En cuanto a la **jornada laboral**, el artículo 74 del Decreto 366/06 establece un régimen de 35 horas semanales, distribuidas en siete horas diarias continuas de lunes a viernes, con un descanso de 30 minutos por jornada entre la tercer y cuarta hora. No obstante, cada universidad tiene la facultad de definir criterios específicos para su

cumplimiento. Por ejemplo, en una de las universidades relevadas, se permite que las categorías del tramo superior no cumplan con la jornada completa.

El 60% de los encuestados declara tener una jornada cuya extensión difiere de la jornada normal establecida.

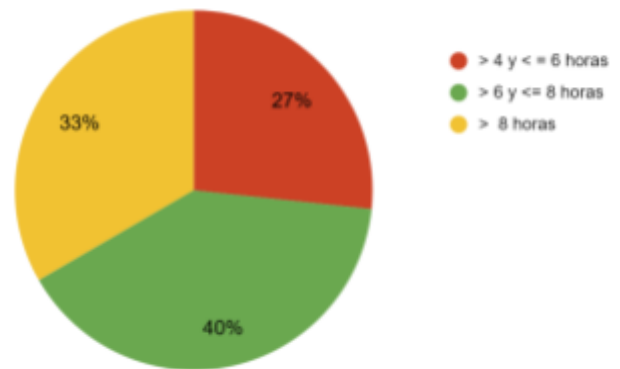


Los puestos que han indicado superar la jornada diaria de 8 horas son diversos y no se corresponden exclusivamente a puestos de mayor responsabilidad.

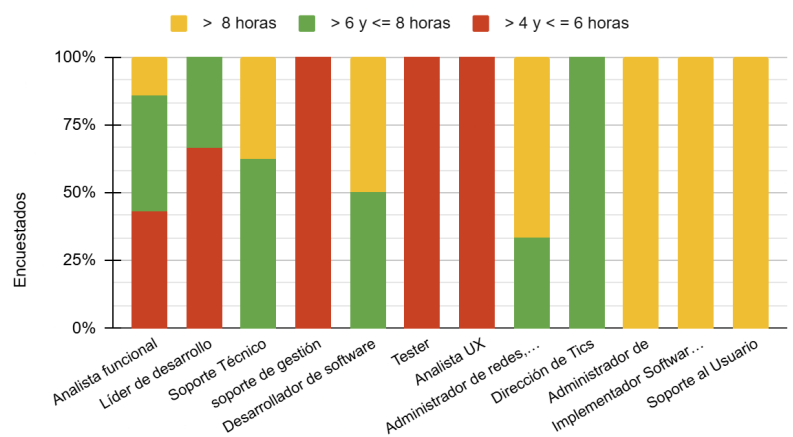
Respecto a las horas extras, el mismo art.74 indica que se permiten realizarlas, siempre y cuando la jornada no se extienda más de 10 horas diarias. Dichas horas pueden compensarse con una reducción horaria equivalente siempre y cuando se acuerde con el empleador (así sucede según se menciona en las entrevistas con los directores).

El 60% de los contratados trabajan menos de 6 horas. Se confirma lo declarado en dos de las cinco universidades entrevistadas, respecto a que la jornada laboral del personal contratado se reduce para hacer más competitivo el salario, ya que el sueldo mensual que se abona se equipara a una jornada completa, y de esta forma se mejoran las

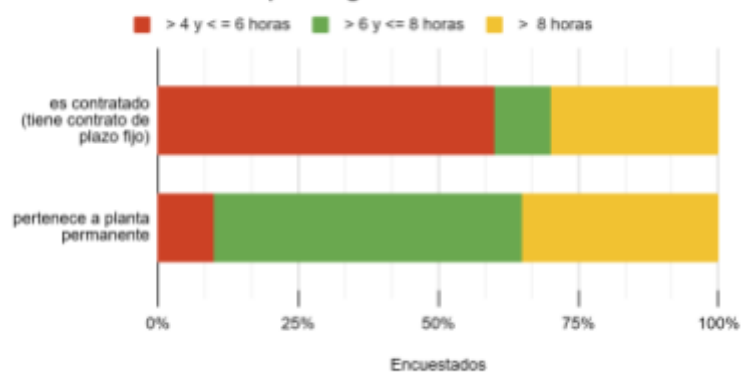
Extensión de la jornada laboral de los encuestados



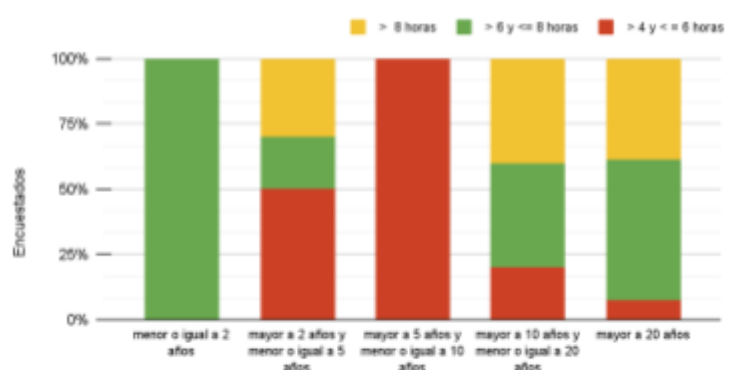
Puestos y extensión de la jornada laboral



Relación entre jornada laboral y tipo de contratación por rango horario

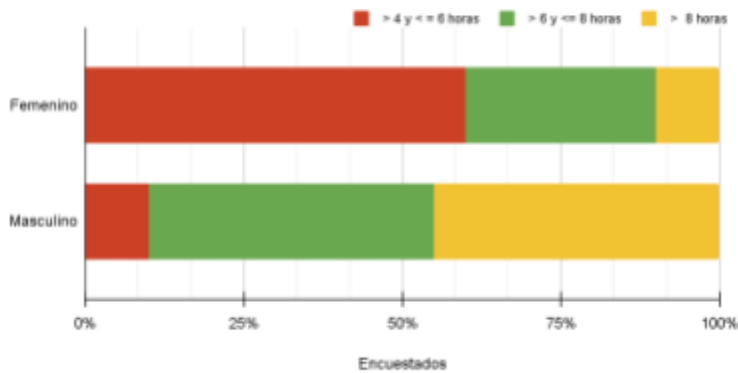


Jornada Laboral según antigüedad



condiciones ofrecidas.

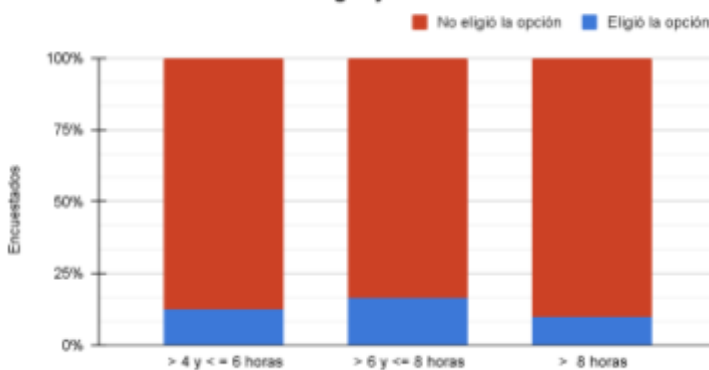
Jornada laboral según género



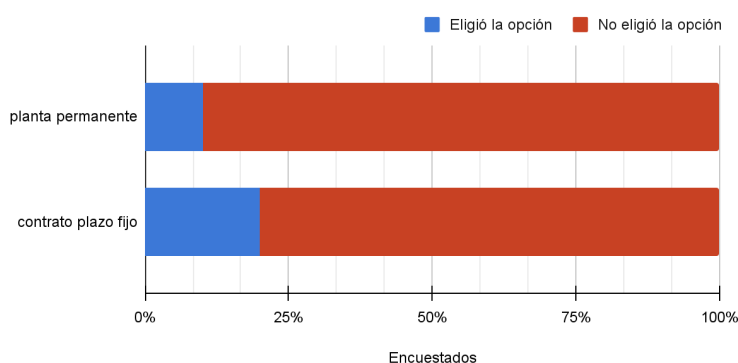
La extensión de la jornada laboral es motivadora para mí



"La extensión de la jornada laboral es motivadora para mí"
Evaluación según jornada laboral



"La extensión de la jornada laboral es motivadora para mí"
Evaluación según tipo de contratación



Se observa que el personal con mayor antigüedad es sobre quien recae la mayor jornada laboral, ya que quienes tienen una antigüedad mayor a 10 años representan el 75% de la fuerza laboral que trabaja entre 6 y 8 horas y el 70% que trabaja más de 8 horas.

También se visualiza una tendencia en donde las mujeres trabajan proporcionalmente menos carga horaria que los hombres.

Cuando se pide a los encuestados que indiquen si la jornada laboral es motivadora para realizar su trabajo, sólo el 13% se identifica con dicha afirmación. Lo sorprendente es que no es motivadora ni siquiera para quienes trabajan menos de 6 horas, ya que solo el 13% de este grupo indicó que lo era.

Cuando se observa el tipo de contratación, la planta transitoria se encuentra menos motivada (el 75% trabaja menos de 6 horas). Esto

significa que para los encuestados la jornada reducida no es percibida como algo valioso, ni siquiera en la relación salario/horas trabajadas.

Otro aspecto a tener en cuenta al momento de evaluar el equilibrio vida-trabajo es el **régimen de licencias** aplicable (regulado por el decreto 366/06), el cual puede ser complementado por cada Universidad con el otorgamiento de beneficios superadores.

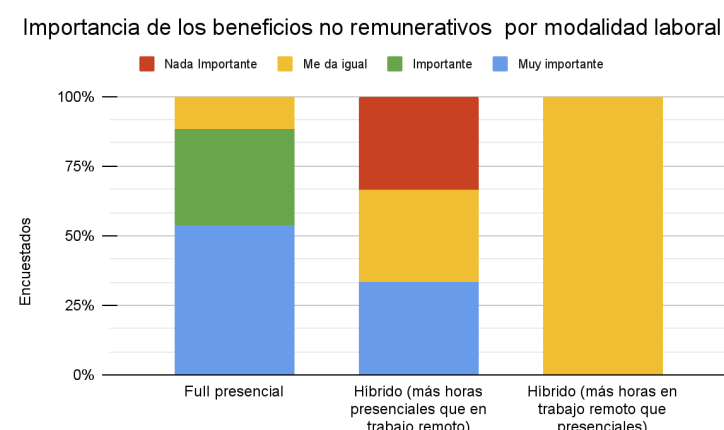
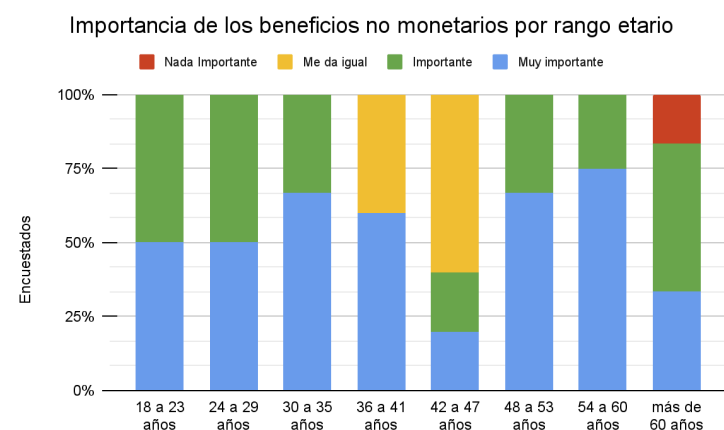
Como todo lo normado por el decreto, los beneficios sólo son aplicables al personal de planta permanente. Sólo una universidad menciona aplicar el mismo régimen de licencias al personal contratado, como mejora de las condiciones de contratación.

No es objeto de este trabajo presentar un análisis de cada uno de los regímenes de licencia aplicables a cada universidad relevada. Sólo a modo de ejemplo, se accedió a la ordenanza de licencias de sólo una de las UN bajo estudio, y se lo comparó con la Ley de Contrato de Trabajo 20.744 y las condiciones del Convenio Marco de Empresa de los Trabajadores Informáticos (AGC), concluyendo que los beneficios que la UN otorga a sus No Docentes son superadores al ámbito privado. Algunos ejemplos de licencias pagas:

Licencia	No Docente UN	Ley 20744 Contrato de Trabajo	Convenio Marco CCT AGC
Maternidad	45 días antes de la fecha de parto y 90 días después. Si el parto fuera múltiple se añade 30 días por cada hijo nacido.	90 días	90 días
Nacimiento de hijo o adopción para el caso del otro progenitor	10 días hábiles	2 días corridos	14 días corridos
Ausencias por razones particulares (sin justificación):	hasta 6 permisos particulares por año	-	-
Ausencias por cuidado familiar enfermo	hasta 20 días corridos, en un solo período o fraccionado, en el año, con goce de haberes para atender a familiar enfermo, plazo que podrá extenderse hasta en 100 días adicionales, extensión que será sin goce de haberes.	-	una vez por año por cada familiar y hasta un máximo de seis días por cada uno de ellos con goce de sueldo

En cuanto a los **beneficios no monetarios**, dos de las cinco universidades entrevistadas mencionan como beneficios otorgados, la compensación de días cuando se trabaja en exceso de la jornada, la habilitación del trabajo remoto cuando el empleado tiene alguna necesidad

específica, los beneficios del régimen de licencias, y en caso de los trabajadores contratados con modalidad híbrida, el otorgamiento de bono por ropa.



Para el 80% de los encuestados los beneficios no monetarios en su evaluación de permanencia son “importantes” o “muy importantes”. Aunque la edad puede influir en la percepción de dichos beneficios el impacto no parece ser uniforme o lineal, ya que los rangos etarios más jóvenes y mayores parecen valorar más estos beneficios ("Muy importante" e "Importante") y los rangos intermedios muestran mayor indiferencia (“Me da igual”).

Al analizar las respuestas según la modalidad laboral, se observa que los encuestados con modalidad presencial valoran mucho más los beneficios no remunerativos en comparación con quienes tienen modalidades híbridas. Esto puede

responder al hecho de que quienes trabajan en modalidades flexibles perciben este beneficio como un elemento más de su contratación, especialmente en el sector IT donde el trabajo remoto o híbrido ya es un estándar.

Al analizar las respuestas considerando el tipo de contratación se observa que para el 90%

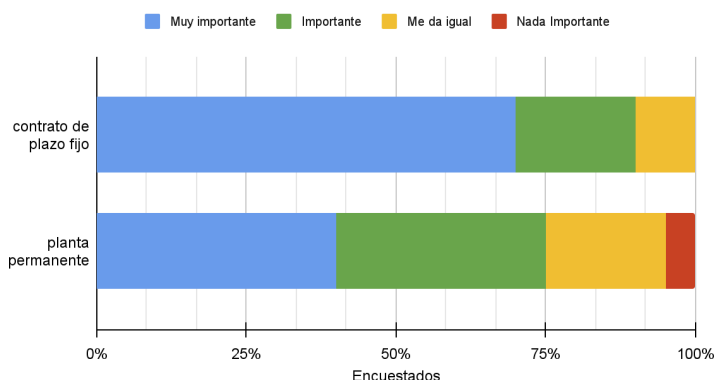
del personal de planta transitoria, estos beneficios son “muy importantes” o “importantes”. Esto es una alerta ya que, como se mencionó, este grupo no accede a las modalidades flexibles.

Al momento de indicar la satisfacción respecto a los beneficios que gozan en el presente, sólo el 13% indicó que estos beneficios resultan gratificantes para ellos.

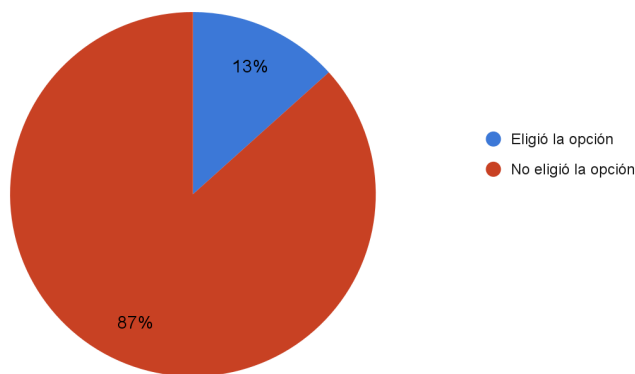
Al evaluar el “balance vida-trabajo” explícitamente, el 50% de los encuestados indica que este elemento es de gran valor para su vida, lo cual considerando las desagregaciones analizadas en este apartado, la valoración aumenta considerablemente al analizarlo en forma integrada, comprendiendo que hay otros elementos en la composición de este concepto que afectan la apreciación de los empleados.

Cuando se observan las respuestas según la antigüedad lo

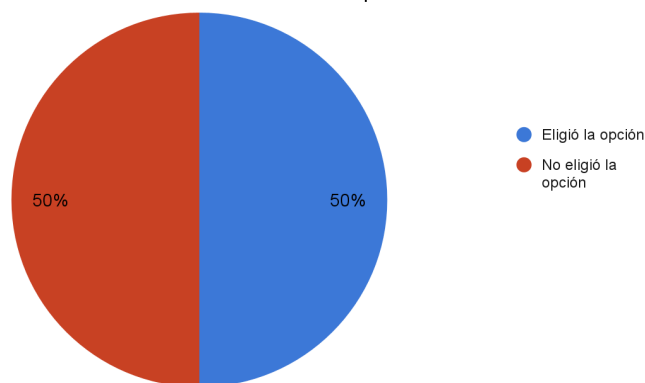
Importancia de los beneficios no remunerativos por tipo de contratación



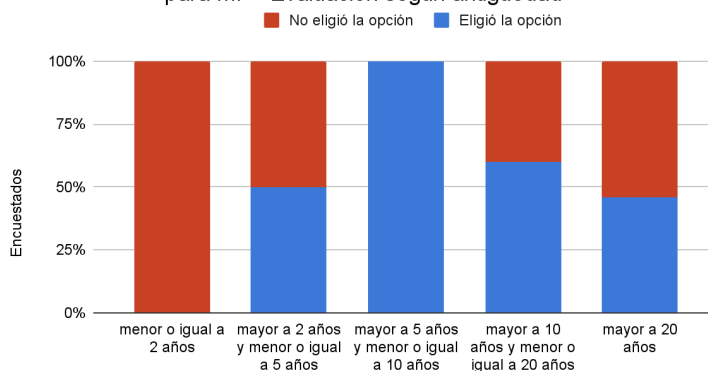
"Los beneficios no monetarios son gratificantes"



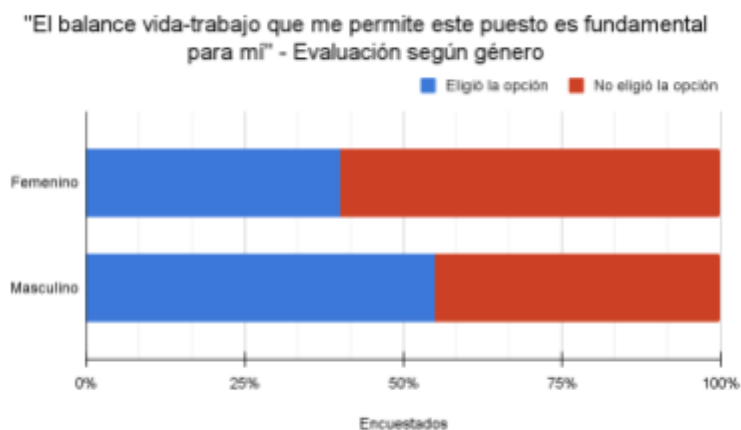
"El balance vida-trabajo que me permite este puesto es fundamental para mí"



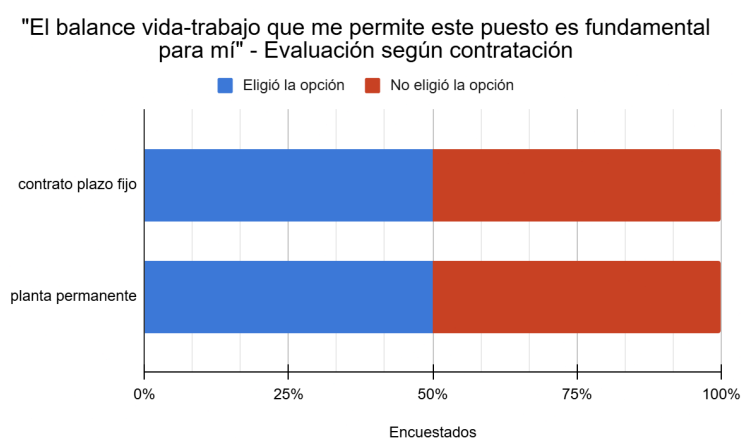
"El balance vida-trabajo que me permite este puesto es fundamental para mí" - Evaluación según antigüedad



más notorio es que, para quienes tienen menos de dos años de antigüedad este factor no es relevante. Se recuerda que en este segmento se encuentran los menores de 23 años, quienes quizás aún no perciben este concepto como algo valioso en sus vidas.



Respecto al análisis por género, proporcionalmente es más importante para los hombres.



Es de destacar que el personal con contrato y el personal de planta permanente comparten la misma apreciación, es decir el tipo de contratación no afecta la evaluación cuando se visualiza en forma integrada, no así cuando se pregunta por elementos que hacen al balance vida-trabajo.

En resumen, para evaluar este factor de retención se analizó la modalidad laboral, la extensión de la jornada laboral, el régimen de licencias, los beneficios no monetarios y, en forma integrada la percepción de los empleados respecto al concepto “balance vida-trabajo”.

Por lo observado el tipo de contratación emerge como un factor clave que define tanto la extensión de la jornada laboral como la modalidad de trabajo, ya que los empleados contratados trabajan jornadas más cortas y exclusivamente en modalidad presencial, mientras que el personal de planta disfruta de mayor flexibilidad pero asume una mayor carga horaria. Quizás por esta razón sólo el 27% considera que la modalidad laboral actual es de gran valor para ellos, pero el 53% indica que la modalidad híbrida es “importante” o “muy importante”; o sólo el 13% considera que la extensión laboral es motivadora para realizar su tarea.

Otro elemento a considerar es que para el 80% de los encuestados los beneficios no monetarios son “importantes” o “muy importantes” para evaluar la permanencia en un empleo, y pese a que sólo el 13% indica que son gratificantes.

Teniendo en cuenta que el 50% de los encuestados responde que el balance vida-trabajo que este empleo les permite es de importancia en su vida, se puede concluir entonces que este elemento está actuando como un factor de retención activo, pero con algunas alertas. Cuando se focaliza en el concepto como un todo (“Balance vida-trabajo”) las proporciones de satisfacción aumentan, mientras que cuando se analizan por separado, los porcentajes de satisfacción son mucho más bajos. Si alguno de los factores que hoy están actuando como retentivos (remuneración y estabilidad) sufrieran algún revés, este factor podría rápidamente transformarse en expulsor si no se actualiza a las tendencias del presente en el ámbito de las áreas IT.

3.7 CRECIMIENTO → DESARROLLO DE CARRERA

Para evaluar este factor, en las entrevistas a los Directores de Área las preguntas se orientaron a la forma de ingreso y ascensos de los empleados, y a la posibilidad de rotación entre áreas u oficinas de la misma dependencia, o de otras dependencias o unidades académicas o de gestión distintas.

Se observa que las respuestas en mayor o menor medida son uniformes en cuatro de las cinco universidades, con las siguientes características:

- los ingresos se realizan por contratos y cuando se produce una vacante en planta permanente se concursa el cargo para efectivizar el ingreso.
- los ascensos dependen de la existencia de una vacante o si se necesita crear una categoría, la negociación con el gremio. En tres de las cinco universidades los directores mencionaron que los cargos se ocupan en relación a las funciones y la responsabilidad asumida en concordancia con la categoría otorgada (jefe de departamento, director o director general).
- se pueden realizar cambios o pases a otras áreas o recibir personas de otras áreas, lo que

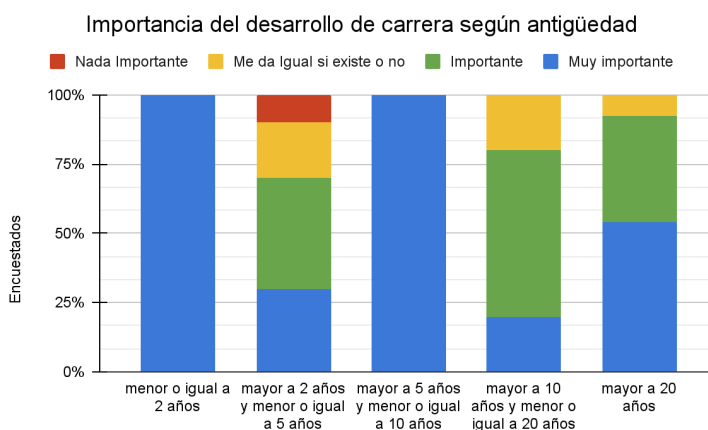
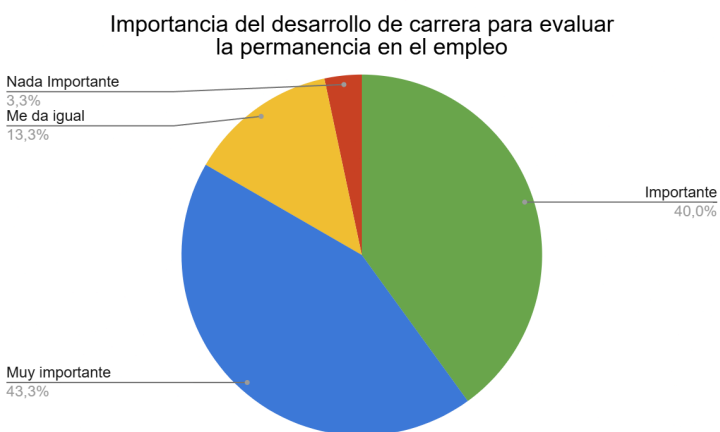
implica un proceso de negociación con dichas áreas.

En la universidad que se encuentra por fuera de estos comportamientos similares, se observa un alto grado de involucramiento del sindicato, donde ya sea para el ingreso a planta (no se habilitan los concursos), como para el ascenso del empleado con su consecuente aumento de categoría, la decisión prioritaria pasa por éste, siguiendo criterios como la antigüedad en el cargo o universidad, o afinidades personales.

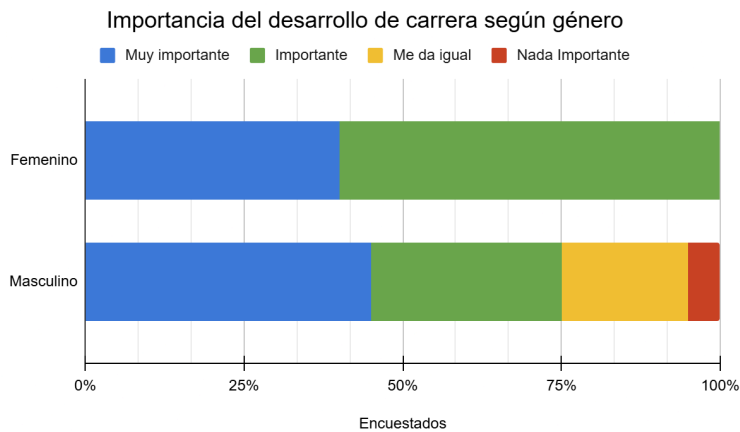
Otro aspecto relevado en las conversaciones y común a todas las UN, es la preocupación por el encuadre deficiente del personal IT dentro del agrupamiento Técnico-Profesional (como se mencionó en el marco teórico) donde se equipara salarialmente a los puestos de las áreas IT, que demandan mayores conocimientos y competencias en las personas que los ocupan, con otros puestos con menores requisitos a cumplir.

Este encuadre se refleja en la escala salarial y sus consecuencias (véase el apartado 3.1 de este capítulo). En una de las entrevistas se tomó conocimiento de que el CIN (Consejo Interuniversitario Nacional) durante el período de pandemia, donde la visibilidad del trabajo de estas áreas fue mayor, se interesó por esta problemática, planteando el tema en una de sus comisiones, quedando sólo en conversaciones. Se buscaron las actas de las reuniones en la web oficial del CIN para respaldar estos comentarios, pero no se encontró nada publicado.

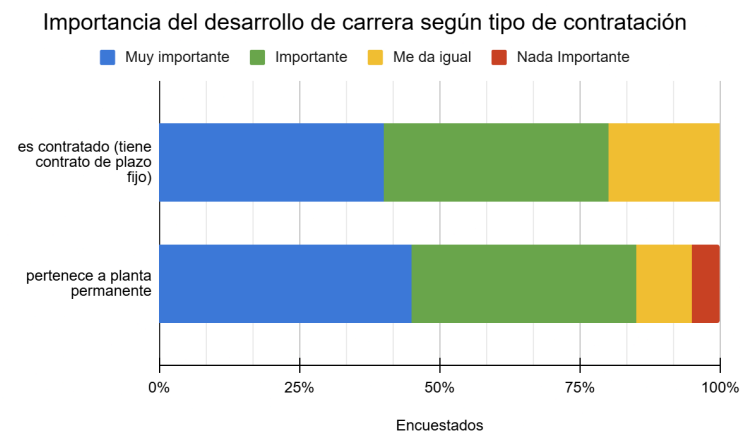
Por el lado de los empleados, las preguntas se orientaron al



desarrollo de carrera, las capacitaciones, los aprendizajes que les permite su puesto y la forma de

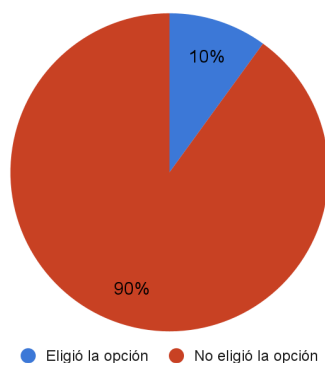


los ascensos. Para el 83% de los encuestados, el **desarrollo de carrera** es valioso a los efectos de evaluar la permanencia.



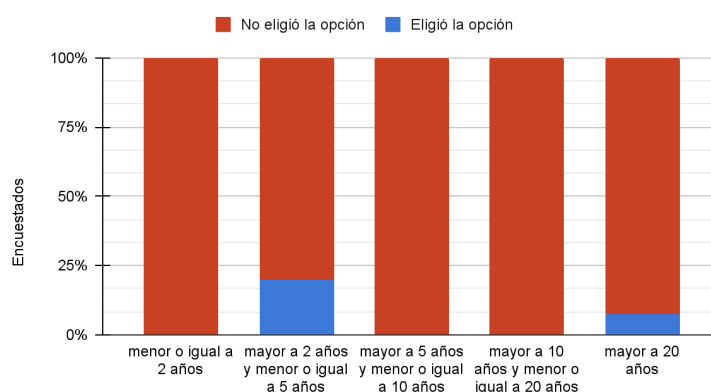
La antigüedad no es una variable que marque una tendencia, aunque se observa mayor variedad de respuestas en el rango de 2 a 5 años. Los hombres muestran mayor nivel de indiferencia en relación con este factor.

"Recibe capacitación en forma periódica respecto a diferentes aspectos de su trabajo"



El tipo de contratación no parece influir tampoco, ya que ambas tipologías indican casi similares respuestas.

Recibe capacitación en forma periódica según antigüedad



Cuando se consulta acerca de la **capacitación** recibida sólo el 10% indica recibir capacitación en forma periódica.

Al analizar estas respuestas por antigüedad, los que indicaron recibir capacitación se concentran en el rango entre 2 y 5 años y mayor a 20 años.

Los puestos que mencionan recibir

capacitación son analista funcional y tester.

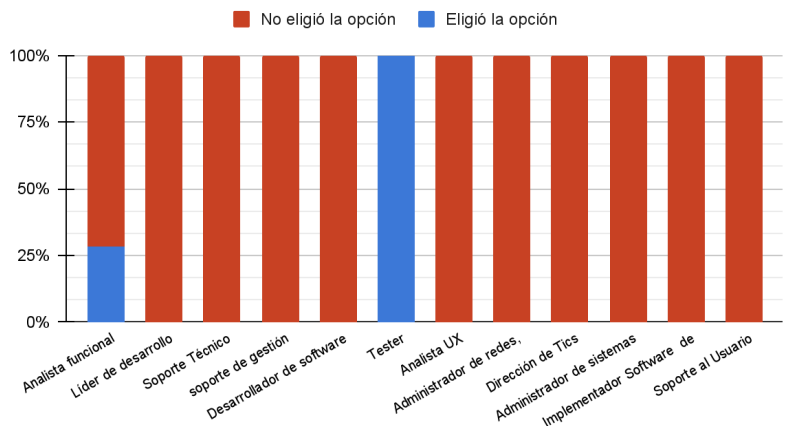
Respecto a los **aprendizajes** en el puesto, el 60% indica que tiene la posibilidad de aprender nuevo conocimiento en su quehacer cotidiano.

Casi todos los rangos de antigüedad expresan que tienen posibilidad de seguir aprendiendo en su puesto, lo cual es de importancia como elemento de motivación y retención.

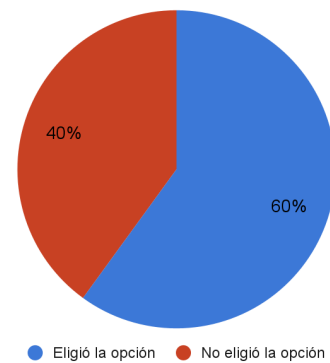
Sin embargo, los resultados muestran que estas capacitaciones y aprendizajes no son valorados por los empleados en un 73%. Esta insatisfacción hace necesario repensar las capacitaciones tanto en sus contenidos como en la importancia en relación con las tareas.

A los efectos de recabar las opiniones en relación a la forma de los **ascensos**, se les propuso una serie de opciones múltiples. Sólo el

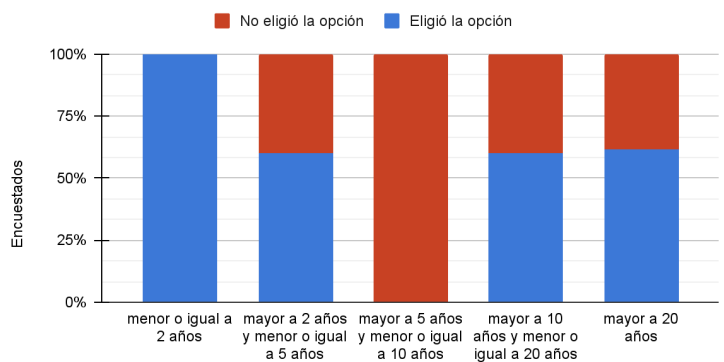
Recibe capacitación en forma periódica por puesto



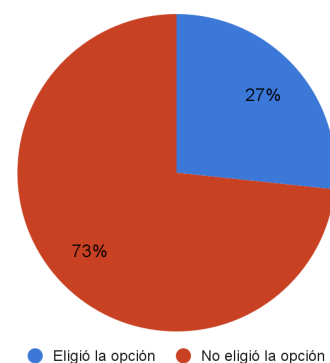
"Tiene la posibilidad de aprender nuevos conocimientos al realizar las tareas que tiene asignadas"



"Tiene la posibilidad de aprender nuevos conocimientos" según antigüedad



"Valoro las capacitaciones y el aprendizaje que me encuentro desarrollando"



9% considera que los ascensos significan un reconocimiento a la trayectoria y el desempeño,

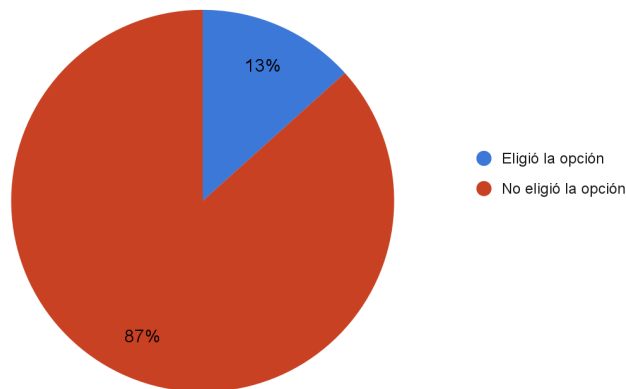


pero esa proporción baja al 6% cuando se asocian ascensos con desempeño. Es notable que el 26% de las respuestas expresen que las promociones se relacionan con la antigüedad, y que el 22%

señalen que se relacionan con amiguismos o relaciones sindicales o políticas.

En cuanto a la proyección que perciben en relación a su **desarrollo profesional** en su

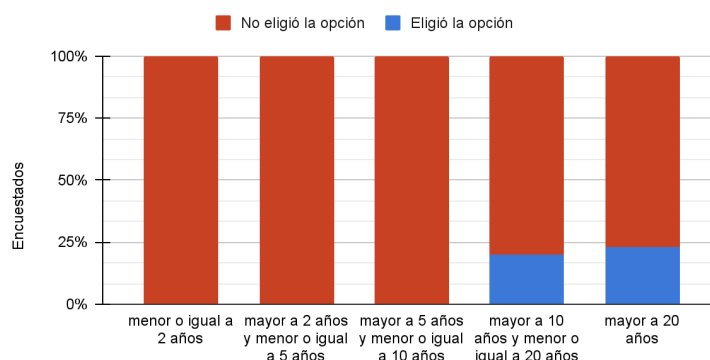
"Veo claramente el desarrollo de mi carrera a partir de mi puesto actual"



empleo actual, un alarmante 87% no eligió esta opción. Aquí se visualiza un alto grado de insatisfacción o disconformidad con la situación actual y la proyección a futuro.

Cuando se analiza esta respuesta en relación a la antigüedad se observa que los que eligen esta opción son el personal mayor a 10 años de antigüedad, que se recuerda pertenece a planta permanente. Estas respuestas podrían

"Veo claramente el desarrollo de mi carrera a partir de mi puesto actual" - Evaluación según antigüedad



sugerir que quienes sienten que pueden seguir eligiendo, no visualizan su futuro a partir de su puesto actual.

Con los datos presentados se puede concluir que el factor desarrollo de carrera definitivamente no está

actuando como un factor de retención activo. Las capacitaciones y los aprendizajes no están siendo valorados por casi tres cuartas partes de los empleados encuestados, casi el 90% de los encuestados no visualizan su futuro a partir de su puesto actual, y lo que es más preocupante, sólo el 6% percibe que los ascensos se corresponden con el desempeño y el trabajo bien realizado. Como se mencionó en el apartado anterior, si alguno de los factores de retención activos en el momento de la realización de este estudio se debilita, rápidamente este elemento, que es de suma importancia para los encuestados, podría convertirse en un elemento expulsor.

3.8 SER EN LA ORGANIZACIÓN→ ADECUADAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

En las cinco universidades los entrevistados refieren que no existen políticas formales de gestión de los recursos humanos dirigidas desde los órganos de gobierno. Si bien existe en cada Universidad la Dirección de Personal que lleva la gestión de las licencias, ausencias, liquidación salarial, documentación de ingreso, presentación de documentación a los organismos de control, etc., es decir los procesos de gestión tradicionales, denominados duros o “hard”, no existe una gestión de las personas en forma integral, es decir los aspectos más “soft” de los RRHH que involucran los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño, gestión del talento entre otros.

Dos universidades han mencionado las dificultades en los criterios seguidos a la hora de tomar decisiones en cuanto a los RRHH, coincidiendo en la ausencia de criterios y valores comunes en la organización en general, es decir cada Director toma la decisión en forma discrecional, según su leal saber y entender.

Respecto a los empleados, y en relación a este factor se decide evaluar dos aspectos. Por un lado, cuán motivados se encuentran en relación con su puesto de trabajo, y por el otro, cuánto tiempo estarían dispuestos a permanecer en la organización aun cuando su empleo no satisficiera sus expectativas.

El 20% indica que se encuentra “altamente motivado”, en oposición a una proporción

similar que responde no estar motivado o que siente indiferencia, mientras que el 53% indica que se encuentra “medianamente motivado”.

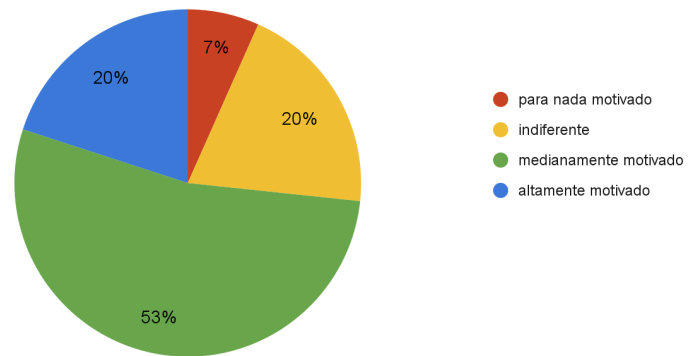
Los extremos de los rangos de antigüedad expresan alta motivación mientras que la indiferencia se encuentra distribuida en distintos rangos.

Cuando se analizan las respuestas por tipo de contratación se observa que el personal con contrato es quien muestra mayores niveles de desmotivación e indiferencia, y que la alta motivación solo se presenta en el personal de planta.

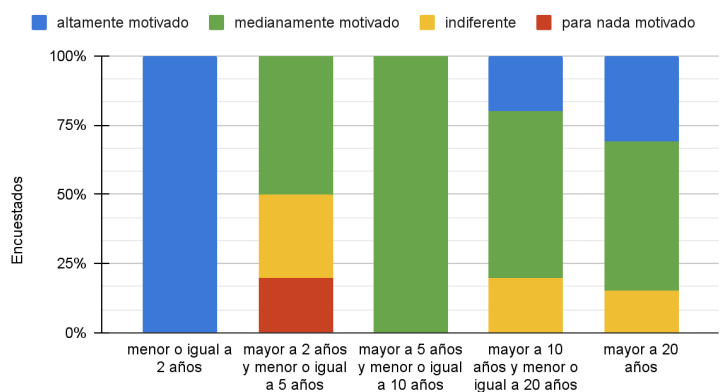
Respecto a la edad, se observa que la desmotivación se encuentra en casi todos los rangos etarios, excepto en el rango de más de 60 años. Aquí puede estar actuando lo mencionado en el marco teórico y el denominado efecto “quiet quitting”.

En el análisis por género, los

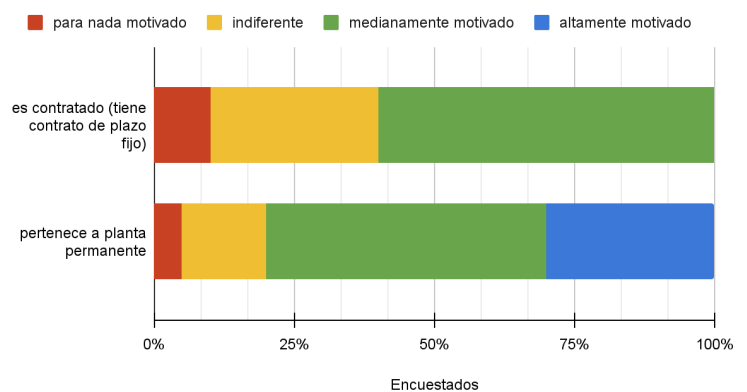
"Respecto a su motivación en su actual puesto de trabajo usted se siente:"



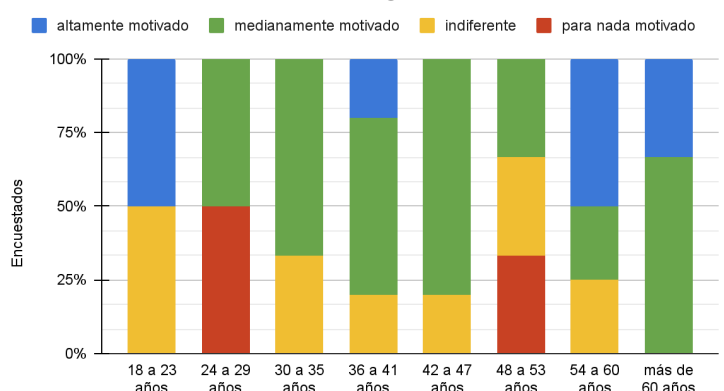
Motivación según antigüedad

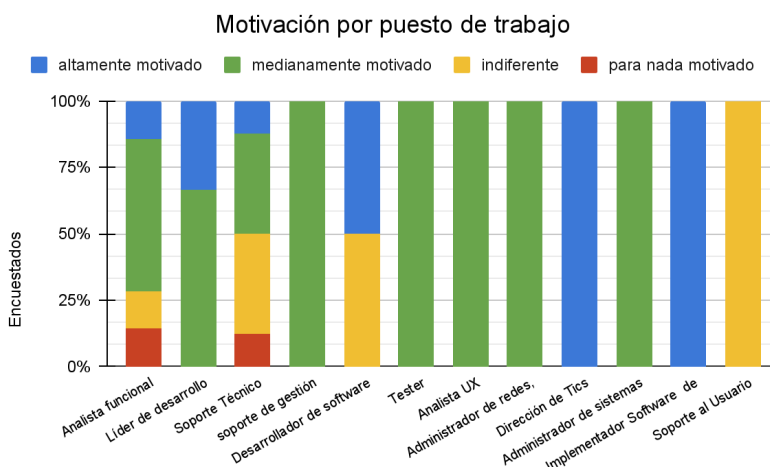
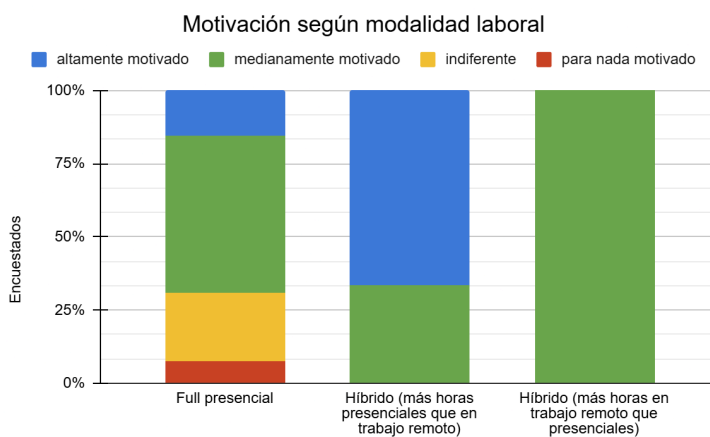
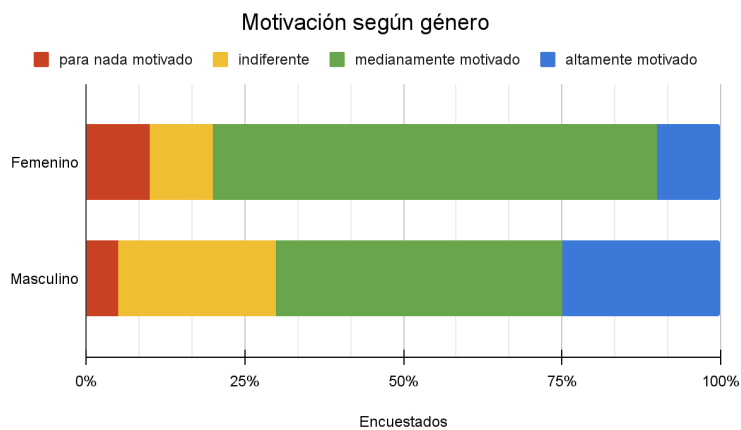


Motivación según tipo de contratación

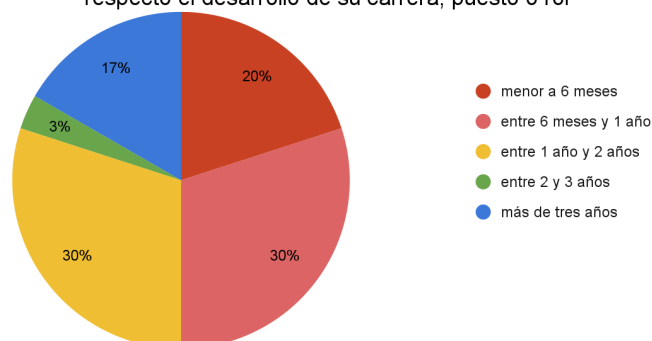


Motivación según edad





"Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo en caso que no se cumplan sus expectativas respecto el desarrollo de su carrera, puesto o rol"



hombres muestran proporcionalmente, mayor nivel de desmotivación.

Cuando se observa la modalidad, los niveles de desmotivación se visualizan en la modalidad presencial.

En relación a los puestos no se visualiza una tendencia clara. La mayor insatisfacción e indiferencia se vinculan con los puestos de analista funcional, soporte técnico, soporte al usuario y desarrollador.

Por último, se les consulta respecto a "Cuánto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo en caso que no se cumplan sus expectativas respecto al desarrollo de su carrera, puesto o rol". El 50% de los encuestados respondieron menos de un año, y el 80% hasta dos años. Estos datos son indicativos de que potencialmente existe la idea de abandonar el trabajo rápidamente si no se cumplen con las expectativas deseadas.

Es notable observar que cuando se analizan los datos por edad, los menores de 30 años son quienes en su mayoría esperan menos de un año para decidir su cambio. A partir de los 36 años eligen permanecer más tiempo antes de tomar la decisión.

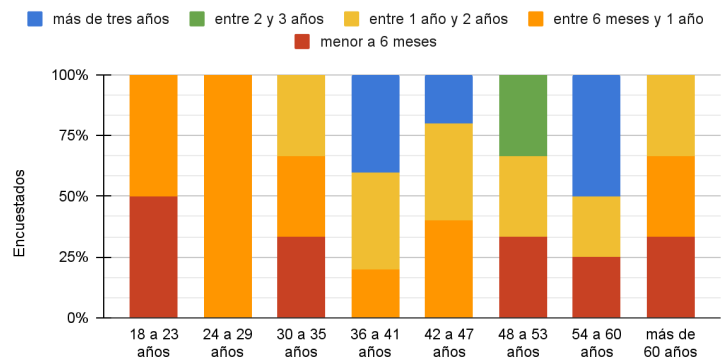
Otra observación es que quienes indican esperar menos tiempo pertenecen a planta permanente.

Respecto a la modalidad laboral quienes tienen modalidades flexibles manifiestan esperar hasta dos años.

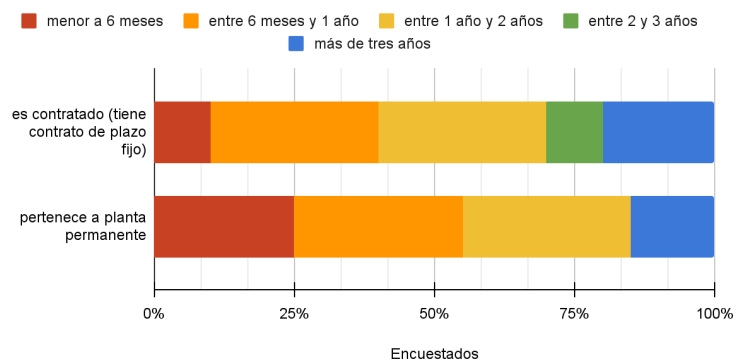
En relación a los puestos ocupados, vemos que quienes esperan el menor tiempo para tomar una decisión de cambio son los puestos de tester, soporte, desarrollo, líder de proyecto y administrador de redes.

Analizando los datos presentados hasta aquí, se observa que las personas se encuentran en

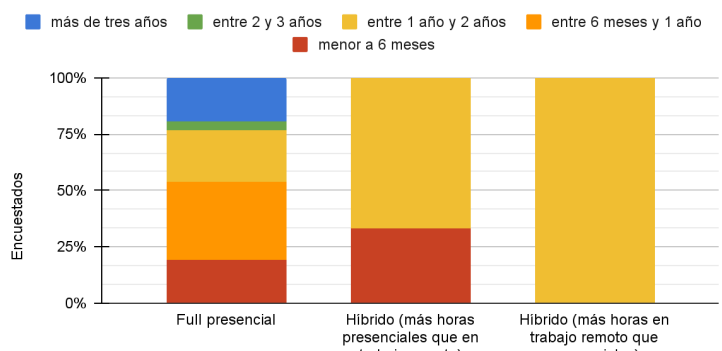
"Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo" - Evaluación según edad



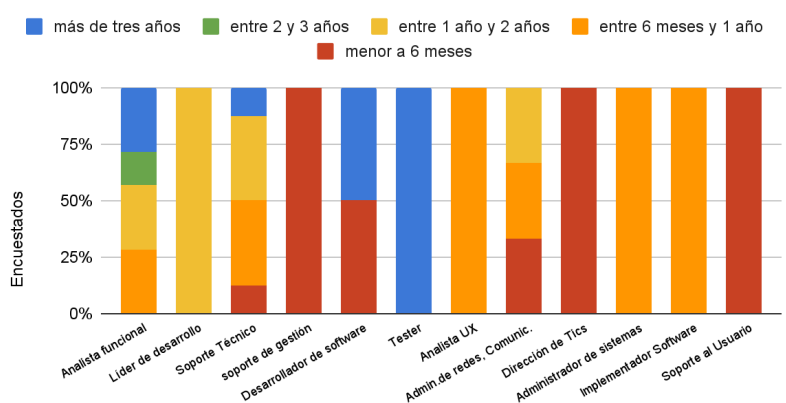
"Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo" - Evaluación según tipo de contratación



"Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo" - Evaluación según modalidad laboral



"Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de cambiar de empleo" - Evaluación según los puestos ocupados



su mayoría medianamente motivadas, sin embargo el grupo que mayor indiferencia e insatisfacción presenta, se corresponde con la planta transitoria que es el grupo que tiene mayor movilidad a la hora de poder decidir cambiar de trabajo. Estas respuestas son coincidentes con los análisis realizados hasta el momento en los apartados previos, para cada factor en forma individual. Y lo que es más preocupante, 50% de los encuestados expresó que si su puesto o rol no cubre sus expectativas está dispuesto a cambiar de empleo en el lapso máximo de un año.

Todas las alertas mencionadas podrían generar líneas de acción si en estas organizaciones existiesen políticas de gestión orientadas a monitorear lo que está ocurriendo en estas áreas, sus necesidades y las necesidades de quienes prestan servicios en ellas, teniendo al mismo tiempo información comparativa con lo que ocurre en otras organizaciones del entorno. Quizás entonces los directivos de las áreas IT tendrían otras herramientas para poder gestionar sus recursos, elevando los niveles de motivación, compromiso, y pertenencia a la organización.

Al no existir estas políticas, todo depende de la gestión individual que realizan tanto los directivos como los empleados, en quienes las percepciones recabadas en las encuestas y entrevistas, anidan y se alimentan, y con el tiempo, podrían influir en la decisión de abandonar la organización.

V. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En este trabajo se han evaluado desde un enfoque exploratorio y descriptivo, ocho conceptos que afectan la decisión de una persona de permanecer en su empleo, desde las variables de edad, género, puesto ocupado, tipo de contratación, antigüedad entre otros.

La investigación se focalizó en una muestra no probabilística de las Universidades Nacionales que pertenecen al CPRES Centro de la República Argentina, sin buscar generalizar los resultados a todas las Universidades Nacionales de la Argentina.

Se concluye que, al momento de la investigación (marzo a noviembre 2024), sólo tres aspectos están actuando en forma activa como factores de retención, en el personal evaluado:

Necesidad	Factor de retención	Activo	No activo
Recursos	Ofrecer salarios competitivos	x	
Pertenencia	Fomentar una cultura con la cual las personas se identifiquen y quieran formar parte		x
Acción	Construir compromiso		x
Validación	Reconocimiento y recompensa		x
Certidumbre	Estabilidad en la contratación	x	
Felicidad	Promover el equilibrio vida-trabajo	x	
Crecimiento	Desarrollo de carrera		x
Ser en la organización	Adecuadas políticas de gestión del talento		x

Sin embargo, aunque algunos factores se encuentran actuando como elementos de retención, existen áreas críticas que de no ser fortalecidas, podrían transformarse en factores expulsivos.

La remuneración se percibe mayoritariamente satisfactoria y junto a la estabilidad en el empleo, se configura como un factor retentivo activo; sin embargo, en determinados grupos etarios, especialmente aquellos en edad intermedia, se observa una mayor neutralidad y movilidad, lo que unido a las restricciones salariales propias del sector, lo convierte en un riesgo latente.

Por otro lado, la cultura organizacional, pese a ser valorada para evaluar la permanencia, no genera un alto nivel de identificación en los empleados, sobre todo en la planta temporaria, lo que podría disminuir el compromiso y motivar la búsqueda de oportunidades en organizaciones cuyos valores se alineen mejor con los personales. De manera similar, la ausencia de un adecuado reconocimiento y de recompensas que acompañen dicho reconocimiento, aspectos valorados por la mayoría pero casi nulumente implementados, así como la baja perspectiva sobre el desarrollo de carrera, evidencian que estos elementos no están actuando como factores retentivos y pueden, en su deterioro, contribuir al desgaste y eventual fuga de talento.

Aún cuando el balance vida-trabajo se lo considera como un factor de retención activo, ya que para la mayoría es un elemento de importancia en sus vidas, el análisis de alguno de sus componentes (beneficios no monetarios, modalidad laboral y extensión de la jornada) revela alertas que podrían erosionar su efecto positivo.

Todos estos elementos requieren de una consolidación que se logra a través de estrategias integrales con base en la comunicación y el liderazgo efectivo, que se expresen en políticas de gestión de los recursos humanos dirigidas a mantener y potenciar el compromiso de los colaboradores. Estas políticas deberían estar orientadas a:

1. impulsar la negociación de un nuevo agrupamiento en el Estatuto del No Docente, que identifique al personal IT, a sus características y necesidades en particular de forma similar a lo normado para el personal de las áreas de salud, retribuyendo las competencias que son necesarias en este tipo de perfiles. Próximamente dicho estatuto cumplirá 20 años desde que ha sido firmado, y se hacen necesarios cambios para contemplar la realidad laboral del siglo XXI.
2. la construcción de compromiso, destacando a la persona y sus habilidades. Esto está directamente vinculado con alimentar el sentido de pertenencia. Las personas que componen las áreas IT son fundamentales en el sostenimiento de la red invisible que se encuentra en todos los procesos existentes en las universidades.

-
3. el desarrollo de verdadero trabajo en equipo. Durante los relevamientos se detectó que existe cierto nivel de anarquía e individualismo que juega en contra de la conformación de equipos con objetivos comunes y liderazgos claves. Desarrollar este factor no requiere de grandes desembolsos de dinero, sino de la existencia de líderes en los puestos directivos con las competencias necesarias para aglutinar, guiar y convencer.
 4. la generación de indicadores de gestión. No existen índices de rotación, u otras mediciones que mejorarían la toma de decisiones. La estabilidad del empleado público ha generado que todo sea un continuo, donde el cambio es lento y escaso. Sin embargo, las áreas de IT no se acoplan a esta realidad. La necesidad de contratación de nuevo personal, debido a la constante incorporación de nuevas prácticas que las tecnologías de la información plantean, cambia este paradigma. Y la gestión de este capital requiere de mediciones y seguimiento.
 5. la implementación de evaluaciones de desempeño que generen los antecedentes necesarios para que los ascensos sean adecuados a éste, así como la existencia de recompensas que refuercen la tarea bien realizada, y que permitan el reconocimiento y la valoración de los talentos.
 6. la mejora de los planes de capacitación existentes, y el diseño de planes de carrera basados en el crecimiento personal que permita a cada ser expandir sus competencias. El hecho de que el avance en la carrera de la persona esté dado por el mero paso del tiempo atenta contra la voluntad de mejorar.
 7. la adopción de las mejores prácticas que existen en el mercado laboral como por ejemplo, el otorgamiento de beneficios no monetarios, modalidades híbridas, flexibilidad en el horario de trabajo, entre otras.

Las personas están cambiando su forma de relacionarse con el trabajo desde que la tecnología ha habilitado nuevas formas de hacer las cosas. En consecuencia, es necesario un cambio en la gestión de las personas en la organización. Y las universidades nacionales no están

exentas de esto, principalmente en lo que respecta a las áreas IT que son las que más rápido incorporan los cambios. La falta de acciones en este sentido podría agravar la dificultad de estas organizaciones en la atracción y retención de personas con conocimiento especializado en un mercado laboral globalizado.

VI. ANEXOS

ANEXO I. Guía de entrevistas

Entrevista N°
Universidad
Área
Cargo entrevistado
Datos Censales
Apellido y nombre:
Fecha de nacimiento/edad
Antigüedad en la Universidad:
Antigüedad en el puesto:
Nivel de Estudios:
¿Tiene otro trabajo?:
Breve descripción de las funciones:
Extensión de la jornada laboral:
Descripción del área
Nombre del Área:
Ubicación en el organigrama de la institución:
Nombre de los puestos que componen el área:
Cantidad de personas que componen cada sector:
Objetivo 2: Relevar las competencias buscadas en el Personal
¿Ha tenido vacantes en su área en los últimos dos años?
¿Tienen índice de rotación? Caso contrario, ¿cuánto estima representan esas vacantes sobre el total de puestos?
¿Cuáles son los puestos que más vacantes han tenido?
¿Cuán rápido las ha cubierto?
¿Cuánto tiempo han permanecido en dichos puestos los reemplazos?
¿Cuáles son las competencias que busca en sus colaboradores? Habilidades / Conocimientos / Valores / Actitudes (personalidad) / Experiencia
¿Cómo cubre las vacantes? ¿Terceriza la búsqueda? ¿La búsqueda la realiza otra oficina de su Universidad? ¿Usted mismo realiza el proceso? (publicación, selección, entrevista, elección? Explique el proceso
¿Cómo es la contratación? ¿Por concurso? ¿Contrato temporario?
Objetivo 3: Analizar las competencias del Personal IT que aplica
¿Encuentra entre los postulantes personal con las competencias necesarias para cubrir los puestos o ha tenido que capacitar?
Según su experiencia, ¿cuales son las competencias que los postulantes no presentan? ¿Son

actitudes, habilidades, conocimientos, titulación, valores o experiencias previas? ¿Alguna dificultad que usted pueda mencionar como elemento común?
¿Cuál es su percepción de la situación actual de su área respecto a la composición de sus equipos de trabajo?
¿Cómo visualiza en el corto plazo la ocupación de los puestos en el área de IT a su cargo?
¿Cómo se realiza la capacitación?
Objetivo 4: Características de los puestos ofrecidos (en relación a las necesidades y factores de retención)
Necesidad: Dinero - Factor de retención: remuneraciones competitivas
¿La remuneración ofrecida como es respecto al mercado? (Mayor, menor o igual).
¿Existen bonos o premios al reconocimiento individual / grupal?
¿Existe algún programa de descuentos o voucher en comercios?
Indique algún otro tipo de compensación o retribución que reciban los colaboradores más allá de la remuneración mensual.
¿Todo lo relativo al salario está pautado por el convenio colectivo o la Universidad tiene alguna política de incentivos distinta?
Indique si algunos de estos beneficios se le otorgan a sus colaboradores o a sus pares: bonos / compensación de días / trabajo remoto / gift cards / licencias especiales / otro
Necesidad: Entorno laboral - Factor de retención: crear una cultura que la persona quiera conformar
¿Cómo definiría la cultura de la organización (UN)?
¿Considera usted que la cultura de su área es similar a la cultura organizacional en general?
¿Tiene definida misión, visión y valores en la UN? / ¿En su área en particular? / ¿Son conocidas por todos? ¿Se recuerdan habitualmente?
Necesidad: Trabajo en sí mismo - Factor de retención: construir compromiso
¿Siente que sus colaboradores están comprometidos con su tarea o en cambio percibe que les da igual realizarla o no?
¿Tienen sus colaboradores posibilidad de participar en la toma de decisiones? ¿Proponen cambios, innovaciones o mejoras?
¿Existe algún proceso formal de evaluación del desempeño? En caso negativo, ¿reciben feedback por su desempeño?
Necesidad: Autoestima - Factor de retención: Reconocimiento y recompensas por su trabajo
¿Se otorga reconocimiento público (o en frente de sus pares) ante trabajos bien realizados o superlativos?
¿Existen recompensas asociadas a los trabajos realizados superando las expectativas promedio? ¿Qué tipo de recompensas?
Necesidad: Seguridad - Factor de retención: Adecuada contratación
¿Qué tipo de contratación tienen sus colaboradores? / Según su experiencia, ¿el tipo de contratación favorece la rotación?
Necesidad: Equilibrio Vida-Trabajo - Factor de retención: promover el equilibrio
¿Cuál es la extensión de la jornada laboral? ¿Cantidad de días laborales?

¿Hacen home office? ¿Modalidad híbrida? En este caso como se distribuye la relación presencial/remoto
¿Se trabaja fuera del horario laboral?
Necesidad: Ascensos- Factor de retención: desarrollo de carrera
¿Desde el ingreso en el primer puesto, cómo es el desarrollo de la carrera?
¿Cómo categorizan al personal IT? ¿Aplican el Convenio Colectivo? ¿Tienen alguna definición interna de roles?
¿Se aplica el desarrollo de los ascensos siguiendo el convenio colectivo de trabajo? Es decir, el otorgamiento de un ascenso remunerativo (categoría más alta) tiene relación con el desempeño de puestos de mayor responsabilidad?
La inversa de la pregunta anterior: realizar tareas de mayor responsabilidad o lo que se denomina “ampliación del puesto”, tiene relación con una categorización laboral más alta?
¿Existen posibilidades de trabajar en otras dependencias de la universidad? ¿El proceso de cambio es fácil?
Necesidad 8: Satisfacción - Factor de retención: adecuadas políticas de gestión del talento
¿Existe en su organización políticas de gestión del talento, esto es acciones formales orientadas a identificar y retener personas con desempeño por encima del promedio?

ANEXO II. Encuesta a los empleados

Sección 1 de 10

Encuesta de relevamiento Personal IT

✕
⋮

Universidades Nacionales

Esta encuesta es anónima y será utilizada para el Trabajo Final de la Maestría en Administración de empresas, mención Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas de la Universidad Nacional de Rosario. Desde ya agradezco su participación

Datos Censales

Los siguientes datos permitirán analizar las características de la muestra encuestada

Edad

⋮

Varias opciones
 ▾

- 18 a 23 años
 ✕
- 24 a 29 años
 ✕
- 30 a 35 años
 ✕
- 36 a 41 años
 ✕
- 42 a 47 años
 ✕
- 48 a 53 años
 ✕
- 54 a 60 años
 ✕
- más de 60 años
 ✕
- Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)
✕

📄
🗑️

Obligatorio

⋮

Género *

- Femenino
- Masculino
- Otro

Máximo nivel educativo finalizado *

- 1. Primario
- 2. Secundario
- 3. Terciarios
- 4. Universitarios

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 10

Estudios



Descripción (opcional)

Respecto a sus estudios de nivel superior: *

- 1. Nunca inició estudios terciarios o universitarios
- 2. Cursó pero no finalizó estudios terciarios / universitarios
- 3. Obtuvo el título terciario / universitario pero no cursó ningún posgrado académico (especialización, maestr...
- 4. Inició estudios de posgrado pero no los ha finalizado (especialización, maestría, doctorado, post doctora...
- 5. Finalizó algún posgrado académico (especialización, maestría, doctorado, post doctorado)

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

Sección 3 de 10

Posgrados



Descripción (opcional)

El posgrado en cuestión es: *

- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Post doctorado

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

Sección 4 de 10

Área de Estudio



Descripción (opcional)

Indique el área de la ciencias relacionadas con sus estudios: *

- Ciencias de la computación (sistemas, análisis de datos, hardware, etc.)
- Ciencias sociales y políticas
- Ciencias de la administración, económicas y estadísticas
- Ciencias exactas
- Ciencias de la salud
- Ciencias agropecuarias, veterinarias y biológicas
- Arte y Música
- Otra...

Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección

Sección 5 de 10

Factores a evaluar en un puesto o empleo



Descripción (opcional)

Le solicito pueda indicar la importancia que le da a cada elemento al momento de evaluar su **permanencia** en un puesto u organización: *

	Muy importante	Importante	Me da igual si exis...	Nada importante
Remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios moneta...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios no mon...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimientos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizaci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad en la c...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo remoto/hí...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de carre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de ascen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno laboral (rel...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura edil...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Cuanto tiempo usted está dispuesto a demorar su decisión de **cambiar de empleo** en caso *
 que no se cumplan sus expectativas respecto el desarrollo de su (carrera) puesto/rol:

>= 6 meses
 > 6 meses y <= de 1 año
 >1 año y <= de 2 años
 > 2 años y <= 3 años
 > 3 años

Después de la sección 5 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 6 de 10

Datos del puesto que desempeña



Esta pregunta permitirá relevar las características del puesto y del área

Indique el área en el que se desempeña: *

1. Sistemas
2. Infraestructura
3. Comunicaciones
4. Seguridad
5. Otra

Después de la sección 6 Ir a la siguiente sección ▼

Sección 7 de 10

Otra



Descripción (opcional)

Indique cuál es el área que se desempeña

Texto de respuesta corta

Después de la sección 7 Ir a la siguiente sección

Sección 8 de 10

Evaluaciones respecto el empleo actual



Puede elegir más de una opción

Elija el puesto que desempeña: *

- Líder de desarrollo / Project Manager (PM)
- Desarrollador de software
- Arquitecto de software
- Analista funcional
- Analista Big Data (Data Scientist)
- Consultor BI (Business Intelligence)
- Diseñador Web
- Analista UX
- Analista Tester / Tester
- Analista de Calidad
- Administrador de redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos (IT Manager)
- Administrador de base de datos (DBA)
- Analista Middleware (comunicación y gestión de datos entre aplicaciones)
- Soporte Técnico
- Especialista en Seguridad de la Información

- Implementador de despliegues
- Implementador Software de Gestión
- Comunicadores online
- Seguridad
- Otro

Si en la pregunta anterior indicó otro, especifique:

Texto de respuesta corta
.....

Indique las horas diarias que trabaja: *

- <= 4 horas
- > 4 y <= 6 horas
- > 6 y <= 8 horas
- > 8 horas

La modalidad de trabajo es: *

- Full presencial
- Híbrido (más horas presenciales que en trabajo remoto)
- Híbrido (más horas en trabajo remoto que presenciales)
- Full remoto

Antigüedad en la universidad: *

- <=2 años
- > 2 y <= 5 años
- > 5 y <= 10 años
- > 10 y <= 20 años
- > 20 años

Antigüedad en el Puesto *

- <=2 años
- > 2 y <= 5 años
- > 5 y <= 10 años
- > 10 y <= 20 años
- > 20 años

Respecto a su contratación, usted: *

- es contratado (tiene contrato de plazo fijo)
- pertenece a planta permanente
- otra

Si en la pregunta anterior indicó "otro" especifique:

Texto de respuesta corta
.....

Respecto a la remuneración percibida por sus tareas, usted se encuentra: *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Más o menos satisfecho
- Para nada satisfecho

Respecto a su entorno laboral, usted se identifica con la cultura de su organización (visión, valores, comunicación, toma de decisiones, inclusión, procesos) *

- Me siento muy identificado con la cultura organizacional
- Me siento algo identificado con la cultura organizacion
- Me siento poco identificado con la cultura organizacional
- No me siento identificado con la cultura organizacional



Respecto a su desempeño, usted: *

- Recibe feedback como parte de un proceso formal y periódico de evaluación de desempeño por parte de...
- Recibe reconocimiento frente a sus pares
- Recibe recompensas en forma de premios, bonos, gift cards o beneficios no monetarios (tiempo libre po...
- No hay proceso formal, pero mi responsable en forma periódica conversa conmigo acerca de mi desem...
- No he recibido evaluaciones o comentarios referidos a mis tareas ni a las posibilidades de mejora.
- No existe en mi área / organización el concepto de evaluación de desempeño o feedback alguno

Respecto a su trabajo diario: *

- Su opinión es escuchada al momento innovar o proponer cambios y mejoras
- Recibe capacitación en forma periódica respecto a diferentes aspectos de su trabajo
- Tiene la posibilidad de aprender nuevos conocimientos al realizar las tareas que tiene asignadas
- Siente que sus tareas cotidianas lo desafían a continuar incorporando nuevos conocimientos
- Comparte conocimiento con sus pares para resolver problemas
- Forma parte de un equipo
- El resultado de su trabajo no depende de otros, es decir usted puede desarrollar sus tareas en forma indi...

Respecto la forma de ascensos: *

- Usted percibe que los ascensos se distribuyen por el desempeño o el mérito respecto al trabajo realizado
- Los ascensos conllevan un cambio de tareas y mayores responsabilidades
- Los ascensos significan un reconocimiento a la trayectoria y el desempeño
- Considera que en los puestos de mayor jerarquía se encuentran las personas mejor capacitadas para lid...
- Las promociones se relacionan con la antigüedad y no con el desempeño
- Las promociones se relacionan con amiguismos o relaciones sindicales o políticas
- Ninguna de las anteriores

Respecto a su motivación en su actual puesto de trabajo, usted se siente: *

- altamente motivado
- medianamente motivado
- indiferente
- para nada motivado

Justifique la respuesta anterior seleccionando al menos una de las siguientes afirmaciones: *

- Veo claramente el desarrollo de mi carrera a partir de mi puesto actual
- Valoro las capacitaciones y el aprendizaje que me encuentro desarrollando
- Las retribuciones monetarias son satisfactorias
- Las retribuciones no monetarias son gratificantes
- La extensión de la jornada laboral es motivadora para mi
- La modalidad laboral (presencial, virtual o híbrida) es de gran valor para mi en este trabajo
- Las políticas de gestión de los ascensos son motivadoras para visualizar mi futuro aquí
- El ambiente colaborativo y de equipo (intercambio de conocimiento, colaboración, interacción con los jef...
- El balance vida-trabajo que me permite este puesto es fundamental para mi
- El reconocimiento que recibo es motivador para continuar afrontando desafíos aquí
- Ninguna de las anteriores

Después de la sección 8 Ir a la siguiente sección

Sección 9 de 10

Elección de un nuevo trabajo / puesto




Descripción (opcional)

Le solicito pueda indicar la importancia que le da a cada elemento de la lista, al momento de evaluar un **nuevo empleo**: *

	Muy importante	Importante	Me da igual si exis...	Nada importante
Remuneración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios moneta...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios no mon...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimientos ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilo de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cultura organizaci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad en la c...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo remoto/hí...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de carre...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de ascen...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entorno laboral (rel...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura edil...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura par...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Después de la sección 9 Ir a la siguiente sección 

Sección 10 de 10

Finalización



Agradezco infinitamente su valioso tiempo para responder esta encuesta, y su ayuda para que pueda llevar a cabo este trabajo de campo y finalizar mis estudios. Que tenga un excelente día!!

ANEXO III. Escalas salariales y cálculo remuneraciones vigentes a octubre 2024

Escala salarial FATUR

CATEGORÍA	oct-24
1	1.557.001,20
2	1.297.503,06
3	1.079.536,54
4	897.885,24
5	747.362,83
6	622.793,94
7	519.000,41

Fuente: ADIUNNE

Escala salarial ACG (Trabajadores Informáticos)

Adicionales y reintegros	2024			
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Adicional No Remunerativo	23% del salario básico.			
Antigüedad	3% por año trabajado.			
Título (menor a 4 años / mayor a 4 años)	10% / 20% del salario básico.			
Idioma	25% del salario básico.			
Líder de equipo	20% del salario básico.			
Guardería (*)	\$86,276	\$92,315	\$98,354	\$103,531
Teletrabajo (*)	\$43,138	\$46,158	\$49,177	\$51,765
Valor Km por movilidad	\$605	\$647	\$689	\$725

(*) Reintegro: Es un importe fijo, calculado sobre el Salario Mínimo de Convenio de cada mes.

Roles	Septiembre 2024			Octubre 2024 (+7% remunerativo)		
	Junior	Semi Senior	Senior	Junior	Semi Senior	Senior
Programador/a de software	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Analista de Calidad de Software	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Analista Funcional	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Analista de Seguridad Informática	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
DevOps / Administrador de Sistemas	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Diseñador/a de UX / UI	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Administrador de Redes e Infraestructura	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Gestor/a de Proyecto TI	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Implementador de Proyectos TI	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Soporte Técnico / Mesa de Ayuda	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Analista de Datos	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Analista en Marketing Digital	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Operador de Datos	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Administrador Base de Datos	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Administrador de comunidades (C.M.)	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569

Soporte de línea de producción de Hardware	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Control de calidad en Hardware	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Diseñador de Línea de Producción de Hardware	\$841,710	\$967,966	\$1,113,161	\$900,629	\$1,035,724	\$1,191,082
Analista de Recursos Humanos TI	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Vendedor TI	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Administrativo TI	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825

Roles	Septiembre 2024			Octubre 2024 (+7% remunerativo)		
	Junior	Semi Senior	Senior	Junior	Semi Senior	Senior
RRPP, Comunicaciones y Asuntos Institucionales TI	\$771,567	\$887,302	\$1,020,398	\$825,577	\$949,413	\$1,091,825
Recepcionista	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Servicios Generales y Mantenimiento	\$701,425	\$806,638	\$927,634	\$750,524	\$863,103	\$992,569
Gerente de Oficina	N / A	N / A	\$1,113,161	N / A	N / A	\$1,191,082
Gerente de Preventa	N / A	N / A	\$1,113,161	N / A	N / A	\$1,191,082
Gerente de Soporte al Negocio	N / A	N / A	\$1,113,161	N / A	N / A	\$1,191,082
Gerente Comercial	N / A	N / A	\$1,224,477	N / A	N / A	\$1,310,190
Gerente de Operaciones	N / A	N / A	\$1,224,477	N / A	N / A	\$1,310,190
Gerente Regional	N / A	N / A	\$1,224,477	N / A	N / A	\$1,310,190
Gerente General	N / A	N / A	\$1,346,925	N / A	N / A	\$1,441,210

Cálculo comparativo remuneraciones personal área IT ámbito privado y ámbito público

Puesto: Analista Funcional

Supuesto: Salario inicial

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
Salario analista funcional junior	825.577
Adicionales y reintegros 23% salario básico	189.883
Antigüedad 3% por año	0
Título mayor a 4 años 20% salario básico	165.115
Idioma 25% del salario básico	206.394
Total	1.386.969

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
Salario categoría 5 (categoría de ingreso profesional)	747.363
Permanencia (10% de la diferencia con categoría superior)	0
Antigüedad 1% por año	0
Título universitario 25%	11.392
Total	758.754
% salario UN / sector privado	55%

Supuesto: 3 años de antigüedad y categoría profesional intermedia (semi senior)

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
Salario analista funcional semi-senior	949.413
Adicionales y reintegros 23% salario básico	218.365
Antigüedad 3% por año = 3 años	85.447
Título mayor a 4 años 20% salario básico	189.883
Idioma 25% del salario básico	237.353
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.680.461

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
Salario categoría 3 (categoría de ingreso al tramo superior)	1.079.537
Permanencia (10%)	18.165
Antigüedad 1% por año = 3 años	32.386
Título universitario 25%	269.884
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.399.972
% salario UN / sector privado	83%

Supuesto: 6 años de antigüedad y categoría profesional superior (senior)

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
Salario analista funcional senior	1.091.825
Adicionales y reintegros 23% salario básico	251.120
Antigüedad 3% por año = 6 años	196.529
Título mayor a 4 años 20% salario básico	218.365
Idioma 25% del salario básico	272.956

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
Salario categoría 2 (cat. máxima director de equipo u oficina)	1.297.503
Permanencia (45%)	116.774
Antigüedad 1% = 6 años	77.850
Título universitario 25%	324.376

Líder de equipo 20% del salario básico	218.365
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	2.249.160

Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.816.503
% salario UN / sector privado	81%

Puesto: Programador

Supuesto: salario inicial

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
salario programador	900.629
Adicionales y reintegros 23% salario básico	207.145
Antigüedad 3% por año	0
Idioma 25% del salario básico	225.157
Teletrabajo	49.177
Total	1.382.108

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
salario categoría 7 (categoría de ingreso técnico)	519.000
Permanencia (10% de la diferencia con categoría superior)	0
Antigüedad 1% por año	0
Título secundario	90.825
Total	609.825
% salario UN / sector privado	44%

Supuesto: 3 años de antigüedad y categoría técnica intermedia (semi senior)

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
salario programador semi-senior	1.035.724
Adicionales y reintegros 23% salario básico	238.217
Antigüedad 3% por año = 3 años	93.215
Idioma 25% del salario básico	258.931
Teletrabajo	49.177
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.675.264

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
salario categoría 4 (mejor categoría del tramo medio)	897.885
Permanencia (10%)	18.165
Antigüedad 1% por año = 3 años	26.937
Título secundario	90.825
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.033.812
% salario UN / sector privado	62%

Supuesto: 6 años de antigüedad y categoría técnica superior (senior)

Asociación Gremial de Trabajadores Informáticos	
Conceptos	octubre 2024
salario programador senior	1.191.082
Adicionales y reintegros 23% salario básico	273.949

Universidad Nacional	
Conceptos	octubre 2024
salario categoría 2 (mejor categoría del tramo superior)	1.297.503
Permanencia (45%)	116.774

Antigüedad 3% por año = 6 años	214.395
Idioma 25% del salario básico	238.216
Líder de equipo 20% del salario básico	238.216
Teletrabajo	49.177
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	2.205.035

Antigüedad 1% = 6 años	77.850
Título secundario	90.825
Total Bruto (Remunerativo y No remunerativo)	1.582.952
% salario UN / sector privado	72%

VII. BIBLIOGRAFÍA (orden: tipo de documento y orden alfabético)

1. Libros

1. ALBANO, Sergio, “Metodología de la investigación en administración”. UNR Editora. 2008
2. ALLES, Martha. “Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias” 2005. Gránica. Primera Edición. Buenos Aires. ISBN 950-641-123-9
3. ALLES, Martha. “Diccionario de Preguntas. Gestión por competencias”. Editorial Granica. 2006. ISBN: 950-641-422-X Impreso en Argentina.
4. BUCHBINDER, Pablo “Historia de las universidades Argentinas”. Editorial Penguin Random House Grupo Editorial Argentina. Buenos Aires 2012. ISBN: 9789500739566
5. CHIAVENATTO, Idalberto “Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”. Mc Graw Hill. Quinta Edición. México 2020. ISBN 978-1-4562-7209-8. Tercera Edición. México 2009. ISBN 978-970-10-7340-7.
6. HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio “Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia”. Editorial Mc Graw Hill. 5ta. edición. México. 2011. ISBN 978-607-15-0617-7
7. PURI, Subhash “Retention Management: el arte de preservar, motivar y desafiar al personal”. Buenos Aires. Pearson Education. 2001. ISBN 987-9460-28-6
8. RAMIO, Carles “Teoría de la Organización y Administración Pública”. Editorial Tecnos. 1999. ISBN 9788430934508.
9. ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. “Administración” Octava edición. Editorial Pearson. México 2005. ISBN 0-13-143994-4
10. SABINO, Carlos A. “Cómo hacer una Tesis y elaborar todo tipo de escritos”. 1998. Lumen Humanitas. Buenos Aires. ISBN:950-724-757-2
11. SAMPIERI, R.- FERNANDEZ COLLADO, C.- BAPTISTA LUCIO, P., “Metodología de la Investigación”, Mc Graw Hill, 5ta edición (2010), México

12. WERTHNER, W. y DAVIS, K. “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición 2008. ISBN-13:978-970-10-5913-5.

2. Obras registradas en bases de datos o repositorios

1. ALVES CORRÊA, Dalila, CIRERA OSWALDO, Yera y GIULIANI, Antonio Carlos. “Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo”. 2013. INVENIO 16 (30) pp. 145-163
https://webvieja.ucel.edu.ar/images/2018/PDF_UCEL/invenio_30_junio_2013.pdf Fecha de consulta: 06/02/2025

2. CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. “Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano”. 2020. Lúmina, (21). DOI: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020> Fecha de consulta: 17/09/2023

3. COBO ROMANÍ, Juan Cristobal. “El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento” FLACSO. 2009. Zer Vol. 14 – Núm. 27 ISSN: 1137-1102 pp. 295-318
<https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec> Fecha de consulta: 02/09/2023

4. GUZMÁN HUARACA-CARHUARICRA, Carlos y otros “Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional” Ciencia Latina - Revista Científica Multidisciplinar. 2023. Marzo-Abril. Volumen 7. Número 2
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741 Fecha de consulta: 04/03/2025

5. INSTITUTO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN - CONADU “Nueva Ley de Educación Superior : aportes para el debate” CLACSO. 2013.
https://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iec-conadu/20171115040523/pdf_935.pdf Fecha de consulta: 17/09/2023

6. NOSIGLIA, M. Catalina y MULLE, Verónica “El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios” Revista Iberoamericana de Educación Superior. Volume 6, Issue 15, 2015, Pages

72-89

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007287215300044> Fecha de consulta: 02/09/2023

7. PERANZOLA, P. y TROILO, F. “Factores clave en la retención del talento IT”. Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 225-244. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. Fecha de consulta: 16/09/2023

<https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/8556/v13n2a13peranzola.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de consulta: 16/09/2023

8. SANCHEZ MARTINEZ, Eduardo “La Legislación sobre Educación Superior en Argentina” Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Abril 2002. IES/2002/ED/PI/3.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139827> Fecha de consulta: 17/09/2023

9. SUBIRATS, Joan “La Administración pública como problema. El análisis de políticas públicas como propuesta”. 1990. Revista de Documentación Administrativa N° 224-225. INAP. Fecha de consulta: 01/10/2023

<https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=5205> Fecha de consulta: 17/09/2023

10. SZENKMAN, P. - LOTTITO, E. y ALBERRO, S. “Mujeres en ciencia y tecnología”. Agosto 2021. Revista CIPPEC N°206.

<https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2021/07/206-DT-PS-Mujeres-en-ciencia-y-tecnologia-a-Szenkman-y-Lottito-agosto-2021....pdf> Fecha consulta: 08/02/2025

3. Tesis, Tesinas y Trabajos Finales de grado y posgrado

1. LINARES, Virginia L. “Atracción y retención de talentos en empresas de IT”. 2010. Tesis Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Universidad de

Buenos Aires. Fecha de consulta: 02/09/2023

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1130_LinaresVL.pdf

4. Revistas y publicaciones académicas

1. La universidad: breve introducción a su evolución histórica

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/musicoterapia/informacion_adicional/3

11_escuelas_psicologicas/docs/evolucion_historica_educ_sup.pdf Fecha de consulta: 02/09/2023

2. Manual de Estilo Chicago Deusto

<http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/otraspub/otraspub07.pdf>

Fecha de

consulta: 02/09/2023

5. Artículos de revistas, blogs y otros sitios webs

1. Consejo Interuniversitario Nacional. Archivos. 23/02/2025

<https://www.cin.edu.ar/archivo.php>

2. Crail, Chauncey “15 Effective Employee Retention Strategies In 2023”. Forbes.

13/07/2023.

<https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/> Fecha de consulta:

26/09/2023

3. Harvard Business Review: How to attract Top Tech Talent (2021)

<https://hbr.org/2021/11/how-to-attract-top-tech-talent> Fecha de consulta: 09/09/2023

4. ISDI Digital Talent - “Expertos digitales profesionales más buscados post Covid”

07/04/2021

<https://www.isdi.education/es/blog/expertos-digitales-y-perfiles-hibridos-profesionales-demanda>

[dos](https://www.isdi.education/es/blog/expertos-digitales-y-perfiles-hibridos-profesionales-demanda) Fecha de consulta: 09/09/2023

5. Newport, Cal “The Year in Quiet Quitting. A new generation discovers that it’s

hard to balance work with a well-lived life” New Yorker. (29/12/2022)

<https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting#:~:text=%E2%80>

[%9CI%20recently%20learned%20about%20this.has%20to%20be%20your%20life.](https://www.newyorker.com/culture/2022-in-review/the-year-in-quiet-quitting#:~:text=%E2%80%9C%9CI%20recently%20learned%20about%20this.has%20to%20be%20your%20life.) Fecha de

consulta: 30/09/2023

6. Perfil.com “Las 10 claves de una CEO del sector IT para retener talento”. Diario Perfil. Fecha de la nota: 01/09/2022

<https://www.perfil.com/noticias/economia/las-10-claves-de-una-ceo-del-sector-it-para-retener-talento.phtml> Fecha de consulta: 02/09/2023

7. Savage, Siobhan. “From The Great Resignation To The Great Reskilling: The Next Era Of Work”. Forbes. 28/07/2023

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/07/28/from-the-great-resignation-to-the-great-reskilling-the-next-era-of-work/> Fecha de consulta: 30/09/2023

8. Wirth, Carlos “Por qué no retener el talento: tres grandes mitos sobre la ‘Great Resignation’”. Revista “El Hilo” Edición 49. Universidad Austral. 15/05/2023

<https://www.austral.edu.ar/por-que-no-retener-el-talento-tres-grandes-mitos-sobre-la-great-resignation-ed-navidad/> Fecha de consulta: 01/10/2023

6. Publicaciones en sitios web de organismos públicos, estatales, o sindicales

1. Anuarios Estadísticos:

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios>.

Fecha de consulta: 12/08/2023, 08/02/2024

2. Asociación Gremial de Computación

<https://informaticos.ar/convenios/> Fecha de consulta: 02/11/2024

3. Boletín Oficial de la República Argentina

Resolución 1012/2023.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/291788/20230808> Fecha de Consulta: 02/11/2024

4. Cámara de la Industria Argentina de Software (CESSI)

<https://cessi.org.ar/> Fecha de consulta: 03/09/2023

“Reporte Sector de Software y Servicios Informáticos de Argentina Abril 2024”

<https://cessi.org.ar/wp-content/uploads/2024/05/CESSI-Reporte-sobre-el-sector-de-Software-y-Servicios-Informaticos-de-Argentina-2024.pdf> Fecha de consulta: 02/11/2024

5. Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior

<https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/cpres-centro> Fecha de consulta: 08/02/2024

6. Federación Argentina del Trabajador de las Universidades Nacionales

<https://www.fatun.org.ar/> Fecha de consulta: 02/11/2024

7. Informe primer semestre 2022 del Sector Software y Servicios Informáticos.

Ministerio de Desarrollo Económico y Producción de CABA y Polo IT.

https://51151183-74e3-4a41-9038-fd8e91fdb5df.usrfiles.com/ugd/511511_49f138bf7a8c462286f355b4a01e6670.pdf Fecha de consulta:30/09/2023

8. Instructivo para la liquidación de los salarios del personal docente y no docente de las universidades nacionales - octubre 2024.

<https://adiunne.org.ar/wp-content/uploads/2024/12/Instructivo-Docentes-y-No-Docentes-DIC-24.pdf> Fecha de consulta 17/12/2024.

9. Observatorio del Trabajo Informático. “Informe Anual 2022”

<https://oti.ar/informes.html> Fecha de consulta: 26/09/2023

10. Observatorio del Trabajo Informático. “Informe Anual 2023”

https://oti.ar/pdf/Informe_OTI_2023.pdf Fecha de consulta: 02/11/2024

11. Síntesis de Información. Estadísticas Universitarias 2021-2022

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2021-2022_sistema_universitario_argentino_1.pdf Fecha consulta: 26/08/2023

12. Universidad Tecnológica Nacional

<https://www.utn.edu.ar/es/la-universidad/sedes> Fecha de consulta: 08/02/2024

<https://utn.edu.ar/es/sii> Fecha de consulta:18/11/2024