

# **Análisis comparado de la carrera funcionaria: situación actual del personal no académico de universidades**

**Nicolás López-Huenante,  
Jorge Gamonal Aravena,  
Gloria Tralma González,  
Miguel Ángel Morales Segura  
y Daniel Burgos-Bravo**

### **Nicolás López-Huenante**

Administrador público y licenciado en Ciencias Políticas y Gubernamentales, con mención en Gestión Pública de la Universidad de Chile. Estudiante del magíster Economía Aplicada de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

### **Jorge Gamonal Aravena**

Cirujano dentista de la Universidad de Chile, con especialización profesional en Periodoncia. Magíster en Ciencias Odontológicas con mención en Periodoncia de la Universidad de Chile y doctor en Ciencias Odontológicas por la Universidad Complutense de Madrid, España. Profesor titular de la Facultad de Odontología y senador universitario de la Universidad de Chile (2018-2022).

### **Gloria Tralma González**

Analista de personal de la Dirección Económica y Administrativa de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas de la Universidad de Chile. Senadora universitaria de la Universidad de Chile (2018-2022).

### **Miguel Ángel Morales Segura**

Licenciado en Ciencias de la Universidad de Chile. Realizó estudios de postgrado en el programa de Doctorado en Ciencias. Profesor asociado de la Facultad de Medicina y senador universitario de la Universidad de Chile (2014-2018 y 2018-2022).

### **Daniel Burgos-Bravo**

Administrador público y licenciado en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile. Magíster en Administración de Empresas, con mención Dirección Estratégica de Marketing de la Universidad del Mar, Chile. Jefe de gabinete del Decanato y Profesor adjunto de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas. Senador universitario de la Universidad de Chile (2014-2018 y 2018-2022).

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: nicolas.lopez.h@ug.uchile.cl

jgamonal@odontologia.uchile.cl

gtralma@ciq.uchile.cl

mamorales@uchile.cl

dburgos@uchile.cl

## **Análisis comparado de la carrera funcionaria: situación actual del personal no académico de universidades**

*El personal no académico en universidades ha sido relegado en el análisis relativo a la gestión de personas. Sin embargo, este estamento universitario tiene una relevancia vital en el funcionamiento de las entidades de educación superior. Mediante un análisis comparado, este estudio busca averiguar cómo se encuentran reguladas las principales dimensiones de la carrera funcionaria del personal no académico en distintas universidades. El análisis consideró una selección de 15 universidades, tanto chilenas como extranjeras, que cumplieran con los criterios del índice de democracia, tipo de gobernanza, de distintas regiones geográficas, con dependencia estatal y no estatal, de alto desempeño en sus países, con presencia de documentación y existencia de acto legal formal o equivalente de sus políticas. Los resultados evidencian que en las instituciones de educación superior no existe una uniformidad en torno a cómo regular la carrera funcionaria del personal no académico. Esto ocurre debido a que en las diferentes entidades se utilizan múltiples instrumentos para regular la carrera funcionaria y, asimismo, se abarca una cantidad dispar de subsistemas relativos a esta temática. Finalmente, independientemente de los mecanismos de regulación o sus objetivos, las universidades tienden a garantizar una cantidad mínima de subsistemas a través de diversos instrumentos para el desarrollo y bienestar del personal no académico.*

**Palabras clave:** Universidades; Enseñanza Superior; Carrera Administrativa; Carrera en la Organización; Sistemas de Personal; Personal Profesional; Personal Técnico; América Latina; América del Norte; Europa

### **Comparative Analysis of the Civil Service Careers: Current Situation of Non-Academic University Staff**

*Non-academic personnel in universities have been neglected in the analysis of people management. However, this university unit has a vital relevance in the operation of higher education institutions. Through a comparative analysis, this study aims to find out how the main dimensions of the civil service career of non-academic staff are regulated in different universities. The analysis considered a selection of 15 universities, both Chilean and foreign, that met the criteria of the democracy index, type of governance, from different geographical regions, state and private universities, with high performance in their countries, with documentation and existence of a formal legal act or equivalent of their policies. The results show that*

Recibido: 23-02-2021 y 21-10-2021 (segunda versión). Aceptado: 23-10-2021.

*there is no uniformity in higher education institutions regarding how to regulate the civil service careers of non-academic personnel. This occurs because multiple instruments are used to regulate the civil service career in the different institutions and, likewise, a different number of subsystems related to this subject are covered. Finally, regardless of the regulatory mechanisms or their objectives, universities tend to guarantee a minimum number of subsystems through several instruments for the development and welfare of non-academic staff.*

**Key words:** Universities; Higher Education; Administrative Career; Career in the Organization; Personnel Systems; Professional Personnel; Technical Personnel; Latin America; North America; Europe

### **Introducción**

El concepto de carrera funcionaria es reflejado en varios artículos y libros académicos, lo que parece indicar que se están produciendo cambios importantes y significativos a nivel mundial en esta temática y en beneficio de muchos trabajadores, destacándose una creciente diversidad en los enfoques de las carreras y la evidencia de nuevas orientaciones profesionales (Ryttberg y Geschwind, 2017). En el caso chileno este concepto presenta falencias cuando se trata de los funcionarios del Estado, quienes tienen consagrada la carrera profesional dentro de su labor (Caldera, 1991), ya que existe un retroceso en cuanto a la evolución cuantitativa del personal sujeto al sistema de carrera durante los últimos 20 años (Rajevic, 2014).

Lo anterior es más delicado para el personal no académico de las universidades estatales, particularmente de las instituciones estatales en donde la labor profesional de este personal se enmarca, generalmente, dentro de la función pública. En el caso de Latinoamérica, dicho cometido se encuentra ampliamente considerado en la Carta Iberoamericana de la Función Pública que especifica que los sistemas de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos (CLAD, 2003). Chile vivió una situación delicada en la definición de la función pública que se encuentra regulada por el Estatuto Administrativo, legislación que regula el empleo público en Chile (Chile. Ley N° 19882 del 11-06-2003). En 2017 la ley de universidades del Estado puso en peligro la estabilidad y el reconocimiento de antigüedad y grado del

personal no académico al desestimar su calificación como empleados públicos (Palma, 2017), hecho que finalmente no se concretó dentro de la legislación mencionada.

En otros países, como Australia, Alemania, Gran Bretaña, Noruega y Estados Unidos, las reformas organizativas referidas al gerencialismo y la nueva gestión pública provocaron que el rol del personal no académico en las universidades se hiciera preponderante en los últimos 20 años, referenciando sus labores en el marco de valores como la transparencia y rendición de cuentas (Pick ...[et al], 2012). Por lo anterior, y considerando la relevancia técnica y crecimiento del personal no académico (Gander, 2018), las universidades han esforzado su accionar en el desarrollo de este estamento, aplicando distintas herramientas y políticas de gestión de personas (Gander ...[et al], 2019).

El objetivo de este trabajo es determinar criterios y directrices que puedan ser implementados en una política de carrera funcionaria de universidades a nivel estatal, especificando el rol de la política de carrera funcionaria dentro de una universidad, así como el análisis propio de las políticas de carrera funcionaria en universidades a nivel nacional e internacional. Se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se encuentran reguladas las principales dimensiones de la carrera funcionaria del personal no académico en distintas instituciones universitarias? De esta forma, el artículo se focaliza en la regulación de la carrera funcionaria en 15 universidades, latinoamericanas, europeas o norteamericanas, analizando los subsistemas asociados a la carrera funcionaria. Para el desarrollo del estudio se realizó un diseño de investigación comparativo. El documento se estructura primero en una revisión bibliográfica, donde se plantean los aspectos teóricos y empíricos relativos a la carrera funcionaria; en segundo lugar, se describe la metodología diseñada para la selección de las universidades, así como los criterios de análisis; en tercer lugar, se exponen los resultados de la comparación respecto a la regulación de la carrera funcionaria de cada entidad seleccionada; y, finalmente, se presentan las conclusiones del trabajo.

### **1. ¿Qué es una política de carrera funcionaria?**

Los integrantes de una organización son parte vital de su funcionamiento y, por esta razón, se crea una interacción entre el integrante y la organización que deriva en un proceso de reciprocidad para el beneficio mutuo. Así, Chiavenato establece que: “la organización

realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas" (Chiavenato, 2000). Por lo anterior, las configuraciones que puedan hacerse respecto de los funcionarios de una organización han significado una puesta en valor de la gestión de los recursos humanos, que ha pasado a ser reconocida como una función central de la dirección de las instituciones, en especial en los servicios públicos, debido a que permiten hacer gestiones más eficientes (Echebarría, 2005).

Ahora bien, es necesario determinar qué es exactamente una política de carrera funcionaria dentro de una institución. En la literatura este concepto recibe múltiples denominaciones a través del tiempo (política de recursos humanos, política de gestión de personas, política de carrera funcionaria, etc.) que, sin embargo, apuntan a lo mismo (Blustein, 2006). La definición clásica de una política de carrera funcionaria está relacionada con "la manera en cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales, provocando que las políticas de recursos humanos varíen enormemente según la organización" (Chiavenato, 2000). Otros autores establecen que, si bien las políticas de recursos humanos determinan un modelo de relaciones laborales, las organizaciones han optado por considerar la motivación y participación de los empleados como una de sus preocupaciones centrales. De esta forma, "el bienestar de los empleados es algo que la gerencia debe esforzarse por mejorar, lo que resulta en un mejor desempeño individual y organizacional" (Edwards y Bach, 2013). Al mismo tiempo, se ha postulado que una política de carrera funcionaria debe contar con dimensiones que se consideren prácticas estratégicas dentro de la gestión de personas. En este sentido, se plantean las siguientes prácticas (Delery y Doty, 1996): 1) Oportunidad profesional interna, 2) Sistemas formales de capacitación, 3) Medidas de evaluación, 4) Participación en los beneficios, 5) Seguridad laboral, 6) Mecanismos de voz, y 7) Definición de trabajo.

Sin embargo, Morton (2004) desarrolló una estrategia de gestión en recursos humanos que despliega ocho categorías de prácticas en el desarrollo de las personas, donde destaca: 1) reclutamiento, 2) retención, 3) desarrollo profesional, 4) liderazgo / desarrollo de alto potencial, 5) gestión del desempeño, 6) retroalimentación / medición, 7) planificación de la fuerza laboral, y 8) cultura. En este

**La política de recursos humanos debe estar vinculada a los propósitos de la organización y a la necesidad reconocida de reclutar, mantener y desarrollar un personal comprometido de alta calidad, si se quieren lograr resultados exitosos.**

sentido, las estrategias que se disponen a implementar en una política funcionaria dependerán, como se señaló antes, de los objetivos e intereses de cada organización en particular. Por lo anterior, la política de recursos humanos debe estar vinculada a los propósitos de la organización y a la necesidad reconocida de reclutar, mantener y desarrollar un personal comprometido de alta calidad, si se quieren lograr resultados exitosos (Gelès ...[et al], 2000).

Cabe señalar que los objetivos principales de una política de personal deben considerar condiciones óptimas de empleo compatibles con los objetivos de la organización, por lo cual “deben ayudar al personal a resolver problemas de naturaleza profesional, social o personal, aunque algunos directivos tienden a olvidar los principios básicos y, antes de diseñar una política de recursos humanos, se embarcan directamente en la edición de reglas y circulares administrativas, lo cual conduce a un malestar social en los funcionarios” (Gelès ...[et al], 2000).

De esta forma, se puede establecer que incluir políticas y estrategias de gestión en relación con el desarrollo de los funcionarios de una organización trae consigo beneficios relevantes tanto para cada integrante en particular, como para los objetivos que tiene establecidos cada entidad. Estudios empíricos determinan que cuando los funcionarios tienen oportunidades de participar y de recibir información apropiada y beneficios pertinentes, aumenta la productividad y efectividad de la organización, lo que implica que existen dividendos cuando se realizan prácticas laborales innovadoras (Jones, Kalmi y Kauhanen, 2006). Cuando lo anterior se logra plasmar, la organización consigue posicionarse de un mejor modo, es decir, se gestiona un ambiente en donde “las personas se organizan, dialogan con su organización, aportan ideas y conocimientos, establecen sus propias reglas del juego, por lo cual, el recurso humano, en este caso, no es el activo más importante de la organización, son la organización misma” (Rodríguez-Serrano, 2004). Finalmente, las políticas del personal, al establecer directrices y normas de actuación para los integrantes de una organización, deben cumplir los siguientes requisitos (Pérez, 1999):

1. El requisito de equidad como soporte esencial.
2. La coherencia de sus principios orientadores con la cultura organizacional.
3. El enfoque estratégico como garantía de competitividad.
4. Responsabilidad compartida en la aplicación de políticas y prácticas orientadas a la dirección de personas (efecto dominó).

5. El reto de afrontar la gestión integral de los recursos humanos en todas sus dimensiones.

Asimismo, y entendiendo que la política de carrera funcionaria debe enmarcarse en parámetros mínimos establecidos, se ha planteado que estas directrices contengan, al menos, los siguientes procesos o subsistemas que propone Chiavenato (2000). En la Tabla 1, se describen los cinco procesos básicos en relación con la administración del personal y el ciclo de la carrera funcionaria.

**Tabla 1**  
**Los cinco procesos básicos en la administración de personal**

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado de RR. HH.</li> <li>• Reclutamiento de personal</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración de personas</li> <li>• Diseño de cargos</li> <li>• Descripción y análisis de cargos</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración y compensación</li> <li>• Beneficios y servicios sociales</li> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li> <li>• Relaciones sindicales</li> </ul>
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo organizacional</li> </ul>
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos o sistemas de información</li> <li>• Controles-frecuencia-productividad-balance social</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, 2000.

## **2. Evidencia empírica**

A nivel mundial, el entorno de la educación superior se enfrenta a un cambio rápido e inexorable que implica que, en estas circunstancias, se subraye el papel crucial del liderazgo y la administración para mantener la moral, mejorar la productividad y ayudar al personal de todos los niveles institucionales a hacer frente a escenarios dinámicos (Otieno, 2003). Se destaca “la creciente presión sobre las



**Los empleados profesionales no académicos en la educación superior “son responsables de las importantes operaciones diarias de una universidad y, por ende, las estrategias organizativas que fomentan las iniciativas y los comportamientos innovadores entre ellos se vuelven cruciales para la supervivencia a largo plazo de las universidades”.**

instituciones de educación superior para que hagan contribuciones socioeconómicas, así como intelectuales, a la sociedad, extendiendo agendas y actividades de estas” (Whitchurch, 2018). Particularmente en el mundo en desarrollo, se ha planteado que las instituciones de educación superior deben estar preparadas para crear el capital humano necesario para seguir el ritmo de la revolución del conocimiento (Wanjiku, 2016).

Así pues, la preocupación principal de las universidades respecto a su personal no debe enfocarse netamente en el ámbito académico, sino también en el nivel no académico. Los empleados profesionales no académicos en la educación superior “son responsables de las importantes operaciones diarias de una universidad y, por ende, las estrategias organizativas que fomentan las iniciativas y los comportamientos innovadores entre ellos se vuelven cruciales para la supervivencia a largo plazo de las universidades” (Lau, 2010). En esta línea, se ha planteado que la tradicional conceptualización binaria entre roles académicos y profesionales se está rompiendo, “ya que términos como personal no académico y de apoyo implican que los grupos profesionales son un complemento de los colegas académicos y, asimismo, es probable que los dos grupos no solo trabajen uno al lado del otro, sino que también se integren en equipos mixtos” (Whitchurch, 2018). Se ha determinado que en las universidades existe un involucramiento cada vez mayor en el desarrollo de los profesionales no académicos para facilitar los resultados de desempeño de la institución, reafirmando a las universidades como organizaciones con propósito, es decir, con la capacidad de organizarse estratégicamente en la búsqueda de metas y estándares (Baltaru, 2019). Sin embargo, Johnsrud (2002) ha establecido que la calidad de la vida laboral de los miembros de una universidad y de su personal no académico, y la percepción que estos tienen respecto a su propio contexto laboral en particular, dependen de la experiencia individual de cada funcionario.

Olwale y Mutiat (2016) plantearon que los directivos de recursos humanos de las universidades deben garantizar una mejora en la calidad de vida laboral de su personal no académico. Los autores destacan el concepto de *enriquecimiento laboral* que responde a un esfuerzo por inspirar a los funcionarios “brindándoles suficientes oportunidades para usar todas sus capacidades e involucrándolos en roles de toma de decisiones del nivel superior, otorgándoles más responsabilidades, otorgándoles más autonomía, con el fin de recibir

más opiniones al momento de evaluar su propio desempeño” (Olawale y Mutiat, 2016). Se recomienda que las universidades implementen instrumentos estratégicos para que los funcionarios se inserten en un mundo dinámico y un mercado laboral altamente competitivo. Asimismo, las instituciones de educación superior, en especial las universidades, al integrar y mejorar el ambiente laboral del funcionario dentro de la gestión universitaria propenden a un *dualismo valorado*. Este concepto refiere a la forma en cómo las universidades que reconocen y crean un espacio para la conexión entre distintos roles, pueden interactuar mejor con su personal profesional ocasionando que las instituciones se abran con información y retroalimentación y que, en última instancia, se beneficien de autorrenovación interna (Sanford, 2018). Sin perjuicio de lo señalado, y frente a la necesidad de los funcionarios de una universidad de contar con una carrera funcionaria, cabe preguntarse cuál carrera funcionaria es la que valora más el personal no académico (Gander, 2017b). En este aspecto, en la Tabla 2 se destacan tres (3) tipos de carreras en las cuales puede incorporarse el personal de una institución de educación superior.

**Tabla 2**  
**Comparación de la carrera tradicional, sin fronteras y proteica**

<b>Carrera</b> <b>Dimensión</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Sin Fronteras</b>	<b>Proteica<sup>1</sup></b>
Autonomía	Baja, dependiente de la organización	Alta, empleado independiente	Alta, empleado independiente
Relación laboral	Desempeño para la seguridad laboral	Desempeño para la comerciabilidad	Desempeño para la satisfacción
Responsabilidad	Organización	Individual	Individual
Actitudes claves	Compromiso organizacional	Utilización de habilidades, relaciones, flexibilidad, equilibrio entre la vida laboral y personal	Satisfacción laboral, equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la progresión del desarrollo, las oportunidades de aprendizaje
Valores	Avance jerárquico	Trabajo significativo	Trabajo significativo, libertad, crecimiento
Criterios de éxito	Estatus, salario	Trabajo psicológico significativo	Trabajo psicológico significativo

Fuente: adaptado de Gander (2017b).

**Las universidades deben propiciar políticas que permitan al personal no académico tener un mayor empoderamiento y seguridad en cuanto a la vida laboral que lleva cada uno de ellos.**

Las carreras *tradicionales* “son aquellas en donde el funcionario es medido por posición jerárquica, estatus salarial y responsabilidad y, asimismo, su carrera está subordinada a los requisitos de la organización” (Gander, 2017b). La carrera funcionaria *sin fronteras* considera que las personas no están limitadas por una estructura, destacándose la movilidad y la flexibilidad entre carrera y organizaciones y, al mismo tiempo, sin dar importancia a promociones organizacionales y trayectorias profesionales (Crocitto, 1998). Finalmente, la carrera *proteica* se centra en la idea del éxito psicológico a través de la gestión de la carrera autodirigida, lo cual implica una progresión del desarrollo, aprendizaje autodirigido continuo, autonomía, flexibilidad y realización personal (Hall, 1976). Como experiencia analítica respecto al comportamiento del personal no académico, un estudio piloto de métodos mixtos encuestó a 19 empleados universitarios de Australia y 12 del Reino Unido y concluyó, de forma preliminar, que el personal profesional acciona bajo un enfoque híbrido para gestionar su carrera funcionaria, exhibiendo actitudes profesionales tradicionales, sin fronteras y proteicas, y que no existen diferencias significativas entre las actitudes profesionales de este personal en Australia y el Reino Unido (Gander, 2017a).

Considerando lo señalado, Lau (2010) ha formulado que, independiente del tipo de carrera funcionaria, las universidades deben propiciar políticas que permitan al personal no académico tener un mayor empoderamiento y seguridad en cuanto a la vida laboral que lleva cada uno de ellos, entendiendo que, si se desarrollan esos aspectos, existe el potencial de influir positivamente en los resultados que benefician tanto a las personas como a las instituciones educativas. Sin perjuicio de lo anterior, los principales temas a tratar por las iniciativas que vayan referenciadas a la gestión del personal no docente deben ir enfocadas principalmente a “la concepción de las necesidades de formación al interior del personal, a los acuerdos de esta formación y al financiamiento para el personal no académico” (Wanjiku, 2016). Lo anterior se justifica con base en que las iniciativas del desarrollo del personal no docente en universidades enfrentan desafíos relacionados con el desarrollo de habilidades y competencias avanzadas, la falta de promoción y la acumulación de tareas en funcionarios en específico (Wanjiku, 2016). Finalmente, es necesario señalar que John L. Davies (1998) postuló que probablemente las reformas y las políticas del personal no docente cambien, en diversos grados, la vida laboral de los académicos universitarios, aunque los

elementos básicos de la investigación y el trabajo con los estudiantes seguirán siendo fundamentales tanto para el personal académico como para las instituciones de educación superior.

### **3. Metodología**

El diseño de investigación de este trabajo es la teoría fundamentada, específicamente en el diseño sistemático, ya que las proposiciones teóricas finales surgen de los datos obtenidos en la investigación más que de los estudios previos (Salgado, 2007). Asimismo, la metodología emplea aspectos propios de la investigación comparativa, es decir, se observan dos o más organizaciones -en este caso universidades- para examinar similitudes y diferencias respecto del objeto de estudio -en este caso la carrera funcionaria del personal no académico (Masseroni y Domínguez, 2010). La razón para emplear este método recae en que la perspectiva comparada permite tener presente disparidades y semejanzas en el desarrollo del objeto de estudio en contextos distintos y/o similares, lo cual permite alejarse del etnocentrismo y el localismo característico de muchos estudios que no conciben otras realidades (Altamirano y Martínez, 2018).

Asimismo, este artículo emplea técnicas de investigación documental. El análisis se realiza a partir de la documentación oficial que cada universidad tiene en sus sitios webs respecto a la carrera funcionaria del personal no académico, además de remitir, según el caso, a normativa legal que regule dicha materia en la institución. Se utiliza este medio de recolección de información porque permite, en primer lugar, conocer lo que otros pares han hecho en el campo de estudio; en segundo lugar, conocer segmentos específicos de información de algún documento en particular del tema a indagar; y, por último, conocer la totalidad de información relevante que exista sobre el objeto de estudio (Peña y Pirel, 2007).

Con el fin de evitar la selección arbitraria de casos se llevó a cabo una selección de instituciones de educación superior y sus respectivas regulaciones. Se consideraron aquellas que cumplan, a lo menos, cinco (5) de los siguientes criterios:

- Universidades establecidas en países bajo régimen democrático, según el índice de democracia<sup>2</sup>.
- Universidades con gobernanza de tipo normativo/participativo o tipo ejecutivo/participativo en estructuras centrales y/o locales<sup>3</sup>.
- Universidades de distintas regiones geográficas.

- Universidades de dependencia estatal y no estatal.
- Universidades de alto desempeño en su país<sup>4</sup>.
- Alta presencia de documentación<sup>5</sup>.
- Existencia de acto legal formal o equivalente.

La Tabla 3 muestra las universidades seleccionadas:

**Tabla 3**  
**Selección de universidades según criterios del marco muestral**

Universidad	Sigla	Índice de Democracia	Gobernanza	País	Dependencia	Desempeño ARWU	Webometrics Ranking of World Universities	Acto legal formal o similar
Universidad de California en Berkeley*	UC-Berkeley	7.96 (Imperfecta)	Tipo Normativo /Participativo	Estados Unidos	Estatad	4°	4°	Sí
Instituto Tecnológico de Massachusetts**	MIT	7.96 (Imperfecta)	Tipo Normativo /Eficientista	Estados Unidos	No Estatal	2°	3°	Sí
Universidad de Melbourne**	UM	9.10 (Plena)	Tipo Normativo/ Eficientista	Australia	Estatad	1°	1°	Sí
Universidad de Cambridge*	CU	8.53 (Plena)	Tipo Normativo/ Participativo	Reino Unido	Estatad	1°	2°	Sí
Universidad de Buenos Aires*	UBA	7.02 (Imperfecta)	Tipo Normativo/ Participativo	Argentina	Estatad	1°	1°	Sí
Universidad de São Paulo*	USP	6.97 (Imperfecta)	Tipo Ejecutivo/ Participativo	Brasil	Estatad	1°	1°	Sí
Universidad de Helsinki*	UH	9.25 (Plena)	Tipo Normativo/ Participativo	Finlandia	Estatad	1°	1°	Sí
Universidad de Santiago de Chile**	USACH	7.97 (Imperfecta)	Tipo Ejecutivo/ Participativo	Chile	Estatad	No Aplica	4°	Sí
Universidad Católica de Lovaina**	UCL	7.78 (Imperfecta)	Tipo Normativo/ Participativo	Bélgica	No Estatal	4°	3°	Sí

**Tabla 3 (continuación)**  
**Selección de universidades según criterios del marco muestral**

Universidad	Sigla	Índice de Democracia	Gobernanza	País	Dependencia	Desempeño ARWU	Webometrics Ranking of World Universities	Acto legal formal o similar
Universidad Nacional Autónoma de México**	UNAM	6.19 (Imperfecta)	Tipo Normativo/ Eficientista	México	Estatal	1°	1°	Sí
Pontificia Universidad Católica de Chile**	PUC	7.97 (Imperfecta)	Tipo Ejecutivo/ Eficientista	Chile	No Estatal	2°	2°	Sí
Universidad de Concepción**	UdeC	7.97 (Imperfecta)	Tipo Ejecutivo/ Eficientista	Chile	No Estatal	3°	3°	Sí
Universidad Complutense de Madrid*	UCM	8.08 (Plena)	Tipo Ejecutivo/ Participativo	España	Estatal	3°	2°	Sí
Universidad de Múnich*	LMU	8.68 (Plena)	Tipo Normativo/ Participativo	Alemania	Estatal	1°	2°	Sí
Universidad París 1 Panteón-Sorbona**	PARIS 1	7.80 (Imperfecta)	Tipo Normativo/ Participativo	Francia	Estatal	4°	86°	Sí

\* Cumple con todos los criterios. \*\* Cumple con, al menos, cinco (5) criterios.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, respecto a la comparación propia de este trabajo, el énfasis se acentúa en las estrategias o normativas que regulan la forma en la cual las universidades seleccionadas trabajan con su personal no académico, comparando los siguientes subsistemas: de reclutamiento y selección, inducción, capacitación, gestión del desempeño, desarrollo de personas, ambientes laborales y calidad de vida laboral, gestión de la participación y, por último, egreso. Estos subsistemas son relevantes para las universidades estatales en diversos países, entendiéndose que se contienen en la definición de carrera funcionaria que realizan diferentes legislaciones que regulan el empleo público en diferentes regiones. En Chile, por ejemplo, los subsistemas se anexan en las orientaciones que recomienda la Dirección Nacional del Servicio Civil (2018) en miras de la elaboración de políticas de gestión de personas de acuerdo con el empleo público.

#### 4. Resultados

Al comparar los subsistemas ya mencionados en cada universidad seleccionada, es posible observar una heterogeneidad respecto a los mecanismos a los cuales se refiere cada institución para regular. Según se presenta en la Tabla 4, cada entidad educativa establece un marco normativo mediante políticas exclusivas relativas a la gestión de personas, reglamentos internos del personal no docente, estatutos del personal no académico o, en su defecto, remitiendo directamente a la legislación de empleo público según corresponda a la naturaleza jurídica de la universidad.

**Tabla 4**  
**Tipo de regulación según universidad**

Universidad	Política - Regulación
UC-Berkeley	Políticas de personal para los funcionarios
MIT	Manual de Políticas de Empleo
UM	Políticas compendiadas en biblioteca virtual
CU	Políticas y Procedimientos

**Tabla 4 (continuación)**  
**Tipo de regulación según universidad**

Universidad	Política - Regulación
UBA	Estatuto para el Personal No Docente
USP	Estatuto de los Servidores de la USP - Manual de Normas y Directrices
UH	Política de Recursos Humanos
USACH	Política de Desarrollo de las Personas
UCL	Estatuto del Personal Administrativo y Técnico
UNAM	Estatuto del Personal Administrativo al Servicio de la UNAM
PUC	Reglamento Interno UC sobre Normas de Orden y Normas de Higiene y Seguridad
UdeC	Reglamento del Personal de la UdeC
UCM	Ley del Estatuto Básico del Empleado Público de España
LMU	Ley de Estado de Servicio Civil - Reglamento Federal de Carrera
PARIS 1	Ley N° 84-16 sobre disposiciones legales relativas a la Función Pública del Estado - Ley N° 83-634 sobre Derechos y Obligaciones de los Servidores Públicos

Fuente: elaboración propia.

**Las universidades regulan la carrera funcionaria según acciones particulares que singularizan la ordenación misma que impera en la institución.**

Por consiguiente, y tal como se observa en la Tabla 5, las universidades regulan la carrera funcionaria según acciones particulares que singularizan la ordenación misma que impera en la institución. En este sentido, y en línea con los subsistemas de la carrera funcionaria, la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Complutense de Madrid sobresalen respecto de otras universidades en lo referente al ingreso. En el caso de la universidad chilena se incorporan aspectos para evitar que personas con parentesco cercano trabajen en la misma unidad y, en el caso de la entidad española, se considera la reserva de cupo no inferior al 7% de las vacantes para personas con discapacidad<sup>6</sup>.



En el caso de la inducción, la Universidad de Melbourne destaca por incluir programas de inducción relativos al lugar de trabajo y a la vida universitaria en la entidad. En este aspecto, la Universidad de Santiago de Chile también sobresale al incorporar, además de un programa de inducción obligatoria, un protocolo de ingreso de personas en situación de discapacidad.

Todas las universidades que contienen el subsistema de capacitación dentro de sus regulaciones consideran actividades alusivas a la formación constante de sus funcionarios. Asimismo, en lo referente a la gestión del desempeño y al desarrollo de personas ocurre algo similar. Las instituciones que declaran incorporar el subsistema de desempeño consideran el diálogo directo entre el funcionario y su supervisor jerárquico directo para el establecimiento de metas, así como la retroalimentación respectiva de la labor del funcionario. En el caso del subsistema de desarrollo de personas, la gran mayoría de las universidades considera la posibilidad de traslado permanente o temporal de un puesto a otro dentro de la institución según corresponda. Respecto al ambiente y la calidad de vida laboral las universidades consideran, en general, regulaciones frente a prácticas como el acoso sexual y/o laboral dentro de la educación superior, situaciones que son condenadas por la gran mayoría de las comunidades universitarias (Ferrer-Pérez y Bosch-Fiol, 2014). De igual forma, ciertas entidades destacan al considerar dentro de este subsistema de temáticas relativas al teletrabajo, como el caso de la Universidad de Helsinki, así como el consumo de tabaco, como en la Universidad de Cambridge y la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Por otro lado, en lo que concierne a la gestión de la participación se presenta una realidad dispar al estar contenida solo en 7 de las 15 universidades seleccionadas. Igualmente, quienes incorporan este subsistema dentro de la regulación de la carrera funcionaria reconocen unánimemente la negociación colectiva y representación sindical. Finalmente, el subsistema de egreso es regulado por la totalidad de las universidades consideradas en este estudio y enfatizan en distintos aspectos según cada entidad, especificando causales de egreso como en el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad de São Paulo, modalidades de jubilación en la Universidad de Cambridge, así como actividades de formación en miras a la vida poslaboral en el caso de la Universidad de Santiago de Chile.

**Tabla 5**  
**Subsistemas de la carrera funcionaria según universidad**

Universidad	Reclutamiento y Selección	Inducción	Capacitación	Gestión del Desempeño	Desarrollo de Personas	Ambiente Laboral	Gestión de la Participación	Egreso
Universidad de California en Berkeley	Regula proceso completo de contratación, promoción interna, y renuncia a la contratación.	Los funcionarios nuevos deben cumplir período de prueba que será evaluado.	Posibilidad de actividades de desarrollo profesional. Reducción de tarifas.	Supervisor y funcionario revisan si se cumplen expectativas. Revisión de desempeño. Discusiones preventivas.	Idem Reclutamiento y selección.	Políticas de Violencia sexual y Acoso Sexual - Discriminación, acoso y acción afirmativa.	No.	Despido o reducción temporal de tiempo laboral y por otro motivo. Despido o reducción indefinida del mismo.
Instituto Tecnológico de Massachusetts	Regula el proceso completo de contratación, así como la colocación de externos.	Período de prueba de 6 meses.	No.	Conversaciones periódicas durante todo el año entre supervisores y funcionarios.	Posibilidad de movilidad interna o transferencia de funcionarios según corresponda.	Políticas de no discriminación y no represalias; y de igualdad de oportunidades y acción afirmativa.	Reconoce negociación colectiva y representación sindical.	La terminación del empleo es voluntaria o involuntaria, marca el fin de la relación laboral.
Universidad de Melbourne	El personal se selecciona en función de sus méritos mediante procesos justos y abiertos.	Programa de inducción en el lugar de trabajo y un programa de inducción universitaria.	Plan de educación del personal para alentar al personal a completar licencias o similares.	Marco de Desempeño de todo el año entre discusiones regulares entre el personal y supervisores.	Traslado permanente de un puesto a otro dentro de la institución, según corresponda.	Política de Conducta Apropiada en el Lugar de Trabajo.	No.	Política de Abandono de la universidad. Enumera causas de egreso.
Universidad de Cambridge	Se complementa con Guía de Contratación. Establece etapas clave del proceso de contratación.	Apoyo al empleo temprano, donde todo el personal recibe una inducción.	Posibilidad de perfeccionar habilidades a través de Área de desarrollo profesional y profesional.	Marco para la evaluación de todo el personal. Implica Preparación, Discusión y Registro.	No.	Política de Libre de humo; Maternidad; Dignidad del trabajo; Clima adverso.	No.	Edad de jubilación: 67 años. Modalidad de jubilación: 1) Completable; 2) Jubilación flexible.
Universidad de Buenos Aires	Concurso son, en un principio cerrados y circunscritos a todos los agentes de la UBA.	No.	No.	No.	Solo funcionarios de planta permanentemente pueden postular a cargos vacantes.	Posibilidad de denunciar y solucionar problemáticas en torno a los agentes no docentes.	No.	El agente a jubilar goza de los beneficios previsionales de la Administración Pública Nacional Argentina.
Universidad de São Paulo	Las admisiones son por concurso. Cargos directivos administrativos: solo funcionarios USP.	Admisión a etapa experimental.	No. Escuela Técnica de formación de la USP aborda procesos de formación y desarrollo del personal.	No.	El funcionario que solicita licencia debe realizar la misma función para la cual fue contratado.	11 prohibiciones para los funcionarios.	No.	Causales terminación del ejercicio laboral: Despido, Jubilación y Fallecimiento.
Universidad de Helsinki	Oportunidades para arreglos laborales y transferencias internas son primera opción.	Período de prueba de 4 meses. Nuevos funcionarios participan de actividades en su propia unidad.	Oferta de alternativas para el desarrollo de competencias. Ej.: Estudios continuos.	Discusión de planificación anual entre el funcionario y su superior. Carácter confidencial.	Idem Reclutamiento y selección.	Regulación de teletrabajo; y la Promoción de la igualdad y la no discriminación.	No.	Término por razones económicas y relacionadas con la producción o las acciones del funcionario.

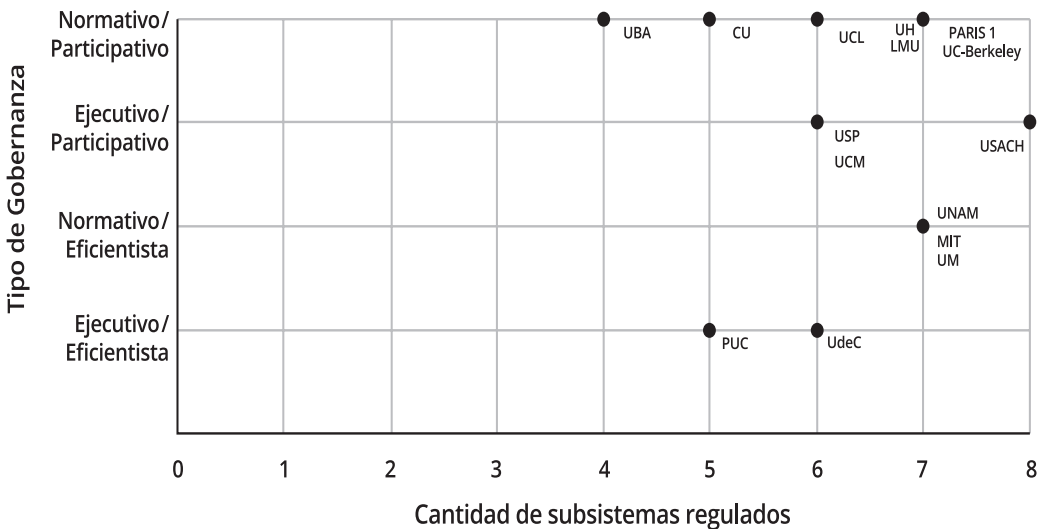
**Tabla 5 (continuación)**  
**Subsistemas de la carrera funcionaria según universidad**

Universidad	Reclutamiento y Selección	Inducción	Capacitación	Gestión del Desempeño	Desarrollo de Personas	Ambiente Laboral	Gestión de la Participación	Egreso
Universidad de Santiago de Chile	Perfiles de cargo; Procedimientos de reclutamiento y selección; y Comité.	Programa inducción obligatorio y protocolo de ingreso de personas en situación de discapacidad.	Programa de capacitación y acceso a capacitación a todo el personal a contrata o planta.	La calificación cuenta fundamentalmente, permitiendo retroalimentación.	Posibilidad de promoción laboral y movilidad de los funcionarios.	Medición y gestión del clima laboral. Institucionalidad en materia de género y acoso.	Reconocimiento de instancias colectivas y legales de funcionarios.	Apoyo y asesoría funcionarios; así como actividades de formación en formación en jubilación.
Universidad Católica de Lovaina	La contratación se anuncia dentro de la universidad. Agente externo es última opción.	No.	Posibilidad de estudios continuos en distintas modalidades.	No.	4 años de antigüedad en el grado para hacer uso de revisiones de avance.	Declaración de principios donde la universidad respeta la dignidad del personal.	Se reconoce la figura de Delegación Sindical.	Despido por disciplina, interés del servicio o por restricciones legales.
Universidad Nacional Autónoma de México	Los funcionarios prestan servicios previos nombramientos escritos.	No.	Cursos de capacitación a efecto de obtener los ascensos escalafonarios.	No.	Ascenso mediante concurso interno o por simple antigüedad.	Se establecen prohibiciones y obligaciones para garantizar un lugar o turno para el trabajo.	Reconocimiento a la Asociación de Trabajadores Administrativos de la UNAM.	5 causales para el ejercicio laboral.
Pontificia Universidad Católica de Chile	Evitar que personas con parentesco cercano trabajen en la misma unidad.	Programa de Integración acerca de las políticas de la PUC. Obligatorio.	Realización de cursos de capacitación.	No.	No.	Prohibición del acoso y abuso sexual, así como el consumo de tabaco en cualquier sector de la PUC.	No.	Egreso según código del trabajo. Posibilidad de reconocimiento a la labor realizada.
Universidad de Concepción	Comisión de Contrataciones y Ascensos resuelve contrataciones y ascensos.	No.	Considera en su presupuesto anual un monto destinado a capacitación de personal.	Evaluación cada 2 años por la labor cumplida conforme al Manual de evaluación del desempeño.	Derecho a movilidad y promoción según corresponda.	Posibilidad de permisos de ausencia y existencia de normativas laborales acoso sexual.	No.	Egreso según código del trabajo. Funcionario que egrese debe devolver todo bien de la UdeC que se le haya otorgado.
Universidad Complutense de Madrid	Reserva de cupo no inferior al 7% de las vacantes para personas con discapacidad.	No.	No.	Continuidad de vacante por concurso queda vinculada a la evaluación del desempeño.	Posibilidad de traslado según necesidad de la universidad.	Acción laboral sujeta a la normativa legal de España.	Derecho negociación colectiva, representación y participación institucional.	5 causales para el egreso de un funcionario.
Universidad de Munich	Posibilidad de contratar a ciudadanos en otro Estado miembro de la Unión Europea.	No.	Servicios preparados para funcionarios con miras a promoción futura.	Calificaciones y desempeño del funcionario deben evaluarse, al menos, cada tres años.	Posibilidad de ascenso si se selecciona por mérito, período de prueba y si el funcionario no tiene deficiencia de movilidad.	Desempeño del cargo por el bien común y deben comprenderse con el orden básico de democracia libre.	Derecho a formación de personal.	Egreso por despido, pérdida de derechos del funcionario, renunciamiento por jubilación y jubilación.
Universidad París 1 Panteón-Sorbona	Modalidad de 3 concursos.	No.	Acciones de formación profesional.	En revista profesional anual.	Ascenso por desempeño o examen.	Plan de acción plurianual sobre género.	Derecho de sindicación a los funcionarios.	Permanencia hasta edad límite.

Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que en las universidades seleccionadas existe un criterio mínimo a regular en lo referente a la carrera funcionaria del personal no académico. Esto se cumple indistintamente del modelo de gobernanza universitaria de cada institución, es decir, independiente de la forma en que las universidades se organicen y operen en función de concretar los objetivos de la educación superior (Virgili, Ganga y Figueroa, 2015), estas garantizan un piso mínimo respecto de los subsistemas que deben asegurar a los funcionarios no académicos. Ejemplo de lo anterior se expresa en que todas las universidades de la muestra, tal como lo exhibe el Gráfico 1, regulan al menos lo referido a reclutamiento y selección, ambiente y calidad de vida laboral, y egreso.

**Gráfico 1**  
Cantidad de subsistemas regulados según gobernanza de universidades

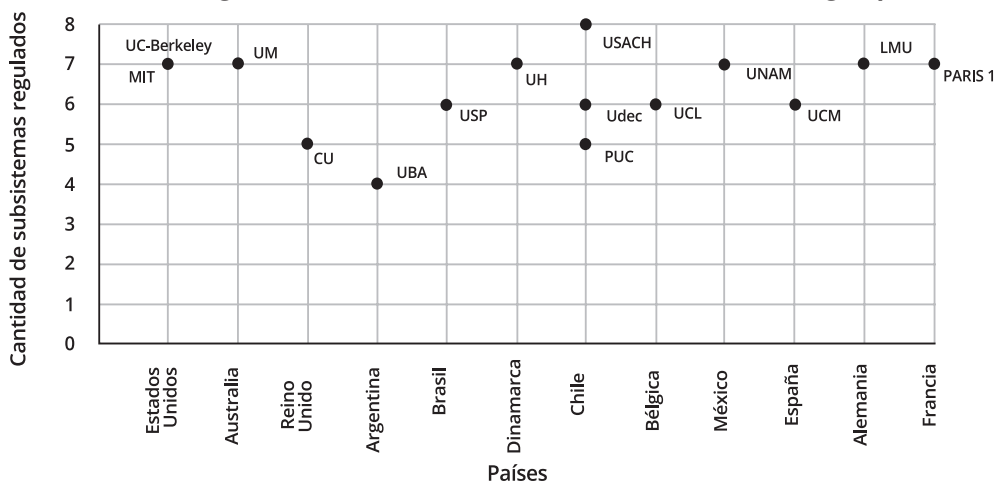


Fuente: elaboración propia.

Esta cuantía en torno a la regulación es heterogénea según los países en los cuales están insertos los distintos planteles universitarios. Como muestra el Gráfico 2, no existe una regla común que logre determinar una máxima en relación con la carrera funcionaria del personal no académico y la ubicación geográfica de cada institución educativa.

**Gráfico 2**

**Cantidad regulada de subsistemas de la carrera funcionaria según país**

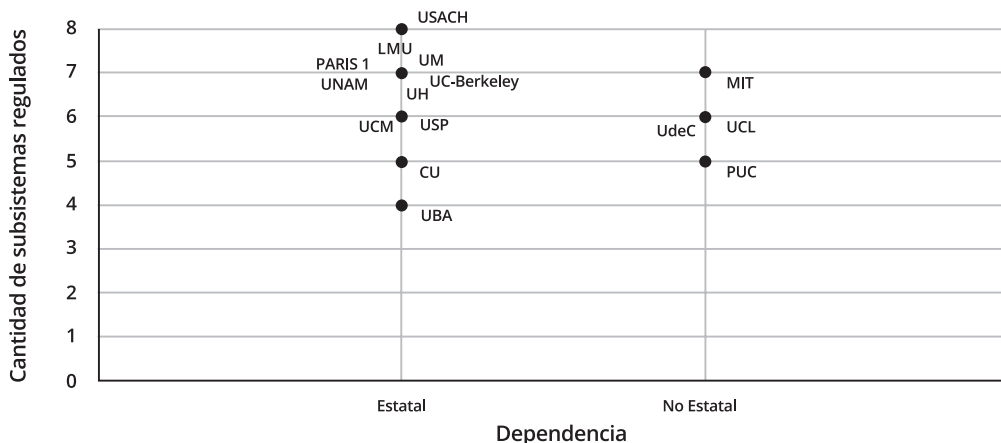


Fuente: elaboración propia.

Sin desmedro de lo mencionado y tal como señala el Gráfico 3, siete universidades estatales logran regular casi la totalidad de la carrera funcionaria, en contraste con las universidades no estatales, en donde solo una entidad logra alcanzar, a lo menos, siete subsistemas del ciclo de vida de los funcionarios no académicos.

**Gráfico 3**

**Cantidad regulada de subsistemas de la carrera funcionaria según dependencia**



Fuente: elaboración propia.

Sin perjuicio de lo anterior, es relevante destacar que solo una universidad de la muestra logra abarcar todos los subsistemas analizados, la Universidad de Santiago de Chile. Esta entidad estatal tiene una gobernanza ejecutiva/participativa, es decir, presenta una autoridad unipersonal ejecutiva en el primer nivel que es elegida por un solo estamento de la propia comunidad, dejando en un segundo nivel a los organismos normativos y colegiados de la universidad (Universidad de Chile. Consejo de Evaluación, 2014). Debido al carácter del estudio no es posible relacionar la carrera funcionaria del personal no docente con el nivel académico de la universidad, aunque es relevante considerar que la Universidad de Santiago de Chile, siendo una entidad estatal y no considerada dentro de posiciones relevantes dentro de *rankings* académicos a nivel mundial y/o latinoamericanos, contiene en un primer análisis todos los subsistemas relevantes de la carrera funcionaria dentro de una política del personal. Esto cobra importancia cuando las universidades de la muestra con los mejores resultados académicos y con estructuras de gobierno más integrales, no logran abarcar la totalidad del ciclo de la carrera funcionaria de los funcionarios no docentes.

La Tabla 6 muestra los potenciales criterios y directrices que pueden ser implementados en una política de carrera funcionaria de universidades a nivel estatal, especialmente en Chile.

**Tabla 6**  
**Potenciales criterios y directrices a implementar en una política de carrera funcionaria del personal no académico en universidades a nivel estatal**

Subsistema	Criterio o directriz por implementar	Universidad que adscribe total o parcialmente
Reclutamiento y selección	Resolver la contratación, principalmente, dentro de la universidad con un proceso de selección imparcial y meritocrático, considerando a personas externas última opción, además de evitar que individuos con parentesco cercano trabajen en la misma unidad.	UC-Berkeley, MIT, UM, PUC.
Inducción	Elaborar y aplicar un programa de inducción en el lugar de trabajo y un programa de inducción universitaria, en donde ambos sean de carácter obligatorio.	UM, USACH, PUC.
Capacitación	Elaborar y aplicar un programa de capacitación al cual pueda acceder todo el personal de la universidad. Se recomienda ejecutar una reducción de tarifas para que el personal de la universidad pueda acceder a ciertos cursos y/o programas que imparte la misma institución.	UC-Berkeley, USACH, UM.

**Tabla 6 (continuación)**  
**Potenciales criterios y directrices a implementar en una política de carrera funcionaria del personal no académico en universidades a nivel estatal**

Subsistema	Criterio o directriz por implementar	Universidad que adscribe total o parcialmente
Gestión del desempeño	Promover que el funcionario y su supervisor jerárquico directo discutan las expectativas y metas de desempeño. Asimismo, se recomienda exigir que la evaluación de lo mencionado antes cuente con un fundamento pertinente que permita retroalimentación.	UC-Berkeley, MIT, UM, CU, UH.
Desarrollo de personas	Posibilitar el traslado a los funcionarios, ya sea de carácter permanente o temporal, de una unidad a otra dentro de la institución según corresponda y, si es posible, realizando las mismas funciones para las cuales fue contratado. Asimismo, se recomienda establecer ascensos en función del mérito.	UC-Berkeley, USP, LMU.
Ambientes laborales y calidad de vida laboral	Regular temáticas relativas al teletrabajo, instalaciones de trabajo y la promoción de la igualdad y la no discriminación, enfatizando en la prohibición del abuso y acoso sexual y/o laboral. De igual forma, se aconseja promover instancias de reconocimiento a la labor del personal.	UH, UC-Berkeley, MIT, USACH, PUC.
Gestión de la participación	Reconocer las instancias colectivas y legales de asociaciones de funcionarios, así como promover la participación del personal en temáticas referentes a la carrera funcionaria.	MIT, USACH, UNAM, UCM.
Egreso	Apoyar y asesorar a los funcionarios que estén <i>ad portas</i> de jubilar; así como la elaboración de actividades de formación en miras a la vida poslaboral del personal.	USACH, PUC.

Fuente: elaboración propia.

### Conclusiones

Este estudio da cuenta de la diversidad en lo relativo a la forma de regular la carrera funcionaria del personal no académico en las universidades, así como la cantidad de subsistemas regulados según cada institución, provocando la imposibilidad de establecer aforismos respecto a la manera de abarcar subsistemas de la gestión de personas en función de la gobernanza, excelencia académica u otra arista. Esto implica que, en concordancia con los objetivos específicos de este trabajo, el rol de la política de carrera funcionaria dentro de una universidad varía de entidad en entidad, considerando que algunas políticas remiten

**El rol de la política de carrera funcionaria dentro de una universidad varía de entidad en entidad, considerando que algunas políticas remiten a temas netamente normativos y de carácter técnico y, en contraparte, otras regulaciones profundizan materias como la inducción, el ambiente laboral o la participación del personal no académico.**

a temas netamente normativos y de carácter técnico y, en contraparte, otras regulaciones profundizan materias como la inducción, el ambiente laboral o la participación del personal no académico. Sin embargo, es posible determinar que, independiente de los mecanismos de regulación o sus objetivos, ya sean explícitos o implícitos, las universidades tienden a garantizar una cantidad mínima de subsistemas a través de políticas, reglamentos internos, estatutos, leyes, etc.

Cabe destacar que esta investigación contribuye, de forma primaria y global, al conocimiento académico referente a la gestión del personal no académico en la educación superior. Al analizar universidades insertas dentro del caso chileno, así como otras del contexto internacional, es posible dimensionar una panorámica preliminar frente a un tema considerado con lagunas literarias cuando se trata del personal profesional y de apoyo en la educación superior (Bossu, Brown y Warren, 2018), así como con excesivos análisis cuantitativos que enfatizan al personal profesional en función del éxito profesional, el bienestar o la deserción institucional (Gander, 2018). Por consiguiente, existen limitaciones propias de este trabajo que pueden ser abordadas en futuras indagaciones.

Existe un campo abierto respecto a la carrera funcionaria del personal no académico. Los mecanismos que utilizan las universidades para regular dicha temática son múltiples, razón por la cual el contexto jurídico cobra relevancia en cuanto a las herramientas que se utilizan y el alcance que pueda tener la aplicación de la norma respecto a las prácticas de la gestión del personal no académico. Otra potencial arista a indagar es en relación con el mérito de las políticas y/o regulaciones de la carrera funcionaria del personal no académico, propias de cada uno de los casos seleccionados. Considerando que la metodología, y el análisis desarrollado examinó la documentación oficial de las instituciones de educación superior como fuente de información para la realización de la investigación, solo expone evidencia unilateral respecto al objeto de estudio y utiliza antecedentes que cada entidad educativa tiene disponibles a través de sus canales de información, excluyendo otras pesquisas. Estas tienen valor relevante en un estudio de carácter cualitativo que profundice temáticas relativas al sentido de propiedad de la carrera funcionaria del personal no docente en universidades, así como las dificultades o desafíos que percibe este estamento frente al desarrollo o posible instauración de una carrera funcionaria en la universidad a la cual estén adscritos laboralmente. Por dicha



razón, resulta conveniente integrar datos cuantitativos y cualitativos consistentes con enfoques de métodos mixtos más rigurosos para desarrollar una descripción mejorada de los hallazgos de la investigación y llegar a una mejor comprensión de las carreras del personal no académico en instituciones de educación superior (Archibald, 2015). Esto permitiría profundizar, por ejemplo, qué tipo de carrera (tradicional, sin fronteras y proteana) impulsa cada institución y que, por ende, se encuentra plasmada dentro de las políticas, normativas y/o regulaciones. Finalmente, sería importante considerar el aspecto presupuestario dentro de una profundización de la temática de este estudio, entendiendo que los recursos de cada institución universitaria varían enormemente según el contexto en el cual se encuentren inmersas, razón por la que la regulación de distintos aspectos puede estar sujeta a la situación presupuestaria de cada entidad.

## Notas

(1) El término original en el idioma inglés es “Protean Career”, concepto que es traducido al español como Carrera Proteica o Carrera Proteana. En este caso, el uso de la traducción es libre en conformidad a los requerimientos de los autores de este artículo.

(2) Se consideraron solo aquellas universidades establecidas en países con un *Democracy Index* de *The Economist Intelligence Unit* superior a 6,0 que corresponde a democracias “plenas” e “imperfectas”.

(3) Para este criterio se consideró la jerarquía establecida por el estudio “Análisis comparado de tipos de gobernanza y *Rankings* Internacionales” del Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile.

(4) Para este criterio se consideró la posición de las universidades en su país según el *Academic Ranking of World Universities (ARWU) 2020*.

(5) Para este criterio se consideró la posición de las universidades en su país en el *Webometrics Ranking of World Universities 2020*.

(6) La reserva de cupo no inferior al 7% de las vacantes para personas con discapacidad es una obligación legal para la Universidad Complutense de Madrid, así como para todas las instituciones españolas que norman la gestión de personas bajo la ley del Estatuto Básico del Empleado Público de España.

## Bibliografía

- |  |  |
|--|--|
| Altamirano, Mijael y Martínez, Abigail (2018), “Un ejercicio teórico sobre el método comparado y la teoría institucional como referentes | explicativos de la realidad contemporánea”, en <i>Perfiles de las Ciencias Sociales</i> , Vol. 5 N° 10, pp. 197-210, <a href="https://n9.cl/kyctk">https://n9.cl/kyctk</a> . |
|--|--|

- Archibald, Mandy M. (2015), "Investigator Triangulation: a Collaborative Strategy with Potential for Mixed Methods Research", en *Journal of Mixed Methods Research*, Vol. 10 N° 3, pp. 228-250, <https://doi.org/10.1177/1558689815570092>.
- Baltaru, Roxana-Diana (2019), "Do Non-Academic Professionals Enhance Universities' Performance? Reputation vs. Organization", en *Studies in Higher Education*, Vol. 44 N° 7, pp. 1183-1196, <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1421156>.
- Blustein, David L. (2006), *The Psychology of Working: a New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, <https://doi.org/10.4324/9780203935477>.
- Bossu, Carina; Brown, Natalie; y Warren, Vanessa (2018), "Future Considerations for Professional and Support Staff in Higher Education", en *Professional and Support Staff in Higher Education*, Carina Bossu y Natalie Brown (eds.), Hobart, Springer, pp. 455-462, [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4\\_30](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4_30).
- Caldera, Hugo (1991), "Función pública y carrera funcionaria", en *Revista de Derecho Público*, N° 50, julio-diciembre, pp. 197-222, <https://doi.org/10.5354/0719-5249.2016.43518>.
- Chiavenato, Idalberto (2000), "Las personas y las organizaciones", en *Administración de recursos humanos*, Bogotá, McGraw Hill, 5. ed., <https://n9.cl/ged1>.
- Chile. Ley N° 19882 del 11-06-2003: regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica, Santiago, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=211480>, 25-11-2020.
- CLAD (2003), "Carta Iberoamericana de la Función Pública", documento aprobado por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio.
- Crocitto, Madeline (1998), "The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era by Michael B. Arthur, Denise M. Rousseau", en *The Academy of Management Review*, Vol. 23 N° 1, pp. 176-178, <https://doi.org/10.2307/259107>.
- Davies, John L. (1998), "The Shift from Teaching to Learning: Staff Recruitment and Careers Development Policies for the Universities of the Twenty-First Century", en *Higher Education in Europe*, Vol. 23 N° 3, pp. 307-316, <https://doi.org/10.1080/0379772980230302>.

- Delery, John E. y Doty, Harold (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", en *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 N° 4, pp. 802-835, <https://doi.org/10.2307/256713>.
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2018), "Orientaciones para el diseño o rediseño de políticas de gestión y desarrollo de personas", Santiago, Dirección Nacional del Servicio Civil. Rectoría en Gestión y Desarrollo de Personas, <https://n9.cl/epkwo>.
- Echebarría, Koldo (2005), "La gestión de recursos humanos en el sector público: tendencias y desafíos", Washington, BID. División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil, <https://n9.cl/fqtcn>.
- Edwards, Martin R. y Bach, Stephen (2013), "Human Resource Management in Transition", en *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, Stephen Bach y Martin Edwards (eds.), New Jersey, John Wiley and Sons, <https://doi.org/10.1002/9781119208235.ch1>.
- Ferrer-Pérez, Victoria-Aurora y Bosch-Fiol, Esperanza (2014), "The Perception of Sexual Harassment at University", en *International Journal of Social Psychology*, Vol. 29 N° 3, pp. 462-501, <https://doi.org/10.1080/002134748.2014.972709>.
- Gander, Michelle (2017a), "A Descriptive Study of Professional Staff, and Their Careers, in Australian and UK Universities", en *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, Vol. 22 N° 1, pp. 19-25, <https://doi.org/10.1080/13603108.2017.1307876>.
- \_\_\_\_\_ (2017b), "Careers of Professional Staff in Australian and UK Universities: a Mixed Methods Pilot Study", en *Australian Universities' Review*, Vol. 59 N° 1, pp. 87-96, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1130345.pdf>.
- \_\_\_\_\_ (2018), "Professional Staff in Universities: Career Needs, Values, Attitudes and Behaviours", en *Australian Journal of Career Development*, Vol. 27 N° 3, pp. 160-171, <https://doi.org/10.1177/1038416218775746>.
- Gander, Michelle; Girardi, Antonia; y Paull, Megan (2019), "The Careers of University Professional Staff: a Systematic Literature Review", en *Career Development International*, Vol. 24 N° 7, pp. 597-618, <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2018-0191>.
- Gelès, Claudia; Lindecker, Gilles; Month, Mel; y Roche, Christian (2000), "Human Resources Management", en *Managing Science: Management for R and D Laboratories*, Claude Gelès, Gilles Lindecker, Mel Month y Christian Roche (eds.), Weinheim, Wiley-VCH, <https://doi.org/10.1002/9783527617296.ch7>.

- Wanjiku, Wachira Gladys (2016), "Factors Affecting Non-Teaching Staff Development in Kenyan Universities", en *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6 N° 5, pp. 104-130, <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2120>.
- Hall, Douglas T. (1976), "*Careers in Organizations*", Pacific Palisades, Goodyear.
- Johnsrud, Linda K. (2002), "Measuring the Quality of Faculty and Administrative Worklife: Implications for College and University Campuses", en *Research in Higher Education*, Vol. 43 N° 3, pp. 379-395, <https://doi.org/10.1023/A:1014845218989>.
- Jones, Derek; Kalmi, Panu; y Kauhanen, Antti (2006), "Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from an Econometric Case Study", en *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 22 N° 4, <https://doi.org/10.1093/oxrep/grj031>.
- Lau, Wing K. (2010), *Empowerment of Non-Academic Personnel in Higher Education: Exploring Associations with Perceived Organizational Support for Innovation and Organizational Trust*, Iowa, University of Iowa, <https://doi.org/10.17077/etd.nua1b3wl>.
- Masseroni, Sussana y Domínguez, Verónica (2010), *Metodología y métodos: diseños de investigación comparativa*, Buenos Aires, Editorial Mnemosyne, <https://n9.cl/93en>.
- Morton, Lynne (2004), *Integrated and Integrative Talent Management: a Strategic HR Framework*, New York, Conference Board.
- Olawale, Rasheed y Mutiat, Motunrayo (2016), "Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State", en *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 6 N° 1, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.9061>.
- Otieno, Jowi James (2003), "Governing Higher Education in the Stakeholder Society: Rethinking the Role of the State in Kenya's Higher Education", paper presented at the CHEPS Summer School, University of Maribor, Slovenia, June 29 - July 4, <https://n9.cl/49jm>.
- Palma, Karina (2017), "Trabajadores de universidades del Estado", en *Diario Uchile*, Santiago, 22 de julio, <https://radio.uchile.cl/2017/07/22/trabajadores-de-universidades-del-estado-critican-perdida-de-calidad-de-empleados-publicos/>.
- Peña, Tania y Pirel, Johann (2007), "La complejidad del análisis documental", en *Información, Cultura y Sociedad*, N° 16, pp. 55-81, <https://doi.org/10.34096/ics.116.869>.
- Pérez, José Luis (1999), "A título introductorio: la remodelación

- de la función social de la empresa como respuesta a los desafíos del entorno”, en *Políticas orientadas a la dirección de personas*, José Luis Pérez (ed.), Bilbao, Universidad de Deusto, <https://n9.cl/2idlq>.
- Pick, David; Teo, Stephen; y Yeung, Melissa (2012), “Friend or Foe? New Managerialism and Technical, Administrative and Clerical Support Staff in Australian Universities”, en *Higher Education Quarterly*, Vol. 66 N° 1, pp. 3-23, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2011.00500.x>.
- Potts, Anthony (2012), “Selling University Reform: the University of Melbourne and the Press”, en *Studies in Higher Education*, Vol. 37 N° 2, pp. 157-169, <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.502568>.
- Rajevic, Enrique (2014), “La precarización del empleo público en Chile y el mito de la carrera funcionaria”, documento presentado en el 5°. Encuentro Anual de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas, Santiago, Chile, 16 de enero, <https://n9.cl/7vydl>, 04-01-2021.
- Rodríguez-Serrano, Juan (2004), “Introducción al modelo de gestión de recursos humanos”, en *El modelo de gestión de recursos humanos*, Juan Rodríguez-Serrano (ed.), Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, <https://n9.cl/z1wyx>.
- Ryttberg, Malin y Geschwind, Lars (2017), “Professional Support Staff at Higher Education Institutions in Sweden: Roles and Success Factors for the Job”, en *Tertiary Education and Management*, Vol. 23 N° 4, pp. 334-346, <https://doi.org/10.1080/013583883.2017.1322631>.
- Salgado, Ana (2007), “Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos”, en *Liberabit*, N° 13, pp. 71-78, <https://n9.cl/ax10>.
- Sanford, Rania (2018), “Foundations of a Developmental Framework for Professional Staff in Higher Education”, en *Professional and Support Staff in Higher Education*, Carina Bossu y Natalie Brown (eds.), Singapore, Springer, pp. 373-387, [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4_13).
- Universidad de Chile (2020), “Estatuto de la Universidad de Chile”, Santiago, Universidad de Chile, <https://uchile.cl/u13824>, 04-01-2021.
- Universidad de Chile. Consejo de Evaluación (2014), “Análisis comparado de tipos de gobernanza y rankings internacionales”, Santiago, Universidad de Chile. Consejo de Evaluación (Estudio Técnico; N° 22), <https://n9.cl/d49rb>.
- Virgili, Mariol; Ganga, Francisco; y Figueroa, Katherine (2015), “Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la Universidad de Concepción

- de Chile", en *Ultima Década*, Vol. 23 N° 42, pp. 187-216, <https://doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>.
- Whitchurch, Celia (2018), "Being a Higher Education Professional Today: Working in a Third Space", en *Professional and Support Staff in Higher Education*, Carina Bossu y Natalie Brown (eds.), Singapore, Springer, pp. 11-21, [https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4\\_31](https://doi.org/10.1007/978-981-10-6858-4_31).