



Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Vol. XXI, No. 2, Abril-Junio 2015, pp. 300-313
FCES - LUZ • ISSN 1315-9518

Recursos organizacionales y la calidad de la enseñanza en educación secundaria¹

Pedraja Rejas, Liliana*
Rodríguez Ponce, Emilio**

Resumen

El objetivo de este artículo es determinar si existe o no una relación significativa, entre los recursos y capacidades de los colegios de enseñanza media y el nivel de calidad alcanzado por los estudiantes en pruebas nacionales de evaluación del aprendizaje. Para tal efecto se trabaja una regresión con una muestra seleccionada aleatoriamente de 102 colegios de la zona central de Chile. Los resultados indican que la selección junto a la evaluación del desempeño de los profesores explican el 67.2% de la varianza en el puntaje de la Prueba de Selección Universitaria (PSU) en la muestra de colegios analizada. El estilo de liderazgo transformacional, a su vez, explica a ambas variables bajo análisis.

Palabras clave: Educación, escuelas, colegios, aprendizaje, recursos y capacidades.

Organizational resources and the teaching quality in secondary school

Abstract

The aim of this article is to determine whether a significant relation between the middle schools resources and the capabilities and the quality levels achieved by the students in national learning assessment tests exists or not. For this purpose, a regression with a randomly selected sample of 102 schools from the central region of Chile is carried out. The results indicate that the selection, along with the professors performance evaluation explain the 67.2% variance of the University Selection Test score in the schools sample analyzed. The transformational leadership style at the same time explains both variables under analysis.

Key Words: Education; Schools; colleges; learning; resources and capabilities.

* Ph.D. en Ciencias de la Educación (Pontificia Universidad Católica de Chile.); Ph.D. en Administración y Dirección de Empresas (Universidad Politécnica de Valencia). Directora del Centro de Estudios de la Universidad de Tarapacá (CEUTA), institución a la que pertenece como Profesora Titular. E-mail: lpedraja@uta.cl

** Ph.D. en Ciencias de la Educación (Universidad Autónoma de Barcelona); Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales, y M.A. Sociedad de la Información y del Conocimiento (Universidad Complutense de Madrid); M.Sc. Finanzas (Universidad de Chile). Profesor titular Instituto de Alta Investigación, Universidad de Tarapacá, Arica-Chile. E-mail: erodrigu@uta.cl

Recibido: 2014-03-14 • Aceptado: 2014-10-10

Introducción

En la nueva economía, las organizaciones y los países compiten en el contexto de un mundo globalizado, en el cual la fuente esencial de la ventaja competitiva está en el conocimiento. Así, las instituciones de educación son fundamentales para que los países logren niveles mayores de progreso. Sin embargo, los problemas de calidad de la educación están presentes en casi todos los países. Por ejemplo, en Chile 1 de cada 40 niños de los grupos socialmente vulnerables, aprende lo que corresponde a su nivel de preparación en matemáticas en la educación básica; y aunque en los grupos económicos altos la situación es mejor, también es deficiente dado que sólo el 50% de los alumnos alcanza el logro correspondiente, al nivel de aprendizaje desarrollado (Ugarte, 2010).

En este contexto, la pregunta que emerge es: ¿cómo y por qué algunos colegios logran niveles de calidad deficientes mientras que otros logran altos niveles de calidad? Esta pregunta relevante conlleva necesariamente a la búsqueda de aquellos factores que determinan la calidad del quehacer institucional en los colegios.

La presente investigación estudia si existe o no una relación significativa entre los recursos y capacidades de los colegios de enseñanza media y el nivel de calidad alcanzado por los estudiantes en pruebas nacionales de evaluación del aprendizaje. La tesis a explorar es que en una sociedad de cambios permanentes sistemáticos e ininterrumpidos, las diferencias en el nivel de éxito entre las organizaciones de un mismo sector económico, en este caso del sector educación media en la Región Metropolitana de Chile, emergen de los aspectos internos de las organizaciones. En consecuencia, se trata de explorar la relevancia de la teoría de los recursos (Resource-Based View) para el sector y región geográfica en estudio.

Por tanto, la investigación pretende contribuir al acervo de conocimiento, ya que se trata de un estudio original, que permite aproximarse a la generación de implicancias

de carácter normativo, de modo que se favorezca el mejoramiento cualitativo de las instituciones de educación media.

En efecto, la teoría de recursos se ha desarrollado en países altamente industrializados (por ejemplo, Peteraf, 1993; Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989) y sus aplicaciones al mundo de los países emergentes es, más bien, escasa y no centrada al caso de instituciones educativas latinoamericanas (por ejemplo, Zhan *et al.*, 2009; Peng *et al.*, 2008; Guillén, 2000). Este estudio se ocupa de contrastar la pertinencia estadística de la teoría de recursos y capacidades al caso de los colegios de enseñanza media de un país latinoamericano y emergente, como lo es Chile.

La perspectiva de análisis es estratégica e integradora. La mayoría de las investigaciones que estudian la relevancia e impacto de los recursos en las instituciones educativas lo hacen desde una perspectiva más bien táctica u operacional (por ejemplo, Arranz-Val, 2007; Sierra-Figueroa *et al.*, 2009; Bentancur, 2004). Sin embargo, esta investigación avanza en la concepción de una perspectiva estratégica e integradora ya que considera los estilos de liderazgo, y la gestión de los recursos humanos como la esencia de la ventaja competitiva de las entidades educativas (siguiendo la lógica de por ejemplo, Chaharbaghi y Lynch 1999; Hoon-Song *et al.*, 2012) y, por ende, como un determinante estructural de la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

A través de la investigación es posible generar implicancias de políticas de educación, ya que los resultados del estudio indican qué recursos específicos son los que impactan de manera más significativa sobre la calidad del aprendizaje. De este modo, es posible identificar aquellos recursos que resultan más valiosos que otros en las entidades de educación media chilenas, para de este modo aportar la mejora de dicha calidad.

1. La calidad en las entidades educativas

La calidad es un constructo de múltiples dimensiones y se refiere a las propiedades de

una cosa, que permiten apreciarla y compararla con otras de su especie (Real Academia de la Lengua Española, 2011).

Así, la calidad no es un concepto absoluto, sino relativo, puesto que contempla la noción de apreciación o evaluación. Ciertamente, la calidad requiere de un marco de referencia tal como el diseño de ciertas normas o estándares de evaluación, que permiten juzgar el alineamiento de un objeto a dichos modelos de referencia.

Harvey y Green (1993) aportan la mirada de cinco enfoques de: la calidad como condición excepcional; la calidad como perfección o consistencia; la calidad como adecuación a una finalidad; la calidad como valor por dinero invertido; y la calidad como transformación.

Más recientemente, se ha profundizado en otras acepciones asociadas a calidad, como lo es calidad ajustada a propósito, la cual considera en primera instancia la definición un propósito y el establecimiento de criterios para delinear el quehacer institucional, incorporando puntos de referencia, criterios y estándares externos (Harvey y Williams, 2010).

Dill (2010) y, anteriormente, Van Damme *et al.*, (2003), han avanzado en la integración de estos enfoques señalando que la calidad debe: garantizar el logro de los estándares mínimos, considerados como referencia en el sistema en que opera la entidad educativa; considerar el contexto interno y la determinación de objetivos razonables para dicho contexto, aceptando la posibilidad de diversidad entre las distintas instituciones; satisfacer las demandas y expectativas de los consumidores y grupos de interés; y buscar el mejoramiento permanente que tienda hacia la excelencia.

Así, siguiendo la lógica de Dill (2010) y VanDamme *et al.*, (2003), la consistencia interna entre propósitos y actuación es un distingo fundamental de la calidad, ya que bajo este prisma la calidad se sustenta en el proyecto institucional, más que en factores impuestos o arbitrarios. No obstante lo anterior, la consistencia externa en términos de parámetros

mínimos sigue siendo esencial para garantizar un proyecto de educación, que verdaderamente responda a un nivel satisfactorio; por lo tanto, la acepción de calidad en base a la medición del grado de alineamiento de la institución con los propósitos declarados, requiere necesariamente de una verificación externa para dar fe pública del cumplimiento cabal de dicho alineamiento.

A causa de lo anterior; es fundamental generar mecanismos de rendición de cuenta de los recursos públicos, como también mecanismos de protección de los intereses de los demandantes de los servicios de educación. En esta línea, resulta clave establecer que sin perder respeto por la diversidad de instituciones, es fundamental garantizar que cada una de dichas entidades educativas pueda ser considerada como una entidad habilitada para cumplir sus roles en el contexto de una sociedad del conocimiento, y en el marco de una creciente globalización de la educación superior (Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2009).

En el caso de evaluaciones de calidad a nivel escolar, las normas o estándares de evaluación pueden emerger de una comparación con el desempeño histórico de la institución o las metas de calidad predefinidas (Fisch, 2010).

Bajo esta mirada, en el caso de los colegios o escuelas de enseñanza media en Chile, una forma de medir la calidad de la enseñanza impartida es a través del resultado de sus estudiantes en la prueba de selección universitaria, que mide el nivel de logro de los contenidos de enseñanza media en lenguaje y matemática.

2. El enfoque de los recursos organizativos

La teoría de recursos y capacidades o *research based view*, establece que los recursos organizativos constituyen la fuente esencial del éxito de las instituciones.

Los recursos que cumplen las características de inimitabilidad, insustituibilidad, y que tienden a ser únicos

son esenciales para la generación de una ventaja competitiva sustentable (Mahoney y Pandian, 1992; Priem y Butler, 2001). Por tanto, la búsqueda, cuidado y conservación de los recursos esenciales es una tarea relevante para la alta dirección (Crook *et al.*, 2008).

La evidencia empírica ha sido clara en validar las premisas del enfoque de recursos organizativos. En la medida que la organización cuente con una combinación única de recursos y genere ambigüedad causal en la determinación de la esencia de la ventaja competitiva, sus posibilidades de éxito se incrementan. (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2014).

En consecuencia, la cultura organizativa, la capacidad de la alta dirección, los derechos de propiedad y la asimetría de información constituyen elementos de base para crear y salvaguardar los recursos de la institución (Barney y Wright, 1997; Barney y Arikan, 2001; Winter, 1998).

La ambigüedad causal por la interacción de múltiples recursos hace que sea más difícil imitar un recurso específico, debido a que no es posible conocer la fuente de la ventaja competitiva (Gottschalg y Zollo, 2007; King, 2007; Ambrosini y Bowman, 2010). Así, la ventaja competitiva se hace idiosincrásica a la organización que posee entonces, no uno, sino una combinación de recursos (Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Bingham y Eisenhardt, 2008).

Como lo sostiene King (2007), si la competencia no percibe ni entiende la naturaleza de la relación entre “inputs” y “outputs”, entonces la organización tendrá no sólo una ventaja competitiva, sino que ésta será sustentable. Hay al menos tres aspectos que hacen que la ambigüedad causal sea posible: el conocimiento tácito de ciertos procesos organizativos, la complejidad de los recursos, y la especificidad de los mismos (Hooley y Greenly, 2005).

Las capacidades son un tipo especial de recurso, integrado organizativamente a la institución, que no es transferible y que es específico y relevante a la hora de combinarse con otros recursos para mejorar la

productividad de éstos en la institución que los posee (Collis, 1994; Decarolis y Deed, 1999; Helfat y Raubitschek, 2000).

Ahora bien, aunque una institución sea capaz de identificar los recursos valiosos de sus competidores, no podrá necesariamente imitarlos debido al contexto social de aquellos recursos o habilidades para conseguir diferentes alternativas (Tiger y Calantone, 1998; Whittington *et al.*, 1999; Johnson, 2007). Por ejemplo, el prestigio de una institución se acumula a través del tiempo y es perfectamente imitable por la competencia, aunque despliegue una serie de esfuerzos para conseguir esa reputación (Zander, 2005).

En síntesis, el enfoque de recursos y capacidades establece que comprendiendo la naturaleza de ciertos recursos valiosos, únicos, no imitables y no sustituibles, es posible para una organización lograr un desempeño superior y generar una ventaja competitiva. La posibilidad de sustentar dicha ventaja estará directamente relacionada con la capacidad de los competidores para imitar o sustituir esos recursos. Ciertamente, en un entorno de cambios sistemáticos, permanentes e ininterrumpidos, la conservación de los recursos y capacidades como fuente de la ventaja competitiva, requiere el despliegue de esfuerzos dinámicos y sostenibles por parte de la organización (Hoon-Song *et al.*, 2012).

3. La relación entre recursos, capacidades y calidad en las instituciones de educación

A partir de las teorías anteriores, se pretende explorar si los recursos y las capacidades asociadas al liderazgo y la gestión de recursos humanos marcan o no diferencias en el nivel de aprendizaje de los estudiantes. Ciertamente, existen trabajos parciales en el estado del arte que sirven de base para generar las hipótesis de la investigación.

4. Estilos de liderazgo

El liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida

por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 2008). Es posible plantear que existen distintos tipos o estilos de liderazgo, y diferentes perspectivas de clasificación; sin embargo, en los últimos años la teoría de Bass (1990) es la que tiene mayor aceptación en la literatura académica. En efecto, en dicha teoría se distinguen tres estilos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el “laissez faire”.

Esta teoría establece que el líder transformacional guía a sus seguidores, los inspira, estableciendo desafíos así como una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen. Precisamente, el líder transformacional conduce al logro de estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión compartidas. Por su parte, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan con base en los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas. Ciertamente, el liderazgo transaccional implica un proceso de negociación entre el líder y los seguidores. Finalmente, en el estilo “laissez faire” el líder renuncia al control con lo cual permite que sean los subordinados quienes tomen las decisiones (Rodríguez-Ponce, 2010).

Los estilos de liderazgo impactan sobre la organización como un todo, y particularmente en la gestión de recursos humanos (Tessemá y Soeters, 2006). La gestión de recursos humanos puede marcar diferencias significativas en las organizaciones (Storey, 1992). Así, el líder debe lograr la motivación y el compromiso de su equipo mediante una adecuada gestión de recursos humanos (Meyer y Herscovitch, 2001; Podsakoff *et al.*, 1996; Pfeffer y Veiga, 1999).

En consecuencia se puede postular la siguiente hipótesis: Existe una relación

positiva entre los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos.

5. Gestión de recursos humanos

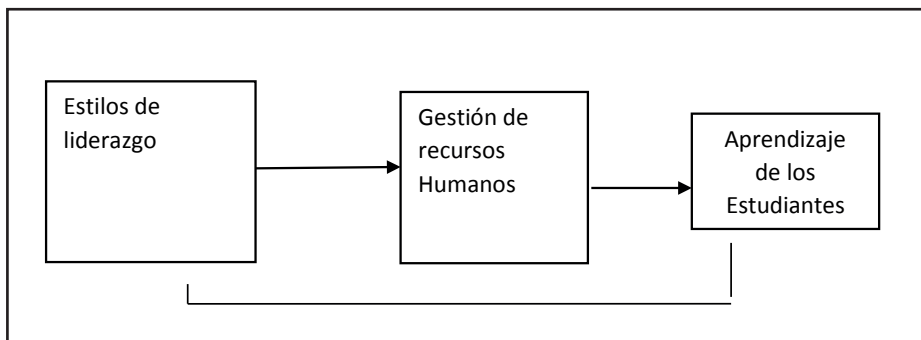
La evidencia empírica muestra que existe una relación entre la calidad del cuerpo académico o profesorado y la calidad de las instituciones de educación (por ejemplo, Brubaker, 2004; Kim *et al.*, 2010; Yilmaz *et al.*, 2010). La calidad del cuerpo académico o profesorado, percibido por los estudiantes y por los futuros estudiantes, es un factor que explica en una medida relevante la calidad institucional (Hogler y Gross, 2009; Massy, 2010; Nagata *et al.*, 2012).

Se ha descubierto que la calidad del cuerpo académico o profesorado puede impactar en el aprendizaje de los estudiantes (Wetzel *et al.*, 1999), influyendo así en la calidad de la enseñanza de la institución. Pero, además, la calidad del cuerpo académico impacta en el grado de satisfacción de los estudiantes (Umbach y Porter, 2002; Thomas y Galambos, 2004). Más aún, la calidad del cuerpo académico en conjunto, puede ser un motor que impacte sobre los profesores en forma individual, en su motivación y en su productividad (Schunk, 1991).

La calidad del profesorado es la resultante del proceso de gestión de recursos humanos. Es así como la selección de profesores, la capacitación de los mismos, junto a los sistemas de retribución, los sistemas de bienestar y la evaluación del desempeño, configuran los determinantes estructurales de la calidad del cuerpo de profesores (por ejemplo, Youndt *et al.*, 1996; Huselid, 1995; Blackburn y Rosen, 1993).

En consecuencia se puede postular la siguiente hipótesis:

Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y el aprendizaje logrado por los estudiantes. La figura 1, sintetiza las relaciones propuestas:



Fuente: Elaboración propia (2012).

Figura 1. Modelo general

6. Metodología

Se selecciona aleatoriamente una muestra de 256 colegios o escuelas de enseñanza media de la región Metropolitana de Chile, y se aplica un cuestionario. Cabe señalar que se elige trabajar con un muestreo aleatorio simple. Luego de un máximo de 3 insistencias en un plazo de 4 meses, iniciado en el segundo semestre del año 2011 y culminado el año 2012, se logran 102 respuestas, lo que constituye una tasa de respuesta muy alta para este tipo de estudios en el campo de las ciencias sociales.

El nivel de análisis es el nivel corporativo o institucional. De esta forma, se trabaja con el promedio de la prueba de selección universitaria obtenido por el colegio a nivel global.

Se emplea un conjunto de variables con medidas comúnmente aceptadas y/o basadas en trabajos de alto impacto:

- **Dimensión Estilos de Liderazgo**, se emplean 2 variables:
 - Estilo de liderazgo transformacional, se usan 5 ítems basados en Bass y Avolio (1993) y validados por Rodríguez-Ponce (2010). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,898.
 - Estilo de liderazgo transaccional, se usan 5 ítems basados en Bass y Avolio (1993) y validados por Rodríguez-Ponce (2010). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,877.

- **Dimensión Gestión de Recursos Humanos**, se emplean 5 variables:

- Selección de recursos humanos, se usan 5 ítems basados en Chiavenato (2008). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,911.
- Capacitación del profesorado, se usan 4 ítems basados en Chiavenato (2008). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,847.
- Evaluación del desempeño, se usan 4 ítems basados en Chiavenato (2008). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,845.
- Sistema de bienestar, se usan 4 ítems basados en Chiavenato (2008). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,832.
- Sistema remuneración, se usan 5 ítems basados en Chiavenato (2008). Se alcanza un índice de fiabilidad de 0,901.

- **Dimensión Nivel de Aprendizaje de los Estudiantes**, se emplea 1 variable:

- Promedio del colegio en la Prueba de Selección Universitaria.

Se lleva a cabo el análisis de regresión, mediante el método de pasos sucesivos.

7. Análisis y discusión de los resultados

La tabla I muestra las principales estadísticas descriptivas de las variables empleadas.

Tabla I
Estadísticas descriptivas

VARIABLES	Media	Desviación estándar
Liderazgo transformacional	4.31	1.25
Liderazgo transaccional	4.26	1.22
Selección	4.19	1.27
Capacitación	4.18	1.28
Evaluación	4.41	1.24
Bienestar	4.29	1.26
Remuneraciones	4.32	1.25
Promedio PSU	507.9	64.5

Fuente: Elaboración propia (2012).

Se desarrolla una regresión mediante el método de pasos sucesivos con el propósito de precisar de mejor forma los efectos directos e indirectos de cada una de las variables

sobre el aprendizaje de los estudiantes. Por ello, a continuación se presenta el análisis considerando el promedio PSU como variable dependiente (Ver Tabla II).

Tabla II
Efectos totales de los factores independientes y regresión

Variable dependiente	Variable independiente	Beta	R2	Signif de F
Promedio PSU	Selección de profesores	0.526		0.0000
	Evaluación de desempeño	0.310	0.672	
Selección de profesores	Liderazgo transformacional	0.951	0.903	0.0000
Evaluación de desempeño	Liderazgo transformacional	0.888	0.787	0.0000

Fuente: Elaboración Propia (2012).

Los resultados muestran que la selección de profesores junto a la evaluación del desempeño de los profesores, explican el 67.2% de la varianza en el puntaje PSU en la muestra de colegios analizada. Ahora bien, ambas variables se explican fundamentalmente por el estilo de liderazgo transformacional.

Con estos resultados se hace necesario identificar los efectos directos e indirectos de cada una de las variables sobre la calidad

institucional. Estos efectos se muestran en la tabla III.

Las variables que impactan de forma directa sobre el aprendizaje de los estudiantes son: la selección del profesorado; la evaluación del desempeño; y los estilos de liderazgo. Precisamente esta última variable, es la que mayor impacto tiene, pues aunque su efecto sobre el aprendizaje no es directo, sé es indirecto al afectar tanto la selección de profesores como su evaluación de desempeño.

Tabla III
Efectos directos e indirectos

Variables	Directo	Indirecto	Efecto total
Selección de profesores	0.526		0.526
Evaluación del desempeño	0.310		0.310
Liderazgo transformacional		0.718	0.718

Fuente: Elaboración propia (2012).

La investigación parte tratando de descubrir si existe o no, una relación significativa entre los recursos y capacidades de los colegios de enseñanza media, y el nivel de calidad alcanzado por los estudiantes en pruebas nacionales de evaluación del aprendizaje.

Ahora bien, el enfoque de los recursos organizativos (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991), propone que los recursos: (1) valiosos (Conner, 1992; Collis y Montgomery, 2008; Bloom y Van Reenen, 2011); (2) únicos (Barney, 1986; Teng, 2007; Scott, 2010); (3) no imitables (Rumelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993); y (4) no sustituibles (Dierickx *et al.*, 1989; Wong y Karia, 2010); constituyen la base de la ventaja competitiva para las distintas instituciones. Bajo esta lógica, los recursos internos explican la diferencia en el nivel de éxito de las organizaciones (Dierickx *et al.*, 1989; Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Shoemaker, 1993). Este enfoque parece ser pertinente para el caso de las escuelas o colegios de enseñanza media analizados.

La evidencia empírica muestra que existe una relación entre la calidad del cuerpo académico o de profesores, y la calidad de las instituciones de educación (por ejemplo, Brubaker, 2004; Kim *et al.*, 2010; Yilmaz *et al.*, 2010). La calidad del cuerpo académico o profesorado percibido por los estudiantes y por los futuros estudiantes, es un factor que explica en medida relevante la calidad institucional percibida (Hogler y Gross, 2009; Massy, 2010; Nagata *et al.*, 2012). Los resultados de la investigación son consistentes con esta evidencia internacional.

Los resultados de esta investigación también son consistentes con la existencia de una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional, y la gestión de recursos humanos. Este es un hallazgo muy relevante que la mayoría de los estudios ignoran. El estilo de liderazgo impacta en las capacidades institucionales, como por ejemplo, en los sistemas de selección y evaluación del profesorado. Estos aspectos son los determinantes más relevantes para explicar el aprendizaje en esta muestra de 102 escuelas de educación media.

Probablemente la literatura subestime la verdadera importancia de los estilos de liderazgo sobre el aprendizaje, al dejar de lado el enfoque de recursos y capacidades. En efecto, bajo la perspectiva de los recursos y capacidades, los estilos de liderazgo tienen impacto sobre los procesos estratégicos, como por ejemplo, la gestión de los recursos humanos. Diferentes tipos de líderes tienen diferentes estilos de selección y evaluación del profesorado. Mientras más riguroso sea el sistema de selección y mientras más rigurosa sea la evaluación y sus consecuencias, mayor será el aprendizaje que logren los estudiantes.

8. Conclusiones

En esta sección se discuten las principales implicancias teóricas y empíricas de la investigación, así como también se plantean las limitaciones encontradas. Del mismo modo, se proponen futuras direcciones para investigaciones y nuevas contribuciones al estado del arte que se pueden desprender de este estudio.

La investigación pone de manifiesto la importancia del enfoque de recursos y capacidades para el caso específico de las escuelas o colegios de enseñanza media. Este es un descubrimiento original, ya que no se había realizado una investigación similar sobre el tema. Los resultados son robustos para demostrar que los recursos y las capacidades organizacionales impactan sobre la calidad de estas entidades educativas. Es particularmente relevante identificar y destacar que el estilo de liderazgo transformacional impacta más que ninguna otra variable, aunque de forma indirecta, sobre el aprendizaje de los estudiantes.

La investigación emplea un conjunto simplificado de medidas y, en tal sentido, las respuestas a un cuestionario predefinido por parte de un único informante clave es una clara limitación de este estudio. Sin embargo, se trata de una limitación común en los estudios que se realizan en el campo de las ciencias sociales.

Esta es una investigación pionera en el caso chileno, y como tal es exploratoria. A partir de esta investigación emergen una serie de consideraciones. En primer lugar, sería valioso evaluar la consistencia o eventual diferencia de los resultados diferenciando entre colegios privados, subvencionados y públicos. Se debe avanzar en futuras investigaciones, incorporando otros factores que den cuenta del tipo de recursos que poseen cada uno de los tipos de colegios y qué tipo de movilidad pueden llegar a tener dichos recursos y capacidades.

Notas

¹ Esta investigación cuenta con el patrocinio del proyecto FONDECYT 1090298 de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica de Chile (CONICYT-Chile) y del Proyecto Mayor UTA 8720-12.

Bibliografía citada

- Ambrosini, Véronique & Bowman, Cliff (2010). "The impact of causal ambiguity on competitive advantage and rent appropriation". **British Journal of Management**. No. 4, Vol. 21. London, UK. Pp. 939-953.
- Amit, Raphael & Schoemaker, Paul (1993). "Strategic assets and organizational rent". **Strategic Management Journal**. No. 1, Vol. 14. Massachusetts, USA. Pp. 33-46.
- Arranz-Val, Pablo (2007). Los sistemas de garantía de calidad en la educación superior en España: Propuesta de un modelo de acreditación para las titulaciones de grado en empresa. (Tesis Doctoral). Universidad de Burgos, España. Disponible en <http://hdl.handle.net/10259/78> Consulta realizada el 10 de enero de 2012.
- Barney, Jay, & Arikan, Asli (2001). The resource-based view: Origins and implications. En Jack Rabin, Gerald Miller & Bartley Hildreth (Eds.) **Handbook of strategic management**. Marcel Dekker. New York, USA.
- Barney, Jay & Wright, Patrick (1997). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". **Human Resource Management**. No.1, Vol. 37. Massachusetts, USA. Pp. 31-46.
- Barney, Jay (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". **Journal of Management**. No.1, Vol.17. California, USA. Pp. 99-120.
- Barney, Jay (1986). "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?". **Academy of management review**. No.2, Vol.11. New York, USA. Pp. 656-665.
- Bass, Bernard (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning

- to share the vision". **Organizational Dynamics**. No.3, Vol.8. Nebraska, USA. Pp.19-31.
- Bass, Bernard & Avolio, Bruce (1993). "Transformational leadership and organizational culture". **Public Administration Quarterly**. No.1, Vol.17. Pennsylvania, USA. Pp. 112-17.
- Bentancur, Nicolás (2004). "Cinco dilemas universitarios de comienzos de siglo". **Revista Uruguaya de Ciencia Política**. No.1, Vol.14. Montevideo, Uruguay. Pp. 85-101.
- Bingham, Chris & Eisenhardt, Kathleen (2008). "Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage". **Managerial and Decision Economics**. No. 2, Vol. 29. Virginia, USA. Pp. 241-256.
- Blackburn, Richard & Rosen, Benson (1993). "Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige Award-Winning companies". **The Academy of Management Review**. No. 3, Vol.7. New York, USA. Pp. 49-66.
- Bloom, Nick & Van Reenen, John (2011). "Human resource management and productivity". **Handbook of labor economics**. Vol. 4. Pp. 1697-1767.
- Brubaker, Rogers (2004). **Ethnicity without groups**. Harvard University Press. Massachusetts, USA.
- Chaharbaghi, Kazem & Lynch, Richard (1999). "Sustainable competitive advantage: Towards a dynamic resource-based strategy". **Management Decision**. No.1, Vol.37. Arizona, USA. Pp. 45-50.
- Chiavenato, Idalberto (2008). **Administración de recursos humanos**. McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- Collis, David & Montgomery, Cynthia (2008). Competing on resources: Strategy in the 1990s. En Michael Zack (Ed.) **Knowledge and Strategy**. Taylor & Francis Group. New York, USA.
- Collis, David (1994). "Research Note: How valuable are organizational capabilities?". **Strategic Management Journal**. No.8, Vol.15. Massachusetts, USA. Pp. 143-152.
- Conner, Kathleen (1992). "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within the industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?". **Journal of Management**. No.1, Vol.17. California, USA. Pp. 121-154.
- Crook, Russel, Ketchen, Dave, Combs, James & Todd, Sam (2008). "Strategic resources and performance: a meta-analysis". **Strategic management journal**. No. 11, Vol. 29. Massachusetts, USA. Pp. 1141-1154.
- Decarolis, Donna & Deeds, David (1999). "The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry". **Strategic Management Journal**. No.10, Vol.20. Massachusetts, USA. Pp. 953-968.
- Dierickx, Ingemar & Cool, Karel (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". **Management science**. No.12, Vol. 35. Pennsylvania, USA. Pp. 1504-1511.
- Dill, David (2010). "We can't go home again: Insights from a quarter century of experiments in external academic quality assurance". **Quality in Higher Education**. No.2, Vol.16. Birmingham, UK. Pp. 159-161.
- Fisch, Buddy (2010). "Evaluating organizational quality through narrative: A case for accreditation using the school portfolio". **International Journal of Leadership in Education**:

- Theory and Practice**. No.4, Vol.13. Texas, USA. Pp. 455-487.
- Gottschalg, Oliver & Zollo, Maurizio (2007). "Interest alignment and competitive advantage". **Academy of Management Review**. No. 2, Vol. 32. New York, USA. Pp. 418-437.
- Guillén, Mauro (2000). "Business groups in emerging economies: A resource-based view". **Academy of Management Journal**. No.3, Vol.43. New York, USA. Pp. 362-380.
- Hansen, Gary & Wernerfelt, Irger (1989). "Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors". **Strategic Management Journal**. No.10, Vol. 10. Massachusetts, USA. Pp. 21-29.
- Harvey, Lee & Williams, James (2010). "Fifteen years of quality in higher education". **Quality in Higher Education**. No.1, Vol.16. Birmingham, UK. Pp. 3-36.
- Harvey, Lee & Green, Diana (1993). "Defining quality". **Assessment & Evaluation in Higher Education**. No.1, Vol.18. Pp. 9-34.
- Helfat, Constance & Raubitschek, Ruth (2000). "Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products". **Strategic Management Journal**. No.10, Vol. 21. Massachusetts, USA. Pp. 961-979.
- Hogler, Raymond & Gross, Michael (2009). "Journal Rankings and Academic Research: Two Discourses about the Quality of Faculty Work". **Management Communication Quarterly**. No. 1, Vol. 23. Pp. 107-126.
- Hooley, Graham & Greenley, Gordon (2005). "The resource underpinnings of competitive positions". **Journal of Strategic Marketing**, No. 2, Vol. 13. Scotland, UK. Pp. 93-116.
- Hoon-Song, Ji, Kolb, Judith, Hee-Lee, Ung & Kyoung-Kim, Hye (2012). "Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement". **Human Resource Development Quarterly**. No.1, Vol. 23. Texas, USA. Pp. 65-101.
- Huselid, Mark (1995). "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance". **The Academy of Management Journal**. No. 3, Vol. 38. New York, USA. Pp. 635-672.
- Johnson, Gerry (2007). **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press. New York, USA.
- Kim, Mi-Ja, Lee, Hyeonkyeong, Kim, Hyun-Kyung, Ahn, Yang, Kim, Euisook, Yun, Soon & Lee, Kwang (2010). "Quality of faculty, students, curriculum and resources for nursing doctoral education in Korea: A focus group study". **International Journal of Nursing Studies**. No. 3, Vol. 47. Philadelphia, USA. Pp. 295-306.
- King, Adelaide (2007). "Disentangling interfirm and intrafirm causal ambiguity: A conceptual model of causal ambiguity and sustainable competitive advantage". **Academy of Management Review**, No. 1, Vol. 32. New York, USA. Pp. 156-178.
- Mahoney, Joseph & Pandian, Rajendran (1992). "The resource-based view within the conversation of strategic management." **Strategic management journal**. No. 5, Vol. 13, Massachusetts, USA. Pp. 363-380.
- Massy, William (2010). Education quality audit as applied in Hong Kong. En **Public Policy for Academic Quality** (Pp. 203-225). Springer. Netherlands.

- Meyer, John & Herscovitch, Lynne (2001). "Commitment in the workplace: Toward a general model". **Human Resource Management Review**. No. 3, Vol. 11. Ohio, USA. Pp. 299-326.
- Nagata, Satoko; Gregg, Misuzu; Miki, Yuko; Arimoto, Azusa; Murashima, Sachiyo & Kim, Mi-Ja (2012). "Evaluation of doctoral nursing education in Japan by students, graduates, and faculty: A comparative study based on a cross-sectional questionnaire survey". **Nurse education today**. No. 4, Vol. 32. Philadelphia, USA. Pp. 361-367.
- Pedraja-Rejas, Liliana & Rodríguez-Ponce, Emilio (2014). "Análisis del impacto de los recursos organizativos sobre la calidad de las universidades: un estudio cuantitativo del caso chileno". **Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América**. No. 10, Vol. 39. Caracas, Venezuela. Pp. 697-703.
- Peng, Mike, Wang, Denis & Jiang, Yi (2008). "An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies". **Journal of International Business Studies**. No. 5, Vol. 39. Michigan, USA. Pp. 920-36.
- Peteraf, Margaret (1993). "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". **Strategic Management Journal**. No. 3, Vol. 14. Massachusetts, USA. Pp. 179-191.
- Pfeffer, Jeffrey & Veiga, John (1999). "Putting people first for organizational success". **The Academy of Management Executive**. No. 2, Vol. 13. New York, USA. Pp. 37-48.
- Podsakoff, Philip; MacKenzie, Scott & Bommer, William (1996). "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". **Journal of management**. No. 2, Vol. 22. California, USA. Pp. 259-298.
- Prahalad, Coimbatore & Hammel, Gary (1990). "The core competence of the corporation". **Harvard Business Review**. No. 3, Vol. 68. Massachusetts, USA. Pp. 79-91.
- Priem, Richard & Butler, John (2001). "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?". **Academy of management review**. No. 1, Vol. 26. New York, USA. Pp. 22-40.
- Real Academia de la Lengua Española (2011). Definición de Calidad. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>. Consulta realizada el 30/02/2012.
- Rodríguez-Ponce, Emilio (2010). "Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas". **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. No. 4, Vol. 16(4). Universidad de Zulia, Instituto de Investigaciones. Maracaibo, Venezuela. Pp. 629-641.
- Rodríguez-Ponce, Emilio & Pedraja-Rejas, Liliana (2009). "Strategic management in universities: An empirical study in Ibero-American institutions". **Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América**. No. 6, Vol. 34. Caracas, Venezuela. Pp. 413-418.
- Rumelt, Richard (1991). "How much does industry matter?". **Strategic Management Journal**. No. 3, Vol. 12. Massachusetts, USA. Pp. 167-185.
- Rumelt, Richard (1984). **Toward a strategic theory of the firm**. Prentice-Hall. New York, USA.
- Schunk, Dale (1991). "Self-efficacy and academic motivation". **Educational psychologist**. No. 3, Vol. 26. Pp. 207-231.

- Scott, Peter (2010). Higher Education: An Overview International. En **Encyclopedia of Education** (Third Edition). Elsevier Science. Georgia, USA. Pp. 217-228.
- Sierra-Figueroa, Simón, Pernas-Gómez, Marta, Fernández-Sacasas, José, Miralles-Aguilera, Eva & Diego-Cobelo, Juan (2009). "Principios estratégicos de la educación en ciencias de la salud en Cuba: La equidad". **Educación Médica Superior**. No. 2, Vol. 23. La Habana, Cuba. Pp. 1-9.
- Storey, John (1992). **Developments in the management of human resources: an analytical review**. Blackwell. Oxford, UK.
- Teng, Bing-Sheng (2007). "Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage". **Journal of Management Studies**. No. 1, Vol. 44. Pp. 119-142.
- Tessema, Mussie & Soeters, Joseph (2006). "Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM performance link in Eritrean civil service". **International Journal of Human Resource Management**. No. 1, Vol. 17. Pp. 86-105.
- Thomas, Emily & Galambos, Nora (2004). "What satisfies students? Mining student-opinion data with regression and decision tree analysis". **Research in Higher Education**. No. 3, Vol. 45. Pp. 251-269.
- Tiger, Li & Calantone, Roger (1998). "The impact of market knowledge competence on the new product advantage: Conceptualization and empirical examination". **Journal of Marketing**. No. 4, Vol. 62. Illinois, USA. Pp. 13-29
- Ugarte, Juan (2010). Formación Inicial de Profesores. Presentación para el Encuentro de Rectores Universidades Chilenas en Santiago, Chile el 7 de Octubre 2010.
- Umbach, Paul & Porter, Stephen (2002). "How do academic departments impact student satisfaction? Understanding the contextual effects of departments". **Research in Higher Education**. No. 2, Vol. 43. Pp. 209-234.
- Van Damme, Dirk, Van der Hijden, Peter & Campbell, Carolyn (2003). International Quality Assurance and Recognition of Qualifications in Tertiary Education in Europe. En Paper para OECD/Norway Forum on Trade in Educational Services: Managing the Internationalization of post-secondary education. Trondheim, Norway. Pp. 03-04.
- Whittington, Richard; Pettigrew, Andrew; Peck, Simon; Fenton, Evelyn & Conyon, Martin (1999). "Change and complementarities in the new competitive landscape: a European panel study, 1992-1996". **Organization Science**. No. 5, Vol. 10. New York, USA. Pp. 583-600.
- Wernerfelt, Birger (1984). "A resource-based view of the firm". **Strategic management journal**. No. 2, Vol. 5. Pp. 171-180.
- Wetzel, James; O'Toole, Dennis & Peterson, Steven (1999). "Factors affecting student retention probabilities: A case study". **Journal of Economics and Finance**. No. 1, Vol. 23. Pp. 45-55.
- Winter, Sidney (1998). Knowledge and competence as strategic assets. En David Klein (Ed.) **The Strategic Management of Intellectual Capital**. Butterworth-Heinemann. Oxford, UK.
- Wong, Chee & Karia, Noorliza (2010). "Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view

- approach”. **International Journal of Production Economics**. No. 1, Vol. 128. Linköping, Sweden. Pp. 51-67.
- Yilmaz, Hasan; Demircan, Vecdi; Bal, Tufan & Koskan, Ozgur (2010). “Students’ perceptions of academic and institutional service quality at the Faculty of Agriculture: The case of Suleyman Demirel University, Turkey”. **African Journal of Business Management**. No. 6, Vol. 4. Pp. 1107-1115.
- Youndt, Mark; Snell, Scott; Dean, James & Lepak, David (1996). “Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”. **The Academy of Management Journal**. No. 4, Vol. 39. New York, USA. Pp. 836-866.
- Zander, Ivo & Zander, Udo (2005). “The Inside Track: On the Important (But Neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth”. **Journal of Management Studies**. No. 8, Vol. 42. Pp. 1519-1548.
- Zhan, Wu; Chen, Roger; Erramilli, Krishna & Nguyen, Duc (2009). “Acquisition of organizational capabilities and competitive advantage of IJVs in transition economies: The case of Vietnam”. **Asia Pacific Journal of Management**. No. 2, Vol. 26. Quebec, Canada. Pp. 285-308.