

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Incorporación de conocimientos, competencias y actitudes para el desarrollo sostenible en  
diferentes escuelas de administración: Una revisión de la literatura

Trabajo de grado

Juan Pablo Rico Ramírez

Bogotá, D.C

2022

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Incorporación de conocimientos, competencias y actitudes para el desarrollo sostenible en  
diferentes escuelas de administración: Una revisión de la literatura

Trabajo de grado

Juan Pablo Rico Ramírez

Tutor:

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2021

## Tabla de Contenido

Resumen .....	6
<i>Palabras claves</i> .....	6
Abstract .....	7
<i>Keywords:</i> .....	7
1. Introducción .....	8
1.1. Planteamiento del Problema .....	8
1.2. Justificación .....	8
1.3.1. Objetivo General .....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor.....	10
2. Fundamentación teórica y conceptual.....	10
3. Marco Metodológico.....	10
4. Presentación y Análisis de Resultados.....	11
5. Conclusiones y Recomendaciones .....	46
6. Referencias Bibliográficas .....	49

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Principales ventajas, desventajas y usos de la Matriz para integrar la sostenibilidad en Escuelas de administración y Negocios .....	13
Tabla 2 Disciplinas Principales de los Encuestados.....	23
Tabla 3 Percepción de Incorporación de Temáticas de Sostenibilidad en Escuelas de Negocios	24
Tabla 4 Enseñanza de los Vínculos Entre los Temas de las Escuelas de Negocios.....	25
Tabla 5 Integración institucional sistémica de la sostenibilidad en escuelas de negocios .....	28
Tabla 6 Modelo de gestión de la incorporación de la sostenibilidad en instituciones de educación superior.....	35
Tabla 7 Elementos para la incorporación de la sostenibilidad en instituciones de educación superior.....	40
Tabla 8 Mapa de competencias de sostenibilidad para currículos de escuelas de administración y negocios.....	42
Tabla 9 Competencias para la sostenibilidad .....	45

**Lista de Figuras**

Figura 1. Matriz para integrar la sostenibilidad en la educación de escuelas de administración y negocios..... 13

Figura 2. Un marco general para la sostenibilidad en la educación superior .....21

Figura 3. Integración institucional sistémica de la sostenibilidad en escuelas de negocios.....44

## **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo analizar las estrategias que diferentes escuelas de administración han implementado en sus estudiantes de pregrado para incorporar conocimientos, competencias y actitudes para el desarrollo sostenible. Se realizó una búsqueda en la base de datos Scopus con el fin de encontrar documentos académicos que cumplieran con los objetivos de la investigación.

Se encontraron varios ejemplos de cómo algunas universidades a lo largo del mundo habían introducido la sostenibilidad en sus programas académicos. Además de esto, hay artículos que analizan los cursos de las universidades con el fin de identificar que tanto hace parte la sostenibilidad en los pensum de las carreras de administración y economía. Se analizaron los estudios realizados sobre como incorporar la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en los estudiantes de pregrado.

***Palabras claves:*** Sostenibilidad, escuelas de administración, educación superior, responsabilidad social, desarrollo sostenible.

## **Abstract**

This work aims to analyze the strategies that different management schools have implemented in their undergraduate students to incorporate knowledge, skills, and attitudes for sustainable development. An investigation was carried out in the Scopus database to find academic documents that met the research objectives.

Several examples were found of how some universities throughout the world had introduced sustainability in their academic programs. In addition to this, there are articles that analyze university courses to identify how much sustainability is part of the curricula of administration and economics careers. The studies carried out on how to incorporate social responsibility and sustainable development in undergraduate students were analyzed.

**Keywords:** Sustainability, management schools, higher education, social responsibility, sustainable development

## **1. Introducción**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

En los últimos años los temas relacionados con la sostenibilidad han tomado gran importancia para la sociedad, en los que se destacan la persistencia de la pobreza, las desigualdades sociales y la cultura del privilegio, las brechas en educación, salud y servicios básicos, la falta de trabajo y la incertidumbre del mercado laboral y la contaminación excesiva por parte de algunos países por este motivo algunas universidades han desarrollado estrategias para incorporar en sus estudiantes conocimientos, competencias y actitudes para el desarrollo sostenible. Se busca responder a la pregunta: ¿Cómo han incorporado diferentes escuelas de administración conocimientos, competencias y actitudes relacionadas con la sostenibilidad en sus estudiantes de pregrado?

### **1.2. Justificación**

Es indispensable analizar y entender cómo se podría incorporar la sostenibilidad en la Escuela de Negocios de la Universidad del Rosario, analizando diferentes artículos académicos en donde se evidencian estrategias, ejemplos y métodos de incorporación de temas relacionados con la sostenibilidad. Hoy en día son numerosas las instituciones de educación superior tienen como objetivo incorporar la sostenibilidad en sus planes de estudio, esto se debe a que los estándares de acreditación están exigiendo que los futuros graduados cuenten con un aprendizaje basado en la ética, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

La importancia de realizar este análisis se debe a que los negocios y las organizaciones son considerados como una de las principales causas de los problemas de sostenibilidad que enfrenta la sociedad hoy en día. Por este motivo, la adaptación a estos nuevos estándares debe ser implementada para formar profesionales que tengan como objetivo no solo generar beneficios a las organizaciones sino también a la sociedad. Este trabajo brindará información y estrategias para iniciar un análisis de como la Universidad del Rosario puede educar a sus futuros egresados en temáticas de sostenibilidad, y de ser necesario se podrán tomar acciones para incorporar estas temáticas en los planes de estudio de la Escuela de Administración y Negocios.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar las estrategias que diferentes escuelas de administración han implementado en sus estudiantes de pregrado para incorporar conocimientos, competencias y actitudes para el desarrollo sostenible.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los beneficios futuros que trae incorporar la sostenibilidad en escuelas de negocios.
- Entender los mecanismos implementados en otras universidades para introducir la sostenibilidad en sus escuelas de negocios.

- Identificar los análisis previos realizados para incorporar la sostenibilidad en escuelas de negocios.

#### **1.4. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

Este trabajo se enfoca en la identificación de prácticas pedagógicas para el desarrollo del liderazgo responsable; por lo que se vincula al proyecto de investigación del profesor Rafael Alejandro Piñeros sobre esta temática y al propósito de la escuela de formar directivos que contribuyan al reto de la sostenibilidad.

## **2. Fundamentación teórica y conceptual**

La incorporación de la sostenibilidad en el pensum se ha convertido en uno de los principales objetivos de las escuelas de administración y negocios en todo el mundo. Esto se debe principalmente a la preocupación a nivel mundial sobre el cambio climático y la responsabilidad social que enfrenta la sociedad en la actualidad. Adicional a esto, numerosas entidades que realizan el proceso de acreditación de las universidades han incluido en sus requisitos la incorporación de temáticas sostenibles en los planes de estudio. Esto con el objetivo de incentivar la educación de futuros profesionales socialmente mas responsables.

## **3. Marco Metodológico**

Para realizar esta investigación se implementó una estrategia de búsqueda en la base de datos Scopus, usando la siguiente formula de búsqueda: ("Business schools "OR "school of

management”) AND ("Education for sustainable development" OR "Responsible management education " OR "Education for Sustainability"). Se seleccionaron únicamente publicaciones académicas con el fin de tener una información más acertada al momento de realizar el análisis. Los términos de inclusión fueron los siguientes: investigaciones específicas sobre la forma de incorporar estrategias para desarrollar en los estudiantes competencias, actitudes y conocimientos para el desarrollo sostenible. Se excluyeron los artículos que únicamente se enfocaban en gestionar impactos operacionales en términos ambientales y no tenían un foco educativo para la incorporación de la sostenibilidad en las instituciones de educación superior. Adicionalmente, los artículos que no se enfocaban en escuelas de negocios y que tenían un enfoque hacia otras carreras como lo son las ingenierías. Una vez definida esta estrategia se realizó la búsqueda meticulosa de los artículos que cumplieran con las características de inclusión, de la cual se escogieron 27 artículos para realizar el proceso de investigación. Al final se excluyeron 10 artículos que no cumplían con los requerimientos básicos, dejando un total de 17 artículos, a los cuales se les realizó un análisis meticuloso.

#### **4. Presentación y Análisis de Resultados**

La autora Rusinko (2010) presenta una matriz para la integración de la sostenibilidad en escuelas de negocios y muestra como puede ser usada con un ejemplo en la universidad de Northeastern United States, esta esencialmente contribuye a la literatura de los currículos universitarios oportunidades para la integración de la sostenibilidad. Tiene el potencial de direccionar la sostenibilidad más allá de la protección del medio ambiente, incluyendo a demás temáticas económicas, financieras y sociales. Presenta a sus usuarios diferentes opciones para la

integración de la sostenibilidad en escuelas de administración y Negocios. Además de esto, educa a los estudiantes y los enfoca para contribuir a la construcción de organizaciones y sociedades sostenibles. Esta matriz compromete no solo a los estudiantes, sino también al personal y al equipo administrativo de la universidad.

El enfoque principal de la matriz son las opciones para la incorporación de la sostenibilidad en escuelas de administración y negocios. Adicionalmente, cuenta con una lista de recursos que facilitan este proceso. Este documento contribuye a la literatura reflejando y extendiendo estudios y perspectivas anteriores respecto a cómo integrar la sostenibilidad en la administración, negocios y educación superior.

La incorporación de temáticas sostenibles implica definir cómo sería entregada a los estudiantes, ya sea a través de estructuras existentes de la universidad o creando nuevas estrategias. Actualmente hay un debate sobre si es mejor introducir la sostenibilidad mediante nuevos cursos o a través de los cursos existentes. Adicionalmente, es importante dirigir el foco para la integración de la sostenibilidad, ya sea con una visión específica disciplinaria (e.g. con una disciplina específica dentro de la administración) o con una estrategia interdisciplinaria (e.g., a través del pensum de las escuelas de negocios).

En la figura 1 se muestran los diferentes métodos de introducción de la sostenibilidad, así como las ventajas y desventajas de cada uno son ilustradas en la tabla 1.

	Estructuras existentes	Estructuras nuevas
--	------------------------	--------------------

Visión Disciplinaria	I. Integrar mediante cursos existentes	II. creación de nuevos cursos específicos
Visión interdisciplinaria	III. Integrar en los requisitos básicos	IV. Crear nuevos cursos interdisciplinarios de sostenibilidad

*Figura 1* Matriz para integrar la sostenibilidad en la educación de escuelas de administración y negocios.

Fuente: Adaptado de Rusinko (2010)

Esta matriz contribuye a la literatura incorporando a los currículos opciones para la integración de la sostenibilidad, así como ejemplos y lecciones aprendidas. La matriz es flexible y los usuarios pueden implementar diferentes opciones simultáneamente, como fue el caso de la universidad Northeastern United States, que implementó las opciones I, II y IV al tiempo. La matriz tiene foco en todas las dimensiones de la sostenibilidad, y no solo se enfoca en la parte medioambiental.

**Tabla 1**

*Principales ventajas, desventajas y usos de la Matriz para integrar la sostenibilidad en Escuelas de administración y Negocios*

Opción	Ventajas	Desventajas	Cuando Usar
I	Fácil de implementar; Poca necesidad de administración. apoyo; Demandas mínimas de recursos.	Integración limitada y no uniforme de la sostenibilidad.	Con profesores motivados y recursos limitados; Como enfoque introductorio / de prueba de la sostenibilidad.
II	Tiene una identidad independiente dentro de la (s) disciplina (s); Enfoque más estandarizado para la sostenibilidad.	Mayores demandas de recursos que I; Mayor necesidad de soporte administrativo que I; Puede aislar la sostenibilidad.	Con mayor compromiso de recursos; Distinguir disciplina con respecto a la sostenibilidad.
III	Es multidisciplinario dentro de los cursos existentes; Gran cantidad de estudiantes expuestos a la Sostenibilidad.	Exige importantes recursos interdisciplinarios y apoyo administrativo.	Cuando la sostenibilidad es una prioridad en todas las disciplinas.

IV	Tiene una identidad independiente en todas las disciplinas; Gran cantidad de estudiantes expuestos a la sostenibilidad	Las mayores demandas de recursos y soporte administrativo.	Cuando la sostenibilidad en toda la escuela de negocios es un objetivo estratégico.
----	--	--	---

Fuente: Adaptado de Rusinko (2010)

De forma complementaria, Aznar Minguet et al. (2011) afirman que muchas instituciones de educación superior han asumido el rol de difundir conocimiento, valores, actitudes y comportamientos relacionados con la sostenibilidad. Uno de los principales objetivos es la capacitación de los docentes para aplicar la sostenibilidad a sus respectivas disciplinas. Los caminos para la integración de la sostenibilidad en las universidades deben estar dirigidos en reorientar la enseñanza, el aprendizaje y las interacciones entre la universidad y la sociedad.

La introducción de la sostenibilidad a los planes de estudios es un proceso de gestión cultural que implica la capacitación de profesionales comprometidos con la búsqueda de las mejores relaciones posibles entre la sociedad y el medio ambiente. Además de esto, que se promuevan los valores relacionados con la sostenibilidad: justicia, solidaridad, equidad y respeto por los bienes biológicos y diversidades culturales.

De esta manera, se plantearon los siguientes objetivos para la integración de la sostenibilidad a un nivel universitario: reforzar las competencias acerca de sostenibilidad de los futuros profesionales desde la educación universitaria; promover iniciativas de enseñanza e investigación para transformar las relaciones entre la sociedad y el medio ambiente, y promover estrategias y soluciones para los problemas que causan la insostenibilidad; mejorar las interacciones entre la demanda social de expertos en sostenibilidad y la formación de los

estudiantes de pregrado; desarrollar modelos de enseñanza curricular flexible que facilite una perspectiva holística de la sostenibilidad; reforzar el papel que juegan las universidades para demostrar su capacidad de proporcionar una educación hacia un presente y un futuro sostenible.

Teniendo lo anterior en cuenta, Aznar Minguet et al. (2011) realizan un estudio en La Universidad de Valencia que es la tercera universidad más grande de España en términos de número de estudiantes. Tiene más de 48,000 estudiantes de pregrado y alrededor de 5000 egresados, 3220 docentes y el personal administrativo es de 1706 personas. El equipo de investigación desarrolló un cuestionario con 27 variables que fueron divididas en 4 categorías:

- Identificación: cursos que está dictando, departamento en el que se encuentra, estatus profesional, condición ocupacional, profesor de posgrado, años de experiencia, edad y género.
- Percepción: percepción de la situación, percepción de las capacitaciones, percepción de la posibilidad de influencia en los dominios profesionales.
- Interpretación: opinión de las acciones generales que van a ser realizadas, la situación en sus respectivas asignaturas.
- Desempeño: actitudes acerca de la introducción de la sostenibilidad, voluntad de involucrarse en la incorporación de la sostenibilidad en la universidad.

Este cuestionario fue distribuido vía correo electrónico a 3220 docentes de la Universidad de Valencia. Se obtuvieron 331 respuestas, esto representó cerca de un 10% de los docentes. De los encuestados se extrajeron las siguientes características: 77.2% de los profesores encuestados

eran jefes de departamentos, profesores universitarios o profesores titulares, el 89.1% trabajaba tiempo completo en la universidad, 80.7% de los profesores tenían 10 o más años de experiencia y 41.7% de las respuestas fueron de mujeres y 56.8% de hombres.

Del cuestionario se analizaron a profundidad algunas preguntas con el fin de entender la percepción de los profesores acerca de la incorporación de la sostenibilidad en la Universidad de Valencia. Una de las preguntas consistía en escoger el enunciado con el que se representaba más, los resultados fueron los siguientes: 48.9% creen que contribuir con el desarrollo sostenible es profesional y es amigable con el medio ambiente, el 41.1% afirman que debemos enfrentar estos problemas sostenibles desarrollando técnicas que minimicen el impacto negativo de nuestras acciones en el aspecto ecológico, social y cultural que nos rodea, 2.4% respondieron que la sostenibilidad era un tema que está de moda, sin embargo en algún momento se olvidarían de este, 1.2% no respondieron la pregunta y 3.3% redactaron su propio enunciado.

Otra de las preguntas analizadas a profundidad fue la siguiente: ¿Considera usted que el entrenamiento recibido en la universidad lo prepara a trabajar con criterios de sostenibilidad en su profesión? 45.9% respondieron levemente, 30.2% afirmaron que no en lo absoluto, 18.7% respondieron que el entrenamiento recibido por la universidad funcionaba bastante bien, 4.2% afirmaron que si en absoluto y 0.9% de los encuestados no respondieron la pregunta.

A la pregunta ¿En los cursos que usted dicta, hay alguna forma de entrenamiento para preparar a los futuros graduados para enfrentar problemas relacionados con sostenibilidad? 46.5% respondieron de forma positiva, pero piensan que hay mucho trabajo que hacer en este campo, 16.3% respondieron que no hay ningún tipo de entrenamiento, 25.1% afirmaron que no

tenían conocimiento al respecto, 10.3% respondieron de forma positiva, a un nivel satisfactorio y 1.8% de los encuestados no respondió la pregunta.

Como resultado de este cuestionario se pudo concluir que los profesores encuestados estaban dispuestos a introducir criterios de sostenibilidad en la universidad. Se encontró que había un entrenamiento relacionado con sostenibilidad pobre. Introducir temáticas de desarrollo sostenible a los planes de estudio es innovador, por este motivo se espera y se requiere un entrenamiento profundo acerca de sostenibilidad. Muchos de los profesores encuestados afirman que incorporar la sostenibilidad a los planes de estudio no es solo importante si no también posible, una proporción alta de los encuestados mostraron voluntad de participar en los programas para incorporar la sostenibilidad en los cursos que cada uno dicta. Estos profesores están interesados en adquirir conocimientos para redireccionar su enseñanza hacia el desarrollo sostenible.

El artículo realizado por Mader et al. (2013) explica cómo en un estudio realizado por 188 líderes con experiencia en sostenibilidad, se identificaron los desafíos únicos que se enfrentan las universidades a realizar una transformación de toda la institución hacia la educación para el desarrollo sostenible. Estos líderes desafiaron al sistema existente mediante la introducción de programas de estudio de investigación transdisciplinarios, basados en problemas del mundo real. Para ello, encontraron algunas estrategias para ser efectivos al momento de enfrentar los desafíos que trae consigo incorporar la sostenibilidad y responsabilidad social en instituciones de educación superior.

Para crear un ambiente transformativo dentro de las instituciones de educación superior, las prácticas de aprendizaje organizacional, los enfoques transdisciplinarios y el liderazgo efectivo para las estrategias de sostenibilidad son relevantes. Se identificaron diferentes estrategias que han sido usadas con éxito por líderes en instituciones de educación superior por todo el mundo:

- Reconocer y enfatizar los desafíos distintivos y la complejidad del liderazgo de la educación para el desarrollo sostenible y la implementación del cambio.
- Afinar el enfoque y la comprensión del desarrollo sostenible tal como se aplica en la educación superior.
- El contexto cuenta: asegurar la integración organizacional y la alineación del sistema para apoyar a la educación para el desarrollo sostenible y a sus líderes.
- Realizar un seguimiento y mejorar la calidad de los programas de educación para el desarrollo sostenible de forma más sistemática.
- Establecer los incentivos adecuados.
- Involucrar a los desinteresados y al liderazgo superior de la institución presentando un caso bien pensado para el cambio, incluyendo a los líderes superiores, un caso de negocios sólido.
- Revisar las descripciones de los puestos de liderazgo en sustentabilidad, los procesos de selección y las estrategias de sucesión a la luz de los hallazgos del estudio.

La combinación de las siguientes estrategias específicas han sido identificadas como críticas para la transformación del ecosistema de aprendizaje completo en instituciones de educación superior.

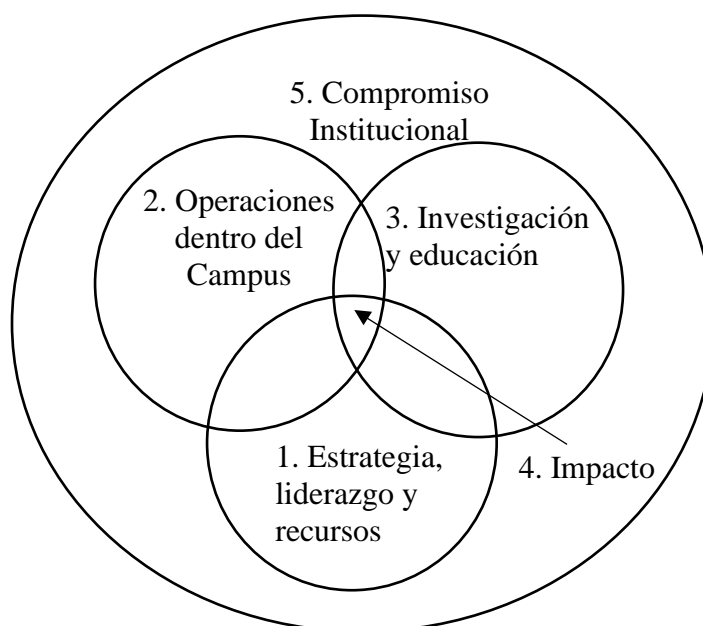
- Instituir procesos que involucren a todos los actores clave (incluidos el ejecutivo y el personal de la universidad y los estudiantes) con la agenda de sostenibilidad. Esto implica construir un caso de negocios para el cambio y garantizar que los beneficios del compromiso para todos los involucrados superen los costos.
- Asegurar que la visión, la estructura, los recursos, los planes de rendimiento, los programas de desarrollo y los principales indicadores de rendimiento de la institución estén alineados con la educación para el desarrollo sostenible
- Demostrar que el foco de la transformación hacia la sostenibilidad no está únicamente alineado con la visión de la institución, sino también con los requisitos y políticas nacionales e internacionales.
- Alinear los procesos de selección, revisión del desempeño, permanencia, promoción y reconocimiento del personal con las metas y prioridades de sostenibilidad de la institución.

Adicionalmente hay que asegurar que el liderazgo en la sostenibilidad este centrado en la estructura de la administración de la institución. Algunos pasos clave identificados en este estudio fueron:

- Designar un líder apropiado, responsable de la acción general y la coordinación de los cuatro pilares de sostenibilidad (Sostenibilidad humana, sostenibilidad social, sostenibilidad económica y sostenibilidad del medio ambiente) en todas las actividades clave de la universidad o facultad;
- Asegurar que el líder reporte directamente al presidente de la institución y que lo haga con regularidad, preferiblemente de manera mensual.
- Buscar que el desarrollo sostenible esté presente para su implementación en todas las agendas de los comités.

Es de vital importancia asegurar que las reuniones sean dirigidas con efectividad y que todos los sistemas administrativos de la institución estén dispuestos a la transición hacia la sostenibilidad, adicional que los pasos establecidos sean puestos en práctica de manera satisfactoria.

La figura 2 muestra como la universidad de Western Sydney logró incorporar en su institución la sostenibilidad en sus operaciones y actividades. Este gráfico muestra como lograron generar un impacto en la institución trabajando con todo el personal de la universidad, las estrategias de enseñanza, las nuevas estrategias, el liderazgo y los nuevos recursos.



*Figura 2* Un marco general para la sostenibilidad en la educación superior  
 Fuente: Adaptado de Mader et al. (2013)

En particular, Barber et al. (2014) realizaron un estudio profundo en la en la Universidad de New Hampshire sobre como integraron la sostenibilidad en al currículo de la facultad de Administración y Negocios. La Universidad de New Hampshire es una institución pública que cuenta con alrededor de 15,000 estudiantes de pregrado y postgrado, es reconocida internacionalmente en sostenibilidad por el Sustainability Tracking, Assesment and Rating System (STAR), con una calificación de oro en el 2011. Sin embargo, a pesar de que la facultad de Negocios está altamente calificada en las numerosas disciplinas de la administración, en su momento no se encontraba posicionada en ninguno de los rankings enfocados en sostenibilidad de las escuelas de negocios.

Buscando entender la situación de la facultad, se realizaron encuestas a los docentes, estudiantes y personal administrativo. Los resultados de la encuesta arrojaron que hay una brecha entre los estudiantes, profesionales de la industria y la facultad de Negocios sobre la relevancia de la sostenibilidad en el currículo de administración. Para reducir esta brecha, la facultad adoptó tres iniciativas innovadoras para la inclusión de la sostenibilidad en su plan de estudio.

Introducción de una Certificación de Sostenibilidad Corporativa que estaba diseñado para educar a los estudiantes en sostenibilidad corporativa con un programa intensivo de tres días integrando teoría y práctica.

Otra de las iniciativas por parte de la facultad, fue la creación de la doble titulación en Eco-Gastronomía, el plan de estudio atraía a estudiantes interesados en aprender sobre agricultura sostenible, administración de hotelera, emprendimientos gastronómicos y nutrición. Por último, se creó la iniciativa del Green Launching Pad, que trajo a la universidad emprendimientos sostenibles para que los estudiantes tuvieran la oportunidad de aprender y entender las ideas sostenibles, habilidades y conocimientos que los ayuden con los problemas típicos de una start-up, con un rango desde el mercadeo hasta el desarrollo de planes de negocios.

Los autores concluyen que en el contexto que está enfrentando la educación superior, hay una gran oportunidad de incorporar la educación para el desarrollo sostenible en las universidades. Un paso clave para que esto suceda es desarrollar un proceso de seguimiento y reporte de calidad, así como estandarizar los marcos para la sostenibilidad en las universidades.

Estas iniciativas son un gran ejemplo de cómo la facultad de Administración y Negocios de la Universidad de New Hampshire inició el proceso de incorporación de la sostenibilidad. Sin

embargo, se necesitan realizar más acciones para crear un plan de estudio que la incorpore totalmente y que empodere a sus estudiantes a ser profesionales capaces de crear y liderar organizaciones con fuertes pilares en el desarrollo sostenible.

De manera paralela, (Doh & Tashman, 2014) Realizaron un análisis mediante una encuesta a los asociados de la Academia de la Administración (Academy of Management), con el objetivo de comprender como las escuelas de negocios estaban incorporando la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en su currículo.

La Academia de Administración es la organización más grande y antigua de académicos enfocados en la administración, fundada en 1936, y con cerca de 18,000 miembros de 109 países. En total los autores contaban con una muestra de 103 miembros de diferentes escuelas de Negocios y estudiantes de posgrado.

En la Tabla 2 se muestran las respuestas de los encuestados sobre cual consideraban que era la disciplina primaria que ese implementaba en las escuelas de Negocios donde dictan clases. Los resultados muestran que la mayoría posiciona a la administración como principal disciplina con un 52%, seguido de Estrategia con un 20%. La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad tuvieron un porcentaje de 7% y 4% respectivamente.

**Tabla 2**  
*Disciplinas Principales de los Encuestados*

<b>Disciplina</b>	<b>Porcentaje de Encuestados</b>
Administración	52%

Estrategia	20%
Responsabilidad Social Corporativa	7%
Contabilidad	4%
Sostenibilidad	4%
Mercadeo	3%
Gestión de la Cadena de Suministro	3%
Sistemas de Información	2%
Ciencias Naturales	2%
Finanzas	1%
Emprendimiento	1%
Total	100%

---

Fuente: Adaptado de Doh & Tashman (2014)

La Tabla 3 contiene los resultados sobre como los encuestados perciben la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible integrados en sus planes de estudios en sus respectivas escuelas de negocios. Los resultados indican que, la responsabilidad corporativa, la sostenibilidad y el desarrollo sostenible están presentes ya sea de manera total o de manera moderada en las escuelas de negocios donde los encuestados dictan clase. Sin embargo, cabe resaltar el gran porcentaje de los que consideran que estas tres temáticas no son consideradas en lo absoluto, con un porcentaje de 38%, 47% y 54% respectivamente.

**Tabla 3**  
*Percepción de Incorporación de Temáticas de Sostenibilidad en Escuelas de Negocios*

<b>Alcance de la integración en los planes de estudio</b>	<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Desarrollo sostenible</b>
Mucho	26%	13%	11%
Moderado	34%	40%	35%
Inexistente	38%	47%	54%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Adaptado de Doh & Tashman (2014)

La Tabla 4 muestra como los encuestados incorporan en sus clases la sostenibilidad y su grado de vinculación. los resultados indican que la mayoría integran la responsabilidad social y el desarrollo sostenible ya sea de forma moderada o total, ya sea la responsabilidad social como resultado del desarrollo sostenible o el desarrollo sostenible como resultado de la responsabilidad social corporativa. Cabe resaltar nuevamente que algunos docentes no incluyen estas temáticas en el desarrollo del curso.

**Tabla 4**  
*Enseñanza de los Vínculos Entre los Temas de las Escuelas de Negocios*

<b>Grado de vinculación entre los encuestados</b>	<b>Responsabilidad social corporativa, sostenibilidad como resultado del desarrollo sostenible</b>	<b>Desarrollo sostenible como resultado de la responsabilidad social</b>
---	--	--

---

**corporativa y/o la  
sostenibilidad.**

---

Mucho	21%	25%
Moderado	35%	33%
Inexistente	42%	38%
Total	100%	100%

---

Fuente: Adaptado de Doh & Tashman (2014)

Las conclusiones de este estudio indican que, las escuelas de negocios se esfuerzan por compartir con sus estudiantes las mejores perspectivas y conocimiento sobre las temáticas de sostenibilidad. Sin embargo, es necesario mejorar las prácticas al momento de integrarlas en el currículo. Estos esfuerzos se deben concentrar en capacitar a los docentes para incorporar de manera efectiva estas temáticas en sus cursos.

En el artículo realizado por Painter-Morland et al., (2016) se evalúan las formas en que las escuelas de negocios europeas están incorporando la sostenibilidad y la ética en sus currículos. Se evidencia que muchas de estas escuelas implementan uno o más estrategias para la inclusión de estos temas en sus instituciones. Los autores explican en detalle cuatro de los principales enfoques para la incorporación de la sostenibilidad y aportan un quinto al que llaman ‘Integración Institucional Sistémica’.

Según Painter-Morland et al., (2016) la forma más fácil de implementar la sostenibilidad en escuelas de negocios es mediante el método de “Piggybacking” que consiste en agregar un caso de estudio extra con un enfoque sostenible o insertar diapositivas en las clases que incorporen dimensiones sostenibles al contenido de los cursos. La principal ventaja de este método es que un amplio rango de estudiantes gana entendimiento sobre la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Sin embargo, una potencial desventaja es que los estudiantes vean este contenido como temáticas suplementarias y no le den la importancia necesaria.

El siguiente método implementado por algunas escuelas de negocios se denomina ‘Digging deep’ y promueve módulos con enfoque en sostenibilidad como por ejemplo electivas en Leyes Ambientales o Gestión Ambiental que fueron ofrecidas a sus estudiantes de pregrado en la Universidad de Middlesex. La implementación de este método no involucra cambios en la estructura existente del currículo, por lo que puede ser considerada como sencilla de implementar. Sin embargo, puede ser percibida por los estudiantes como cursos adicionales, y es posible que muchos de ellos no los tomen al no ser de su interés. Adicional a esto, la sostenibilidad debe ser implementada por especialistas y tiene que ser considerada por los gerentes y los empleados de las organizaciones.

La tercera estrategia ‘Mainstreaming’ sugiere integrar la sostenibilidad entre los requisitos obligatorios del plan de estudio. Un ejemplo de esto se llevó a cabo en la Universidad de Southampton que adoptó esta iniciativa al ofrecer a sus estudiantes un curso básico de emprendimiento en donde los estudiantes visitaban empresas sociales y organizaciones benéficas. Los estudiantes tuvieron la oportunidad de aprender sobre sostenibilidad social de una experiencia directa y no únicamente de contenido hipotético.

La cuarta estrategia denominada ‘Focusing’ recomienda la incorporación de nuevos cursos al currículo. Esto puede ser por ejemplo un curso ofrecido a todos los estudiantes al inicio de sus estudios introduciendo los principios de la sostenibilidad y un entendimiento general de los desafíos a los que se enfrentan los gobiernos, organizaciones y los negocios. Este enfoque fue implementado por la escuela de negocios de la Universidad de Lueneburg, Alemania, en el desarrollo de un programa que incluye seis cursos enfocados en sostenibilidad.

En la tabla 5 se explica cada uno de los métodos de integración de la sostenibilidad en las escuelas de negocios, adicionalmente los autores agregan su punto de vista sobre cómo se debería incorporar en las escuelas de negocios. Afirman que para incorporarla de manera efectiva y satisfactoria es necesario mirar más allá del plan de estudio y envolver a toda la institución.

**Tabla 5**  
*Integración institucional sistémica de la sostenibilidad en escuelas de negocios*

	Estructuras Existentes	Nuevas Estructuras
Planes de estudio Ajustados	Práctica 1	Práctica II
	Piggyback	Digging Deep
	Integración de la sostenibilidad en estructuras existentes, incorporándola en secciones individuales de algunos cursos.	Integración de la sostenibilidad a través de nuevos cursos.

Planes de estudio Amplios	Práctica III  Mainstreaming  Integración de la sostenibilidad dentro de estructuras existentes y del plan de estudios completo.	Práctica IV  Focusing  Integración de la sostenibilidad a través de nuevos cursos enfocados en la sostenibilidad que son requisito obligatorio para los estudiantes de las escuelas de negocios.
Mas allá de los planes de estudio	Práctica V Integración Institucional Sistémica  Integración de la sostenibilidad en núcleos nuevos y existentes, soportado por un compromiso institucional que influencia todos los aspectos de la institución. Se trata de crear una capacidad sistemática, distribuida y nutrida a lo largo de la organización, que crea el ímpetu del cambio en los estudiantes, la facultad y sus administradores, así como las organizaciones que contratan a sus egresados.	

---

Fuente: Adaptado de Painter-Morland et al., (2016)

Se concluye que las prácticas con mayores ventajas para integrar la sostenibilidad en las escuelas de negocios son ‘Mainstreaming’ y/o ‘Focusing’. Estas prácticas permiten a los estudiantes reflejar en sus valores y experiencias y vincularlas a las asignaturas. Los autores creen que, en vez de trabajar en casos de estudio, puede traer mayores beneficios darle a los estudiantes problemas de la vida real para aprender a lidiar con los problemas que enfrentan actualmente las organizaciones con temáticas relacionadas con sostenibilidad.

En el artículo realizado por Murga-Menoyo et al. (2018) se afirma que la transición al desarrollo sostenible se ha convertido en una línea estratégica que conecta con la calidad de la educación superior. Numerosas instituciones acreditadoras han incorporado la sostenibilidad en sus estándares de calidad. Este documento realiza una investigación en la escuela de negocios de

la Universidad de Hull (HUBS), con el objetivo de entender la coherencia entre las prácticas de enseñanza y los principios y valores del desarrollo sostenible.

La Escuela de Negocios de Hull, como todas las instituciones de educación superior responde al llamado del Alto Consejo de Financiamiento de la educación para Inglaterra, que adopta como principios básicos lo siguiente: vivir dentro de los límites de la naturaleza; asegurar una sociedad fuerte, saludable y justa; alcanzar una economía sostenible; el uso de la responsabilidad científica y promover una buena gobernanza.

En el caso de la universidad de Hull, su compromiso e interpretación de la educación para el desarrollo sostenible es expresada de forma explícita en su visión que apunta a la incorporación de la conciencia de la sostenibilidad en los planes de estudio de todas sus disciplinas, así como el aumento de la conciencia de sus estudiantes acerca del desarrollo sostenible, proporcionando oportunidades de desarrollo de conocimientos y habilidades que les permitan comprometerse en debates críticos acerca de asuntos relacionados con la sostenibilidad.

Se recolectó información a través de un cuestionario con 35 preguntas con una escala de 5 grados de concordancia por pregunta. Las variables fueron establecidas teniendo en cuenta los estándares de acreditación para instituciones de educación superior y los principios básicos propuestos por El Alto Consejo de Financiamiento de la Educación para Inglaterra. El cuestionario fue dividido en cuatro secciones: (A) Criterios que se centran en los objetivos de aprendizaje del programa de grado, la gestión del plan de estudios y la garantía del aprendizaje; (B) Criterios centrados en el contenido del plan de estudios, que deben ser apropiados para las expectativas generales para el tipo de programa de grado y los objetivos de aprendizaje.; (C)

criterios que se centran en cómo los planes de estudio facilitan la participación académica y profesional de los estudiantes; (D) Criterios centrados en la mejora de la enseñanza y la eficacia del personal de la facultad. Se pidió a todos los profesores de la facultad realizar este cuestionario.

La escuela de Negocios de Hull cuenta con 114 profesores permanentes de los cuales tan solo 20 respondieron el cuestionario (17% de la población). El 70% de los encuestados están de acuerdo que en sus prácticas educativas tratan problemas de la vida real, 40% de los profesores participantes reconocen la habilidad de sus estudiantes de pensar sistemáticamente, reconocer conexiones e interacciones entre diferentes factores, así como de entender que las acciones traen múltiples consecuencias, y la urgencia que se tiene de tomar decisiones que aporten beneficios sostenibles a la sociedad. Además de esto, los docentes encuestados reconocieron áreas de mejora para la integración de la sostenibilidad, 45% reconocieron que les gustaría un apoyo adicional por parte de la institución para mejorar sus prácticas educativas con respecto a la sostenibilidad. 60% demostraron interés en recibir capacitaciones sobre cómo educar para el desarrollo sostenible.

Las conclusiones de este estudio fueron: en la universidad de Hull hay un cuerpo de docentes con prácticas de enseñanza consistentes y coherentes con el modelo de desarrollo sostenible, pero las metodologías de enseñanza necesitan fortalecerse; en la Universidad de Hull hay espacio para enfatizar la importancia de la sostenibilidad para que sus estudiantes adquieran habilidades y competencias enfocadas al desarrollo sostenible; el proceso de incorporación de la sostenibilidad en el plan de estudio de la Escuela de Negocios de Hull ya está siendo desarrollado. La escuela tiene un grupo de docentes pioneros que podrían incentivar una

estrategia institucional que promueva el cambio y pueda contribuir activamente a la difusión de tales procesos.

Autores como Benito Olalla et al. (2019) investigaron como estaban las universidades españolas en temas de sostenibilidad y realizó un análisis de los pensum de estas, ya que afirman que el campo de la educación gerencial es particularmente controvertido, ya que los negocios y las organizaciones se consideran parte fundamental de la solución a las crisis de sostenibilidad, pero también una causa importante. El objetivo de este análisis fue revisar si las universidades españolas están ofreciendo oportunidades para que los alumnos desarrollen habilidades que les permitan examinar críticamente las estructuras y sistemas que sustentan vidas insostenibles, así como examinarse a sí mismos dentro de esas estructuras. Una de las estrategias implementadas por los autores fue realizar un análisis exploratorio de contenido de los planes de estudio, considerando todos los cursos existentes relacionados con la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

El análisis de contenido se basa en los marcos teóricos de competencias para la sostenibilidad y el aprendizaje transformador. El análisis se realizó categorizando las materias de las universidades en las siguientes categorías:

Aprender a conocer (AC): Proporcionar las herramientas cognitivas necesarias para comprender mejor el mundo y sus complejidades, y proporcionar una base adecuada y adecuada para el aprendizaje futuro, Aprender a hacer (AH): Proporcionar las habilidades que permitirían a las personas participar de manera efectiva en la economía y la sociedad global, Aprender a vivir juntos (AV): Exponer a las personas a los valores implícitos en los derechos humanos, los

principios democráticos, la comprensión intercultural y el respeto y la paz en todos los niveles de la sociedad y las relaciones humanas para permitir que las personas y las sociedades vivan en paz y armonía, aprender a ser (AS): Proporcionar habilidades auto analíticas y sociales para permitir que las personas se desarrollen a su máximo potencial psicosocial, afectiva y físicamente, para una persona completa en todos los sentidos y por último la categoría aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad (AT): Adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adquirir nuevos valores que equipen a individuos y grupos con herramientas y mentalidades para crear un cambio duradero en organizaciones, comunidades y sociedades.

Los resultados que se obtuvieron al analizar los planes de estudio de estas universidades arrojaron que, en efecto, las categorías de competencias relacionadas con aprender a conocer (AC) están incluidas en el 96% de los planes de estudio. Proporciona las herramientas cognitivas necesarias para comprender mejor el mundo y sus complejidades, y para proporcionar las bases adecuadas para el aprendizaje futuro. Las categorías relacionadas con aprender a vivir juntos (AV), orientadas a exponer a las personas a los valores implícitos en los derechos humanos, los principios democráticos, la comprensión intercultural y el respeto y la paz en todos los niveles de la sociedad y las relaciones humanas, se encuentran en el 78% de los planes de estudios. Las categorías relacionadas con aprender a vivir juntos (AV), orientadas a exponer a las personas a los valores implícitos en los derechos humanos, los principios democráticos, la comprensión intercultural y el respeto y la paz en todos los niveles de la sociedad y las relaciones humanas, se encuentran en el 78% de los planes de estudio. En tanto, el 71% mencionó competencias orientadas al pilar de aprender a hacer (AH), orientadas a dotar a las personas de habilidades para participar de manera efectiva en la economía y la sociedad global. En el 56% de los planes de estudio se incluyen referencias al pilar aprendiendo a ser (AS), con la intención de desarrollar en

los alumnos su máximo potencial. Finalmente, el quinto pilar, aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad (AT), integra aquellas competencias que pueden considerarse más directamente orientadas a la transformación de uno mismo y de los demás. Los códigos que representan este pilar están presentes en el 40% de los planes de estudio. (Benito Olalla & Merino, 2019)

Los hallazgos de los autores confirman que las competencias de Aprender a Conocer (AC) prevalecen en los cursos de las universidades analizadas, AH y AV están presentes, pero son limitadas en su enseñanza hacia los estudiantes. Por último las competencias orientadas al desarrollo de conciencia de los estudiantes para transformar la sociedad están parcialmente ausentes en los planes de estudio. De esta manera, este estudio evidenció limitaciones significativas en la educación de los futuros graduados de las escuelas de negocios al tratar con la complejidad y la incertidumbre de los problemas de sostenibilidad que enfrenta actualmente la sociedad.

Por otra parte, el desarrollo de un currículo participativo puede aportar de forma positiva a la incorporación de la sostenibilidad en los pensum de las escuelas de Negocios. Estudiantes graduados de escuelas de negocios actualmente enfrentan problemas relacionados con la sostenibilidad, esto presenta una oportunidad para las escuelas de negocios para desarrollar currículos que incluyan discursos y problemas de sostenibilidad. Estos pueden incluir preocupaciones sobre desigualdades sociales, seguridad de los alimentos, deterioro medioambiental y cambio climático, desarrollados de una forma que sea relevante tanto para disciplinas académicas como para sus estudiantes.

Posteriormente, Hueske & Pontoppidan (2020) Proponen un método para la incorporación de la sostenibilidad en escuelas de administración. Este método resalta la importancia de tener una dirección estratégica de gestión que sea útil para anclar la sostenibilidad en estas instituciones. Este método está basado en la gestión de las instituciones, educación, investigación y las operaciones del campus.

**Tabla 6**

*Modelo de gestión de la incorporación de la sostenibilidad en instituciones de educación superior*

Nivel de gestión de la incorporación de la sostenibilidad en la educación gerencial			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir sostenibilidad y responsabilidad en el contexto de las instituciones de educación superior</li> <li>• Integrar la sostenibilidad en la misión, visión y estrategia de la entidad</li> <li>• Revisar la estrategia en materia de sostenibilidad</li> <li>• Gestionar e involucrar a las partes interesadas</li> <li>• Procesos: combinación de ascendentes y descendentes</li> <li>• Entrenamiento de personal</li> <li>• Estructuras para fomentar colaboraciones interdisciplinarias</li> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Sistema de retroalimentación</li> <li>• Sistema de evaluación</li> </ul>			
Nivel operativo de incorporación de la sostenibilidad en la educación gerencial			
Educación	Investigación	Superación	Operación en el Campus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión general del currículo y las competencias</li> <li>• Integración de la sostenibilidad en cursos existentes</li> <li>• Aplicar métodos de enseñanza que fomenten el aprendizaje activo y el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alentar colaboraciones interdisciplinarias y transdisciplinarias</li> <li>• Investigaciones orientadas a la práctica</li> <li>• Fondos de investigación para la sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboraciones para la sostenibilidad con las partes interesadas y la comunidad</li> <li>• Educar e intercambiar las mejores prácticas con la comunidad local</li> <li>• Eventos para educación sobre sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas para reducir el impacto medioambiental</li> <li>• Infraestructura y edificios sostenibles</li> <li>• Rediseñar los procesos administrativos para incorporar la sostenibilidad en la institución.</li> </ul>

- pensamiento crítico
- Ofrecer cursos de sostenibilidad interdisciplinarios
- Conexiones con negocios y entidades gubernamentales para tratar temáticas sostenibles

---

Fuente: Adaptado de Hueske & Pontoppidan (2020)

Los autores hacen énfasis en que las instituciones de educación superior y especialmente las escuelas de negocios tienen un rol crítico en la sociedad ya que son parte del futuro de esta. Por este motivo, los esfuerzos de estas instituciones tienen que ser redireccionados a la integración de la sostenibilidad.

Al mismo tiempo Edwards et al. (2020) sostienen que en las escuelas de administración y negocios usualmente definen la sostenibilidad con un discurso orientado a las ganancias y es visto como otro mecanismo para obtener beneficios o como un problema de eficiencia en la administración. Esto es un desafío para las escuelas de negocios, ya que en sus planes de estudios cuentan con una idea sólida de que la sostenibilidad va dirigida a generar ingresos en vez de promoverla como un sistema socio económico.

Un plan de estudio basado en la sostenibilidad podría ser desarrollado a través de: Enfoque multidisciplinario donde los participantes trabajan dentro de las perspectivas específicas de su disciplina con el objetivo de combinar conocimientos de manera secuencial; a través de un enfoque interdisciplinario, donde los participantes de diferentes disciplinas colaboran para cocrear un plan de estudios, que permanece arraigado dentro de sus propias disciplinas; o a través de enfoques transdisciplinarios donde los participantes de diversas disciplinas colaboran juntos y

con otros expertos no disciplinarios para disolver los límites entre disciplinas y construir significado en el contexto de problemas o temas del mundo real.

Este estudio fue hecho en la universidad de Negocios de Australia luego de evaluar el programa de enseñanza de sus estudiantes. Entendieron cómo funciona la Universidad desde una visión de dentro hacia afuera, en donde la incorporación de la sostenibilidad en el currículo fue conceptualizada como un proceso co-creado y evolutivo. Como parte de este estudio, la materia “Integrando Perspectivas de Negocios” fue introducida como obligatoria en el plan de estudios, donde se introduciría la sostenibilidad y otros temas clave.

En pocos meses la junta administrativa de la universidad reconoció la sostenibilidad como un objetivo de aprendizaje clave. Se formó un equipo con trece académicos de distintas áreas (Mercadeo, administración, contabilidad, finanzas, economía) y dos expertos en sostenibilidad. Durante siete años se realizaron reuniones mensuales en donde los participantes entraban en dialogo, debatían, reflexionaban colectivamente y realizaban un plan para integrar la sostenibilidad en sus diferentes disciplinas y así rediseñar el currículo existente. Cada uno de los integrantes de este equipo estaba encargado de tomar información de sus estudiantes durante las horas de clases, esta información era guardada periódicamente en una plataforma a la que todos tenían acceso. En la plataforma se podía encontrar discusiones y estrategias, reportes de evaluación, muestras de enseñanza, material de aprendizaje y reportes académicos. Esto servía para realizar un seguimiento mensual del desarrollo de este proceso. Adicionalmente, se planeó una recolección de datos de los estudiantes. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas, encuestas y grupos focales.

Encontraron que la creación de un currículo evolutivo y participativo es posible cuando hay apoyo institucional y se permiten los espacios y el tiempo necesario para desarrollar dialogo y debates. Al inicio del proceso el enfoque que las escuelas de negocios le daban a la sostenibilidad era de maximizar utilidades y en otras disciplinas ni siquiera era incluido y la sostenibilidad estaba ausente de los planes de estudio. Esto se debe a que las interpretaciones que cada disciplina le daba a la sostenibilidad no siempre tenían la misma perspectiva. por este motivo, la interpretación de la sostenibilidad debe ser maleable, para que así cada académico pueda incluir temáticas sostenibles en sus clases.

El artículo realizado por Stough et al. (2021) indica que las escuelas de negocios alrededor del mundo se están enfocando en la integración de ética, responsabilidad y sostenibilidad (ERS), adicional provee diferentes perspectivas sobre como un enfoque amplio y horizontal en las evaluaciones de cómo los planes de estudio pueden ayudar con la creación de una estrategia de desarrollo en la educación superior.

Las facultades y escuelas de negocios enfrentan una fuerte crítica debido a que sus planes de estudio se basan en teorías que contribuyen a prácticas social y ambientalmente perjudiciales para la sociedad actual (Stough et al., 2021). Por este motivo la iniciativa apoyada por la ONU Principles for Responsible Management Education (PRME), fue fundada como plataforma para elevar el perfil de la sostenibilidad en la educación en administración. Desde el 2013, los cuerpos de acreditación de las escuelas de negocios empezaron a incluir en sus estándares de acreditación criterios de ERS. Por este motivo, para las escuelas de negocios es de vital importancia incluir en sus planes de estudio temas relacionados con los criterios ERS.

Las evaluaciones de ERS en la educación sirven para medir los esfuerzos que las instituciones de educación superior están realizando para la incorporación de la sostenibilidad en sus instituciones. En esta investigación se estudió como una evaluación amplia y horizontal provee diferentes perspectivas para el desarrollo de una estrategia interna. Se examinó el currículo de la escuela de negocios belga KU Leuven Faculty, con el objetivo de realizar una inclusión efectiva de temáticas de ERS.

Cada curso de esta escuela de negocios fue evaluado para examinar si estaban incorporando temáticas de sostenibilidad, responsabilidad social y ética. El objetivo de este análisis era identificar los cursos que estaban integrando satisfactoriamente los criterios de ERS. Esto permitió evidenciar cuales era los cursos en los que la integración de la ética, responsabilidad y la sostenibilidad necesitaba ser reforzada.

Para realizar este estudio, el primer paso fue calcular la tasa de integración de ética, responsabilidad y sostenibilidad de toda Facultad de economía y negocios de la universidad. Esto se calculó tomando todos los cursos que contenían tópicos de ERS y se dividió por la cantidad total de cursos que se dictaban en la facultad. Usando un programa de estadística, se determinó que, de los 1867 cursos de la Facultad de Economía y Negocios, el 9.11% incluía al menos una de las temáticas base de ERS, y que el 26.57% incluía al menos un tema adicional con respecto a ERS. De los temas base la ética era el más representativo en el plan de estudio.

Las futuras generaciones tienen un rol importante en construir un mundo más sostenible y responsable. Sus acciones y comportamientos van a orientar la sostenibilidad de la tierra en las próximas décadas. Es por este motivo que introducir la ética, la sostenibilidad y la

responsabilidad social en las lecturas es importante para tener mejoras considerables en el comportamiento de los futuros graduados.

El enfoque pedagógico experimental que propone Bagley et al. (2020) tiene como objetivo ayudar a las nuevas generaciones de gerentes a ser más conscientes sobre el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Los autores afirman que la incorporación de nuevas asignaturas como leyes y sostenibilidad, puede ser un buen punto de partida para transformar la institución y darle un enfoque hacia el desarrollo sostenible.

Se propone un modelo de 8 elementos que las instituciones educativas deberían tener para incorporar en los cursos en los que se enseñan temas relacionados con leyes, estrategia y sostenibilidad. En la tabla 7 se muestran estos 8 elementos.

**Tabla 7**  
*Elementos para la incorporación de la sostenibilidad en instituciones de educación superior*

<b>Ocho Elementos del Enfoque de Ley, Estrategia y Sostenibilidad</b>
Liderazgo
Recursos y Capacidades Dinámicas
Astucia Jurídica
Ambiente competitivo
Propuesta de valor y actividades en la cadena de valor
Sistemas Abiertos
Circuitos de retroalimentación

Fuente: Adaptado de Stough et al. (2021)

Adicionalmente proponen algunas ideas para implementar una mejor enseñanza sobre Leyes, Estrategias y Sostenibilidad. Presentan una variedad de técnicas pedagógicas experimentales para

ser usadas en un enfoque abierto, en el que las empresas y sus gerentes interactúan con las partes interesadas, los ecosistemas dentro de los cuales operan y las consecuencias de sus actos. La filosofía pedagógica de la institución es importante al momento de incorporar la sostenibilidad en las escuelas de negocios, se sugiere usar una enseñanza interdisciplinaria, activa y experimental. El uso de ejemplos específicos de oportunidades de aprendizaje activas y experimentales, esto incluye enseñar los casos con nuevos métodos de enseñanza, asignaciones de entrevistas, redactar casos y proponer soluciones y futuros pasos a seguir, llevar a cabo experimentos y realizar un reporte de sostenibilidad.

Se concluye que los educadores deberían considerar como redireccionar el pensamiento de sus estudiantes hacia una forma de entender y cooperar con aspectos políticos, legales, éticos y ecológicos. Observaron que la integración mediante sistemas abiertos hacia la sostenibilidad ayuda a los estudiantes a comprender y lidiar con los futuros problemas que conlleva el desarrollo sostenible.

Para integrar la sostenibilidad en disciplinas relacionadas con la administración y los negocios, Gil-Doménech et al. (2021) presentan un mapa que se basa en las competencias establecidas por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas y los objetivos para el desarrollo sostenible adoptados por la Naciones Unidas.

En la tabla 8 Se presenta una estrategia que se divide en dos grupos que tendrán roles diferentes para el desarrollo del mapa de competencias sostenibles en las escuelas de administración y negocios.

**Tabla 8**  
**Mapa de competencias de sostenibilidad para currículos de escuelas de administración y negocios.**

Concepto	Competencias	Justificación
	Entendimiento de la sostenibilidad por parte de los empleados.	Los empleados regularmente perciben la sostenibilidad organizacional como políticas que les traen beneficios, así como la flexibilidad en el trabajo, un ambiente saludable y buenas condiciones laborales. La importancia de la sostenibilidad en los empleados varía y depende más que todo de como la perciben que su nivel de educación.
Internacionalización de la Sostenibilidad	Definición organizacional de la sostenibilidad.	El entendimiento de la sostenibilidad de las organizaciones como únicamente ambiental o social, y no como un concepto holístico. La existencia de mecanismos regionales, nacionales o internacionales.
	Mecanismos para medir la sostenibilidad.	La presencia de técnicas nuevas propias de la firma para medir la sostenibilidad. Una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas para medir la sostenibilidad.
	Eje holístico de la sostenibilidad.	Una visión holística de la sostenibilidad que integre las tres dimensiones de la sostenibilidad es vista como la verdadera sostenibilidad. Esta visión debe ser vista por las organizaciones y mejorar su entendimiento al respecto.
Fortalezas del Mapa	Competencias en tres niveles.	Dividir las competencias en tres niveles las hace más medibles, más práctica y menos abstracta. Alcanzar el tercer nivel tiene que ser un objetivo para que los estudiantes puedan implementar estas competencias en la vida real.
	Aplicación práctica en el aula de clase.	El mapa es percibido como interesante desde un punto de vista teórico, sin embargo, difícil de implementar en la práctica.
Preocupaciones relacionadas con el mapa	La falta de flexibilidad del sistema educativo para extrapolar la sostenibilidad.	Dado el hecho que los profesores universitarios están sobrecargados de trabajo, hay una preocupación acerca de su voluntad para adaptar en sus cursos las competencias para incorporar la sostenibilidad.
	La falta de entendimiento de la sostenibilidad por parte de los docentes.	Para enseñar la sostenibilidad, primero se necesita entender el concepto. Por este motivo, para que los docentes enseñen la sostenibilidad tienen primero que recibir una educación previa.
Necesidades Organizacionales	Pensamiento crítico de los empleados.	la habilidad de diferenciar entre la creación de una imagen de marketing destinada a crear una ilusión de responsabilidad ecológica y la verdadera sostenibilidad, tener un discurso y pensar en términos de sostenibilidad.

Conocer y manejar los instrumentos existentes para medir el impacto.

Pocos profesionales conocen las herramientas para medir la sostenibilidad, por lo que no saben cómo aplicarlas. La educación en este campo es vital para poner en práctica la sostenibilidad.

Lideres con la visión de la sostenibilidad como una herramienta estratégica.

El cambio real siempre es liderado por personas visionarias, no por clientes, no por empleados. Por este motivo, la educación en sostenibilidad para futuros líderes es crucial.

---

Fuente: Adaptado de Gil-Doménech et al. (2021)

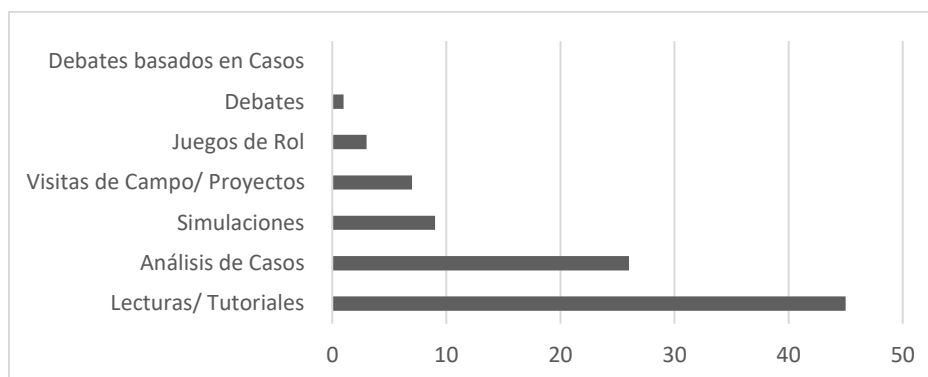
Se concluye que el uso de competencias para la sostenibilidad puede ayudar a las instituciones de educación superior, en especial a las escuelas de negocios, a desarrollar estrategias efectivas al momento de integrar la sostenibilidad en los planes de estudio.

Adicionalmente, puede servir como guía al momento de diseñar nuevos currículos enfocados en las necesidades de la sociedad: hacer sostenible nuestro mundo.

Un valor adicional de este estudio es la evaluación de la sostenibilidad por los representantes de las organizaciones, dado que ven a los futuros graduados como agentes con un rol sumamente importante en la sostenibilidad del planeta. Por este motivo, la aplicación del mapa de competencia de sostenibilidad en escuelas de administración y negocios debería ser implementado mediante una estrategia de varias etapas, empezando por la dirección de la universidad y el entrenamiento de los docentes.

Un método de enseñanza es propuesto por Georgallis & Bruijn (2022) en donde sugieren los debates basados en casos, que son la combinación del método tradicional de análisis de casos con los debates en clase, con el objetivo de extraer los beneficios de ambos métodos. En la figura 4 pone en contexto los métodos implementados actualmente por el autor como docente de la

escuela de negocios de la Universidad de Ámsterdam en sus aulas de clase de aproximadamente 30 estudiantes para la incorporación de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.



*Figura 3.* Integración institucional sistémica de la sostenibilidad en escuelas de negocios.

Fuente: Adaptado de Georgallis & Bruijn (2022)

Para aplicar el método de los debates basados en casos cada alumno debe leer el caso seleccionado por el docente, en el que se tienen que tratar temas de responsabilidad social y desarrollo sostenible en las organizaciones y los negocios. El docente deberá dividir a sus estudiantes en grupos pares. Se le debe asignar a cada grupo una postura que deben defender durante el debate. Dos equipos harán el debate durante cada sesión y el resto de los alumnos servirá como jurado. Una vez terminado el debate, el jurado se encargará de dar su opinión y por medio de votación escoger al equipo con los argumentos más consistentes.

Este método de enseñanza puede ser una gran forma de enseñar a futuros administradores la importancia de la sostenibilidad en las organizaciones, adicionalmente combina el análisis meticuloso de los casos con la naturaleza del debate para mejorar la experiencia y el aprendizaje de sus estudiantes. Una de las principales ventajas es la reducción de la brecha entre la teoría y la práctica. Por este motivo los autores consideran que este método de enseñanza es efectivo para la

enseñanza de la sostenibilidad en escuelas de administración y negocios. Basado en la experiencia de los autores, se ofrece una herramienta práctica para los docentes a los cuales se les exige incorporar la sostenibilidad en sus cursos.

En el artículo realizado por Imara & Altinay (2021) se resalta la importancia de las competencias que los docentes deberían tener para la enseñanza de la sostenibilidad en los cursos que dictan. Adicional, realizan una investigación sobre el crecimiento de artículos relacionados con la sostenibilidad en la última década, en donde se evidencia un comportamiento ascendente a lo largo de los años. Esto evidencia que las instituciones de educación superior han adoptado medidas y estrategias para incorporar temáticas relacionadas con la sostenibilidad en los últimos años.

En la tabla 9 se muestran las principales competencias que los docentes deberían tener al momento de incorporar la sostenibilidad en los cursos que dictan.

**Tabla 9**  
*Competencias para la sostenibilidad*

Competencias para la sostenibilidad
Pensamiento sistémico; Competencia anticipadora; competencia normativa; competencia de pensamiento crítico; competencia interpersonal y por último la competencia de resolver problemas.
Pensamiento sistémico y manejo de complejidad; pensamiento anticipatorio; Pensamiento crítico; actuar justa y ecológicamente; cooperación en grupos; participación; empatía y perspectiva por el cambio; trabajo interdisciplinario; comunicación y uso de medios; planear y lanzar proyectos innovadores; evaluación; tolerancia a las ambigüedades y frustraciones.
Responsabilidad (Valores, ética, reflexión); inteligencia emocional (entendimiento transcultural, empatía, solidaridad, compasión); orientación hacia el futuro; intervención personal (motivación personal; motivación hacia otros; aprendizaje); y habilidad para tomar.

Trabajar en un ambiente interdisciplinario; adquirir interconexiones; interdependencia y asociaciones; visiones flexibles; entendimiento intercultural y cooperación; competencias anticipatorias; planeación e implementación; empatía, simpatía y solidaridad; motivación personal; entendimiento de diferentes comportamientos y visión cultural.

Trabajo interdisciplinario; pensamiento anticipatorio; justicia, responsabilidad y ética; pensamiento crítico y análisis; relaciones interpersonales y colaboraciones; empatía y perspectiva al cambio; acciones estratégicas; involucramiento personal.

---

Fuente: Adaptado de Imara & Altinay (2021)

Es importante resaltar los beneficios de incorporar la sostenibilidad en las escuelas de negocios, uno de los principales motivos es la exigencia de las instituciones que se encargan de acreditar a estas escuelas a incorporar la sostenibilidad en sus currículos, esto con el objetivo de formar profesionales capaces de comprender y tomar acciones en sus respectivas organizaciones. La reputación que la escuela de negocios pueda llegar a tener si sus egresados cuentan con un pensamiento crítico con respecto a la integración de la sostenibilidad.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

Investigaciones sobre la incorporación de la sostenibilidad como la realizada por Jun & Moon, (2021) en Corea en el que se destaca que del total de cursos dictados en sus universidades el 15% tratan temas de sostenibilidad y desarrollo sostenible. En Canadá se realizó un estudio similar en 62 Escuelas de negocios, al juntar el total de los cursos dictados en estas instituciones, se tuvo como resultado que el 45% de las escuelas dictaban al menos una clase con sobre temáticas relacionadas con el desarrollo sostenible.(Wymer & Rundle-Thiele, 2017). Esto refleja como países desarrollados han ido incorporando a sus estudiantes un pensamiento crítico sobre la sostenibilidad en los planes de estudios de sus principales universidades.

Incluir la sostenibilidad en los pensum de las escuelas de administración y negocios se ha convertido en uno de los principales objetivos de las instituciones de educación superior. Esto se debe a que los estándares de acreditación universitaria hoy en día exigen que los futuros egresados tengan capacidad de entender y tomar acciones sobre los problemas sociales, económicos y medioambientales que la sociedad enfrenta en la actualidad.

Antes de realizar el proceso de incorporación de la sostenibilidad en escuelas de negocios, se debe hacer un análisis del pensum actual para identificar los cursos que actualmente están tratando temáticas de ética, responsabilidad social y desarrollo sostenible y en cuales es necesaria una modificación para reorientar la enseñanza hacia una educación enfocada en la sostenibilidad. Esto con el objetivo de identificar posibles cambios a realizar en los planes de estudio para incorporar la sostenibilidad de la manera más efectiva posible en las escuelas de administración.

Los docentes juegan un papel importante al momento de incorporar la sostenibilidad en escuelas de negocios, es probable que tengan que modificar sus metodologías para incluir en los cursos en los que dictan temáticas sobre ética, responsabilidad social y desarrollo sostenible. En algunos casos se realizaron encuestas para determinar si los docentes tenían los conocimientos suficientes sobre sostenibilidad y si estaban dispuestos a incorporarla en sus clases.

Por último, la incorporación de la sostenibilidad en escuelas de negocios debe ser un proceso que involucre toda la institución, tanto el personal administrativo, como los docentes y los estudiantes. De esta manera se asegura que la visión esté plenamente enfocada en la transformación educativa hacia el desarrollo sostenible. Numerosas escuelas de administración y negocios han tomado diferentes estrategias para la incorporación de la sostenibilidad en sus

instituciones. El principal objetivo de esto es formar profesionales capaces de liderar y estructurar organizaciones que sean social y ambientalmente más responsables y que su enfoque no sea únicamente a generar beneficios, sino que también generen impactos positivos en la comunidad que los rodea.

## 6. Referencias Bibliográficas

Aznar Minguet, P., Martinez-Agut, M. P., Palacios, B., Piñero, A., & Ull, M. A. (2011).

Introducing sustainability into university curricula: An indicator and baseline survey of the views of university teachers at the University of Valencia. *Environmental Education Research*, 17(2), 145-166. <https://doi.org/10.1080/13504622.2010.502590>

Bagley, C. E., Sulkowski, A. J., Nelson, J. S., Waddock, S., & Shrivastava, P. (2020). A Path to

Barber, A., Wilson, N., Venkatachalam, F., Cleaves, V., M & Garnham, S. (2014).

Integrating sustainability into business curricula: University of New Hampshire case study. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 15(4), 473-493. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2013-0068>

Benito Olalla, C., & Merino, A. (2019). Competences for sustainability in undergraduate business

studies: A content analysis of value-based course syllabi in Spanish universities. *The International Journal of Management Education*, 17(2), 239-253.

<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.006>

Developing More Insightful Business School Graduates: A Systems-Based, Experimental

Approach to Integrating Law, Strategy, and Sustainability. *Academy of Management Learning & Education*, 19(4), 541-568. <https://doi.org/10.5465/amle.2018.0036>

Doh, J. P., & Tashman, P. (2014). Half a World Away: The Integration and Assimilation of

Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Sustainable Development in Business School Curricula: Half a World Away. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(3), 131-142. <https://doi.org/10.1002/csr.1315>

Edwards, M., Brown, P., Benn, S., Bajada, C., Perey, R., Cotton, D., Jarvis, W., Menzies, G.,

McGregor, I., & Waite, K. (2020). Developing sustainability learning in business school

- curricula – productive boundary objects and participatory processes. *Environmental Education Research*, 26(2), 253-274. <https://doi.org/10.1080/13504622.2019.1696948>
- Georgallis, P., & Bruijn, K. (2022). Sustainability teaching using case-based debates. *Journal of International Education in Business*. <https://doi.org/10.1108/JIEB-03-2021-0039>
- Gil-Doménech, D., Magomedova, N., Sánchez-Alcázar, E. J., & Lafuente-Lechuga, M. (2021). Integrating Sustainability in the Business Administration and Management Curriculum: A Sustainability Competencies Map. *Sustainability*, 13(16), 9458. <https://doi.org/10.3390/su13169458>
- Hueske, A.-K., & Pontoppidan, C. A. (2020). GEROCO: A Model for Integrating Sustainability in Management Education at HEIs. En E. Sengupta, P. Blessinger, & C. Mahoney (Eds.), *Innovations in Higher Education Teaching and Learning* (pp. 93-109). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2055-364120200000024009>
- Imara, K., & Altinay, F. (2021). Integrating Education for Sustainable Development Competencies in Teacher Education. *Sustainability*, 13(22), 12555. <https://doi.org/10.3390/su132212555>
- Jun, H., & Moon, S. (2021). An Analysis of Sustainability Integration in Business School Curricula: Evidence from Korea. *Sustainability*, 13(5), 2779. <https://doi.org/10.3390/su13052779>
- Mader, C., Scott, G., & Abdul Razak, D. (2013). Effective change management, governance and policy for sustainability transformation in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(3), 264-284. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2013-0037>
- Murga-Menoyo, M. Á., Correia, F., & Espinosa, Á. (2018). Transition Towards Sustainability in Hull University Business School: A Study of Curricular Sustainability in the Teaching

Processes. En W. Leal Filho (Ed.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (pp. 783-802). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_48)

Painter-Morland, M., Sabet, E., Molthan-Hill, P., Goworek, H., & de Leeuw, S. (2016). Beyond the Curriculum: Integrating Sustainability into Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 139(4), 737-754. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2896-6>

Stough, T., Ceulemans, K., & Cappuyns, V. (2021). Unlocking the potential of broad, horizontal curricular assessments for ethics, responsibility and sustainability in business and economics higher education. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 46(2), 297-311. <https://doi.org/10.1080/02602938.2020.1772718>

Wymer, W., & Rundle-Thiele, S. R. (2017). Inclusion of ethics, social responsibility, and sustainability in business school curricula: A benchmark study. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 14(1), 19-34. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0153-z>