



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**LA ENSEÑANZA EN SOSTENIBILIDAD EN LOS
PLANES DE ESTUDIO DE LAS ESCUELAS DE
NEGOCIO DEL MUNDO**
TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Ignacio Martín-Mendiluce de Miguel
Director: Paloma Bilbao Calabuig

MADRID | Abril de 2019

LISTADO DE SIGLAS

MBA: Master in Business Administration (Máster en Gestión Empresarial)

TFG: Trabajo de Fin de Grado

IB: Informe Brundtland

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

FT: Financial Times

EEUU: Estados Unidos

RU: Reino Unido

MIT: Massachusetts Institute of Technology (Instituto Tecnológico de Massachusetts)

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
A. OBJETIVOS.....	6
B. JUSTIFICACIÓN.....	6
C. METODOLOGÍA.....	8
2. MARCO TEÓRICO.....	10
A. CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y SU TRIPLE DIMENSIÓN. HITOS RELEVANTES DEL DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD.....	10
I. <i>Concepto de sostenibilidad e Informe Brundtland.....</i>	<i>10</i>
II. <i>Cumbre de Naciones Unidas Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo (CNUMAD), Río de Janeiro (1992).....</i>	<i>13</i>
B. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD Y PRESENCIA EN LAS UNIVERSIDADES Y PROGRAMAS DE MBA ACTUAL.....	14
I. <i>Avance en el estudio e inclusión de sostenibilidad en programas de Educación Superior: Agenda 21.....</i>	<i>14</i>
II. <i>La Sostenibilidad y las Universidades.....</i>	<i>17</i>
III. <i>“Green MBA’s” o MBA en sostenibilidad.....</i>	<i>25</i>
IV. <i>“Sustainable Brands”, una iniciativa en línea con los avances educativos.....</i>	<i>28</i>
C. ASIGNATURAS Y ACTIVIDADES DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS SUPERIORES DEDICADAS A LA SOSTENIBILIDAD.....	29
3. ESTUDIO DE CAMPO.....	33
A. RANKING ELEGIDO: FINANCIAL TIMES. RAZONES DE LA ELECCIÓN Y METODOLOGÍA DEL MISMO.....	33
I. <i>¿Por qué Financial Times?.....</i>	<i>33</i>
II. <i>Metodología de elaboración del “Financial Times Global MBA Ranking”.....</i>	<i>35</i>
III. <i>Inclusión y peso de CSR en el Ranking.....</i>	<i>36</i>
B. ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS UNIVERSIDADES ESCOGIDAS.....	37
I. <i>Stanford Graduate School of Business (EEUU).....</i>	<i>37</i>
II. <i>Escuela de Negocios de Harvard (EEUU).....</i>	<i>38</i>
III. <i>Insead (Francia).....</i>	<i>39</i>
IV. <i>Universidad de Pennsylvania: Wharton.....</i>	<i>40</i>
V. <i>Ceibs (China).....</i>	<i>41</i>
VI. <i>Escuela de Negocios de Londres (RU).....</i>	<i>42</i>
VII. <i>Universidad de Chicago: Booth.....</i>	<i>43</i>

VIII.	<i>MIT: Sloan (EEUU)</i>	43
IX.	<i>Universidad de Columbia (EEUU)</i>	44
X.	<i>Universidad de Berkeley en California: Haas (EEUU)</i>	45
XI.	<i>Escuela de Negocios IESE (España)</i>	46
4.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	47
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	49
6.	ANEXO.....	53

RESUMEN EJECUTIVO

Este TFG tiene como objetivo mostrar la importancia que, las principales Escuelas de Negocio del mundo, le otorgan a la Educación en Sostenibilidad. En cuanto a la metodología empleada, he analizado artículos y documentos académicos relacionados con la introducción de la sostenibilidad a nivel universitario y la opinión de profesores y alumnos. También he escogido el ranking Financial Times como guía para hacer una clasificación de mejores MBAs y he analizado los currículos de las principales universidades a nivel mundial. Tras un profundo estudio, he llegado a la conclusión fundamental de que, las universidades hoy en día tienen muy presente la educación en sostenibilidad. En todos los currículos hay al menos una asignatura dedicada exclusivamente a la sostenibilidad, además de la posibilidad de cursar más asignaturas de tipo sostenible en la oferta de optativas.

Palabras clave: Educación para la Sostenibilidad, MBA, Financial Times MBA ranking, Sostenibilidad, Medioambiente, Responsabilidad.

ABSTRACT

This TFG aims to show the importance that, the main Business Schools of the world, give to Education for Sustainability. Regarding the methodology used, I analyzed articles and academic documents related to the introduction of sustainability at the university level and the opinion of teachers and students. I have also chosen the Financial Times ranking as a guide to make a ranking of the best MBAs and I have analyzed the curricula of the main universities worldwide. After a thorough study, I have come to the fundamental conclusion that, today, universities are very aware of sustainability education. In all the curricula there is at least one subject dedicated exclusively to sustainability, in addition to the possibility of taking more sustainable subjects in the elective offer.

Key words: Education for Sustainability, MBA, Financial Times MBA Ranking, Sustainability, Environment, Responsibility.

1. INTRODUCCIÓN.

Este Trabajo de Fin de Grado se encuentra dentro del campo de la sostenibilidad y buscará analizar cuanta importancia le dan las principales universidades del mundo dentro de sus programas de MBA.

En este apartado encontraremos; en primer lugar, los **objetivos** que busco con la realización de este TFG, en segundo lugar, la **justificación** sobre por qué he elegido este tema para la realización de este estudio y, por último, la **metodología** empleada para su elaboración.

Este Trabajo de Fin de Grado abarca los programas de MBA de 2018 y 2019 de las principales universidades a nivel mundial. El tamaño muestral escogido para este estudio comprende los 11 mejores programas de MBA según el ranking Financial Times, el cual considero que es el que más se ajusta a la realidad. He elegido once y no diez universidades ya que la universidad que ocupa el puesto número once es el IESE Business School (Universidad de Navarra) y me parecía bastante interesante incluirla en este estudio para observar la importancia que España le da a la sostenibilidad en relación con el resto del mundo.

Dentro del apartado de “estudio de campo” explicaré por qué he elegido este ranking como guía para este trabajo. Considero que estas 11 universidades dan una imagen fiel de la realidad actual en los programas de MBA. Los programas de MBA en líneas generales son muy parecidos entre ellos, por lo que este estudio reflejará la importancia real que las universidades le dan a la educación en sostenibilidad.

Por otro lado, en cuanto al alcance geográfico (al que también hago una mención en el apartado de “Metodología”), este será a nivel mundial, pues el ranking hace una lista de los mejores MBAs del mundo. Destaca Estados Unidos con siete representaciones dentro de este top 11 mundial. Aparecen Francia, China, Reino Unido y España, como países diferentes a la potencia americana.

A. OBJETIVOS.

El **propósito de esta Investigación** es: “Llevar a cabo un análisis detallado de los programas de los principales MBA para evaluar hasta qué punto las sociedades, a través de sus modelos educativos, promueven la conducta sostenible de sus ciudadanos.”

Este estudio pretende identificar diferencias culturales en cuanto a la docencia sobre sostenibilidad en la enseñanza superior en el mundo. Para ello, como he mencionado previamente, recorreré los programas de MBA de las once universidades más importantes del mundo.

La globalización, el avance de las nuevas tecnologías, el cambio de mentalidad social, el feminismo, el cambio climático, el aumento del veganismo, entre otros, hacen que las asignaturas relacionadas con la sostenibilidad sean cada vez más tenidas en cuenta por las universidades dentro de sus programas académicos. Esto se debe principalmente a la mayor presencia de estas tendencias en el panorama empresarial. Hay una concienciación cada vez mayor de la sociedad en cuanto a la sostenibilidad y ello hace que las empresas deban vigilarlas en mayor medida.

La UNESCO incluso en “Educación para el desarrollo sostenible” (2018), resalta la necesidad de dar mayor importancia a las asignaturas relacionadas con la sostenibilidad por parte de Universidades y Escuelas de Negocio. El propio artículo menciona que, la sostenibilidad y la mayor concienciación de la población al respecto, está presente en las agendas de los principales países del mundo para construir un mundo más ético y solidario con el medioambiente.

B. JUSTIFICACIÓN.

Lo que me ha llevado a elegir este tema es la creciente concienciación de las personas en la necesidad de crear un mundo más sostenible y menos egoísta. Ya en 2010 se vaticinaba una necesidad inminente de dar mayor importancia a la sostenibilidad. Según Á. Barrón,

A. Navarrete y Ferrer-Balas (2010: 1): *“Desde la Educación Superior se contempla la necesidad de incluir contenidos ambientales (económicos-sociales-naturales) en los currícula de las diferentes titulaciones para formar profesionales capaces de actuar críticamente en pos de la sostenibilidad.”*

La educación sostenible es algo de vital importancia y así la define la Unesco: *“La educación para el desarrollo sostenible (EDS) tiene por objeto ayudar a las personas a desarrollar actitudes y capacidades, como también adquirir conocimientos que les permitan tomar decisiones fundamentadas en beneficio propio y de los demás, ahora y en el futuro, y a poner en práctica esas decisiones.”*

La sostenibilidad hoy en día cobra gran importancia en el mundo de la empresa ya que “ser sostenible” te otorga ventajas significativas respecto a la competencia. Considero que este análisis es de vital importancia, pues es clave saber cómo se está educando a los futuros líderes respecto de la sostenibilidad ambiental, económica, política y social

Es palpable que, las empresas que se comportan de manera insostenible, suelen sufrir importantes pérdidas por el rechazo social que ello implica. ¿Pero, quién dirige las empresas y es responsable de sus comportamientos? Los directivos encargados de su gestión. Ellos son los que van a dotar de personalidad a la empresa y los que van a encargarse de influir en los accionistas y administradores para tomar las decisiones pertinentes.

Por ello, es de vital importancia que estos directivos hayan recibido una educación en sostenibilidad. Es por eso mi interés en saber el número de asignaturas y las asignaturas que se le están impartiendo a los futuros directivos de las principales empresas en el mundo. La base de una pirámide es la que sustenta la punta. Haciendo una analogía a esta frase, la educación y los valores que reciben los alumnos de Business son los que proyectarán a la larga cuando tomen decisiones en las empresas en las que se encuentren.

Es necesario, por tanto, que la sostenibilidad esté siempre presente en dichos programas. Según **ExpokNews (2017)**: *“De acuerdo a una encuesta en línea que realizó la*

compañía CarringtonCrisp, especialistas en marketing educativo, sobre el futuro de la educación empresarial a 37 escuelas de negocios y que contó con la participación de 5365 encuestados de 137 nacionalidades diferentes, afirma que “más del 80% de los encuestados está de acuerdo en que la sostenibilidad y la ética deben estar integradas en todos los programas de educación empresarial.”

En definitiva, habiendo expuesto lo anterior, veo necesario este trabajo, donde pueda mostrar la situación real actual de la educación superior en materia sostenible. Como he dicho, pretendo mostrar la importancia que realmente se le da a la sostenibilidad en los planes de estudio de los MBA pues, como hemos mencionado anteriormente, es necesaria la educación de los futuros empresarios, que al final muchos de ellos llevarán las manijas de las principales empresas a nivel mundial. Es necesario volver a “reconectar” al ser humano con la naturaleza y con el planeta, pues no somos su dueño, sino parte de él.

C. METODOLOGÍA.

Este TFG es un estudio de contenido. Concretamente de programas de MBA en relación con la sostenibilidad. No harán falta, por tanto, encuestas cuestionarios, etc. será un estudio exhaustivo de dichos programas con el objetivo de encontrar asignaturas relacionadas con la sostenibilidad.

Pretendo buscar los programas de los MBA'S de las Universidades y Escuelas de Negocio más prestigiosos del mundo. En concreto elegiré los 11 mejores MBAs del mundo. Para encontrar esas 11 universidades he empleado el prestigioso ranking Financial Times.

El alcance geográfico de mi muestra de estudio, por tanto, es mundial. No se ceñirá a España, sino que tendré que estudiar la tendencia mundial en relación con la sostenibilidad y los progresos mundiales en cuanto a inclusión de estas asignaturas en sus programas. Se trata pues de un análisis también de la evolución que ha existido en los programas de referencia mundial de MBA.

Sin embargo, antes de mostrar dicha evolución y analizar los planes de estudio de cada universidad, definiré de forma clara el concepto de sostenibilidad. Concepto controvertido y que ha sufrido una gran evolución desde sus primeras formulaciones. Me parece importante esta introducción para realmente saber qué es la sostenibilidad y poner al lector en contexto.

Buscaré encuestas, artículos y todo tipo de documentos científicos para el análisis evolutivo de la presencia de la sostenibilidad en la educación. Como se puede apreciar en la Bibliografía, he encontrado numerosos artículos científicos en inglés sobre sostenibilidad en países como India, Croacia, etc. además de artículos tan interesantes como el que expone el cambio de la educación Jesuita para promover la sostenibilidad¹.

Posteriormente, acudiré a cada programa de MBA de forma individual para analizar su contenido y comentarlo. Con toda la información que logre conseguir, construiré un argumento a favor de la inclusión y de la mayor notoriedad que se le debe dar a la educación de los futuros directivos, pues a largo plazo esto será beneficioso para todos.

¹ Aguado, R. (2016): “Jesuit Business Education Model: In search of a New role for the firm based in sustainability and dignity”

2. MARCO TEÓRICO.

En el marco teórico de este TFG definiremos lo que es la sostenibilidad, definición muy controvertida y difícil de precisar. Además, expondremos lo que se ha investigado acerca de la sostenibilidad en los planes de estudio en general, su incorporación en los mismos y el modelo utilizado por los centros de estudios. Por último, analizaremos las asignaturas “tipo” que buscamos en los planes de estudio de MBA.

A. CONCEPTO DE SOSTENIBILIDAD Y SU TRIPLE DIMENSIÓN. HITOS RELEVANTES DEL DESARROLLO DE LA SOSTENIBILIDAD.

I. Concepto de sostenibilidad e Informe Brundtland.

El concepto de sostenibilidad fue tratado por primera vez por la ex ministra noruega Gro Harlem Brundtland en el **Informe Brundtland** de 1987. Este informe es desarrollado y analizado de una manera muy clara y sistemática en el libro de **Roberto Bermejo Gómez Segura (2014)**: *“Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomesis”*.

El concepto de sostenibilidad ha sufrido una importante evolución. Primeramente, se utilizaba en el campo de la Biología, donde se empleaba para advertir que el ser humano evolucionaba a la fase adulta. Sin embargo, con el paso del tiempo y debido al mentado informe, el significado del concepto de sostenibilidad sufre un giro copernicano hasta lo que hoy interpretamos como sostenibilidad. Este concepto es tridimensional, pues tiene definiciones específicas para sus parcelas: medioambiental, social y económica.

Por ello, sostenibilidad es reconocer que los recursos naturales existentes en el planeta tienen un límite y deben ser explotados de manera racional (definición medioambiental). Por otra parte, es buscar la fraternidad entre pueblos, comunidades y etnias, para conseguir una convivencia óptima, que derive en sistemas educativos y sanitarios

adecuados, aumentando la calidad de vida de las personas (definición social). Por último, la rama económica de la sostenibilidad implica que las empresas deben esforzarse en crear riqueza e incrementar sus beneficios siendo respetuosos con el medioambiente y de una forma equitativa, sin explotación laboral, mano de obra infantil, contaminación de ríos, mares, entre otros.

Es cierto que hasta mediados, finales del siglo XX existía cierta “carta blanca” para las empresas que empleaban los recursos naturales a su antojo sin preocuparse de las consecuencias futuras. No existía una conciencia por preservar el planeta y el ser humano ha llevado a cabo una serie de atrocidades que hoy en día todavía no estamos pagando, pero se requiere un cambio de mentalidad. Atrocidades tales como la deforestación de muchas zonas del planeta, contaminación de ríos por fábricas, utilizar el mar como un vertedero, contaminación atmosférica, y muchas más.

Todo ello desemboca en un **Cambio Climático** que ya hoy en día podemos apreciar. La fundición de los casquetes polares, el aumento de dos grados centígrados de la media de la temperatura mundial, extinción de numerosas especies animales y efecto invernadero, entre otros.

Gro Harlem Brundtland en su tan afamado “**Informe Brundtland**” (1987) define muy acertadamente el concepto de sostenibilidad: “*El desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”².

Por ello, es necesario educar a la gente, cortar de raíz el problema de la insostenibilidad y tratar de inculcarles valores éticos que les hagan empatizar con el planeta. Sin embargo, aunque ha habido numerosas Conferencias Internacionales con el objetivo de crear planes de sostenibilidad, las naciones no han cumplido al cien por cien con sus promesas y en palabras de Bermejo, R. (2014): “*La transformación de la civilización actual no es una*

² Esta definición es la definición actual global que emplean todas las organizaciones mundiales a la hora de tratar los temas de la sostenibilidad. El informe Brundtland, sin duda, marca un antes y un después en cuanto al concepto de la sostenibilidad.

tarea fácil, como lo demuestra el incumplimiento sistemático de las propuestas transformadoras en las Conferencias mundiales [...]”

Roberto Bermejo en su libro *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomesis (2014)* expone muy acertadamente que, el problema actual es, que la mayor parte de la población no se siente amenazada ni tampoco muestra gran preocupación por el porvenir de sus descendientes. Esto, según Bermejo se debe en gran medida al desconocimiento por parte de las personas, que no están realmente informadas de la situación y por la creencia de que la tecnología en un futuro solventará todos nuestros problemas. Aunque, sobre todo, el problema es la desconexión humana con la naturaleza. En el libro, Bermejo menciona al filósofo y sociólogo alemán Max Weber, el cual afirma que: *“[esta desconexión es] debid[a], en parte, a la rápida urbanización [ha propiciado] que lleguemos a estar desconectados de los sistemas naturales, de los que dependemos para nuestra supervivencia”*.

La industrialización, la globalización, la revolución tecnológica, entre otros han hecho que las personas nos hayamos desenchufado de la naturaleza convirtiéndonos en “animales de ciudad”. Por tanto, no sentimos que la naturaleza sea “nuestra”. Hay un creciente desapego con respecto a la naturaleza que desemboca en una falta de empatía por el medioambiente.

En palabras de Azcárate, Navarrete y García (2012): *“La universidad juega un papel determinante en la formación integral de los individuos, es por ello que tiene la obligación de incluir la sostenibilidad en sus currícula, con el fin de que los futuros profesionales desarrollen su trabajo desde una perspectiva sostenible, que los conduzca a actuar de manera responsable y comprometida con su entorno más directo”*.

El proceso de inclusión de la sostenibilidad en los programas tanto universitarios como de MBA no es sencillo. Tienen un número de horas muy elevado y los programas están ajustados. Se necesita tiempo. A pesar de ello, es indudable que las consecuencias de la educación en sostenibilidad pueden traer consecuencias muy positivas para todos. Esto

deriva en que el principal interés de este TFG sea el de reflejar la situación académica actual con respecto a este tema tan candente hoy en día.

i.

II. Cumbre de Naciones Unidas Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo (CNUMAD), Río de Janeiro (1992).

Unos años después del Informe Brundtland, en 1992 tuvo lugar en Río de Janeiro (Brasil) la “Cumbre de Naciones Unidas Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo” (CNUMAD), conocida también como “*Cumbre de la Tierra*”. Es a partir de esta cumbre donde realmente se le da la importancia debida a la sostenibilidad. Se tratan aspectos fundamentales relacionados con la sostenibilidad y se exhorta a las naciones a tomar medidas al respecto.

Aquí se crea la Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS), organismo que ha tenido una implicación muy activa en el desarrollo sostenible en los últimos años.

Además, en esta cumbre se crea un documento de extrema importancia, **La Agenda Local 21**, aunque recibe diferentes denominaciones como: Programa XXI, Agenda 21, entre otros. Recibe la denominación de “21” ya que en este documento se marca el camino que las Naciones deberían seguir en el siglo XXI.

Los puntos fundamentales que este programa aborda son los siguientes:

- **SECCIÓN I: Dimensiones sociales y económicas.**

Trata el aspecto de la sostenibilidad social. Propugna acabar con desigualdades económicas entre las diferentes poblaciones, erradicar la situación de pobreza que viven millones de personas, gestionar los recursos naturales de una manera eficiente, crear hábitos de consumo más sostenibles, fomentar el aumento de calidad de la sanidad actual, entre otros.

- **SECCIÓN II: Conservación y gestión de los recursos para el desarrollo.**

Esta sección aborda los problemas principales medioambientales que nos acechan; fomentar agricultura y ganadería ecológica, gestión adecuada del agua dulce, reducción de la contaminación tanto atmosférica (CO₂) como terrestre (eliminación de vertidos tóxicos, insecticidas, etc.), desertificación, entre otros.

- **SECCIÓN III: Fortalecer el papel de los grupos principales.**

Agricultores, mujer, científicos, infancia y juventud, sindicatos, entre otros.

- **SECCIÓN IV: Medios de ejecución.**

Esta es la sección que nos concierne pues fomenta la mayor presencia de la sostenibilidad en la educación a todos los niveles (primaria, secundaria, superior). En el apartado siguiente trataremos esta sección de una forma más amplia.

B. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD Y PRESENCIA EN LAS UNIVERSIDADES Y PROGRAMAS DE MBA ACTUAL.

I. Avance en el estudio e inclusión de sostenibilidad en programas de Educación Superior: Agenda 21.

Como he mencionado previamente, es La Agenda 21 la que inicia el desarrollo de la sostenibilidad y le da una importancia global. La sección IV es la que trata el tema de la educación. En ella se fomenta su inclusión en los programas educativos tanto a nivel escolar como universitario.

La **Agenda 21** afirma lo siguiente (1992): “*Debe reconocerse que la educación - incluida la enseñanza académica - la toma de conciencia del público y la capacitación, configuran un proceso que permite que los seres humanos y las sociedades desarrollen plenamente su capacidad latente. (...) La educación es de importancia crítica para promover el desarrollo sostenible y aumentar la capacidad de las poblaciones para abordar*

cuestiones ambientales y de desarrollo. Si bien la educación básica sirve de fundamento para la educación en materia de medio ambiente y desarrollo, esta última debe incorporarse como parte fundamental del aprendizaje. (...) La educación es igualmente fundamental para adquirir conciencia, valores y actitudes, técnicas y comportamiento ecológicos y éticos en consonancia con el desarrollo sostenible y que favorezcan la participación pública efectiva en el proceso de adopción de decisiones. Para ser eficaz, la educación en materia de medio ambiente y desarrollo debe ocuparse de la dinámica del medio físico/biológico y del medio socioeconómico y el desarrollo humano (...), integrarse en todas las disciplinas y utilizar métodos académicos y no académicos y medios efectivos de comunicación. (énfasis añadido)”

Este texto es fundamental y marca el inicio de la inclusión de contenido sostenible en la educación en general. Es la primera vez que se reconoce que las personas, para ser sostenibles, deben ser educadas en los valores ecológicos y éticos adecuados. Asistimos al primer paso de la inclusión de la sostenibilidad en los planes de estudio.

Se extraen ideas tan importantes como que, al ser la educación la que nos hace desarrollarnos de forma completa, la inclusión de este tipo de valores puede afectar de una forma muy significativa en el ser humano y tomar mayor conciencia con respecto a la sostenibilidad. Hablan de que la incorporación de este tipo de contenido es fundamental, ya que ayuda a las personas a saber desenvolverse en un futuro cuando tengan que lidiar con problemas de tipo ambiental, social y justicia económica.

Esto no se queda aquí, la sostenibilidad va cobrando cada vez más relevancia en el ámbito de la Educación Superior (Universidad y Máster). Ya en 2007, Blazey y Wals en su libro **“Higher Education and the challenge of Sustainability”** decían: *“La sostenibilidad desafía a las universidades de todo el mundo a repensar sus misiones y reestructurar sus cursos, programas de investigación y la vida en el campus. Los graduados están cada vez más expuestos a las nociones de sostenibilidad, que están cargadas emocional, política, ética y científicamente. Deben ser capaces de lidiar con normas y valores en conflicto, resultados y futuros inciertos y una base de conocimientos cambiante. Al mismo*

tiempo, deberán poder contextualizar el conocimiento en una sociedad cada vez más globalizada [traducido].”

Lo que nos quiere decir este fragmento es, que la sostenibilidad está muy presente en la actualidad y presenta un reto importante para las universidades, las cuales deberán reestructurar sus programas para incluir cada vez más este tipo de contenido. Los estudiantes están cada vez más formados en relación a la sostenibilidad, ya que en un futuro deberán lidiar con situaciones en las que este tipo de conocimientos sea clave.

La sostenibilidad está cada vez más presente en los planes internacionales. Los máximos dirigentes nacionales se reunieron en una cumbre de la Unión Europea el 11 de octubre del año pasado (2018) denominada, “Hacia una Europa sostenible en 2030”. Se abordaron todo tipo de políticas, dirigidas a la inclusión y mayor presencia de la sostenibilidad en la agenda de todos los países participantes.

Uno de los puntos que abordó dicha plataforma nos concierne directamente, y este es el punto segundo, el cual defiende que: *“La UE debe invertir en la investigación y la innovación, en las personas y en el talento humano, en la empleabilidad y en la inclusión social. El pilar europeo de derechos sociales debe aplicarse íntegramente. Se debe (...) convertir la sostenibilidad en una ciencia interdisciplinar. Se debe garantizar una educación de calidad, dar prioridad al apoyo a niños y jóvenes (...).”*

Se trata de un resumen muy genérico de lo tratado en dicha cumbre, por lo que podemos extraer nada más que ciertas líneas. Sin embargo, es destacable que la Unión Europea pretende que se le dé un peso importante a la sostenibilidad en el campo de la educación. En Europa, sin duda, queda demostrado que tienen muy presente la importancia de formar a los jóvenes en relación con esta materia para poder convertir a Europa en un continente más sostenible y respetuoso.

II. La Sostenibilidad y las Universidades.

◇ *Centros de Estudios Superiores y Universidades como incubadoras de la sostenibilidad.*

A la pregunta, ¿Qué pueden hacer las universidades para ayudar a la sostenibilidad? Podemos responder con una frase de Gandhi que decía: “*Sé tú el cambio que quieres ver en el mundo.*” Este mensaje va dirigido a las universidades, pues ese “tú” va dirigido a alumnos, campus y comunidad de profesores.

Hay un artículo muy interesante, que ha tenido gran repercusión y que merece una mención en este trabajo de Dennis Collins y Andy Gannon (2014) denominado: “*Andando por el movimiento del Eco-Talk: Instituciones de Educación Superior como incubadoras de sostenibilidad*”. En él se muestra un modelo de acción que integra cuatro tipos de posibles formas de introducir la sostenibilidad en la Educación Superior.

Este modelo sirve de guía para los rectores de los centros para que animen a los estudiantes y profesores a ser los agentes principales del cambio e introducción de la sostenibilidad. El modelo hace una clasificación dependiendo de la amplitud del impacto y la profundidad de cada tipo. Así diferenciamos, como hemos expuesto anteriormente, cuatro tipos de acciones posibles:

Tipo 1. Asignar a los estudiantes proyectos relacionados con la sostenibilidad.

Los alumnos como más aprenden son aplicando los conocimientos que han adquirido, recogiendo datos y, por último, analizando el impacto de sus acciones. Así pues, Collins (2008) tras haber probado diversas actividades en universidades y escuelas de negocio, destacó que hay cuatro proyectos muy simples de aplicar en cualquier universidad y que pueden reportar consecuencias muy positivas.

El primero de ellos fue el análisis medioambiental de cada campus. Consiste en reunir a los delegados de cada campus para que, durante un período determinado de tiempo,

observaren buenas y malas prácticas medio ambientales dentro de su campus. Posteriormente, se reunirán todos ellos para exponer la realidad de cada campus y discutir buenas y malas prácticas. Con ello se pretende intentar mejorar la salud medioambiental de la universidad corrigiendo las malas praxis de cada campus y poniendo de ejemplo las buenas prácticas.

Por otro lado, las Eco-Olimpiadas. Crear competiciones en las que se insten a los campus a consumir menos energía, otorgando premios atractivos a los más sostenibles de la universidad.

Además de esta competición, destacan dos medidas aplicables a los estudiantes de MBA. La primera de ellas es en la asignatura de “Comportamiento Organizacional”, que los alumnos desarrollen una estrategia para la compañía en la que trabajan para ser más ecológicos con el medio ambiente en la manera que mejor se les ocurra y con el menor coste posible. Estos proyectos serán presentados a los empleadores. La segunda, es idéntica, pero en este caso una estrategia en el campo de la ética empresarial.

Tipo 2. Integrando la sostenibilidad a través del Currículo de la Universidad.

La clave es integrar la sostenibilidad en las asignaturas obligatorias del programa educativo y no únicamente en las asignaturas optativas. Un ejemplo muy explicativo es el de la Escuela de Negocio Edgewood. En 2013 llevó a cabo una revisión completa del programa que ofrecían a los alumnos y se introdujo la sostenibilidad como parte principal del mismo.

Hubo problemas para la reforma del programa. Al principio el currículo básico estaba compuesto por 10 áreas, pero se reformaron en 3 áreas compuestas por 31 créditos a cubrir en cinco semestres. La sostenibilidad, antes apartada a la parte optativa del programa, se entrelazó en el currículo básico. Los alumnos, por ejemplo, llegaron a estudiar el comportamiento de las empresas con y sin ánimo de lucro. Estudiaron ambas sociedades desde su contabilidad, su estrategia, su marketing y sus finanzas, entre muchas más áreas. Además, pudieron desarrollar un producto para venderlo desde diferentes puntos de vista;

desde un negocio local, nivel nacional y a nivel de emprendimiento (lanzarlo al mercado). Pudieron ver desde los tres puntos de vista principales las consecuencias que tendrían sus decisiones con respecto a la sostenibilidad.

Tipo 3. Participar en un Comité de Sostenibilidad del Campus.

Los Comités de Sostenibilidad del Campus son una oportunidad de oro para liderar cambios dentro de la universidad en busca de la sostenibilidad. Es una verdadera oportunidad para el cambio. En la Escuela de Negocio antes mencionada existía este comité, cuyo principal objetivo es el de gestionar el desarrollo sostenible de alumnos, universidad e incluso encargarse de dicha gestión en otros centros de estudios superiores.

Se crea así una estructura en la que surgen ideas para aumentar la sostenibilidad en las universidades y se pide financiación para ello. Se van consiguiendo objetivos y con el dinero que se obtiene y se ahorra por el mejor desempeño sostenible se devuelve la financiación y así van surgiendo nuevos proyectos. Se forma así una “bola” que empieza a rodar y va engordando pues los demás centros toman ejemplo y se crea tendencia.

Tipo 4. Llevar a cabo investigaciones sobre sostenibilidad en Educación Superior.

Conviene hablar primero de lo que es AASHE STARS. Esta organización se define así en su página web: *“STARS, es un sistema de seguimiento, evaluación y calificación de la sostenibilidad perteneciente a AASHE. Se trata de un marco transparente de auto informe para que los colegios y universidades puedan medir su desempeño en materia de sostenibilidad. El objetivo de STARS es involucrar y reconocer el espectro completo de instituciones de educación superior, desde colegios hasta universidades.”*

ASHE STARS ofrece una gran base de datos cuantitativa y cualitativa sobre la que estudiantes pueden investigar sobre la viabilidad o el fracaso de diversas iniciativas ambientales, como: energías renovables, gestión de basuras, reciclaje, mantenimiento de paisajes y construcciones ecológicas, entre otros.

En conclusión, para poder ver el cambio que queremos en otras personas, es necesario centrarnos en nuestras instituciones, nuestros cursos e industrias, pues si no se reforma la estructura actual no se dará el cambio pretendido. Introducir la realización de proyectos relacionados con la sostenibilidad y el aprendizaje de conceptos importantes de educación sostenible en la parte troncal de los planes de estudio, es la mejor forma de educar y formar correctamente a los alumnos. Es sembrar la semilla para ver resultados a largo plazo. La creación y participación de comités de sostenibilidad del campus puede, no solo reducir la huella ambiental de cada centro, sino que también proporciona experiencias e información empírica. Esta, servirá para que puedan ser estudiadas por alumnos y otros centros las consecuencias de las ideas implementadas por los comités. Por último, la base de datos AASHE es una herramienta bastante útil que puede ser empleada por investigadores y alumnos con numerosos informes verídicos de empresas sobre: emisiones de gas, gestión de basuras, entre otros.

◇ **Estudio: *¿Qué piensan los profesores de universidad sobre la inclusión de la sostenibilidad?***

Kerry Shephard y Mari Furnari, dos alumnos de la Universidad de Otago en Nueva Zelanda llevaron a cabo en 2012 un estudio muy interesante. El título de este estudio traducido del inglés es: “*Averiguando lo que los profesores de universidad piensan sobre la educación en sostenibilidad*”. Preguntan a 50 profesores de distintas universidades de Nueva Zelanda sobre su opinión respecto de esta materia. Su estudio es preciso, con gran presencia estadística y representa fielmente la realidad de lo que los profesores allí piensan.

Los resultados de dicha investigación concluyen que: “*Todos consideramos la educación universitaria como una experiencia transformadora que desarrolla profesionales que también contribuyen con miembros de la sociedad y todos pensamos que el personal académico en educación superior tiene un rol único que cumplir en la preparación de ciudadanos educados que pueden encontrar soluciones a los problemas más apremiantes del día. (...) la enseñanza sobre la sostenibilidad ayuda a los estudiantes a ver las*

conexiones entre la disciplina y los problemas sociales y globales más amplios. En general, no pensamos que la enseñanza sobre sostenibilidad, si decidimos hacerlo, dañaría nuestras carreras (...) [traducido]”.

Al finalizar el estudio, la mayoría de los profesores, 21 sobre 49 se incluyeron dentro del primer grupo, que defendía la inclusión de la sostenibilidad en los planes de estudio. Concretamente, estos veintiún maestros defendían que la educación sostenible debía integrarse en el “core” (asignaturas obligatorias) de los programas educativos y no ser asignaturas optativas.

◇ **Universidad de Plymouth, Reino Unido. Pioneros en Educación para la Sostenibilidad.**

Es importante mencionar la labor de la **Universidad de Plymouth (Reino Unido)** pues se trata de una universidad pionera en el desarrollo educativo con respecto a la sostenibilidad tanto a nivel nacional como internacional. Se trata de una de las primeras universidades en el mundo que realmente se ha esforzado en introducir la “Education for Sustainability (EFS)” o “Educación para la Sostenibilidad” y que, de verdad, haya llevado a cabo un cambio estructural dentro de la propia universidad para poder enfocar los estudios de la universidad bajo las lentes de la sostenibilidad.

Este centro ha tenido que llevar a cabo una reforma educativa, en la que han tomado parte de forma esencial tanto alumnos como profesores. Los estudiantes han pasado de ser consumidores de este tipo de nociones a ser de verdad socios y participar de una manera activa junto con la Universidad para lograr estos avances. La Universidad de Plymouth define la Educación para la Sostenibilidad (2015) como: *“El proceso de equipar a los estudiantes con el conocimiento y la comprensión, las habilidades y los atributos necesarios para trabajar y vivir de una manera que proteja el bienestar ambiental, social y económico, tanto en el presente como para las generaciones futuras [traducido].”*

Es en el documento de **Paul Warwick (2016)**: “*An integrated leadership model for leading education for sustainability in higher education and the vital role of students as change agents*”, donde se muestran los avances y la acción pionera de la Universidad de Plymouth. En él se muestra la pedagogía general de la Educación para la Sostenibilidad. El modelo de enseñanza genérica en sostenibilidad se hace eco de las técnicas empleadas por esta universidad y la divide en seis dimensiones (como podemos ver en la Ilustración 1).

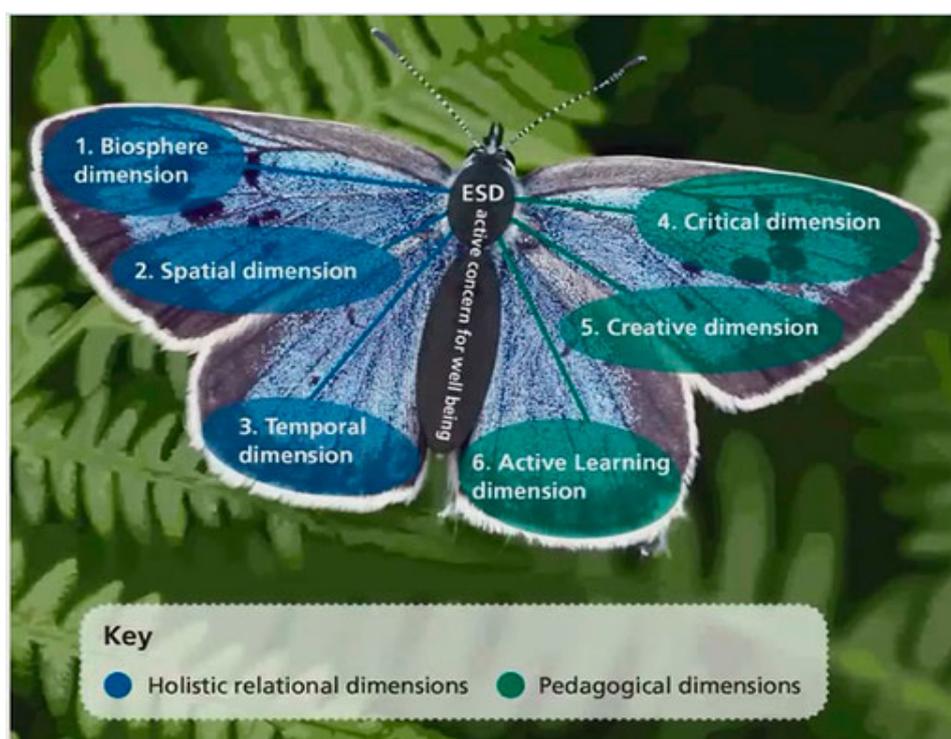


Ilustración 1: Mariposa de las seis dimensiones de Educación para la Sostenibilidad. Fuente: Peterson & Warwick (2015: 133)

La enseñanza en sostenibilidad, por tanto, tiene **seis dimensiones**. Tres de ellas son dimensiones relacionales holísticas (biosfera, espacial y temporal), que son básicamente las ramas de la sostenibilidad y, por tanto, los objetivos a cumplir por parte de los centros educativos. Por otro lado, los tres restantes son dimensiones relacionadas con la pedagogía (crítica, creativa y aprendizaje activo), es decir, los métodos que deberían implementar los centros para conseguir estos objetivos anteriormente mencionados.

- 1) **Dimensión de la biosfera:** Esta dimensión hace referencia al bien común de las personas y del medio ambiente. Defiende que los problemas del hombre y del medioambiente son inseparables y conviene ponerlos en relación para poder solventarlos. Hace un gran énfasis en que, en el siglo XXI, los líderes (que saldrán de las universidades) deben saber pensar de forma ecológica y conectar los problemas del ser humano con los ambientales.

- 2) **Dimensión espacial:** Refiere el estudio de lo local a lo global. Pretende hacer ver a los alumnos la importancia de las tecnologías y medios de comunicación, entre otros. Gracias a ellos, podemos concienciar al resto del planeta respecto de la sostenibilidad, mostrar la situación real y actual del ecosistema. Se trata de un ejercicio de información hacia el resto de la gente. Consiste en el empleo ético de la tecnología para mentalizar a las personas y mostrar el camino, muchas veces desconocido por la gente, hacia la sostenibilidad.

- 3) **Dimensión temporal:** Es necesario tomar conciencia de que las decisiones actuales tendrán impacto en las generaciones futuras. Estudia las conexiones vitales existentes entre el pasado, presente y futuro. Enfatiza en la necesidad de estudiar las raíces de los problemas relacionados con la sostenibilidad que hoy en día nos encontramos y las implicaciones futuras que estos problemas pueden suponer. Así como darle un enfoque más a largo plazo.

Estas tres dimensiones expuestas anteriormente deberían poder conseguirse mediante un modelo de aprendizaje determinado. Este modelo viene dictado en las siguientes tres dimensiones.

- 4) **Dimensión crítica:** El primer método pedagógico consiste en un diálogo multilateral entre muchas partes. Pretende introducir temática sostenible y hacer críticas constructivas, que cada uno muestre su punto de vista y aprender de las demás opiniones, así como poner en perspectiva tus pensamientos con los del resto. No únicamente consiste en lanzar ideas y analizar las del otro, sino dar la

oportunidad al alumno de reflexionar sus puntos de vista y ponerlos en contraste con los problemas actuales y las consecuencias que puedan tener estas decisiones.

- 5) **Dimensión creativa:** En esta dimensión se hace hincapié en desarrollar las capacidades creativas que todos llevamos en nuestro interior y que están en un letargo que con pensar podemos despertar nuestra creatividad. Motiva a los alumnos a que piensen ideas y se imaginen cómo sería un futuro sostenible. Es necesario, por tanto, un ejercicio mental creativo por parte de profesores y alumnos. Es una metodología en la que se enseña a los alumnos a resolver problemas en grupo mediante la imaginación de futuros sostenibles que sean viables. También mejora la capacidad de trabajo en grupo de los alumnos ya que suele ser por equipos.

- 6) **Dimensión de aprendizaje activo:** El modelo lo define como “*space to act collaboratively in pursuit of sustainability*” lo que significa, **acción conjunta en busca de la sostenibilidad**. Esta dimensión pone en conjunto la acción de los profesores junto con los alumnos. Les da la posibilidad de actuar de forma conjunta, así como permitir al alumno aplicar sus ideas en la vida real para conseguir un futuro más sostenible. En un informe de Charlotte Tilbury (2011), debido a la Década de Naciones Unidas por el Desarrollo Sostenible (UNDES), menciona estudios de veinte centros que desarrollaron Enseñanza para la Sostenibilidad bajo el prisma de la participación activa de los alumnos. La preparación de los alumnos mediante esta forma docente facilita el aprendizaje general de los mismos. Hace que los conceptos empapen en sus cerebros y no tanto de memoria. Crea un vínculo y desarrolla capacidades reales en los alumnos.

La Universidad de Plymouth, como hemos mencionado previamente, es una universidad pionera en la introducción de la sostenibilidad en sus programas. Fue en 2005 cuando reorientaron la enseñanza de la universidad hacia la sostenibilidad. Se convierte en un Centro de Educación Superior dirigido a la Enseñanza en Sostenibilidad.

Para atajar esta reforma tan significativa, identificaron 4 esferas fundamentales que podemos encontrar en todos los centros. Y son las llamadas “Cuatro Cés” o en inglés “4 C’s”. Estas C’s hacen referencia al **Campus, Currículo, Comunidad y Cultura**. Tuvieron que modificar dichos ámbitos para poder redirigir la enseñanza hacia la sostenibilidad. Este modelo de las 4 C’s sirvió de base a numerosos centros que tomaron como referencia a la Universidad de Plymouth.

III. “Green MBA’s” o MBA en sostenibilidad.

Los MBAs tradicionales son los que hoy en día conocemos y están a nuestro alcance al acabar la carrera. Los estudiantes eligen el tipo de máster que pretenden hacer según sus preferencias profesionales y posteriormente se sumergen en procesos de admisión para intentar ser seleccionados en la universidad deseada. Un MBA o “Master in Business Administration” es un programa para los estudiantes que han finalizado su grado o grados donde se especializan en gestión y administración de empresas. Están centrados puramente tanto en temas económicos como financieros.

El objetivo fundamental de un Máster de esta índole es la de proveer a los alumnos con conocimientos adecuados para dirigir empresas. Sin embargo, existe la duda de si los másteres tradicionales son capaces de responder a las circunstancias económicas, ambientales y sociales actuales. Hay un debate actual, en el existe una importante duda que pretendemos despejar con este TFG; esta es que los MBAs actuales ofrecen una formación económica y financiera excelente a los alumnos, pero dejan su formación “coja” al no tratar prácticamente temas tan fundamentales como el medioambiente, cambios sociales y económicos, entre otros. En definitiva, no reciben demasiada formación en relación con la sostenibilidad, lo que les hace vulnerables al no saber cómo responder a ciertos problemas muy importantes hoy en día.

En palabras de Carmen Vallejo (2010): *“La incorporación de la sostenibilidad no se trataría de un mero adorno, sino que todas las materias que integran el MBA fueran diseñadas teniendo en cuenta, así como la responsabilidad ética y social. Por ello,*

este camino hacia un MBA Sostenible, va más allá de exclusivamente incluir materias con adjetivos: finanzas éticas, marketing ecológico, liderazgos responsables, etc. Se trata de impulsar un aprendizaje con valores que incluye: compromiso con el entorno ambiental y social, innovación responsable, dialogo y colaboración, sentido de comunidad, etc. (sic)”

Como bien argumenta Vallejo, lo importante es transmitir unos valores determinados a los alumnos y no etiquetar las asignaturas con apellidos éticos para parecer sostenible. Lo importante es plantar la semilla de los valores éticos, sociales y medioambientales en las personas que en un futuro serán directivos de empresas.

A lo largo de estos años, los MBAs tradicionales han ido incorporando en sus programas asignaturas relacionadas con la sostenibilidad. Sin embargo, el MBA en sostenibilidad va más allá. La reconocida página web Mbaprogramas en 2019 lo define como: *“Este es un grado de negocios que se centra particularmente en la conciencia ecológica y social, el liderazgo sostenible y el pensamiento progresivo”*.

A parte de desarrollar el espíritu empresarial de sus alumnos, les enseña a enfocar la dirección empresarial bajo una óptica sostenible, donde no prima el beneficio económico. Enseñan a compatibilizar el beneficio económico con el respeto y cuidado del medio ambiente, así como la búsqueda del bien social.

En general, la oferta de asignaturas de los MBAs en sostenibilidad es la siguiente:

- **Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos:** En este curso, los candidatos estudian las estructuras organizativas, la diversidad en el lugar de trabajo y los estilos de liderazgo, así como la forma en que estas variables influyen en los objetivos de la empresa. En algunas clases también se abordan la política y el liderazgo organizacional dentro de un contexto de sostenibilidad, enfatizando la toma de decisiones sostenibles y mejorando la agenda ambiental de la empresa.

- **Marketing para Clientes:** Los estudiantes analizan los principios y estrategias de marketing en relación con el comportamiento del cliente. Los temas objeto de discusión van desde precios, promociones y distribución de productos, así como estrategias y tecnología de marketing internacional. Los alumnos deberán estudiar también los datos demográficos para determinar qué programas, servicios y productos satisfacen las necesidades de los clientes.
- **Finanzas Corporativas:** Casi todos los programas de MBA incluyen un curso de Finanzas Corporativas, y aunque sea un MBA en sostenibilidad, este cuenta con uno. Los cursos introducen teorías de finanzas empresariales, herramientas financieras cualitativas y cuantitativas. Algunas clases abordan aspectos básicos del presupuesto de capital, análisis de datos contables y preparación de estados financieros.
- **Gestión de la Cadena de Suministros y Sostenibilidad:** Describiendo cómo crear cadenas de suministro sostenibles, este curso es ideal para futuros gerentes y otros que buscan roles de liderazgo. Los estudiantes aprenden a tomar decisiones en pos de la comunidad y en beneficio del medio ambiente a la vez que mantienen beneficios positivos y crean productos de calidad. Las clases también abordan la medición del impacto ambiental de determinadas decisiones y la evaluación de datos de la cadena de suministro.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** En este curso se imparten los principios fundamentales de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), así como los desafíos asociados a la misma. Al analizar conceptos a través de estudios de caso, los cursos enseñan a los estudiantes a desarrollar sus propias políticas de RSC y planes de acción. La mayoría de las empresas consideran que la RSC es una práctica esencial, y comprender los conceptos de la RSC es crucial.

Actualmente, encontramos numerosas universidades, muchas de ellas de primera talla mundial, que ofrecen MBAs en sostenibilidad. La tendencia es creciente y, cada vez más universidades, además de aumentar la presencia de la sostenibilidad en sus MBAs

tradicionales, están inaugurando este tipo de MBAs sostenibles en sus centros. De acuerdo con “**Find ranking**” (página dedicada exclusivamente a analizar MBAs de todo tipo en todo el mundo), podemos hacer un ranking de los 8 mejores MBAs sostenibles en la actualidad:

1. Universidad de Oxford, Saïd Business School
2. Universidad de California, Berkeley – Haas School Business
3. Universidad de Cornell
4. Universidad de Exeter
5. Harvard Business School
6. Instituto de Empresa Business School
7. Universidad de Nantes
8. Universidad de Columbia

IV. “Sustainable Brands”, una iniciativa en línea con los avances educativos.

Joan Fontrodona (2015): *“Sustainable Brands es una iniciativa impulsada hace diez años en los Estados Unidos por **Koann Vikoren Skrzyniarz** para generar una **comunidad de profesionales del mundo de la empresa interesados en la innovación y la sostenibilidad.** Entre sus principales iniciativas están las conferencias que tienen lugar en diversas ciudades del mundo.”*

Sustainable Brands es la principal comunidad mundial de innovadores de marcas que están configurando el futuro del comercio en todo el mundo. Desde 2006, el objetivo de esta plataforma ha sido inspirar, involucrar y equipar a los líderes empresariales y profesionales que ven los desafíos sociales y ambientales como un motor esencial de la innovación para sus marcas, la creación de valor y el impacto positivo en sus productos.

Empresas de primera talla mundial son miembros de esta marca. Se trata de un puente para conseguir marcas más solidarias con la comunidad en general. Cuando una empresa

se une a Sustainable Brands implica que se compromete a respetar el medio ambiente, a tomar decisiones no sólo en su propio beneficio sino en el beneficio de todos. Se compromete a ser ecológica y respetuosa, lo que implica que los líderes de dichas empresas deban tener nociones en sostenibilidad. En palabras de la **propia página web de Sustainable Brands (2019)**: *“Ser miembro de Sustainable Brands no es una certificación de la sostenibilidad de la marca. Más bien, es un compromiso de esa marca para ser progresivamente más sostenible como empresa. Los miembros se comprometen a publicar una evaluación de su actividad e informar cómo están reduciendo el impacto negativo ambiental, social y ético a lo largo del tiempo. [traducido]”*

Es por ello que los denominados anteriormente Green MBA’s cobran mayor relevancia de cara al futuro. Aquí se demuestra que los planes de estudio deben seguir la tendencia empresarial actual y dar mucha mayor importancia a la sostenibilidad que la que actualmente se le otorga. Las decisiones de estas empresas siempre se realizan bajo el prisma de la sostenibilidad, lo que hace ver la imperante necesidad de un cambio en la educación que se está produciendo.

Dentro de esta iniciativa hay empresas muy potentes como: Ford, General Motors, Visa, Cisco, SAP, P&G, Disney, L’ Oreal, entre muchos otros. La sostenibilidad es una tendencia en auge en el mundo actual que la educación debe seguir.

C. ASIGNATURAS Y ACTIVIDADES DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE ESTUDIOS SUPERIORES DEDICADAS A LA SOSTENIBILIDAD.

En este apartado lo que buscamos son las asignaturas tipo que buscamos en los programas que serán objeto de estudio en este TFG. Además de mostrar asignaturas donde hay sostenibilidad también entrarán en el estudio diversas actividades, talleres o seminarios relacionados con la sostenibilidad que las escuelas de negocio y universidades ponen al servicio de los alumnos.

Los programas de MBA por lo general se dividen fundamentalmente en dos partes, ya sean de 12 o 24 meses de duración. Existe una parte troncal que reúne las asignaturas que cada universidad considera que son obligatorias. Estas reúnen los conocimientos mínimos que todos y cada uno de los alumnos deben tener tras la realización del máster. Y, por otro lado, encontramos las asignaturas optativas o “electives” como se les llama en inglés.

Tras haber leído innumerables estudios, propuestas de la Unión Europea, promesas de países hacia la inclusión de la sostenibilidad, no nos vamos a encontrar muchas asignaturas que lleven el nombre de sostenibilidad o medioambiente. Sí que es cierto que la sostenibilidad cada vez está más presente en los programas de MBA y en las universidades, pero el **avance real** es la inclusión del punto de vista sostenible en las asignaturas clásicas.

Aun así, hay asignaturas dedicadas exclusivamente a la sostenibilidad y a la ética empresarial. Por ejemplo, la asignatura “Business Ethics” o “Ethics” que, en español, sería Ética Empresarial o Ética a secas. La Universidad de Stanford, número uno mundial actualmente en el ranking de MBAs la define como: *“Con el liderazgo viene la responsabilidad. Este curso explora los problemas éticos a los que se tendrán que enfrentar los gerentes y las organizaciones. Además, este curso proporciona marcos analíticos para guiar las decisiones y estrategias éticas. Los estudiantes mostrarán sus propias posturas éticas, analizarán los dilemas éticos y practicarán las recomendaciones de manera convincente. Descubrirán los diversos puntos de vista éticos y también cómo evitar las dificultades sociales y cognitivas que se presentan en el camino del liderazgo ético. (traducido)”*

En definitiva, este curso dotará a los alumnos con los conocimientos éticos necesarios para tomar decisiones coherentes con el medioambiente, con los trabajadores a su cargo, así como con compañeros de trabajo y demás empresas competidoras. En definitiva, este curso enseña al alumno a preocuparse no solo por el beneficio económico a toda costa, donde el fin justifica los medios, sino que les enseña a tomar las decisiones que más beneficio generen a la empresa, pero respetando los límites éticos relacionados con el capital humano, el medioambiente y la competencia.

Bajo mi punto de vista, considero que es necesario pues el sistema capitalista que impera hoy en día enfatiza únicamente en el dinero. Aunque sí que se observan tendencias por parte de los gobiernos a limitar a las empresas, regular la contaminación y su comportamiento con el planeta en general, lo que se enseña hoy en día es, que lo más importante es el beneficio económico. Sin embargo, hay muchas más cosas en una empresa que lo que factura y el beneficio final. Por ello, que este tipo de asignaturas estén dentro del pack de asignaturas obligatorias en la mayoría de MBAs es un avance positivo.

Por lo general la asignatura de ética está presente en todos o casi todos los programas de MBA (fuente: Curriculums de las 11 primeras universidades a nivel mundial). Sin embargo, esto no queda así, ya que la sostenibilidad está muy presente en todas y cada una de las asignaturas.

Aunque, como he mencionado anteriormente, por lo general no haya más de una asignatura en todo el curso dedicada exclusivamente a la sostenibilidad, esta está presente en todas las asignaturas. Esta información la he extraído de un ex alumno que hizo el MBA en la universidad MIT Sloan School of Management en 2018. Este MBA está considerado el octavo mejor MBA a nivel mundial y se sitúa en la posición número 24 del ranking CSR del Financial Times. Se trata de un testimonio de primera mano sobre la presencia de la sostenibilidad en los MBA actuales.

Mostraré los resultados de la entrevista posteriormente en el Estudio de Campo cuando personalice en el MIT. Pero en resumen la información que recibí es que, aunque sólo tuviesen Ética como “asignatura sostenible” esta, estuvo presente en el noventa por ciento de sus asignaturas durante su etapa académica en el MIT.

Además de la presencia de conceptos de sostenibilidad en todas las asignaturas, entramos en la parte de las asignaturas optativas. Estas se suelen cursar el segundo año, donde personalizas tu MBA hacia la rama en la que deseas especializarte. Hay numerosos itinerarios a elegir, tienes itinerario de Contabilidad, de Finanzas, Economía, Dirección de Empresas, Marketing, Estrategia, entre muchos otros. En la mayoría de dichos

itinerarios tienes asignaturas sostenibles e incluso en algunos MBAs puedes elegir un itinerario sostenible.

3. ESTUDIO DE CAMPO.

En este apartado mostraré el ranking que he escogido y el porqué de esta elección. Desvelaré el ranking actual de 2019 y la metodología de este ranking, que me parece la más adecuada y precisa.

A. RANKING ELEGIDO: FINANCIAL TIMES. RAZONES DE LA ELECCIÓN Y METODOLOGÍA DEL MISMO.

I. ¿Por qué Financial Times?

Los rankings de este tipo son casi siempre elaborados por periódicos o revistas. Son verdaderos estudios y los más serios dedican muchos esfuerzos en que estos rankings muestren de una forma fiel la realidad. Se realizan verdaderas auditorías a universidades y se ponderan numerosas variables para la realización de los mismos; desde salario medio tras el MBA, pasando por la opinión de los alumnos, hasta la presencia de Responsabilidad Social Corporativa en el programa del máster.

Los **principales rankings** a tener en cuenta y que mejor reflejan la situación hoy en día son: el ranking del Financial Times, el del Economista, United States News, Business Week y el ranking de la revista Forbes. Cada ranking emplea las variables que considera más oportunas para su elaboración y realiza una ponderación de cada una. Algunos utilizan muchas, como el Economista y el Financial Times, mientras que otros como Forbes solo tienen en cuenta el salario medio de los alumnos al salir del MBA.

Aquí muestro un cuadro ilustrativo de las variables que tienen en cuenta los mencionados rankings:

Rankings Critería	BW	U.S. News	Forbes	FT	Econ	Average
Salary and placement		34%	100%	54%	38%	43%
Alumni opinion	45%			7%	23%	15%
Recruiter opinion	45%	15%				12%
Class profile		25%		6%	14%	9%
Faculty	10%			26%	3%	8%
Dean's opinion		25%				5%
Programme metrics				4%	6%	2%
Recruiter diversity					9%	2%
Alumni network					7%	1%
Board diversity				3%		1%

Ilustración 2: Rankings de Escuelas de Negocios del siglo 21. Fuente: Pitt-Watson, Quigley (2019:13)

Como podemos observar en este gráfico, los rankings del Financial Times y del Economista son los que más variables emplean para la elaboración de su ranking, por lo que son los más fiables, mientras que los demás emplean muchas menos variables y no estudian todo lo que hay que tener en cuenta para elaborar el ranking.

Sin embargo, sí que es cierto que estos rankings tienen ciertos límites. Por ejemplo, no nos dicen cómo se enseña en cada universidad, ni si a los alumnos se les dota de los conocimientos adecuados para el desempeño de sus funciones, tampoco si se enseña a los alumnos un punto de vista sostenible en relación con la gestión empresarial. En definitiva, se obtienen unos datos meramente externos de los MBA, no se hace un análisis cualitativo de las clases que se imparten ni del contenido de los programas.

Las universidades se preocupan de aparecer en los primeros puestos y muchas veces existe “miedo” a bajar de posiciones y no estar en el top mundial. Al fin y al cabo, muchos estudiantes a la hora de aplicar a una u otra universidad se mueven mirando estos rankings. Aparecer en los puestos de arriba da un caché especial a la universidad, aumenta el número de aplicaciones y, por tanto, el deseo de entrar en la misma para cursar un MBA.

En relación a por qué he elegido el ranking Financial Times he de decir que tras haber visto todos los rankings y visto sus respectivas metodologías el que más se adecuaba a lo que buscaba era este. Las razones son varias, pero la principal razón, es que en 2018 incluyó un nuevo criterio muy relacionado con mi estudio. Incluyó una variable denominada “CSR”, que hace referencia a Responsabilidad Social Corporativa. No es estrictamente RSC, sino que engloba todo lo referente a sostenibilidad (en sus tres vertientes) y ética empresarial. FT analiza la presencia de estos conceptos y asignaturas dentro de las asignaturas obligatorias de los programas y elabora un ranking de RSC.

II. Metodología de elaboración del “Financial Times Global MBA Ranking”

El propio FT, en un ejercicio de transparencia, tiene un apartado denominado “metodología” donde explica los criterios escogidos para la elaboración del ranking y la ponderación que recibe cada criterio.

El ranking FT tiene 20 criterios diferentes. Las respuestas que dan los alumnos conforman 8 de estos 20 criterios y conforman un 59% de la ponderación total de todos los criterios. Es muy importante la opinión que tienen los alumnos del MBA. 11 criterios son extraídos de datos de la propia universidad o escuela de negocios. Auditoras de prestigio se encargan de extraer dichos datos y FT los analiza para la elaboración de esta lista. El criterio restante, que tiene un peso del 10% hace referencia a la mayor o menor exigencia de las universidades en relación con las publicaciones e investigaciones que llevan a cabo los alumnos a lo largo del MBA.

Las respuestas de los alumnos se extraen en los 3 años anteriores a la elaboración del ranking. Las respuestas obtenidas en 2018 tienen un 50% de peso y 25-25% 2017 y 2016. Los primeros criterios de los alumnos hacen referencia al salario y al aumento del mismo respecto del año anterior. Para poder comparar, los salarios se convierten a dólares estadounidenses.

Otro dato que tienen en cuenta es el “valor del dinero invertido” en el MBA. Extraen el salario del alumno de los 3 años siguientes a la finalización del máster y lo dividen entre el coste neto del mismo (eliminando todo tipo de becas, descuentos, etc.). Por otro lado, la paridad entre sexos es algo que tienen en cuenta. Las universidades que tengan un porcentaje 50-50 de hombres y mujeres tendrán una mejor evaluación.

Así pues, siguiendo este procedimiento, el Ranking de MBA en 2019 por el Financial Times queda de la siguiente manera:

- 1º Stanford Graduate School of Business (EEUU)
- 2º Escuela de Negocios de Harvard (EEUU)
- 3º Insead (Francia)
- 4º Universidad de Pennsylvania: Wharton
- 5º Ceibs (China)
- 6º Escuela de Negocios de Londres (RU)
- 7º Universidad de Chicago: Booth
- 8º MIT: Sloan (EEUU)
- 9º Universidad de Columbia (EEUU)
- 10º Universidad de California, Berkeley: Haas (EEUU)
- 11º Escuela de Negocios de Yale (EEUU)³
- 12º Escuela de Negocios IESE (España)

III. Inclusión y peso de CSR en el Ranking.

El ranking FT es pionero por haber introducido la sostenibilidad (ellos lo llaman en general CSR o RSC) como criterio en su clasificación. Los demás rankings, en mi opinión, hacían demasiado hincapié en salarios y no en sostenibilidad. **Jonathan Moules** en un artículo para el *Expansión* (2019) apoya mi postura: “*Este análisis critica las*

³ No es objeto de estudio. Nuestro estudio abarca el top 10 más el IESE por encontrarse en España y ser uno de los líderes en sostenibilidad mundial.

clasificaciones por hacer demasiado hincapié en los salarios de los graduados, por penalizar a las escuelas cuyos estudiantes pasan a trabajar en organizaciones sin ánimo de lucro y por no tener debidamente en cuenta la calidad de la enseñanza. Destaca la reciente introducción de la enseñanza de la sostenibilidad por parte de Financial Times como requisito para su inclusión en sus ránking de escuelas de negocios. Este es un ejemplo de un cambio que se podría hacer para que estos listados tuvieran un propósito más ético.”

Ningún ranking hasta ahora había tenido en cuenta la Enseñanza en Sostenibilidad hasta el FT. El criterio RSC tiene una ponderación en el ranking que oscila entre un 3 y un 5%, lo que implica que es algo que las universidades deben tener en cuenta. Dentro de las 100 universidades que conforman el ranking total, el FT hace un ranking paralelo sobre RSC. Por tanto, no solo tiene en cuenta la RSC en su ranking, sino que también hace un ranking en función de la importancia que las universidades le dan a la sostenibilidad.

B. ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LAS UNIVERSIDADES ESCOGIDAS.

En este apartado analizaremos el contenido en sostenibilidad de las 11 universidades mostradas en la página anterior en el mismo orden que aparecen en el ranking.

I. Stanford Graduate School of Business (EEUU)

Stanford es una Universidad situada en California, Estados Unidos. Es uno de los centros de estudio más prestigiosos y reconocidos a nivel global. En concreto, su programa de MBA se encuentra entre los tres mejores de cualquier ranking del mundo.

En cuanto al contenido sostenible de su programa, Stanford no destaca por darle excesiva importancia. En el ranking de RSC de FT ocupa el puesto 60, que comparado con su primer puesto en el ranking de MBAs se antoja un poco pobre.

Tras haber analizado su curriculum, en el primer año, Stanford ofrece una asignatura denominada **Ética en la Gestión Empresarial**. En el punto 2 apartado C de este trabajo aparece la descripción de esta asignatura. Básicamente se les enseñará a los alumnos los problemas a los que se exponen hoy en día gerentes y empresas, debiendo ellos desde una posición analítica exponer sus puntos de vista y sus ideas para lidiar con dichos problemas, desde un punto de vista ético y sostenible.

En el segundo año del programa dan la opción al alumno de **customizar su MBA** eligiendo las asignaturas optativas que más le atraigan. Es aquí donde la variedad de asignaturas es enorme y la sostenibilidad es una opción. Hay numerosos itinerarios: Financiero, gestión, marketing, emprendimiento, estrategia, entre otros. Cada itinerario goza de unas 10 a 12 asignaturas elegibles y en el 90% hay una asignatura relacionada con la ética y el comportamiento adecuado en cada campo.

Aunque Stanford ocupe el puesto 60 en el ranking RSC, hay que decir que la sostenibilidad está muy presente en la mayoría de programas y son muy pequeñas las diferencias. Cabe mencionar también que FT hace una encuesta a sus alumnos para que valoren del 1 al 10 las fortalezas y debilidades de las áreas de estudio. Es decir, que valoren del 1 al 10 el nivel de finanzas, de marketing, de recursos humanos, legal, IT, economía, entre muchos otros. La categoría de RSC en esta encuesta está presente y en Stanford los alumnos le otorgan una calificación de más o menos 8'7. Siendo la media 7'9 es una nota muy positiva.

II. Escuela de Negocios de Harvard (EEUU)

Esta Universidad, situada en Massachusetts, cuenta con casi 400 años de historia y ahí se han graduado ilustres como Barack Obama, Mark Zuckerberg, Bill Gates y John F. Kennedy, entre otros. Su programa de MBA ha sido desde siempre de los más reconocidos a nivel mundial. Respecto al ranking de RSC se encuentra en una posición mejor que su homóloga Stanford y ocupa la plaza 25.

En cuanto al bloque de asignaturas obligatorias que exige Harvard, el primer cuatrimestre no hay ninguna asignatura que en su programa especifique algún tipo de contenido sostenible. Por otro lado, en el segundo trimestre, encontramos la asignatura de **Liderazgo y Responsabilidad Corporativa**. En esta, enseñan a los alumnos a desenvolverse en el mundo empresarial actual y enfrentarse a las responsabilidades que se les exigirán. Se les obliga a resolver casos que tengan componentes éticos, sostenibles y económicos.

Por otro lado, en cuanto a las asignaturas optativas, encontramos, al igual que en Stanford que en cada itinerario existen asignaturas relacionadas con la sostenibilidad. Asignaturas como: Ciudades y Estructuras Sostenibles (Finanzas), el Líder Moral (Gestión) o Ética en la Empresa (Estrategia). De esta forma si el alumno quiere darle más importancia a la sostenibilidad la Universidad le ofrece la posibilidad.

En cuanto a la calificación que los alumnos otorgan a la RSC durante su estancia en Harvard, esta es de 8,2 sobre 10. Choca que los alumnos en Stanford (la cual ocupa el puesto 60) califiquen con una nota superior a la que lo hacen los de Harvard, cuando esta ocupa el lugar 25. Ello nos dice que la sostenibilidad está presente en las universidades y que las diferencias son escasas entre ellas.

III. Insead (Francia)

Insead es una universidad parisina considerada la universidad europea más prestigiosa. A parte de París tiene otro centro en Singapur lo que permite al alumno escoger. En 2017, su programa de MBA llegó a ser considerado número uno mundial por el FT. El Insead ocupa actualmente la posición número también en el ranking de RSC del FT. Es considerada una de las universidades que más importancia le da a la sostenibilidad del planeta.

En su currículo de asignaturas obligatorias encontramos una asignatura muy interesante para nuestro estudio denominada La Empresa y la Sociedad, que ayuda a crear conciencia

de los problemas éticos a los que los estudiantes puedan enfrentarse en los negocios a nivel individual, empresarial y en la sociedad. Además, hay otra asignatura obligatoria denominada Comportamiento Organizacional II donde se le da mucha importancia a la ética con los compañeros de trabajo y con la sociedad en general.

Por otro lado, ofrece una gran cantidad de asignaturas optativas relacionadas con la sostenibilidad como Estrategia e Impacto, que hace énfasis en promover una ética sostenible y un análisis adecuado del impacto de cada decisión que puedan tomar los alumnos en un futuro. En los itinerarios de tecnología y Marketing encontramos más asignaturas relacionadas.

La nota recibida por los alumnos en cuanto a la importancia dada a la RSC es igual a la de Harvard, que comparando con el ranking que ostenta, se me antoja escasa. Los alumnos no tienen tanta percepción de haber recibido excesiva formación relativa a la sostenibilidad, aunque es una opinión.

IV. Universidad de Pennsylvania: Wharton

Wharton es una de las universidades con más renombre de todo Estados Unidos. Siempre la podemos encontrar en el top 5 mundial. No ocupa un lugar igual de privilegiado en el ranking RSC donde se asienta en el puesto 48.

En el “core” del curso (asignaturas obligatorias) únicamente encontramos la asignatura de Ética que engloba los conocimientos expuestos en las anteriores universidades. Por otro lado, en el segundo año, donde se cursan las asignaturas optativas, existe la posibilidad de especializarse en Empresa, Energía, Medioambiente y Sostenibilidad. Es la única hasta ahora que ofrece una rama exclusivamente sostenible. Sí que es cierto que el resto de itinerarios no ofrecen ningún tipo de asignatura sostenible.

En cuanto a la opinión del alumnado, la nota otorgada a la universidad es de 7,5 la cual es baja e inferior a la media. Wharton siempre se ha caracterizado por ser excesivamente

financiera y analítica pero como podemos observar, cada vez da un enfoque más sostenible a su MBA.

V. Ceibs (China)

No podía faltar en el top 10 mundial la presencia de un país tan en auge como China. Esta universidad se encuentra en la ciudad de Shanghai y con solo 25 años de existencia ya se encuentra en los primeros puestos a nivel mundial y subiendo. En el ranking RSC ocupa mitad de tabla, puesto 45.

En su currículo obligatorio de asignaturas encontramos la presencia de educación sostenible en la asignatura; Comportamiento Organizacional y Gestión de los Recursos Humanos. En la descripción de la misma se divide en dos partes: En la primera, hace referencia al Comportamiento Organizacional y lo define de la siguiente forma: “[...] *Los estudiantes podrán comprender las diferencias, ventajas y desventajas de los estilos de gestión dentro de las empresas chinas tradicionales frente a las multinacionales; mostrar sensibilidad a las diferencias culturales en comunicación y comportamiento organizacional. (traducido)*”. Por otro lado, la segunda parte de la asignatura se denomina Ética Empresarial, donde se imparte la misma materia que en las universidades anteriormente explicadas, aunque desde la perspectiva del mercado chino, lo que da a los alumnos una visión más amplia y diversa a la estándar.

En cuanto al segundo año, donde se imparten las asignaturas optativas, se les ofrece una extensa lista de áreas de posible especialización y contenido sostenible en la mayoría de las mismas. Por ejemplo, Gestión de Crisis en el itinerario de Gestión habla sobre los posibles problemas a los que el mundo se enfrenta actualmente (medioambientales, sociales y económicos). También, Liderazgo en Acción del itinerario de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional ofrece contenido sostenible al empujar a los futuros líderes a tomar decisiones éticas y respetuosas con el medio ambiente.

Los alumnos que salen del MBA del Ceibs no perciben haber recibido tanta formación en RSC como en otros centros de estudio. Valoran con un 7,7, sobre 10, la formación recibida en el ámbito de RSC. Se encuentra por debajo de la media (esta es de un 8), lo que explica su posición 45 en el ranking RSC.

VI. Escuela de Negocios de Londres (RU)

Esta Escuela de Negocios londinense recibe cada año en torno a 800 alumnos en sus diferentes programas y cuenta con más de 26.000 exalumnos. Es la universidad fuera de Europa que más nota exige en el GMAT (examen de acceso para MBAs), la cual ronda los 700 puntos. En el ranking RSC está situada en un decente puesto 32.

En la parte troncal del programa encontramos la materia Gestión Responsable: Ética en el trabajo, entre empresas y con la sociedad. En palabras de la propia universidad: *“Profesores líderes a nivel mundial están a la cabeza de este curso, completamente rediseñado y profundo. Se enseña al principio del programa y el contenido tendrá un profundo impacto en todo el MBA.”* Esta afirmación tiene una importancia considerable. Que hagan esta afirmación, significa que el cambio de perspectiva hacia una enseñanza más sostenible está muy presente. Admiten con ello que, hasta ahora, no le han dado la importancia debida al contenido en sostenibilidad, pero se han dado cuenta y han rediseñado el programa e introducido esta asignatura. Esta asignatura, a su vez, se enseña al principio pues servirá de base para la resolución de los casos que realizarán los alumnos a posteriori.

En cuanto a las asignaturas optativas, dentro de los numerosos itinerarios posibles hay bastantes asignaturas “tipo” que nos interesan. Por ejemplo: Economía Mundial: Problemas y Objetivos (Economía), Comportamiento Financiero (Finanzas) o Comportamiento en la Economía (Economía). Aun así, les queda camino por recorrer, ya que los alumnos sienten que la presencia de RSC en el programa es de 7,2, la nota más baja hasta ahora. Sin embargo, se observa un cambio de dinámica y una mentalidad de mejora e innovación en la rama de educación en sostenibilidad.

VII. Universidad de Chicago: Booth

Esta prestigiosa universidad americana localizada en Chicago, Illinois, es la segunda universidad americana más antigua y recibe su nombre por una donación que realizó el ex alumno David G. Booth de 300 millones de dólares. Ocupa un puesto muy similar a la Escuela de Londres en el ranking RSC, concretamente el puesto 31.

En cuanto a su currículo, en la sección de asignaturas obligatorias encontramos en el área del Entorno de la Empresa, la asignatura de Empresa, Política y Ética. Por otro lado, en cuanto a las asignaturas optativas, dentro del itinerario de Comportamiento Organizacional, encontramos: Ética en los Negocios, donde se enseñan los principios éticos básicos de todo negocio.

En cuanto a la opinión del alumnado, RSC recibe una nota de 7'4, la cual se encuentra ligeramente por debajo de la media.

VIII. MIT: Sloan (EEUU)

El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) nació con una vocación científica y orientado a la ingeniería y las ciencias en general. Para este TFG contamos con la opinión de un ex alumno de la promoción de MBA de 2018, Borja M.R. La universidad se encuentra en puesto 24 del ranking RSC y los alumnos le ponen una calificación de 7'7 a la presencia de sostenibilidad en el MBA.

Antes de centrarnos en la experiencia vivida de primera mano por nuestro entrevistado, comentaremos el programa del MBA con respecto a la sostenibilidad. Se trata de uno de los currículos más flexibles hasta ahora estudiados. Te exigen unos campos obligatorios (contabilidad, finanzas, estrategia, etc.), y dentro de cada campo hay 20 asignaturas. En total ofrece en torno a 100 asignaturas. Incluso hay un itinerario sostenible denominado: Historia, Medioambiente y Ética, donde encuentras solo asignaturas sostenibles. Además de esto, cada itinerario tiene asignaturas relacionadas con la sostenibilidad como: Cambio

Climático Global o Economía de la Energía, Innovación y Sostenibilidad, entre otras. Se trata de un programa que otorga gran libertad de elección a los alumnos sobre el camino que desean seguir.

Tuve la oportunidad de hablar con un ex alumno de la promoción del MBA 2018 del MIT. Le pregunté si durante el curso se le daba importancia a la sostenibilidad y si solo había contenido sostenible en las asignaturas propiamente sostenibles o, por el contrario, en todas.

Su respuesta fue muy útil y corroboraba lo que venía diciendo a lo largo del TFG. Dividió su respuesta en dos partes fundamentalmente. En primer lugar, me dijo que prácticamente en todas las asignaturas (fuera la disciplina que fuera) que él cursó, había partes relacionadas con sostenibilidad. Tenían que resolver casos relacionados con medioambiente, ética, etc. En concreto, me ilustró con un ejemplo muy interesante sobre un caso que tuvieron que realizar sobre la empresa Nike, en una asignatura que nada tenía que ver con sostenibilidad. Por otro lado, me dijo que había asignaturas propiamente sostenibles (como hemos explicado en el análisis del currículo) donde resolvían casos relacionados con finanzas, contabilidad o estrategia, entre otros, desde el punto de vista de la sostenibilidad, ética, etc.

En definitiva, lo que pude extraer de esa entrevista fue que su sensación fue la de tener muy presente la sostenibilidad durante su estancia en el MIT. Resolvió numerosos casos de todas las asignaturas que tuvo relacionados con la sostenibilidad y me dijo que agradeció el poder analizar situaciones desde esa óptica, muchas veces desconocida por nosotros.

IX. Universidad de Columbia (EEUU)

La Universidad de Columbia es una de las más famosas y prestigiosas de Estados Unidos y del mundo entero. La encontramos en Nueva York y de ella han salido; presidentes del país, empresarios de éxito y 26 ganadores de premios Óscar. Con Stanford y con Harvard, es uno de los centros que más aplicaciones recibe al año.

Está posicionada en el puesto 38 del ranking RSC y los alumnos le han otorgado una calificación de 8 a la presencia de la misma durante su vida académica. Se encuentra en torno a la media.

Analizando la oferta de asignaturas de la universidad, sorprende que en la parte troncal donde se encuentran las asignaturas obligatorias no haya una asignatura relacionada con la sostenibilidad. Únicamente encontramos contenido sostenible dentro de las asignaturas optativas, donde podemos ver que ofrecen: Ética de la Empresa.

Esto tampoco dice que no tengan un compromiso con la sostenibilidad, pues han valorado los alumnos con un 8 su presencia durante el MBA. Esto implica que, por un lado, las asignaturas (como me explicaba Borja del MIT) tienen apartados dedicados exclusivamente a la sostenibilidad y, por otro, resolverán con asiduidad casos relacionados con la misma. En un mundo tan globalizado y donde la competencia y la adaptación son feroces, no tendría sentido que unas lo hiciesen y otras no.

X. Universidad de Berkeley en California: Haas (EEUU)

Haas cierra el top 10 y es considerada la mejor Universidad Pública de Estados Unidos. Aunque ocupe la peor posición de esta lista en el ranking de RSC (puesto 79), los alumnos valoran el aprendizaje de RSC con la nota más alta hasta ahora vista: 9'6.

En cuanto a su currículo, en el bloque de asignaturas obligatorias encontramos: Ética y Responsabilidad en los Negocios, donde se analizan los problemas a los que se enfrentan los directivos y aportan soluciones. Por otro lado, en la rama de asignaturas optativas encontramos la posibilidad de especializarnos en diversas materias, entre las que encontramos asignaturas de tipo sostenible como, Comportamiento en Finanzas o Ética en los Negocios.

XI. Escuela de Negocios IESE (España)

Especial mención merece el IESE. Aunque su posición actual mundial es la 12 y se encuentra fuera del top 10, es la primera Universidad española en este ranking y es motivo de orgullo. A parte de estar por delante de universidades tan prestigiosas como Oxford o Cambridge, destaca por su implicación con la sostenibilidad. El IESE actualmente ocupa el segundo puesto mundial en el ranking RSC y destaca por su implicación en la introducción de la sostenibilidad en sus programas. En 2010 llevaron al premio nobel Muhammad Yunus a hablar de sostenibilidad. En esta conferencia enfatizó en la necesidad de cambiar el modelo educativo hacia la inclusión de la sostenibilidad y la necesidad de crear MBA sociales o “Green MBAs” a los cuales les hemos dedicado unas palabras en el Marco Teórico de este TFG.

A su vez, el IESE en el ranking de “Executive MBA” ocupa el puesto número 1 al MBA más sostenible (RSC). Esto indica que no es mera casualidad su segundo puesto en el ranking de RSC de MBAs. Los alumnos le dan una sólida nota de 9 sobre 10 en RSC. Sin duda nos encontramos ante una de las universidades referente no sólo en educación de Gestión sino también en sostenibilidad. Es, además, dentro de las 11 universidades que han sido objeto de análisis en este trabajo, la tercera que mayor porcentaje de incremento salarial ostenta. Por lo que, aunque haya mayor presencia de sostenibilidad en el MBA, no implica un descenso de salario, sino todo lo contrario.

En cuanto a sus asignaturas, dentro de las obligatorias encontramos; Ética en la empresa. Tienen una forma curiosa de enfocar la asignatura y es mediante preguntas. Por ejemplo: ¿Por qué personas increíblemente inteligentes hacen cosas increíblemente estúpidas? Estas preguntas hacen pensar al alumno y sacan su lado crítico y analítico. Por otro lado, encontramos gran variedad de asignaturas optativas con contenido sostenible en diferentes itinerarios. En finanzas encontramos; Ética y Finanzas, en Estrategia de Gestión tenemos; Inversión Responsable e Impacto de las mismas. Además, encontramos otra asignatura denominada Estrategia y Sostenibilidad.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Tras haber estudiado los currículos de los principales MBAs del mundo y buscado información sobre inclusión de la sostenibilidad en los planes de estudio tanto de universidades como de MBA puedo decir que ha sido un viaje agradable y que he aprendido mucho sobre el tema. A partir de aquí, puedo concluir con aplomo lo siguiente.

Después de este largo estudio, puedo concluir que existe un **avance educativo hacia las tendencias sociales actuales** de preservación del planeta y cuidado del medioambiente. Tanto Universidades como Escuelas de Negocio están **incluyendo la sostenibilidad** en sus programas educativos. Se está abogando por una enseñanza de los valores sostenibles desde una edad temprana, ya que lo que se aprende de pequeño se queda grabado más a fondo. Introducir conocimientos sobre ética, medioambiente, sostenibilidad social y económica puede ser clave para un futuro más sostenible.

Sin embargo, es crucial hoy en día **formar a los actuales estudiantes de MBA**. La **resolución de casos** mediante el **Active Learning** (sexto pilar del Modelo de la Mariposa) es un hecho que **hoy en día se emplea** en la mayoría de programas de MBA. Se trata de una forma teórico práctica en la que los alumnos pueden poner de manifiesto sus conocimientos sostenibles y proponer soluciones éticas y respetuosas con el planeta. Así nos lo cuenta **Borja** (ex alumno del MBA 2018 en el MIT) en una entrevista que pudimos hacerle. Nos contó que estos casos se resuelven **bajo una óptica sostenible**, lo que sin duda ayuda a que en un futuro si se encuentran en situaciones similares puedan replicar sus comportamientos estudiados en el MBA. Este modelo de estudio ayudará a los futuros directivos a pensar más en el medioambiente al tomar decisiones empresariales.

Podemos afirmar que hay un cambio de tendencia, y que cada vez más la sostenibilidad está más presente en los programas educativos de los MBAs. Todas las **universidades que han sido estudiadas** en nuestro estudio de campo (11 mejores del planeta) tienen, entre sus asignaturas obligatorias, **al menos una con contenido exclusivamente sostenible**. Además, las universidades daban la opción de cursar otras asignaturas

sostenibles entre las optativas. La percepción de los alumnos de media en estas universidades es en torno a 8, lo que nos indica la gran presencia de la sostenibilidad en sus vidas académicas.

Estas afirmaciones que estoy lanzando se ven refrendadas con un nuevo tipo de MBA que salió hace pocos años. Hablamos de los “**MBA sostenibles**” o “**Green MBA’s**”. Estos cada vez son más importantes, atraen a más alumnos y tienen una tasa de colocación excelente. Además, en el ámbito de remuneración tras la finalización del MBA se mueven en números muy buenos.

Personalizando en **España**, la sostenibilidad en nuestra educación superior está muy presente. Así nos lo demuestran las dos únicas Universidades españolas que aparecen en el ranking FT: IESE e Instituto de Empresa. El IESE ocupa la segunda plaza en el ranking de RSC y el Instituto de Empresa se encuentra en el puesto 9º. Esto no es sino un reflejo de los artículos estudiados, donde ya en 2010 había iniciativas por parte de profesores universitarios de reformar el modelo educativo actual e implementar la sostenibilidad en el mismo.

En definitiva, la conclusión global que obtengo tras realizar este TFG y que puedo afirmar con rotundidad es que:

La enseñanza en sostenibilidad es algo **clave en el desarrollo de las personas** y que, debería formar parte de todos los programas educativos a nivel escolar y de educación superior. Es un hecho que, haber recibido formación sostenible y haber resuelto casos relacionados con problemas actuales, da una visión real al alumno de la situación ambiental actual. La falta de formación en sostenibilidad es un problema real que existe hoy en día pero que se está solventando poco a poco. Aun así, las Universidades y Escuelas de Negocio están implementando gradualmente este tipo de enseñanza en sus programas y hoy en día podemos afirmar que, prácticamente forma parte del día a día de los alumnos pues en todas las asignaturas reciben ligera formación. Aunque esto sea cierto, queda mucho camino por recorrer.

5. BIBLIOGRAFÍA

Á. Barrón, A. Navarrete, Ferrer-Balas. (2010): Sostenibilización curricular en las Universidades españolas. ¿Ha llegado la hora de actuar? Extraído el 5 de enero desde, https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/9877/16_Comision_CRUE_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Aguado, R. (2016): “Jesuit Business Education Model: In search of a New role for the firm based in sustainability and dignity” Extraído el 1 de enero de 2019 desde, <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/C108>

Azcárate, Navarrete y García (Universidad de Cádiz, 2012): “Aproximación al nivel de inclusión de la sostenibilidad en los currícula universitarios” extraído en marzo de 2019 desde, <file:///Users/macbookpro/Downloads/43718-132335-1-SM.pdf>

Baldó de Andrés, P. (2013): “Sostenibilidad en los negocios” Extraído el 6 de noviembre de 2018 desde, <https://www.envirall.es/sostenibilidad-en-los-negocios/>

Bermejo, Roberto (2014): “Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomesis” extraído en febrero de 2019 desde, <https://www.upv.es/contenidos/CAMUNISO/info/U0686956.pdf>

Brundtland, Gro Harlem (1987): “Informe Brundtland”

Collins D. & Gannon A. (2014): “*Walking the Eco-Talk Movement: Higher Education Institutions as Sustainability Incubators*” extraído en marzo de 2019 desde, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086026614521629?journalCode=oaec>

Esty, D. & Winston, A. (2006): “Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy 2to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage”

Europa Press (2010): “El nobel Muhammad Yunus pide a las escuelas de negocios la creación de un MBA social” extraído en marzo de 2019 desde, <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-nobel-muhammad-yunus-pide-escuelas-negocios-creacion-mba-social-20100702170421.html>

ExpokNews (2017): “Educación para el desarrollo sostenible... un reto para las escuelas de negocios” Extraído el 7 de noviembre de 2018 desde, <https://www.expoknews.com/educacion-para-el-desarrollo-sostenible-un-reto-para-las-escuelas-de-negocios/>

Find MBA (2018): “Top Business Schools for Sustainability” Extraído en marzo de 2019 desde, <https://find-mba.com/lists/top-business-school-by-speciality/top-business-schools-for-sustainability-csr-social-entrepreneurship>

Himani Gupta, Neeraj Shingal (June 2017, p. 196-202): “Framework for embedding sustainability in Business Schools: A review” Extraído el 4 de enero de 2019 desde, https://www.researchgate.net/publication/318291980_Framework_for_Embedding_Sustainability_in_Business_Schools_A_Review

Kurucz, E. & Barry A, C. & Marcus, J. (p. 438-450): “Sustainability as a provocation to rethink management education: Building a progressive educative practice.” Extraído el 8 de enero de 2019 desde, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507613486421?journalCode=mlqb>

Marshall Roberts, J. (2008): “Igniting Inspiration: A persuasion manual for visionaries”

MIT (2019): “MBA curriculum” extraído en marzo de 2019 desde, <https://mitsloan.mit.edu/mba/academics/choose-your-own-management-adventure>

Moules, J. (2019): “Los ranking de MBA, ¿sirven para contratar?” extraído en marzo de 2019 desde, <http://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2019/03/14/5c8a7127468aeba03b8b46d4.html>

Novo Cortí, I. (2015: p. 166-170): “Social Sustainability in Higher Education: The role of institutions from students point of view.” Extraído el 2 de enero 2019 desde, http://www.ipe.ro/rjef/rjef3_15/rjef3_2015p166-180.pdf

OEI (enero 2015): “Programa de Acción Global con el mismo objetivo de impulsar la necesaria y todavía posible transición a la Sostenibilidad.” Extraído el 7 de noviembre de 2018 desde, <https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=24>

Ortmans, L. (2018): “FT Global MBA Ranking 2018: methodology & key” extraído en marzo de 2019 desde, <https://www.ft.com/content/1bf3c442-0064-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>

Pd. Jose (2016: p. 255-272): “Sustainability education in Indian Business Schools: a Status review.” Extraído el 30 de diciembre de 2018 desde, <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3575>

Plataforma sobre Desarrollo Sostenible de la Unión Europea (2018): “Hacia una Europa sostenible en 2030” extraído en marzo de 2019 desde, https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/reflection_paper_sustainable_annexiii_es.pdf

Shephard y Furnari (2012): “Averiguando lo que los profesores de universidad piensan sobre la educación en sostenibilidad [traducido]” extraído en marzo de 2019 desde, https://srhe.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2011.644784?scroll=top&needAccess=true#.XI_KSc9KiRs

Sostenibilidad para todos (n.d.): “¿Qué es la sostenibilidad?” <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/que-es-la-sostenibilidad/>

Sustainability in higher education (2006): “What is happening?”

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095965260600014X>

Sustainable Brands (2019): Extraído en marzo de 2019 desde, <https://sustainablebrands.com/>

UNESCO (2018): “Educación para el desarrollo sostenible” extraído desde, <http://www.unesco.org/new/es/santiago/education/education-for-sustainable-development/>

Unión Europea (1992): “Programa 21”, extraído en marzo de 2019 desde, <http://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/agenda21spchapter36.htm>

Universidad de Stanford (2019): “Experiencia académica del MBA” extraído en marzo de 2019 desde, <https://www.gsb.stanford.edu/programs/mba/academic-experience/curriculum/first-year-curriculum>

Vilches y Gil Pérez (Universidad de Cádiz, 2012): “La Educación para la Sostenibilidad en la Universidad: El reto de la formación del profesorado”, extraído en marzo de 2019 desde, <https://www.redalyc.org/pdf/567/56724395003.pdf>

Warwick, P. (2016): “An integrated leadership model for leading education for sustainability in higher education and the vital role of students as change agents” extraído en marzo de 2019 desde, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0892020616653463?journalCode=miea>

6. ANEXO

Entrevista a Borja M.R. Ex alumno del MIT. Promoción MBA 2018.

1= Yo 2= Borja

1: “Bueno Borja cuando estudiaste el MBA en el MIT?”

2: “Lo empecé en 2016 y terminé en 2018 ya que eran dos años”

1: “¿Qué opinas de que aumente la presencia de la sostenibilidad en los MBA?”

2: “Me parece algo fundamental y que está desarrollándose con fuerza.”

1: “Durante tu estancia allí, ¿Le daban importancia a la sostenibilidad?”

2: “Te puedo confirmar que sí. Mira diferenciaría dos partes fundamentales. Primero, teníamos asignaturas en las que solo dábamos sostenibilidad. Asignaturas tipo Ética de la Empresa, etc. en ellas todos los ejercicios y casos que hacíamos eran referentes a problemas sostenibles y los solucionábamos desde esa óptica. En segundo lugar, en todas o casi todas las asignaturas, aunque no tuviesen nada que ver con sostenibilidad... Finanzas, por ejemplo, había una parte de la asignatura en la que enfocábamos el estudio desde la óptica sostenible. Resolvíamos casos en esas asignaturas que tenían que ver con sostenibilidad. Me acuerdo, por ejemplo, que nos mandaron hacer un caso de Nike, que tuvo un problema con la mano de obra que estaba empleando y los países en los que fabricaba sus productos. Efectivamente tuvo que cambiar de lugar sus fábricas. Nosotros lo analizábamos desde el punto de vista social, mediambiental, etc.”

1: “Muchas gracias Borja eso es todo.”

2: “Gracias a ti, Iñaki”