



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**Educación para el  
Desarrollo Sostenible.  
Análisis de su presencia  
en la educación  
empresarial**

Estudiante: **María José de la Puente Peñuela**

Director: Amparo Merino de Diego

Madrid, abril 2022

## **Resumen**

La necesidad que el desarrollo económico se haga de forma sostenible es algo que poca gente pone en duda, pero los pasos que hay que dar para cambiar el modelo de desarrollo sí están sujetos a debate. La necesidad de contar con personas que lideren ese cambio requiere la implicación del sistema educativo y especialmente en su nivel más alto; el ligado directamente con la formación de líderes responsables de la gestión de las empresas.

Este estudio persigue contribuir a conocer el grado de implantación de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la educación empresarial. Para ello se analiza una selección de las más importantes escuelas de negocio de Europa a través de los discursos que plantean para la promoción de sus *Master of Business Administration* (MBA).

Los resultados del estudio ponen de manifiesto que si bien ha habido un gran avance en lo relativo a los conocimientos especializados para la sostenibilidad, todavía existe capacidad de mejora para que todos los alumnos de la enseñanza empresarial en el ámbito de la gestión reciban, además de competencias genéricas tradicionales, unas competencias generales sobre sostenibilidad orientada hacia los valores y las actitudes, es decir en el ámbito cognitivo, y que ayuden a transformar el desarrollo económico haciéndolo más sostenible. Se ha avanzado en el enfoque instrumental de la EDS pero no tanto en su aproximación transformadora.

**Palabras clave:** Educación, Desarrollo Sostenible, Paradigma transformador, Medio Ambiente, Competencias, Escuelas de Negocio, Paradigma instrumental, Educación Empresarial

## **Abstract**

The need for economic development to be sustainable is something that few people doubt, but the steps that need to be taken to change the development model are subject to debate. The need for people to lead this change requires the involvement of the educational system, especially at its highest level, which is directly linked to the training of leaders responsible for the management of companies.

This study aims to contribute to understanding the degree of implementation of Education for Sustainable Development (ESD) in business education. To this end, a selection of the most important business schools in Europe is analyzed through the discourses they propose for the promotion of their Master of Business Administration (MBA).

The results of the study show that while there has been great progress in terms of expertise for sustainability, there is still room for improvement so that all students in management education receive, in addition to traditional generic competencies, general competencies on sustainability oriented towards values and attitudes, i.e. in the cognitive area, and that help to transform economic development by making it more sustainable. Progress has been made in the instrumental approach to ESD, but not so much in its transformative approach.

**Keywords:** Education, Sustainable Development, Transformational Paradigm, Environment, Competencies, Business Schools, Instrumental Paradigm, Entrepreneurial Education

## Índice

Resumen .....	1
Abstract.....	2
Listado de abreviaturas.....	5
1. Introducción.....	7
2. Marco teórico de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en el contexto de la educación superior.....	10
2.1 Historia del reconocimiento en los organismos internacionales de la relevancia de la Educación Ambiental (EA) y Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) .....	10
2.2 Necesidad e importancia de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la educación superior .....	14
2.3 Tendencias y barreras actuales de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la educación superior .....	17
2.4 Competencias de la educación para el desarrollo y paradigmas de la educación.....	19
2.4.1 <i>Competencias y habilidades claves de los alumnos universitarios para la educación de sostenibilidad</i> .....	19
2.4.2 <i>Paradigmas de la educación</i> .....	25
3. Análisis de discursos en las universidades .....	28
3.1 Metodología .....	28
3.1.1 <i>Selección de las universidades</i> .....	29
3.1.2 <i>Selección de los textos</i> .....	31
3.1.3 <i>Clasificación de la información relevante en la revisión de discursos</i> .....	32
3.2 Análisis y resultados .....	32
3.2.1 <i>Aprender a vivir juntos</i> .....	33
3.2.2 <i>Competencia interpersonal</i> .....	33
3.2.3 <i>Bien privado o común</i> .....	34

3.2.4 <i>Generación de impacto</i> .....	34
3.2.5 <i>De la teoría a la acción</i> .....	35
4. Discusión y conclusiones.....	36
4.1 Discusión .....	36
4.2 Conclusiones .....	38
Bibliografía.....	42
Anexo 1 .....	46
Anexo 2 .....	48

## **Listado de abreviaturas**

Educación Ambiental: EA

Educación para el Desarrollo Sostenible: EDS

Naciones Unidas: NNUU

Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: CNUMAD

Objetivo de Desarrollo Sostenible: ODS

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: UNESCO

Plan de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente: PNUMA

Trabajo de Fin de Grado: TFG

Relaciones Internacionales: RRII

Aprender a conocer: AC

Aprender a hacer: AH

Aprender a vivir juntos: AV

Aprender a ser: AS

Aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad: ASS

Competencia de pensamiento sistemático: CPS

Competencia anticipatoria: CA

Competencia normativa: CN

Competencia estratégica: CE

Competencia interpersonal: CI

Paradigma Instrumental: PI

Paradigma Transformador: PT

Master of Business Administration: MBA

The Principles for Responsible Management: PRME

## **1. Introducción**

Existe un consenso generalizado de que uno de los problemas a los que se enfrenta el mundo actual es el de la sostenibilidad, es decir, la necesidad de cambiar nuestras políticas, comportamientos y formas de actuación para conseguir que el desarrollo del mundo sea sostenible en el medio y largo plazo. En definitiva hay que cambiar nuestro modelo de desarrollo, cambiar el mundo, para que sea habitable en el largo plazo.

Ya dijo Nelson Mandela que “la educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo” y en la misma línea, aunque con un matiz más concreto, el educador y pedagogo Paulo Freire dijo que “la educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo.”

Es por lo que en este trabajo se quiere analizar en qué medida en el sistema educativo empresarial y en el ámbito internacional, están incluidos los temas de Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS); ya que eso nos permitirá conocer si realmente esa poderosa “arma” que citó Nelson Mandela está siendo utilizada.

“La educación para la sostenibilidad promueve un proceso de aprendizaje activo, que pretende ayudar a desarrollar competencias para la acción; esto es, capacidades para imaginar, investigar, planificar y actuar” (Martínez Huerta, 2010, pág. 4). La educación, por lo tanto, es la piedra angular para conseguir un cambio de perspectiva en cuanto a los valores necesarios para la conservación del medio ambiente y sus recursos. La educación es el instrumento necesario para transformar a la sociedad.

Pero esta poderosa herramienta en lo que se refiere al desarrollo sostenible tendrá muy poco efecto si se utiliza exclusivamente de forma local desde el punto de vista geográfico, tiene que ser empleada de forma global y por tanto debe estar incluida en la agenda internacional. Es en el ámbito de la Relaciones Internacionales (RRII) donde se deben alcanzar compromisos y establecer iniciativas que sean posteriormente asumidas e implantadas por las naciones o las instituciones académicas.

Por ello en este trabajo se comienza con un resumen de las principales iniciativas que las Organizaciones Internacionales han desarrollado para destacar la importancia y poner en la agenda internacional la Educación Ambiental (EA) y la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS). Así veremos que los problemas medioambientales se empiezan a discutir en los foros internacionales a finales de la década de los sesenta del



siglo XX, y es en 1972 cuando se empieza a tratar la Educación para el Desarrollo Sostenible a nivel internacional. Hoy día, el papel de la educación para hacer frente a los retos de sostenibilidad y a fomentar que las personas vivan de manera sostenible está ampliamente reconocido a nivel internacional.

Además de las Organizaciones Internacionales, las organizaciones empresariales se consideran una parte fundamental de la solución a la crisis de sostenibilidad, aunque también son una de sus principales causas (Merino & Benito Olalla, 2019). Las grandes empresas y especialmente las grandes corporaciones con alcance internacional, tienen de alguna forma un papel de homogenización de competencias, ya que sus empleados requieren una formación uniforme en todos los países en los que operan. Las empresas demandan esas competencias de las instituciones educativas, convirtiéndoles en un motor para el desarrollo de ciertas habilidades frente a otras, lo que en definitiva condiciona las prioridades de la educación. Estas empresas multinacionales tienen además una capacidad de actuación e influencia sobre la sociedad en diferentes ámbitos como la demanda de recursos, las emisiones, el modelo del mercado de trabajo, el impacto en los ecosistemas, o la influencia a través de la sociedad de consumo.

Estas organizaciones empresariales se nutren de personas que se forman en universidades y escuelas de negocio, y es por ello, que este trabajo tiene su centro de atención en las escuelas de negocios europeas mejor reconocidas para ver si estas incluyen y tienen en cuenta la EDS como pilar clave en su forma de enseñar.

Para obtener conclusiones del sistema educativo superior, se ha optado por llevar a cabo un análisis o estudio de los discursos de los MBA de las escuelas de negocio europeas más reconocidas. La razón de esa elección es que los MBA son programas de formación que tienen una gran influencia en la forma de actuación y de gestión de las organizaciones empresariales, y por ello es muy relevante conocer cómo y con qué profundidad enfocan los problemas de la sostenibilidad. El análisis tiene como objetivo detectar si incorporan las competencias de sostenibilidad, previamente definidas, y cuáles son las más dominantes; así como tratar de discernir si la EDS se plantea en las escuelas de negocio europeas desde un enfoque instrumental o transformador.

Se ha optado por el análisis o estudio de discursos ya que el lenguaje, y su uso, se entiende cada vez más como uno de los fenómenos más importantes en la investigación social y organizativa. El lenguaje aporta un conjunto de categorías para el modo en el que damos significado a las cosas. Este método de análisis de discursos, se emplea ya que con él se obtiene el reflejo de asunciones y de mecanismos para construir ideas.

Los discursos se van a analizar e interpretar a la luz de un marco teórico previamente definido que incluye las competencias que se han identificado relacionadas con la sostenibilidad; así como los distintos enfoques que tiene la EDS. Es decir, desde el enfoque basado exclusivamente en la enseñanza de contenidos y la comprensión de los problemas, a un enfoque que pone más énfasis en el ámbito cognitivo de las percepciones, los valores, las emociones y las acciones de los alumnos (Merino & Benito Olalla, 2019).

Así en el trabajo se comienza estableciendo el marco teórico, en el que se incluye la relevancia de la EDS en las Organizaciones Internacionales desde mediados del siglo pasado; la importancia de la EDS en la educación superior; las tendencias y las barreras que tienen; y por último las competencias y paradigmas de la EDS, que se van a usar como referencia para el análisis. En el siguiente apartado se lleva a cabo el análisis de los discursos de los MBA de las escuelas de negocio seleccionadas; para finalizar con la discusión de los resultados y las conclusiones.

## **2. Marco teórico de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en el contexto de la educación superior**

Para enmarcar la EDS en la educación superior es útil emplear la diferenciación entre la economía verde y la economía sostenible (Murga-Menoyo, 2014).

La economía verde se refiere a los esfuerzos para mejorar la eficiencia del empleo de los recursos, eliminación de carbón y combustibles fósiles como fuente de energía, gestión de residuos, etc. que requieren unos “trabajadores verdes” con conocimientos y perfiles técnicos para desarrollarla. El aprendizaje puede estar limitado a un grupo de trabajadores (Murga-Menoyo, 2014). Se puede asociar con el paradigma instrumental de la EDS que veremos posteriormente.

Por otro lado, la economía sostenible es un concepto más amplio, que se refiere al desarrollo económico sostenible de la sociedad, e incluye procesos industriales, relaciones financieras, y cambio en los patrones de consumo. Es un concepto que persigue un cambio de actitudes y tiene un gran componente de valores. La EDS en sus competencias más genéricas debe por tanto estar dirigida a todos los niveles y para todos los estudiantes como una competencia transversal. Esta enseñanza está más asociada al paradigma transformador de la EDS que veremos más adelante (Murga-Menoyo, 2014).

De hecho se puede decir que la economía verde es una parte de la economía sostenible; contribuye a ella, pero no es suficiente alcanzarla (Murga-Menoyo, 2014).

### **2.1 Historia del reconocimiento en los organismos internacionales de la relevancia de la Educación Ambiental (EA) y Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS)**

La Educación Ambiental (EA) desde los años setenta, se considera como un “instrumento necesario para propiciar cambios en los estilos de vida, las maneras de actuar y los comportamientos que han acelerado la degradación ambiental” (Hernández Santoyo, Márquez Delgado, Márquez Delgado, & Casas Vilardell, pág. 302).

Los problemas ambientales, no sólo han afectado al medioambiente, sino que también a medida que la sociedad humana ha evolucionado, han derivado en problemas sociales y económicos. Por ello, “la educación orientada a la sostenibilidad resulta de vital importancia

para favorecer la plena realización de los derechos humanos, la paz, el ejercicio responsable de la ciudadanía local y mundial, la igualdad de género, el desarrollo sostenible y la salud” (Hernández Santoyo, Márquez Delgado, Márquez Delgado, & Casas Vilardell, 2021, pág. 309). La adaptación y adecuación de dicha educación a las circunstancias y cambios que el mundo está sufriendo, es lo que ayudará tanto a nivel local como global a afrontar los obstáculos que impiden ir hacia un mundo más sostenible.

La primera vez que se mencionaban los efectos irreversibles de aspectos medioambientales fueron en el Club de Roma de 1968. Era una visión no tanto educativa, sino política, energética, y alimentaria, entre otras. No obstante, esta colección de problemas planteados por el Club de Roma, tenían características muy parecidas a los objetivos actuales de la educación ambiental (García & Zabala G, 2008). Este fue el inicio de un proceso largo y constante de “implementación de acciones educativas dirigidas al conocimiento, concienciación, restauración y preservación del medio ambiente, tanto a nivel mundial, como regional y local” (García & Zabala G, 2008, pág. 205).

Pero no es hasta 1972, cuando las Naciones Unidas (NNUU) convocan “el primer foro mundial del ambiente”, fue la Conferencia de Estocolmo o Conferencia Internacional sobre el Medio Ambiente. Aquí fue donde, por primera vez, se habló de EDS (García & Zabala G, 2008, pág. 205). A partir de entonces, podemos afirmar que la EA y Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) se tratan a nivel internacional. Se hace entre 1972 y 2014, en un conjunto de informes, planes y documentos, que dan lugar y se presentan en seis tipos de eventos: “Conferencias Mundiales, Conferencias Intergubernamentales, Cumbres Mundiales, Seminarios Internacionales, Congresos Iberoamericanos de Educación Ambiental y Declaraciones” (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019).

Entre 1972 y 2012, se celebraron las Conferencias Mundiales sobre Medio Ambiente, Educación y Desarrollo. Hay cuatro principales en las que se tratan los avances en la educación sobre el medio ambiente (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019). La primera es la ya mencionada Conferencia de Estocolmo. En ella se trataron los principales problemas medioambientales; las diferencias que había entre los países desarrollados y en desarrollo; y las consecuencias que podrían tener las adversidades en el corto y medio plazo

en la sostenibilidad de la vida (García & Zabala G, 2008). En segundo lugar, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD), celebrada en Río de Janeiro en 1992. Es conocida como la “Cumbre de la Tierra”, y puso su foco en la promoción del “Programa 21”<sup>1</sup>. Éste es el medio utilizado para conseguir la reorientación de la educación, poniendo el foco de atención en la ciencia para así llegar a un desarrollo sostenible, a través de la concienciación de la sociedad (García & Zabala G, 2008). Posteriormente, tanto la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 en Johannesburgo; como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible o también llamada Río+20 celebrada en Río de Janeiro en el año 2012; son las dos últimas conferencias mundiales de importancia que reiteran la necesidad de cumplir y actualizar numerosos asuntos relacionados con el medio ambiente, el desarrollo, y el desarrollo sostenible (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019).

En 1975 la denominada Carta de Belgrado, elaborada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Plan de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), fue un detonante para los procesos educativos ambientales ya que se hablaba en profundidad de los conceptos y metodologías necesarias para llevar a cabo iniciativas en relación con la EA. Este documento fue el que llevó a establecer cuáles eran los retos u oportunidades que la EDS tiene, en relación con la sostenibilidad (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019). Además, uno de los principales objetivos fue establecer como público general a los alumnos; empezando por la educación infantil hasta la educación universitaria. Que este público objetivo fuese el que se educase y formase en EA (García & Zabala G, 2008).

Respecto a las Conferencias Intergubernamentales sobre la EA, se han realizado cuatro, entre 1977 y 2007. En primer lugar, la Declaración de Tbilisi (1977) logró introducir la EDS en los programas políticos de todos los países, y llegar a la conclusión de que para entender los problemas mundiales hay que emplear la EA (García & Zabala G, 2008). Las tres conferencias siguientes son las de “Moscú (1987), Salónica (1997) y Ahmedabad (2007)” (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019), y comparten un mismo objetivo: entender y

---

<sup>1</sup> Acuerdo de la CNUMAD en el que se enfatizaban la importancia del alcance de características concretas para llegar a una mejor calidad de vida (García & Zabala G, 2008, pág. 211)

mejorar la relación de la sociedad en la naturaleza; y cumplir con los deberes políticos para seguir en el camino de la sostenibilidad, fomentando la economía verde (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019).

Todos y cada uno de los Congresos Iberoamericanos de EA (CIEA) entre 1992 y 2014, se concentran en un conjunto de temas que plantean mediante una variación de las estrategias de socialización (Nay-Valero & Febres Cordero-Briceño, 2019). Así, *Una Estrategia para el Futuro* es el lema del primer Congreso celebrado en México, y es donde “se crearon las condiciones para generar un intercambio de experiencias y propuestas a nivel continental” (García & Zabala G, 2008, pág. 213). En *Tras las huellas de Tbilisi*, se llegó a la conclusión de establecer una EDS comunitaria además de expresar el entorno natural y cultural en el desarrollo del turismo de las regiones (García & Zabala G, 2008). El tercer Congreso centrado en *Pueblos y Caminos hacia el Desarrollo Sostenible*, se focalizó en crear una perspectiva nueva de la EDS con un valor para los pueblos. El cuarto Congreso Iberoamericano, *Un mundo mejor es posible*, propuso una vez más una alianza ambiental latinoamericana y del caribe. El último y quinto Congreso Iberoamericano fue en el año 2006, con el lema de *La contribución de la educación ambiental para la sostenibilidad planetaria* (García & Zabala G, 2008).

En el ámbito de la Unión Europea la iniciativa más relevante es el *Green Deal* o el Pacto Verde de la Unión Europea que se ha establecido como una de las prioridades de la Comisión Europea para el período 2019-2024, y que tiene como objetivo hacer frente a los retos relacionados con el clima y el medio ambiente. En esta iniciativa se identifican una serie de beneficios entre los que destacan el tener puestos de trabajo preparados para el futuro y la formación de competencias para la transición hacia una economía sostenible. Para alcanzar esos beneficios se establecen unas líneas de acción en diferentes áreas como son el clima, energía, agricultura, industria, medio ambiente y océanos, transporte, financiación y desarrollo regional, e investigación e innovación (European Commission, 2019).

Para terminar, la última y más reciente iniciativa fue la Agenda para el Desarrollo Sostenible o la Agenda 2030 implementada por las NNUU en 2015. En esta agenda no hay

un objetivo concreto dirigido a la EA, pero sí el de garantizar una educación<sup>2</sup>. Por ello se puede incluir a la EDS dentro ese objetivo.

En definitiva, a través de las distintas Cumbres, Conferencias y Seminarios Internacionales se ha ido paso a paso poniendo de relieve y en la agenda internacional que la EDS es una de las principales herramientas para concienciar a la población. Debemos trabajar unidos para asegurar que en el futuro nuestro planeta seguirá siendo un mundo habitable.

## **2.2 Necesidad e importancia de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la educación superior**

Es evidente que, en los últimos años, existe en la sociedad una creciente preocupación por la sostenibilidad y por la necesidad de solventar los problemas medioambientales. Sin embargo, a pesar de que la educación, es considerada un pilar esencial para el desarrollo social, la preocupación medioambiental no se traduce en acciones concretas en el ámbito educativo. No se trata de añadir temario o problemas nuevos al plan de estudios, sino de asumirlo y aceptarlo en la vida educativa cotidiana como una estrategia fundamental para la formación de nuevos ciudadanos y líderes de la sociedad; de lo contrario podría convertirse en una sobrecarga de los programas generando así un obstáculo (Flórez-Espinosa, Velásquez-Sarria, & Arroyave-Escobar, 2017). Hay que ir más allá.

La educación es una parte integral de la sociedad humana. Es aquella que prepara a los niños y a los jóvenes a crecer en las culturas en las que nacen, dándoles el conocimiento y las herramientas que necesitan para sobrevivir las realidades que les rodean (Assadourian, 2017).

Educar es uno de los compromisos que tiene la sociedad de hoy, ya que asegura y afianza el desarrollo humano. La educación, como señala el Banco Mundial, aporta beneficios de varios tipos: agrícolas (beneficiándose de las nuevas tecnologías), económicos

---

<sup>2</sup> Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 Agenda 2030 de las NNUU: “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.” (Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2015)

(adaptándose a los altibajos de los ciclos económicos), de salud, y “efectos intergeneracionales de indiscutible valor” (López Rupérez, Francisco, 2003, págs. 16-17).

Para que los seres humanos prosperen en el futuro, tendremos que repensar sistemáticamente la educación, teniendo en cuenta el daño que la civilización humana ya ha causado a la Tierra. Por ello, la información, la educación y la formación sobre la sostenibilidad a todos los niveles, son fundamentales para reforzar la capacidad de los trabajadores y los sindicatos para apoyar el desarrollo sostenible (United Nations, 2012).

La mayoría de los servicios de los ecosistemas de la Tierra están degradándose o se están usando de manera insostenible. Hemos creado una serie de bucles de retroalimentación positiva que están acelerando el daño (Assadourian, 2017), es por ello que es fundamental incidir en la EDS como la herramienta para revertir esta situación.

No podemos olvidar el papel de la empresa en el deterioro medioambiental, como pieza central del sistema económico. Asumiendo que la empresa está al servicio del bien privado y no del bien común, la universidad al responder a la empresa le ocurre o le puede ocurrir lo mismo: todos sus servicios acaban siendo ayuda al bien privado en lugar del bien común.

Por ello, en la actualidad para transmitir un mensaje de responsabilidad común y no individualizada para sus propios intereses; y dar una buena imagen, las empresas están gestionando y midiendo su actividad no financiera sobre tres dimensiones: social, medioambiental y gubernamental.<sup>3</sup>

Aunque los colegios, institutos y universidades están haciendo muy poco para preparar a sus alumnos para las realidades sociales y ecológicas que heredarán (Assadourian, 2017); el rol de las instituciones educativas va a tener que cambiar para que la transición ecológica no nos pille por sorpresa.

Así si las empresas ahora estudian y analizan su impacto en las tres dimensiones mencionadas, es lógico que exijan que sus empleados estén capacitados para hacerles frente. Esta demanda de personal cualificado en esos ámbitos provocará que las universidades y las

---

<sup>3</sup> Criterios ESG: *environmental, social, governmental*



escuelas de negocios traten de incluir esa mentalidad y esas capacidades en sus programas de formación. Esta dinámica pone de relieve que son las instituciones educativas el instrumento para, a través de la formación de sus alumnos, transformar las empresas y la sociedad. Pero como hemos mencionado, las empresas, por cómo son gobernadas, por sus principios de gestión y por modelos económicos dominantes de desarrollo, son una causa importante de la crisis de sostenibilidad. Por ello, la educación superior, si no quiere ser acusada de contribuir a la insostenibilidad, tiene la responsabilidad de no permanecer pasiva sino de transformar estas formas de actuación y estos paradigmas que están en el fondo del problema.

Concretamente, son las instituciones de educación superior o universidades las que toman el rol de actores clave en el proceso de transformación hacia sociedades sostenibles, a través de sus funciones de educación, investigación y divulgación (Merino & Benito Olalla, 2019). Muchas están dando los pasos para integrar la sostenibilidad de manera más directa dentro de sus operaciones, infraestructuras, investigación y planes de estudios. La educación en las escuelas de negocios tiene que evolucionar desde, centrarse solo en reducir la insostenibilidad en las operaciones comerciales, a reexaminar el papel de las empresas en la sociedad con el fin de crear una mayor sostenibilidad. Esto implica que los famosos *Business Schools*, no tienen que solamente centrarse en ser menos contaminantes, sino en generar un impacto positivo y de sostenibilidad (Assadourian, 2017). Dentro de las escuelas de negocio los MBA, por su influencia en los principios de gestión empresarial dominantes y la manera de entender las empresas, son un elemento muy importante en esta tarea. Conocer hasta qué punto y de qué forma la EDS está en sus discursos nos puede dar una idea muy relevante de la salud de la EDS.

Las NNUU, aseguran en 2012 que se deben mejorar la capacidad de los sistemas educativos para preparar a las personas a perseguir el desarrollo sostenible, incluso mediante la mejora de la formación del profesorado; la elaboración de planes de estudios sobre sostenibilidad; el desarrollo de programas de formación que preparen a los estudiantes para el desarrollo sostenible; y la creación de un sistema de gestión de la calidad. Además, hay que asegurar que se establezca una formación que preparen a los estudiantes para carreras

relacionadas con la sostenibilidad, y un uso más eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación para mejorar los resultados del aprendizaje (United Nations, 2012).

Como se ha mencionado previamente, la Agenda 2030 tiene como objetivo asegurar una educación de calidad para todos. Es muy importante que en este nuevo objetivo los gobiernos den mayor relevancia y presten más atención a la EDS en las universidades, como herramienta de la sostenibilidad. Sin duda, las universidades son el lugar donde se transforma a las personas, por tanto donde podemos transformar el mundo; para conseguir uno más sostenible.

La EDS ha llegado a considerarse un proceso multidisciplinar y multisectorial para aprender a tomar decisiones que tengan en cuenta el futuro a largo plazo de la economía, la ecología y la equidad de todas las comunidades (Education and the Search for a Sustainable Future, 2009).

Por los motivos mencionados previamente podemos confirmar que la existencia de EDS en la sociedad, concretamente en las universidades, es necesaria y de gran importancia para el futuro de este mundo.

### **2.3 Tendencias y barreras actuales de la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) en la educación superior**

La educación es una de las principales prioridades de la UNESCO, ya que se trata de un derecho humano básico y el fundamento de la paz y el desarrollo sostenible. Por ello, se desarrollan y elaboran nuevas tendencias ya que la EDS está en continuo cambio (Leicht, Heiss, Jung Byun, & Priya , 2018).

La mayoría de las tendencias actuales relacionadas con la EDS están orientadas hacia la juventud. Esto se debe a que es la generación que tiene suficiente madurez para aprender sobre un tema tan relevante, y a su vez tiene la motivación para llevar a cabo sus propias iniciativas. Por ello podemos decir que existen tres tipos: los movimientos creados para la juventud, los programas o movimientos creados por la juventud, y con la juventud. Estas iniciativas de EDS son complejas y adoptan formas diferentes de aprendizaje y compromiso (Leicht, Heiss, Jung Byun, & Priya , 2018).

El paso más importante para implementar la EDS en la enseñanza superior, consiste en establecer la atmósfera “verde” en las universidades, incluida la concienciación de los dirigentes, el personal y los estudiantes, y el campus (van Dam-Mieras , y otros, 2006).

Además, en muchas universidades, las oportunidades de aprendizaje en el mundo real son tan nuevas como los programas de sostenibilidad (que suelen tener pocos años de antigüedad). El intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre universidades será de vital importancia para que estos esfuerzos pioneros se conviertan en estructuras y prácticas académicas sostenibles (Brundiers, Wiek , & L. Redman, 2010).

No obstante, implementar cambios o reformas en la educación o incluso en la sociedad; puede tener barreras y problemas en el camino que impidan que lleguen a buen puerto.

En primer lugar, la barrera principal que no nos deja avanzar hacia una educación, y por lo tanto hacia una sociedad, más orientada y focalizada en la sostenibilidad, es la denominada brecha de implementación, que es lo que ocurre cuando el conocimiento que tenemos, no lo utilizamos (van Dam-Mieras , y otros, 2006). Muy pocos profesores están formados en asuntos de sostenibilidad, y los pocos que lo están, no aprovechan su conocimiento para educar a las próximas generaciones. En segundo lugar, los problemas en la programación. El momento es a menudo crucial. La introducción de un nuevo curso o clase basada en la EDS generalmente sólo es posible cuando cambia el plan de estudios, ya que después es difícil. Un tercer obstáculo es la disponibilidad de recursos y de profesores capaces de enseñar sobre la sostenibilidad. A menudo, los profesores carecen de habilidades y recursos para adaptar sus clases (van Dam-Mieras , y otros, 2006).

Además, las universidades y escuelas de negocio ponen el foco en los aspectos que hemos denominado de la economía verde, es decir, se desarrollan cursos y másteres que proporcionan los conocimientos y los perfiles técnicos necesarios para hacer frente a los objetivos de la economía verde. Pero les cuesta más introducir de forma generalizada, en todas las carreras universitarias, las competencias genéricas asociadas al desarrollo de la economía sostenible que permiten una transformación en los valores y las conductas.

A pesar de todas estas barreras y obstáculos para la implementación de la EDS en las universidades, no debemos olvidar que, en el largo plazo, el cambio es posible y de hecho, aunque más lentamente de lo deseable, ya se está produciendo.

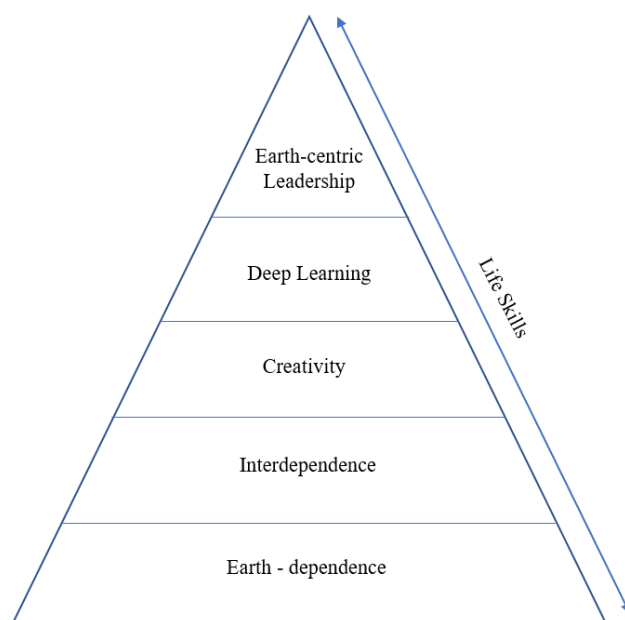
## 2.4 Competencias de la educación para el desarrollo y paradigmas de la educación

Para poder elaborar la parte de estudio, revisión y obtención de resultados de si en la educación empresarial hay un enfoque claro de sostenibilidad; vamos a establecer unas bases teóricas, las cuales nos darán las herramientas conceptuales para lograr el objetivo del trabajo.

### 2.4.1 Competencias y habilidades claves de los alumnos universitarios para la educación de sostenibilidad

Sabiendo la relevancia que tiene y debería de tener la EDS en la sociedad, y en las universidades; vamos a describir y analizar cuáles son las habilidades que necesitan los alumnos para llegar a la sostenibilidad en la sociedad. Como comenta Erik Assadourian, toda EDS debe tener los siguientes en Principios Básicos: “*Earth-dependence, Interdependence, Creativity, Deep Learning, Life Skills, y Earth-centric Leadership*” (Assadourian, 2017, pág. 8).

Figura 1: Principios básicos de la EDS



Elaboración propia a partir de los datos de Assadourian, 2017

No obstante, e independientemente de esos principios básicos, en este trabajo vamos a emplear, por un lado las claves del aprendizaje que establece la UNESCO, y por otro las competencias que Arnim Wiek sugiere como claves en materia de sostenibilidad (Brundiars, Wiek , & L. Redman, 2010). Ambos marcos provienen de un aprendizaje transformador el cual es definido como:

*“is the process of effecting change in a frame of reference. Adults have acquired a coherent body of experience—associations, concepts, values, feelings, conditioned responses—frames of reference that define their life world. Frames of reference are the structures of assumptions through which we understand our experiences.”*  
(Mezirow, 1997, pág. 5)

En primer lugar, en lo referente a las competencias definidas por la UNESCO, son aquellas que considera como los fundamentos o pilares de la educación. Estos pilares no se pueden definir de manera separada, ya que se forman e integran, para complementarse los unos con los otros. A los estudiantes y alumnos de las universidades se les deben enseñar y proporcionar experiencias que vayan más allá. Tiene que ser experiencias que les permita pensar y actuar de forma creativa y crítica, según el contexto actual en el que se encuentren. “La educación tiene que adaptarse en todo momento a los cambios de la sociedad, sin dejar de transmitir por ello el saber adquirido, los principios y los frutos de la experiencia” (Delors, 1996, pág. 18).

Los cuatro pilares que establece la UNESCO y forman los componentes básicos de la educación son: “aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, y aprender a ser” (Hnamte & Lalrinzuali, 2015, pág. 30). Son genéricos y engloban a todos los tipos de educación, no obstante la EDS sugiere incorporar un quinto pilar: aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad (Education and the Search for a Sustainable Future, 2009).

*Tabla 1: Pilares de la educación según Delors en la UNESCO*

Pilares para la educación	Explicación	Competencias para la sostenibilidad
<b>Aprender a conocer (AC)</b>	Proceso de descubrimiento. Proporcionar las herramientas cognitivas necesarias para comprender mejor el mundo y sus complejidades, y proporcionar una base apropiada y adecuada base para el aprendizaje futuro	Respetar y buscar el conocimiento y la sabiduría
<b>Aprender a hacer (AH)</b>	Proporcionar las habilidades que permitan a los individuos participar efectivamente en la economía y la sociedad mundiales	Compromiso con el trabajo productivo y el ocio
<b>Aprender a vivir juntos (AV)</b>	Centrado en el descubrimiento de los demás y en la experiencia de los propósitos compartidos a lo largo de la vida. Exponer a los individuos a los valores implícitos en los derechos humanos, los principios democráticos, la comprensión intercultural,	Cohesión social Cooperación intercultural Internacional y paz

	el respeto y la paz en todos los niveles de la sociedad y de las relaciones humanas; para que los individuos y las sociedades vivan en paz y armonía	
<b>Aprender a ser (AS)</b>	Proporcionar habilidades sociales y de autoanálisis que permitan a los individuos desarrollar al máximo su potencial psicosocial, afectivo y físico, para conseguir una persona completa	Bienestar personal y familiar
<b>Aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad (ASS)</b>	Adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y adquirir nuevos valores que doten a los individuos de herramientas y mentalidades para crear un cambio duradero en las organizaciones, comunidades y sociedades	Ciudadanía activa Pensamiento de futuro Estilos de vida responsables Reparto de recursos Adaptabilidad

*Elaboración propia a partir de los datos de Assadourian, 2017 (Education and the Search for a Sustainable Future, 2009), (Hnamte & Lalrinzuali, 2015) & (Merino & Benito Olalla, 2019)*

En segundo lugar, las cinco competencias clave de sostenibilidad según Arnim Wiek son: “competencia de pensamiento sistémico, competencia anticipatoria, competencia

normativa, competencia estratégica y competencia interpersonal” (Wiek, Redman, & Withycombe Keeler, 2011, pág. 205).

*Tabla 2: Competencias claves de sostenibilidad*

Competencia para la sostenibilidad	Explicación	Conceptos relacionados
<b>Competencia de pensamiento sistemático (CPS)</b>	Capacidad de <u>analizar</u> colectivamente sistemas complejos en diferentes ámbitos (sociedad, medio ambiente, economía) y escalas (de local a global) relacionadas con cuestiones de sostenibilidad y marcos de resolución de problemas de sostenibilidad	Efecto cascada Inercia <i>Feedback</i> / retroalimentación
<b>Competencia anticipatoria (CA)</b>	Capacidad de <u>analizar, evaluar y elaborar</u> colectivamente situaciones o imágenes del futuro relacionadas con cuestiones de sostenibilidad y marcos de resolución de problemas de sostenibilidad	Comparar Orientación y visión de futuro a largo plazo Pensamiento previsor
<b>Competencia normativa (CN)</b>	Capacidad de <u>mapear, especificar, aplicar, conciliar y negociar</u> colectivamente valores, principios, objetivos y metas de sostenibilidad	Evaluar estados actuales de sostenibilidad e insostenibilidad para sistemas socio ecológicos



		Elaborar visiones de sostenibilidad para dichos sistemas
<b>Competencia estratégica (CE)</b>	Capacidad de <u>diseñar y aplicar</u> colectivamente intervenciones, transiciones y estrategias de gobernanza transformadora hacia la sostenibilidad	Intencionalidad Previo conocimiento Para conseguir hacer las cosas Uso de lenguaje con el que los no académicos se sienten cómodos Vincular el conocimiento a la acción
<b>Competencia interpersonal (CI)</b>	Capacidad de <u>motivar, hacer posible y facilitar</u> la investigación y la resolución de problemas de sostenibilidad de forma colaborativa y participativa. Capacidad de <u>comprender, aceptar y facilitar la diversidad entre culturas,</u> grupos sociales, comunidades e individuos se reconoce como un componente clave de esta competencia	Comunicación Negociación Liderazgo Empatía Pensamiento pluralista y transcultural

*Elaboración propia (Wiek, Redman, & Withycombe Keeler, 2011)*

Por lo tanto, los alumnos de las universidades necesitarán estas competencias o habilidades para hacer frente a la incertidumbre, a las situaciones mal definidas y a las

normas, valores, intereses, y construcciones de la realidad conflictivas relacionadas con la sostenibilidad (Wals & Blaze Corcoran, 2004).

#### *2.4.2 Paradigmas de la educación*

Para el análisis de este trabajo, vamos a tener en cuenta tanto las competencias previamente mencionadas, como dos paradigmas de la educación : el paradigma instrumental y el paradigma transformador.

El paradigma de la educación de sostenibilidad instrumental se fundamenta en que, para imponer la sostenibilidad en la enseñanza superior, es suficiente con el uso exclusivo de incentivos económicos, reglas, normas, reglamentos y tecnologías. Sin embargo, dejar toda la confianza en el uso instrumental de la educación y comunicación para promover una determinada visión de la sostenibilidad; puede llegar a ser problemático. Estos problemas se pueden poner de manifiesto, sobre todo en la educación superior o universitaria ya que en ellas se incentiva un pensamiento crítico (Wals & Blaze Corcoran, 2004).

Esta manera de pensar, considera que la EDS ha ganado importancia por su determinación en solucionar problemas medioambientales, y no por su potencial para contribuir al desarrollo humano. Este paradigma enfatiza que no es suficiente proporcionar información para cambiar los comportamientos medioambientales de las personas, ya que estos son demasiado complejos (Wals A. , 2011).

Podemos resumir, que este enfoque afirma que los problemas a los que se enfrenta la humanidad son esencialmente medioambientales y se pueden entender a través de la ciencia. Se resuelven mediante acciones y tecnologías medioambientales o sociales. Es un enfoque para conseguir lo que hemos denominado economía verde, y por lo tanto es un aprendizaje para el desarrollo sostenible (Vare & Scott, 2007).

Por otro lado, el paradigma o enfoque transformador presupone que un aumento de la conciencia ambiental llevaría a un comportamiento ambiental más responsable. Hace hincapié en el “aprendizaje para ser”, junto con el “aprendizaje para conocer y el aprendizaje para hacer” (Wals A. , 2011, pág. 107).

Según Mezirow, el aprendizaje transformador es un proceso de cambio en un marco de referencia de conceptos, valores, y sentimientos; poniendo el énfasis en las percepciones y en el ámbito cognitivo. Nos ayudan a entender las concurrencias de este mundo. Por ello, a través de una reflexión crítica se puede reubicar los entendimientos y cambiar las visiones del mundo en relación con la sostenibilidad (Moore, 2005).

A diferencia con el paradigma instrumental, no puede solucionar cualquier problema medioambiental con nuevas tecnologías o ciencias, sino que se centra en la construcción del sujeto, de los alumnos universitarios; ya que, si transformamos nuestras creencias, opiniones y generamos un entorno de aprendizaje inclusivo, podemos transformar la sociedad evitando los problemas medioambientales.

El paradigma transformador por lo tanto tiene una fuerte relación con las competencias que Jacques Delors definió en la UNESCO, y que relaciona la sostenibilidad y todo lo que conlleva con el cambio de la persona mediante el aprendizaje de nuevos valores, habilidades o competencias.

Podemos resumir, que este enfoque transformador define que la solución, en cada caso, va a provocar un cambio social, siendo el aprendizaje en las universidades la herramienta clave para ello. Se trata de un aprendizaje como desarrollo sostenible (Vare & Scott, 2007). El foco no está en desarrollar competencias para alcanzar un fin predefinido, debido a la complejidad de los retos de sostenibilidad, que nos permiten verlo como un producto fijo al que vamos a llegar si hacemos algo. Más bien, como una posición desde la cual se aborda la educación basada en conciencia crítica, en bien común, en convivir con los otros; es decir, se trata de plantear desde dónde educamos. Esta más asociado a lo que hemos denominado economía sostenible.

*Tabla 3: Paradigmas de la educación.*

Paradigmas de la educación	Definición
<b>Paradigma Instrumental (PI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje <b>para</b> el desarrollo sostenible</li> <li>- Sostenibilidad como logro o fin</li> <li>- Cortoplacista</li> <li>- Limitado</li> </ul>
<b>Paradigma Transformador (PT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje <b>como</b> el desarrollo sostenible</li> <li>- Sostenibilidad como construcción del sujeto</li> <li>- Visión de futuro a largo plazo</li> <li>- Reflexión crítica</li> </ul>

*Elaboración propia (Vare & Scott, 2007)*

### **3. Análisis de discursos en las universidades**

A continuación, realizaremos un análisis de discursos de educación empresarial para entender cómo los paradigmas instrumental y transformador de la EDS están presente en ellos.

#### **3.1 Metodología**

Tras haber contextualizado la EDS mediante un análisis de su evolución histórica, su importancia en las universidades, las tendencias y las barreras de su implementación, y los paradigmas y competencias de la EDS; para continuar con el estudio vamos a analizar cómo las escuelas de negocios aplican la EDS; y de qué modo el contexto de la crisis de sostenibilidad está incorporado en sus programas de educación. Se revisarán los discursos que presentan los *Master of Business Administration* (MBA) de los *Business Schools* más prestigiosos europeos desde el punto de vista del marco teórico expuesto, es decir, de las competencias y paradigmas explicados previamente.

En el Trabajo de Fin de Grado (TFG) de Relaciones Internacionales (RRII), la revisión bibliográfica, en un tema sobre el que existe bastante información, ha sido el punto de partida para poder definir el contexto, el problema a resolver y el marco teórico sobre el que se va a llevar a cabo el trabajo de análisis posterior.

Para el análisis, en lugar de optar por una investigación cualitativa basada en *focus groups* o entrevistas, que es un método muy utilizado en las ciencias sociales, la revisión de discursos se ha considerado la mejor opción para este estudio. La razón para ello es porque es más reflexivo y permite ir más allá de lo que se da por sentado, pudiendo tener un papel importante en la generación de nuevos conocimientos (Neergaard & Parm Ulhøi, 2007). Además, el estudio de discursos permite interpretar significados que subyacen a las palabras.

Para la investigación, se ha considerado conveniente hacer revisión de diferentes fuentes de información (páginas oficiales de las universidades, rankings de categoría de universidades, *brochures* explicativos de cursos etc.) para la identificación de discursos de referencia, que nos ayuden a saber el estado de la cuestión de la EDS en las mejores escuelas de negocio europeas; sin olvidar que los paradigmas de educación elegidos, pueden estar presentes o no.

Para llevar a cabo este apartado, se han seguido diferentes fases:

### 3.1.1 Selección de las universidades

- **Europa como espacio geográfico de estudio**

El ámbito de estudio se ha centrado en Europa, al ser uno de los continentes que ha fijado grandes objetivos de sostenibilidad y desarrollo para los próximos años. El principal foco de atención ha sido la Agenda 2030, la que Europa ha priorizado para conseguir los Objetivos de Desarrollo (ODS). Además, de la reciente Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) en la que Europa fue su sede de celebración: Glasgow (Reino Unido). Los resultados de ella son el fruto de las negociaciones entre muchos países a lo largo de dos semanas con sus representantes políticos; activistas y personalidades; e instituciones y organismos.

Es necesario destacar que, para estudiar la presencia de la EDS en las escuelas de negocios, se ha considerado más conveniente centrarse en un ámbito geográfico amplio, como es el continente europeo, en vez de limitar el análisis a un único país, ya que daría resultados limitados. Además, se parte de la hipótesis, bastante razonable de que la EDS se entiende por igual, o al menos de forma muy similar, en todo el continente europeo. Es decir, sin limitarse a un único país, se escogen varios, pero con homogeneidad cultural.

- **Escuelas de negocio o *Business Schools***

Para poder analizar la educación empresarial, se ha optado por las escuelas de negocio o *Business Schools* más valoradas a nivel europeo según Financial Times en 2021, por el reconocimiento de sus MBA. Por lo tanto, la selección de los *Business Schools* ha sido en base a la importancia y relevancia de sus MBA, y su ubicación del campus dentro de Europa (FINANCIAL TIMES, 2021).

Optar por los MBA como criterio clave en la selección de las escuelas de negocio es porque los más reconocidos tienen un mayor impacto en las empresas y por tanto sus principios, competencias y narrativas sobre sostenibilidad acaban teniendo una gran influencia en la educación empresarial. Además, los alumnos que optan a los MBA, ya están

en un nivel de madurez personal e incluso profesional, para apreciar y elegir con criterio cuál se adapta mejor a sus necesidades de aprendizaje.

Se podrían haber escogido universidades o escuelas de negocio que se hayan adherido a la iniciativa de NNUU sobre *The Principles for Responsible Management (PRME)* (UN GLOBAL COMPACT, 2018)<sup>4</sup> ; pero no se trata de analizar aquellas instituciones que incorporan un máster específico sobre sostenibilidad, responsabilidad social o cambio climático; sino los MBA genéricos sobre la Administración de Empresas (ADE), ya que éstas son las causantes en muchas ocasiones de los retos de la sostenibilidad. Es en esos MBA de gestión en los que se quiere analizar si incorporan las competencias y el enfoque de la EDS.

De éstos MBA se ha considerado que los discursos que se van a presentar estarán adaptados y contextualizados de una manera genérica y donde se podrá hacer una análisis de la EDS en ellos. Además, al contextualizarse a nivel europeo, todos los discursos e información estará en un formato accesible y un lenguaje entendible fácilmente.

A continuación, se pueden ver los top 20 *Business Schools* europeos según sus MBA en 2021:

---

<sup>4</sup> De las 20 escuelas de negocios seleccionadas, 11 han firmado los PRME y son miembros de esa iniciativa. De las 9 que no han firmado, 8 tienen su ubicación en el Reino Unido.

Tabla 4: Ranking MBA europeo 2021

<b>RANKING MBA EUROPEO 2021 - FINANCIAL TIMES</b>			
<b># MBA 2021 Ranking Europeo</b>	<b>Nombre de la Institución</b>	<b>Ubicación (campus europeo principal)</b>	<b>Abreviatura</b>
1	Insead	Francia	INS
2	London Business School	Reino Unido	LBS
3	IESE Business School	España	IESE
4	HEC Paris	Francia	HEC
5	SDA Bocconi / Università Bocconi	Italia	SDA
6	University of Cambridge: Judge	Reino Unido	UCJ
7	University of Oxford: Saïd	Reino Unido	UOS
8	IMD Business School	Suiza	IMD
9	ESADE Business School	España	ESADE
10	Alliance Manchester Business School	Reino Unido	AMBS
11	Warwick Business School	Reino Unido	WBS
12	IE Business School	España	IE
13	Imperial College Business School	Reino Unido	ICBS
14	WHU – Otto Beisheim School of Management	Alemania	WHU
15	Mannheim Business School	Alemania	MBS
16	City, University of London: Bayes	Reino Unido	ULB
17	Rotterdam School of Management, Erasmus University	Países Bajos	RSM
18	University of St Gallen	Suiza	USG
19	Durham University Business School	Reino Unido	DUBS
20	Edhec Business School	Francia	EBS

*Elaboración propia (FINANCIAL TIMES, 2021)*

### 3.1.2 Selección de los textos

Para poder llevar a cabo este análisis o estudio, se tenía que ver qué textos eran aquellos que se iban a analizar. En primer lugar, se consideró analizar todas las guías docentes; pero esto nos podría conducir a un trabajo demasiado extenso y además no se llevó



a cabo ya que suponía más tiempo del que disponíamos. Finalmente se optó por analizar los textos o discursos de las páginas web de presentación de los MBA.

En la mayoría había párrafos y frases que contenían mensajes claves para nuestro análisis. No obstante, en aquellos casos en los que la información era escasa o demasiado genérica se optó por ir un poco más allá y analizar el *brochure* o folleto de presentación del MBA. Para ello, muchas escuelas de negocio te permitían descargarlo sin problema. En otros casos, pedían que te registraras con tu correo electrónico para que te lo pudiesen enviar.

Estos folletos eran más extensos, por lo que se focalizó la atención en aquellas secciones relacionadas con: el perfil del estudiante, los beneficios de cursar el MBA en esa escuela de negocio concreta, qué salidas profesionales se tendría, etc. En la tabla del anexo 1 están las diferentes fuentes de dónde se han obtenido las páginas de presentación o folletos analizados, por cada escuela de negocio con MBA.

### *3.1.3 Clasificación de la información relevante en la revisión de discursos*

Para poder obtener ideas y un análisis de información con sentido y lógica, se han seguido una serie de pasos para así categorizar de manera más sencilla las ideas según los patrones que se iban encontrando.

En primer lugar se realiza una tabla con los mensajes clave de las distintas universidades elegidas, y posteriormente se agrupan todas aquellas que contribuyen a alguna de las competencias y habilidades que se establecieron en el marco teórico. El último paso será elaborar y redactar los diferentes argumentos e ideas que salen en base a la revisión de esas evidencias.

## **3.2 Análisis y resultados**

La tabla del anexo 2 refleja los mensajes clave o evidencias relevantes de cada uno de los discursos revisados por universidades. La primera columna, indica el nombre de la institución con su MBA (por orden de importancia según la categorización mencionada previamente por Financial Times, 2021). La segunda columna se trata del país europeo en el que tiene su sede, ya que se ha limitado el estudio al continente europeo. En tercer lugar, la columna refleja los mensajes clave o evidencias relevantes de los discursos.

Tras la revisión de los diferentes extractos de presentación de los MBA, y teniendo en cuenta las diferentes competencias y habilidades definidas previamente, se han podido apreciar algunas ideas de cómo la EDS queda reflejada en la educación empresarial. También vemos que tanto el paradigma transformador como el instrumental, en mayor o menor medida, están plasmados en los discursos que realizan las escuelas de negocios cuando presentan sus MBA.

A continuación, se presentarán las ideas y argumentos extraídos, en base a elementos que son comunes en todos o en varios de los extractos revisados. Se hará referencia a qué escuela de negocio pertenece con sus abreviaturas (indicadas en la tabla 4).

### *3.2.1 Aprender a vivir juntos*

En primer lugar, como vimos, uno de los pilares de la educación de la UNESCO es aprender a vivir juntos. La educación es un factor que “une a las comunidades” (UCJ). Se motiva e incentiva el aprendizaje en comunidad y en grupos, ya que combinando y poniendo en común diversas opiniones, formas de pensar, experiencias, debilidades y fortalezas; se puede llegar a conseguir mejores resultados y el cambio necesario para llegar a ser más sostenibles. Se entiende fácilmente como que “Juntos, redefinimos” (INS). Al final se trata de dar relevancia a “la comunidad global de creadores de cambio, de establecer relaciones, y ampliar tu red de contactos” (WBS). Como sociedad, no se puede dejar de lado a la “Comunidad, nuestra fortaleza” (HEC) porque con ella vamos con un paso decisivo en la educación, relaciones diplomáticas y sociales.

### *3.2.2 Competencia interpersonal*

En una línea similar, en la educación empresarial se persigue y se consigue desarrollar una competencia interpersonal en la que se desarrolla la capacidad de comprender, aceptar y facilitar la diversidad entre culturas, grupos sociales e individuos, que facilitan la resolución de problemas de forma colaborativa. Es decir, ser capaces de tener “Una comunidad exitosa y muy diversa” (MBS), en la que se “trabaja con diversas culturas, personalidades y gente de distintos ámbitos académicos y profesionales” (SDA), lo que te enseña a adaptarte a mejorar tus habilidades de comunicación, y te prepara para el ambiente de trabajo actual.

### *3.2.3 Bien privado o común*

No obstante, en la educación empresarial se pone de manifiesto, como ocurre en las empresas, que prima como objetivo el tratar de satisfacer el bien privado. Se pone el énfasis en que la inversión que supone cursar un MBA se va a traducir en un gran beneficio individual, es decir, que se trata de “invertir en tu futuro” (ESADE), y es una “oportunidad de ponerse a prueba a uno mismo” (ESADE) y de “mostrar a los potenciales empleadores tu capacidad” (ESADE). Las escuelas de negocios transmiten como una de las bondades de los MBA es que “el beneficio que proporciona un MBA vale mucho más que su precio” (MBS), resaltando el bien individual que supone.

### *3.2.4 Generación de impacto*

Puede parecer que el único objetivo al hacer un MBA es emplear los recursos económicos invertidos, en obtener un retorno en forma de beneficio particular sin pensar en el bien común. Esto es lógico si pensamos que en la educación empresarial, se establece como objetivo el llegar a puestos altos, de responsabilidad y crecer individualmente; sin tener en cuenta el impacto en el bien común. Parece que es una continua retroalimentación para el beneficio individual y no para la sociedad. Esto es un elemento negativo y, por tanto, para que estos mensajes estuvieran más alineados con el paradigma transformador de la EDS deberían ser completados con otros adicionales que reflejen que mejorando individualmente se estará más capacitado para transformar la sociedad y contribuir al bien común.

De hecho, esto ocurre cuando en otros apartados de los extractos de los MBA se ofrece un “programa transformador” (IE) y orientado a “influir desde el conocimiento” (ULB), y los que se mandan mensajes relativos a “transformar tu carrera” (AMBS) de tal forma que “te ayudará a tener una influencia positiva en la sociedad, los negocios y el medioambiente” (EBS). De alguna forma se presentan los MBA como “una oportunidad de reinventar el mundo de los negocios e implementar tus propias ideas para generar un impacto duradero” (IE). Se trata en definitiva del quinto pilar que la EDS sugirió incorporar a los cuatro genéricos de la UNESCO: transformándose a uno mismo se va a conseguir transformar la sociedad, generando en ella un impacto positivo. En los mensajes de las escuelas de negocio se quiere poner de manifiesto que en sus MBA se adquiere la capacidad de “tener

espíritu crítico, desarrollando la aproximación integral y la mente abierta; haciendo uso de la colaboración para tener influencia, y crear efectos que transformen las organizaciones y a la sociedad” (IMD). Concretándolo a la EDS se trata de cambiar los marcos de referencia y formas de pensar contemplando parámetros medioambientales, lo que conllevará a la resolución de los problemas actuales de sostenibilidad en la sociedad. Se trata de aprender a ser (AS), aprender a transformarse para después cambiar a los que te rodean. Este espíritu transformador sí está reflejado en los mensajes que las escuelas de negocio transmiten en sus presentaciones de MBA.

### *3.2.5 De la teoría a la acción*

Pero para poder generar un cambio e influir en la sociedad, la EDS no se puede quedar únicamente en un ejercicio teórico sino que debe estar orientado a llevar a cabo acciones que sean capaces de llevar la transformación de los comportamientos, los procedimientos y en definitiva de la sociedad en la que vivimos. La educación, especialmente la empresarial, para que sea integral tiene que conseguir pasar de la teoría a la práctica, porque “sin la acción el mundo sería todavía una idea” (INS). Por ello es imprescindible conseguir una educación en la que se “aprenda haciendo” (HEC, AMBS), de tal forma que sea fácil de aplicar lo aprendido para solucionar los problemas del mundo actual. En los MBA se potencia esta unión entre el conocimiento y la práctica o la acción, de tal forma que se ofrece un “conocimiento aplicado” (ULB) y que en “las clases hay una inmersión en el mundo real de los negocios” (LBS). Como vemos las escuelas de negocio sí fomentan esa necesidad de que la teoría esté orientada a la acción.

## **4. Discusión y conclusiones**

### **4.1 Discusión**

En resumen, la revisión de los discursos argumentales de los distintos MBA elegidos ponen de manifiesto que, incluyen competencias que se han identificado como imprescindibles en la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS), como son la Cooperación Intercultural e Internacional (Aprender a vivir juntos); la Comunicación, el Liderazgo y la Empatía (Competencia Interpersonal); transformación individual para llevar estilos de vida responsables y ser un ciudadano activo (Aprender a transformarse a sí mismo y a la sociedad).

No podemos obviar que muchas de estas competencias que se reflejan en los extractos de los MBA no son exclusivas de la EDS, o dicho de otra forma no están enfocadas solamente a la gestión de la dimensión medioambiental de las empresas, o a los aspectos de sostenibilidad. No obstante, la asociación entre los objetivos de los MBA plasmados en sus discursos promocionales y algunas de las competencias que hemos identificado como necesarias para trabajar en temas de sostenibilidad, son una prueba evidente del avance que se está produciendo en la incorporación de la EDS en la educación empresarial.

Por otro lado, sabemos que la mayoría de las escuelas de negocio incorporan algunos másteres específicos sobre el desarrollo sostenible y algunas se han incorporado a la iniciativa PRME; lo que nos permiten afirmar que las escuelas de negocio implantan aspectos instrumentales de la EDS. Sin embargo, como se ha mencionado, del análisis efectuado sobre los discursos de los MBA genéricos de las escuelas de negocio, se pone de manifiesto que la implantación del enfoque transformador de la EDS tiene un amplio margen de mejora.

En definitiva, podemos afirmar, que está más implementado el paradigma instrumental, con los másteres específicos en los que se pone el foco en los contenidos y en la técnica para resolver los problemas medioambientales; que el paradigma transformador de la EDS, que debe poner el énfasis en los valores, las percepciones, las emociones, y en definitiva, en el ámbito cognitivo.

Tras los resultados obtenidos cabría preguntarse si es suficiente con el aprendizaje instrumental para alcanzar los objetivos, o cual sería la forma de mejorar la implantación del paradigma transformador de la EDS en la educación empresarial.

Como hemos visto al definir los paradigmas, podemos decir que hay dos formas de afrontar los temas medioambientales y de sostenibilidad. Una es mediante lo que podríamos llamar “una aproximación directa” por la que ponemos los conocimientos, los medios, la tecnología y los recursos económicos de las empresas para afrontar problemas medioambientales concretos. Se buscan soluciones a corto plazo, es lo que se consigue aplicando el paradigma instrumental de la EDS. Se trata de conseguir una economía verde, se trata de actuar para corregir.

La otra forma es lo que llamaríamos una “aproximación indirecta”, la que se deriva de la aplicación del paradigma transformador, en la que se pone el foco, no en resolver problemas a corto plazo, sino en crear una conciencia colectiva y desarrollar unos valores que cambien el modelo de desarrollo y evite que, en el largo plazo, se generen problemas de sostenibilidad. Se trata de crear una economía sostenible y, en definitiva, de transformar para prevenir.

La mejor opción, sin duda es emplear ambas aproximaciones. En primer lugar, la aproximación indirecta derivada del paradigma transformador de la EDS, y mientras esa transformación se produce, emplear la aproximación directa mediante la aplicación del paradigma instrumental de la EDS, poniendo los medios y recursos necesarios para resolver los problemas a corto plazo. También es cierto que la aproximación directa del paradigma instrumental puede incentivar los objetivos del paradigma transformador (Vare & Scott, 2007).

Por ello, no es posible hablar únicamente de una EDS en la educación empresarial según un paradigma concreto. Es un proceso que se complementa, y algunos autores lo mencionan, comparándolo con el Ying y el Yang (Vare & Scott, 2007), para así poner de manifiesto la complementariedad de ambos paradigmas de aprendizaje. Esta complementariedad se debe aprovechar educando en competencias necesarias de la EDS (paradigma transformador), para que más adelante o mejor de forma simultánea, se utilicen

los recursos necesarios para generar un impacto cuantificable, medible y sostenible en la realidad en la que nos encontramos (paradigma instrumental).

Esta complementariedad de ambos enfoques de aprendizaje, se pone de manifiesto cuando se observan expresiones en los discursos de los MBA como “los cambios ocurren cuando la innovación (instrumental) y los compromisos sociales (transformador) van juntos” (ESADE).

## **4.2 Conclusiones**

La Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) está, desde hace algunos años, en la agenda internacional y se concreta en el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4, (ODS 4), que desarrolla la UNESCO y concretamente en su meta 4.7. Además, está presente en las discusiones que se realizan en las Conferencias y Foros de Organismos Internacionales, y por tanto se han comenzado a incorporar a las políticas educativas nacionales, tanto gubernamentales como de instituciones educativas privadas. Por ello, la EDS tiene una creciente importancia en las universidades y en la educación empresarial, pero todavía existen barreras que dificultan su plena implantación, como son la brecha de implementación, la formación de los profesores, la programación de las materias de sostenibilidad o la disponibilidad de recursos para enseñar.

Además de los foros de carácter global, también existe un impulso de carácter regional, así en la UE si bien en el Pacto Verde no se desarrolla de forma concreta acciones relacionadas con la educación, si está en su agenda impulsar e implantar la EDS, tomando como referencia trabajos de la UNESCO. De hecho, la Comisión ha elaborado una revisión bibliográfica de las competencias en materia de sostenibilidad que servirán para posteriores desarrollos (Comisión Europea, 2022).

La implementación de la EDS, para que influya en el cambio hacia una economía sostenible, no puede ser un desarrollo local o individual de un país y sus instituciones educativas; sino que, para que sea efectivo, debe tener su origen e impulso en grandes acuerdos e iniciativas en el ámbito de las Relaciones Internacionales, preferente en el ámbito global, pero también en el multilateral. Su impulso tiene que venir desde las Organizaciones

Internacionales, ya que los problemas globales hay que darles soluciones globales. He podido corroborar que si se definen unos objetivos comunes, puede ayudar a estrechar relaciones políticas y económicas entre países. Si bien, como en todos los aspectos de las Relaciones Internacionales, no siempre es fácil alcanzar los consensos necesarios para sacar adelante las iniciativas. No obstante, simplemente el hecho que la EDS esté en la agenda internacional ya se puede considerar un éxito.

Este estudio se focaliza en la educación empresarial en el ámbito exclusivamente de Europa y las escuelas de negocio, por lo que sería conveniente en futuros trabajos ampliar el ámbito a otros espacios socioculturales diferentes como puede ser Asia o incluso el continente africano. Además, se podrían analizar otros niveles formativos de la educación superior, como pueden ser los estudios de grado, en los que se establecen los fundamentos de los estudiantes antes de acceder al mercado de trabajo.

En la definición de las competencias para la sostenibilidad, observamos que los recursos que se deben utilizar son aquellos que los educadores o profesores deben transmitir a los alumnos: conocimiento, capacidad de convivencia en comunidad, aprender de uno mismo, aprender a transformarse para transformar a otros, capacidad de trabajar con personas de diferentes culturas, capacidad de anticiparse a los problemas, etc. Las competencias que se enseñan son el recurso más importante y necesario para que se consigan cambios en la manera de pensar y en el marco de referencia. Haciendo referencia a nuestro marco teórico establecido para el estudio, se refiere a las competencias de aprendizaje tanto de la UNESCO como las de Arnim Wiek.

La EDS incluye por tanto las competencias y habilidades generales del aprendizaje, pero se complementa con otras dos facetas: una incorporando la especialización que proporcione los conocimientos y los perfiles tecnológicos para resolver problemas medioambientales; y otra en la que se incorporan competencias específicas de sostenibilidad para transformar el modelo de desarrollo.

De los dos paradigmas o enfoques definidos y analizados: el transformador y el instrumental; se concluye que la mejor opción para la educación empresarial es poner el



énfasis en el paradigma transformador de la EDS, pero simultaneándolo con el paradigma instrumental.

Del resultado del análisis, de la revisión de los discursos de los MBA de las mejores escuelas de negocio europeas en 2021, se ha observado que la realidad no es así y que, aunque existen indicios, el enfoque transformador está menos implantado que el instrumental, o al menos no de forma tan visible.

Finalmente se ha llegado al argumento final del TFG en el que, a pesar de esta doble mirada de la EDS, ya sea transformadora o instrumental, en el caso de la educación empresarial para conseguir un cambio e impacto en la sociedad, el aprendizaje transformacional debe tomar el papel protagonista en los MBA para conseguir un cambio de mentalidad, valores y concepción del modelo de desarrollo, mediante las competencias que se aprenden; y que a medio plazo podrán provocar un cambio en la forma de gobernar y gestionar las empresas. No obstante, la complementariedad de los paradigmas no desaparece en su totalidad, sino que el instrumental forma parte de un segundo plano. El enfoque instrumental se utilizará también para resolver los problemas a corto plazo, mientras se consigue focalizar la educación empresarial hacia la EDS, es decir, hacia un bien común, generando un impacto positivo en la sociedad.

Las ventajas de realizar este análisis de discursos, me ha permitido ver cómo la educación es un factor clave en las relaciones sociales, es un instrumento que afecta en todos los aspectos de las relaciones políticas e internacionales. Al final del día, la educación es una oportunidad que define y establece cómo eres como persona; fomentando los pensamientos críticos propios. Si se educa para crear una sociedad sostenible, se conseguirá.

No obstante, como se ha mencionado, es una responsabilidad que va cargada de obstáculos y limitaciones. La educación no se transmite sola, y menos la EDS: depende de los educadores. Esto es una limitación que puede ser la razón por la que el paradigma transformador no es tan visible, ya que los profesores o educadores tienen que ser los primeros en entender correctamente la forma de enseñar, de transmitir los valores, de fomentar el pensamiento crítico, y de fijar los objetivos se quieren conseguir con la EDS en la educación empresarial. Esto puede abrir y derivar un tema completamente nuevo a

estudiar: ¿Son los educadores una herramienta o un obstáculo de la EDS en la educación empresarial?

## **Bibliografía**

- Assadourian, E. (2017). *EarthEd: Rethinking Education on a Changing Planet*. Washington: ISLAND PRESS.
- Brundiers, K., Wiek, A., & L. Redman, C. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability: from classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308-324.
- Comisión Europea. (2022). *European Education Area*. Recuperado el 23 de abril de 2022, de <https://education.ec.europa.eu/es/node/1804>
- Delors, J. (1996). *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. UNESCO Sector de Educación. París: UNESCO.
- (2009). *Education and the Search for a Sustainable Future*. Documento de programa o de reunión, UNESCO. Recuperado el 29 de marzo de 2022, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000179121.locale=es>
- European Commission. (11 de diciembre de 2019). *The European Green Deal*. Recuperado el 23 de abril de 2022, de COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-green-deal-communication\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/european-green-deal-communication_en.pdf)
- FINANCIAL TIMES. (5 de diciembre de 2021). *FINANCIAL TIMES*. Recuperado el abril de 2022, de European Business School Rankings 2021: <https://rankings.ft.com/rankings/2869/european-business-school-rankings-2021>
- Flórez-Espinosa, G.-M., Velásquez-Sarria, J.-A., & Arroyave-Escobar, M.-C. (2017). FORMACIÓN AMBIENTAL Y RECONOCIMIENTO DE LA REALIDAD: DOS ASPECTOS ESENCIALES PARA LA INCLUSIÓN DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LA ESCUELA. *Luna Azul*(45), 377-399. doi:<https://doi.org/10.17151/luaz.2017.45.19>

- García, M., & Zabala G, I. (2008). Historia de la Educación Ambiental desde su discusión y análisis en los congresos internacionales. *Revista de Investigación*(63), 201-2018.
- Hernández Santoyo, A., Márquez Delgado, D. L., Márquez Delgado, L. H., & Casas Vilardell, M. (2 de abril de 2021). La educación ambiental: evolución conceptual y metodológica hacia los objetivos del desarrollo sostenible. *Universidad y Sociedad*, 13(2), 301-310. Recuperado el 22 de febrero de 2022, de Revista Universidad y Sociedad: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n2/2218-3620-rus-13-02-301.pdf>
- Hnamte, L., & Lalrinzuali, F. (2015). The Four Pillars of Education and the Models of Teaching. *Mizoram Educational Journal*, 1(2), 30-36. Recuperado el 25 de marzo de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/353572280\\_The\\_Four\\_Pillars\\_of\\_Education\\_and\\_the\\_Models\\_of\\_Teaching](https://www.researchgate.net/publication/353572280_The_Four_Pillars_of_Education_and_the_Models_of_Teaching)
- Leicht, A., Heiss, J., Jung Byun, W., & Priya , V. (2018). *Issues and trends in Education for Sustainable Development*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Education Sector. Paris: UNESCO Publishing. Obtenido de Issues and trends in Education for Sustainable Development.
- López Rupérez, Francisco. (2003). 127 La Educación Ambiental: Pilar de un Desarrollo Sostenible. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, XXXIII(3), 263-337. Recuperado el 27 de febrero de 2022, de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132190\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000132190_spa)
- Martínez Huerta, J. (mayo de 2010). *¿QUÉ SIGNIFICA SOSTENIBILIDAD PARA LA ESCUELA?* Recuperado el 12 de abril de 2022, de Centro Nacional de Educación Ambiental: [https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/articulos-de-opinion/2010\\_05joseba\\_tcm30-163496.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/ceneam/articulos-de-opinion/2010_05joseba_tcm30-163496.pdf)
- Merino, A., & Benito Olalla, C. (2019). Competences for sustainability in undergraduate business studies: A content analysis of value-based course syllabi in Spanish universities. *The International Journal of Management Education*, 17(2), 239-253. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.02.006>

- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *NEW DIRECTIONS FOR ADULT AND CONTINUING EDUCATION*(74). Recuperado el 1 de abril de 2022, de <https://www.ecolas.eu/eng/wp-content/uploads/2015/10/Mezirow-Transformative-Learning.pdf>
- Moore, J. (2005). Is Higher Education Ready for Transformative Learning? A Question Explored in the Study of Sustainability. *Journal of Transformative Education*, 3(2), 76-91.
- Murga-Menoyo, M. (2014). Learning for a Sustainable Economy: Teaching of Green Competencies in the University. *Sustainability*(6), 2974-2992.
- Naciones Unidas: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. (septiembre de 2015). Recuperado el 20 de febrero de 2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Nay-Valero, M., & Febres Cordero-Briceño, M. (2019). Educación Ambiental y Educación para la Sostenibilidad: historia, fundamentos y tendencias. *Encuentros*, 17(02), 24-45. doi:<https://doi.org/10.15665/encuent.v17i02.661>
- Neergaard, H., & Parm Ulhøi, J. (2007). *HANDBOOK OF QUALITATIVE RESEARCH METHODS IN ENTREPRENEURSHIP*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- UN GLOBAL COMPACT. (2018). *Principles for Responsible Management*. Recuperado el 25 de abril de 2022, de <https://www.unprme.org/>
- United Nations. (20-22 de junio de 2012). *The Future We Want*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de Outcome document of the United Nations Conference on Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>
- van Dam-Mieras , R., Eriksson , K.-E., Ferrer-Balas, D., Segalàs Cruz , J., Sans, R., Hopkins , C., Wright, T. (septiembre de 2006). *Drivers and Barriers for Implementing Sustainable Development*. Obtenido de Education for Sustainable Development in Action Technical Paper N° 3.

- Vare, P., & Scott, W. (2007). Learning for a Change: Exploring the Relationship Between Education and Sustainable Development. *Journal of Education for Sustainable Development, 1*(2), 191-198.
- Wals, A. E., & Blaze Corcoran, P. (2004). *Sustainability as an Outcome of Transformative Learning*. Kluwer Academic Publishers.
- Wals, A. (2011). Learning Our Way to Sustainability. *Journal of Education for Sustainable Development, 5*(2), 177-186.
- Wiek, A., Redman, C., & Withycombe Keeler, L. (2011). Key Competencies in Sustainability: a Reference Framework for Academic Program Development. (D. Ferrer-Balas, Ed.) *Sustainability Science, 6*, 203-218. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

## Anexo 1

Tabla 5: Fuentes de dónde se ha extraído la información de los textos de las escuelas de negocio

<b>Institución con MBA</b>	<b>Fuente</b>
<b>Insead</b>	<a href="https://images.marketing.insead.edu/Web/INSEAD/%7B16d0f78e-6674-4322-8a38-f88ad9335fd1%7D_DP_MBA_Brochure.pdf?elqTrackId=5994cdd7cde94093ab2f093a79107eec&amp;elqaid=1872&amp;elqat=2">https://images.marketing.insead.edu/Web/INSEAD/%7B16d0f78e-6674-4322-8a38-f88ad9335fd1%7D_DP_MBA_Brochure.pdf?elqTrackId=5994cdd7cde94093ab2f093a79107eec&amp;elqaid=1872&amp;elqat=2</a>
<b>London Business School</b>	<a href="https://www.london.edu/masters-degrees/mba">https://www.london.edu/masters-degrees/mba</a>
<b>IESE Business School</b>	<a href="https://mba.iese.edu/brochure/#page=1">https://mba.iese.edu/brochure/#page=1</a>
<b>HEC Paris</b>	<a href="https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/MBA_Brochure-Web-2.23.22.pdf">https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/MBA_Brochure-Web-2.23.22.pdf</a>
<b>SDA Bocconi / Università Bocconi</b>	<a href="https://www.sdabocconi.it/en/mba-executive-mba/full-time-mba/experience">https://www.sdabocconi.it/en/mba-executive-mba/full-time-mba/experience</a>
<b>University of Cambridge: Judge</b>	<a href="https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-mba-brochure-2021-2022.pdf">https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-mba-brochure-2021-2022.pdf</a>
<b>University of Oxford: Saïd</b>	<a href="https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-09/Oxford%20MBA%20Brochure%202022-23_accessible.pdf">https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-09/Oxford%20MBA%20Brochure%202022-23_accessible.pdf</a>
<b>IMD Business School</b>	<a href="https://www.imd.org/mba/one-year-mba-program/">https://www.imd.org/mba/one-year-mba-program/</a>
<b>ESADE Business School</b>	<a href="https://digitalbrochures.esade.edu/.ftmba/#page=1">https://digitalbrochures.esade.edu/.ftmba/#page=1</a>
<b>Alliance Manchester Business School</b>	<a href="https://www.alliancembs.manchester.ac.uk/study/mba/">https://www.alliancembs.manchester.ac.uk/study/mba/</a>
<b>Warwick Business School</b>	<a href="https://www.wbs.ac.uk/courses/mba/?page=1">https://www.wbs.ac.uk/courses/mba/?page=1</a>
<b>IE Business School</b>	<a href="https://www.ie.edu/es/business-school/programas/mba/international-mba/">https://www.ie.edu/es/business-school/programas/mba/international-mba/</a>
<b>Imperial College Business School</b>	<a href="https://www.imperial.ac.uk/business-school/programmes/full-time-mba/">https://www.imperial.ac.uk/business-school/programmes/full-time-mba/</a>
<b>WHU – Otto Beisheim School of Management</b>	<a href="https://www.whu.edu/en/programs/mba-program/full-time-mba/">https://www.whu.edu/en/programs/mba-program/full-time-mba/</a>
<b>Mannheim Business School</b>	<a href="https://www.mannheim-business-school.com/fileadmin/resources/media/Full-Time/Brochure_Mannheim_Full-Time_MBA_Intake_2022_2.pdf">https://www.mannheim-business-school.com/fileadmin/resources/media/Full-Time/Brochure_Mannheim_Full-Time_MBA_Intake_2022_2.pdf</a>

<b>City, University of London: Bayes</b>	<a href="https://www.bayes.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0004/644863/Bayes-Full-time-MBA-Brochure.pdf">https://www.bayes.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0004/644863/Bayes-Full-time-MBA-Brochure.pdf</a>
<b>Rotterdam School of Management</b>	<a href="https://www.rsm.nl/mba/international-full-time-mba/overview/">https://www.rsm.nl/mba/international-full-time-mba/overview/</a>
<b>University of St Gallen</b>	<a href="https://www.mba.unisg.ch/">https://www.mba.unisg.ch/</a>
<b>Durham University Business School</b>	<a href="https://www.durham.ac.uk/business/courses/n1t517/">https://www.durham.ac.uk/business/courses/n1t517/</a>
<b>Edhec Business School</b>	<a href="https://mba.edhec.edu/mba-programme">https://mba.edhec.edu/mba-programme</a>

*Elaboración propia*



## Anexo 2

Tabla 6: Mensajes relevantes de los textos o discursos analizados de las diferentes escuelas de negocios con MBA.

<b>Institución por MBA</b>	<b>Ubicación (país europeo)</b>	<b>Evidencias</b>
<b>Instead</b>	Francia	“Create value for their organizations and their communities” “Challenge Your Perspectives. Empower Your Future” “Together, we redefine” “We empower students with the right expertise and mindsets to create a positive impact on society and drive business as a force for good.” “Without action, the world would still be an idea” “We bring together people, cultures and ideas to develop responsible leaders who transform business and society.”
<b>London Business School</b>	Reino Unido	“Invest in the career of a lifetime at a world-leading business school” “In the classroom, and real-world business immersion”
<b>IESE Business School</b>	España	“You want to make a difference” “A way to learn. A mark to make. A world to change.”

		<p>“ Transformative journeys towards personal and professional growth”</p> <p>“ Your class will be diverse as it is rich”</p> <p>“ Reaching your fullest potential, and making your mark on our world”</p> <p>“A lifetime of impact”</p>
<b>HEC Paris</b>	Francia	<p>“Every day at the HEC Paris MBA, students learn how to think critically, challenge the status quo, and collaborate with people very different from themselves. We call that the HEC Paris MBA difference. far beyond technical skills. With its concentrated focus on learning-by-doing and real-time problem solving, our challenging 16-month-long program will have a real impact on your future career. You will develop a skillset that truly differentiates you in the global marketplace.”</p> <p>“COMMUNITY IS OUR STRENGTH”</p>
<b>SDA Bocconi / Università Bocconi</b>	Italia	<p>“Furthermore, working with diverse cultures, personalities, and people from various academic and professional</p>

		backgrounds teaches you to adapt and improve your communication skills, preparing you for today's work environment.” “For people who just won't stop”
<b>University of Cambridge: Judge</b>	Reino Unido	“Innovators, world-shapers, ground- breakers Cambridge Judge Business School is in the business of transformation – the kind of transformation we’ve seen in the world recently.” “Cambridge brings together communities who collaborate to make an impact.”
<b>University of Oxford: Saïd</b>	Reino Unido	“The MBA in and of itself was transformative and the sense of community has definitely continued”
<b>IMD Business School</b>	Suiza	“THINK CRITICALLY: Develop a holistic approach and an open mindset, COLLABORATE: Leverage collaboration in order to have impact, CREATE IMPACT: Transform organizations & contribute to society”
<b>ESADE Business School</b>	España	“It's more individual, more you” “Show potential employers that

		<p>you have the ability”</p> <p>“Chance to test yourself”</p> <p>“Invest in your future”</p> <p>“Change happens when innovation and social commitment come together”</p> <p>“Progress is not just about doing things right. It's also about doing the right things”</p>
<b>Alliance Manchester Business School</b>	Reino Unido	<p>“Challenge yourself. Change direction. Transform your career.”</p> <p>“Learning-by-doing”</p>
<b>Warwick Business School</b>	Reino Unido	<p>“Embarking on a Warwick MBA program is a life-changing experience. You will be joining a global community of Change Makers, building relationships, expanding your network and developing the tools and confidence to make an impact in both your professional and personal life. Are you ready?”</p>
<b>IE Business School</b>	España	<p>“programa transformador”</p> <p>“gestionar y generar valor”</p> <p>“En el disruptivo panorama empresarial de hoy, es preciso contar con una perspectiva renovada y un conjunto de habilidades estratégica”</p> <p>“Aprovecha la oportunidad de</p>

		reinventar el mundo de los negocios e implementar tus propias ideas para generar un impacto duradero.”
<b>Imperial College Business School</b>	Reino Unido	<p>“Invest in your future”</p> <p>“Accelerate your responsible leadership aptitude”</p> <p>“A personalized toolkit for success”</p> <p>“An MBA is an investment in you. Your education. Your career. Your future.”</p>
<b>WHU – Otto Beisheim School of Management</b>	Alemania	<p>“Calibrated learning methodology for maximum impact.”</p> <p>“The perfect mix of academic excellence and experiential learning”</p>
<b>Mannheim Business School</b>	Alemania	<p>“To prepare you for your international career by developing your individual skills in the way that best fits your personal background.”</p> <p>“Profit from an MBA that is worth way more than its price, as our top placements in global rankings clearly show”</p> <p>“A successful and highly diverse community”</p>
<b>City, University of London: Bayes</b>	Reino Unido	“Our faculty use their leading research and first-hand industry

		<p>knowledge in the classroom.”</p> <p>“You learn to work outside your comfort zone and grow an understanding of what can be achieved.”</p> <p>“Your peers will provide opportunities to connect at a global level, it's a resource that will be yours to tap into”</p> <p>“Applied knowledge”</p> <p>“Bringing practical experience into the classroom”</p>
<b>Rotterdam School of Management, Erasmus University</b>	Países Bajos	<p>“Prepare to impact your world with an MBA”</p> <p>“Build the rock-solid understanding, the broadened perspective, the integrative leadership mindset and the multicultural sensitivities needed to align people”</p>
<b>University of St Gallen</b>	Suiza	“From Insight to Impact”
<b>Durham University Business School</b>	Reino Unido	“Combining theory and practical business experience”
<b>Edhec Business School</b>	Francia	<p>“Program which will help you to make a positive impact on society, business and the environment.”</p> <p>“Looking to gain a 360° business vision in a global context.”</p>

*Elaboración propia*