

Educación para la sostenibilidad en carreras de negocios: ¿cómo formar administradores responsables?

Education for sustainability in business careers: how to train responsible managers?

Educação para a sustentabilidade nas carreiras empresariais: como formar gestores responsáveis?

Simbaña Reina, Nathalia Elizabeth
Universidad Central del Ecuador

nesimbanar@uce.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-2130-1140>



 **DOI / URL:** <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/844>

Como citar:

Simbaña Reina, N. E. (2025). Educación para la sostenibilidad en carreras de negocios: ¿cómo formar administradores responsables?. *Código Científico Revista De Investigación*, 6(E1), 2551–2570. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/nE1/844>.

Recibido: 23/02/2025

Aceptado: 15/03/2025

Publicado: 31/03/2025

Resumen

El presente artículo analiza la integración de la educación para la sostenibilidad (EpS) en programas de administración y negocios, evidenciando una brecha entre los discursos institucionales y su aplicación curricular. A través de una revisión bibliográfica narrativa y analítica de fuentes indexadas entre 2010 y 2024, se identificaron las limitaciones estructurales, metodológicas y formativas que dificultan la formación de administradores responsables. Los hallazgos muestran el predominio de métodos tradicionales centrados en la transmisión unidireccional de conocimientos, lo cual impide el desarrollo de competencias críticas como el pensamiento sistémico y la toma de decisiones éticas. Aunque se observan avances en la incorporación de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje-servicio, su adopción aún es limitada por la escasa formación docente y la falta de políticas institucionales robustas. El estudio concluye que es urgente una transformación curricular y cultural en las instituciones de educación superior para alinear la formación en negocios con los principios del desarrollo sostenible.

Palabras clave: sostenibilidad; educación superior; administración; formación ética; pedagogía crítica.

Abstract

This article analyzes the integration of education for sustainability (EfS) in management and business programs, evidencing a gap between institutional discourses and their curricular application. Through a narrative and analytical literature review of indexed sources between 2010 and 2024, the structural, methodological and formative limitations that hinder the training of responsible managers were identified. The findings show the predominance of traditional methods focused on the unidirectional transmission of knowledge, which prevents the development of critical competencies such as systemic thinking and ethical decision-making. Although progress has been made in the incorporation of active methodologies such as project-based learning and service-learning, their adoption is still limited due to poor teacher training and the lack of robust institutional policies. The study concludes that a curricular and cultural transformation is urgently needed in higher education institutions to align business education with the principles of sustainable development.

Keywords: sustainability; higher education; administration; ethics training; critical pedagogy; critical pedagogy.

Resumo

Este artigo analisa a integração da educação para a sustentabilidade (EfS) nos programas de negócios e gestão, destacando uma lacuna entre os discursos institucionais e sua aplicação curricular. Através de uma revisão narrativa e analítica da literatura de fontes indexadas entre 2010 e 2024, foram identificadas as limitações estruturais, metodológicas e formativas que dificultam a formação de gestores responsáveis. Os resultados mostram a predominância de métodos tradicionais centrados na transmissão unidireccional de conhecimentos, o que impede o desenvolvimento de competências críticas como o pensamento sistémico e a tomada de decisões éticas. Embora se tenham registado progressos na incorporação de metodologias activas, como a aprendizagem baseada em projectos e a aprendizagem em serviço, a sua adoção é ainda limitada devido à deficiente formação dos professores e à falta de políticas institucionais sólidas. O estudo conclui que é urgentemente necessária uma transformação curricular e cultural nas instituições de ensino superior para alinhar o ensino empresarial com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Palavras-chave: sustentabilidade; ensino superior; gestão; formação ética; pedagogia crítica.

Introducción

En las últimas décadas, el discurso global sobre sostenibilidad ha ganado una relevancia creciente en el ámbito académico, político y empresarial, impulsando la necesidad de integrar principios de desarrollo sostenible en los procesos educativos, especialmente en la formación de futuros profesionales en administración y negocios. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre los postulados teóricos de la sostenibilidad y su aplicación práctica en los currículos de las carreras de negocios. A pesar de los compromisos internacionales —como la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas— que subrayan la urgencia de promover una educación orientada al cambio, muchas instituciones de educación superior (IES) aún carecen de estrategias eficaces para formar administradores con competencias responsables, éticas y orientadas al bien común (Lozano et al., 2021).

El problema central radica en la limitada incorporación sistémica de la sostenibilidad en los programas educativos de las escuelas de negocios, donde todavía predomina una lógica instrumental centrada en la maximización de beneficios económicos, por encima de consideraciones sociales y ambientales (Rusinko, 2017). Esta concepción tradicional de la administración refuerza modelos empresariales lineales y extractivistas que contradicen los principios del desarrollo sostenible. Diversos estudios evidencian que los egresados de programas de administración y negocios suelen carecer de habilidades críticas para integrar dimensiones éticas, ambientales y sociales en la toma de decisiones (Landrum, 2017), lo cual perpetúa estructuras organizacionales insostenibles. Adicionalmente, la mayoría de las escuelas de negocios se ven presionadas por rankings y acreditaciones que priorizan indicadores financieros, relegando la sostenibilidad a un plano marginal o voluntario (Parkes et al., 2017).

Entre los factores que perpetúan esta desconexión se encuentran la resistencia al cambio curricular por parte de los cuerpos académicos, la escasa formación de los docentes en temas

de sostenibilidad, y la ausencia de metodologías pedagógicas que promuevan un aprendizaje transformador. La literatura también señala que el enfoque utilitarista de la educación en negocios dificulta la incorporación de perspectivas críticas y transdisciplinarias necesarias para afrontar la complejidad de los desafíos socioambientales contemporáneos (Setó-Pamies & Papaoikonomou, 2016). Además, la sostenibilidad suele ser tratada como un contenido aislado en asignaturas optativas o cursos extracurriculares, sin un enfoque transversal que permita su integración coherente en todo el plan de estudios (Figueiro & Raufflet, 2015).

Ante esta problemática, resulta indispensable promover un cambio paradigmático en la formación de administradores, orientado hacia una educación para la sostenibilidad (EpS), entendida como un proceso educativo que busca empoderar a los individuos para tomar decisiones informadas y responsables, considerando el impacto de sus acciones en el entorno social, económico y ecológico. La inclusión de la EpS en las carreras de negocios se justifica no solo por imperativos éticos, sino también por razones estratégicas, dado que las organizaciones están cada vez más expuestas a riesgos derivados de la degradación ambiental, el cambio climático y las desigualdades sociales. Por lo tanto, formar profesionales capaces de liderar procesos de transformación organizacional sostenible es clave para garantizar la resiliencia empresarial y contribuir a una economía regenerativa (Stubbs & Cocklin, 2008).

Desde una perspectiva académica, la revisión sistemática de literatura sobre la educación para la sostenibilidad en programas de negocios permite visibilizar los avances, limitaciones y tendencias emergentes en este campo de estudio. Este enfoque resulta viable dado el creciente número de investigaciones publicadas en revistas científicas indexadas que abordan la intersección entre sostenibilidad, pedagogía y administración. Asimismo, la revisión bibliográfica posibilita identificar modelos curriculares innovadores, buenas prácticas institucionales y estrategias de enseñanza-aprendizaje que han demostrado ser efectivas en

distintos contextos (Lozano et al., 2013). Esta base empírica puede orientar el diseño de políticas educativas y reformas curriculares orientadas a la sostenibilidad.

El objetivo de este artículo de revisión es analizar críticamente la literatura científica reciente sobre la incorporación de la educación para la sostenibilidad en las carreras de administración y negocios, con el propósito de identificar enfoques pedagógicos, marcos conceptuales y competencias clave que contribuyan a la formación de administradores responsables. En concreto, se pretende responder a la pregunta: ¿cómo formar administradores que actúen de manera ética, sostenible y comprometida con los desafíos globales del siglo XXI? A través de un análisis exhaustivo de fuentes académicas indexadas, se busca construir una visión integral de las transformaciones necesarias en la educación empresarial para contribuir a un futuro más justo y sostenible (Puyol-Cortez, 2024).

Metodología

Para la elaboración del presente artículo científico se adoptó un enfoque metodológico exploratorio, sustentado en una revisión bibliográfica de carácter narrativo y analítico. Este tipo de revisión permite examinar y sintetizar críticamente el conocimiento disponible sobre la educación para la sostenibilidad en las carreras de administración y negocios, con el propósito de identificar avances teóricos, enfoques pedagógicos, desafíos institucionales y propuestas emergentes en la formación de administradores responsables.

La selección de fuentes se realizó de manera sistemática, focalizando la búsqueda en bases de datos científicas reconocidas a nivel internacional, tales como Scopus y Web of Science, a fin de garantizar la relevancia, calidad y validez de la información analizada. Se establecieron como criterios de inclusión los siguientes: publicaciones en revistas académicas indexadas, artículos revisados por pares, publicados entre los años 2010 y 2024, escritos en inglés o español, y centrados en temas relacionados con educación superior, sostenibilidad,

formación en negocios, pedagogía crítica, competencias éticas y responsabilidad social empresarial. No se consideraron tesis, libros, capítulos de libro ni literatura gris, con el objetivo de mantener un estándar académico riguroso.

Para la búsqueda, se utilizaron combinaciones de palabras clave en inglés, tales como “sustainability education”, “business schools”, “responsible management education”, “competencies for sustainability” y “curriculum development in business”. Estas expresiones se ajustaron según los descriptores controlados de cada base de datos, empleando operadores booleanos y filtros específicos para refinar los resultados. Posteriormente, se realizó una revisión del título, resumen y palabras clave de cada documento para determinar su pertinencia. Aquellos textos que cumplieran con los criterios de inclusión fueron leídos en su totalidad para proceder a su análisis temático.

El tratamiento de la información se llevó a cabo mediante una lectura comprensiva y crítica de los textos seleccionados, con el fin de identificar patrones, categorías conceptuales y relaciones entre las diferentes perspectivas teóricas y empíricas. Los artículos fueron organizados en función de su contribución al entendimiento de la integración de la sostenibilidad en los programas de administración, prestando especial atención a los modelos curriculares, estrategias pedagógicas, competencias promovidas y barreras institucionales. Este proceso permitió construir un marco interpretativo coherente, orientado a responder la pregunta central del estudio: ¿cómo formar administradores responsables desde una perspectiva educativa alineada con la sostenibilidad?

Asimismo, se prestó atención al contexto geográfico e institucional de los estudios revisados, con el fin de observar tendencias internacionales y contrastar enfoques aplicados en distintas regiones del mundo. La triangulación de diversas fuentes y perspectivas fortaleció la validez del análisis y permitió enriquecer la discusión crítica sobre las transformaciones necesarias en la educación en negocios para responder a los desafíos del desarrollo sostenible.

Resultados

Enfoques pedagógicos en la formación para la sostenibilidad

La formación universitaria en administración y negocios enfrenta el reto impostergable de integrar principios de sostenibilidad en sus estructuras pedagógicas y curriculares, no como un elemento decorativo o accesorio, sino como una dimensión constitutiva del perfil profesional del egresado. Esta transformación exige revisar no solo los contenidos que se imparten, sino, de manera más profunda, los métodos mediante los cuales estos contenidos son enseñados y apropiados por los estudiantes. A este respecto, el análisis de la literatura revela dos tendencias contrastantes: el persistente predominio de métodos pedagógicos tradicionales y, en contraposición, el avance gradual pero significativo de enfoques activos, participativos y experienciales, orientados a una educación transformadora para la sostenibilidad (Puyol-Cortez, 2024).

Predominio de métodos tradicionales

A pesar del avance discursivo y normativo en torno a la educación para el desarrollo sostenible (EDS), las escuelas de negocios siguen reproduciendo en gran medida paradigmas pedagógicos convencionales, basados en la transmisión unidireccional de conocimientos, la evaluación memorística y la escasa problematización crítica de los contenidos. Estos métodos, heredados de una lógica positivista e instrumental, priorizan la eficiencia operativa, la lógica del mercado y la maximización del rendimiento económico, minimizando la importancia de las dimensiones sociales, éticas y ecológicas en la toma de decisiones organizacionales (Springett, 2010; Rusinko, 2010).

Diversos estudios señalan que esta orientación educativa limita el desarrollo de competencias integrales en sostenibilidad, como el pensamiento sistémico, la toma de decisiones éticas y la capacidad de análisis crítico frente a contextos de alta complejidad e incertidumbre (Lozano et al., 2017). El enfoque tradicional promueve un aprendizaje

superficial, centrado en la acumulación de información y no en la transformación de valores, actitudes y prácticas profesionales. Además, tiende a fragmentar el conocimiento, impidiendo la articulación transdisciplinaria que exige la sostenibilidad, la cual no puede abordarse desde marcos disciplinares cerrados, sino desde una comprensión holística e integrada (Sterling, 2011).

Esta resistencia al cambio metodológico está asociada a factores institucionales y estructurales, entre ellos, la rigidez curricular, la escasa capacitación del profesorado en pedagogías innovadoras, y las presiones externas que enfrentan las universidades por mantener posiciones en rankings internacionales, los cuales valoran aspectos como la empleabilidad, la internacionalización o la investigación indexada, pero no necesariamente el compromiso con la sostenibilidad (Ceulemans, Molderez, & Van Liedekerke, 2015). En este sentido, la sostenibilidad es muchas veces reducida a cursos electivos, o bien tratada de manera tangencial, sin un enfoque transversal y articulado.

Adicionalmente, las evaluaciones académicas continúan basándose en instrumentos convencionales —exámenes de opción múltiple, trabajos individuales teóricos, exposiciones magistrales— que no permiten evidenciar el desarrollo de competencias complejas como la colaboración, la resolución de conflictos, la empatía intercultural o la innovación social, aspectos fundamentales para una práctica profesional orientada a la sostenibilidad (Figueiró & Raufflet, 2015). Esta disonancia entre lo que se enseña, cómo se enseña y lo que la realidad demanda del profesional en administración constituye una de las principales barreras para la transformación educativa, la tabla a continuación propone una visión proactiva sobre los retos y posibilidades para integrar la educación para el desarrollo sostenible (EDS) en las escuelas de negocios, identificando no solo las limitaciones del modelo actual, sino también caminos para su renovación pedagógica.

Tabla 1

Transformación pedagógica para la sostenibilidad en escuelas de negocios: desafíos y oportunidades

Eje de transformación	Situación actual	Propuesta de mejora
Modelo pedagógico	Predomina una enseñanza unidireccional, centrada en la memorización y transmisión de contenidos.	Implementar metodologías activas, aprendizaje basado en problemas y enfoque participativo para el desarrollo de pensamiento crítico y reflexivo.
Integración de la sostenibilidad	La EDS se trata como un contenido marginal o electivo, sin articulación con el currículo general.	Incorporar la sostenibilidad como eje transversal en todos los niveles y asignaturas, desde una perspectiva sistémica e interdisciplinaria.
Evaluación del aprendizaje	Se utilizan herramientas tradicionales que no capturan competencias complejas.	Diseñar evaluaciones auténticas que evidencien colaboración, empatía, pensamiento sistémico y resolución de problemas en contextos reales.
Formación docente	Existe escasa capacitación en pedagogías críticas, sostenibles o innovadoras.	Capacitar a los docentes en metodologías transformadoras y en competencias clave para la EDS.
Factores institucionales limitantes	Curriculos rígidos, presión por rankings internacionales, orientación hacia la empleabilidad e indicadores tradicionales.	Reformular indicadores de calidad académica para incluir compromiso social, impacto ambiental y aprendizaje transformador.
Visión profesional del en formación	Enfoque instrumental que prioriza la eficiencia y el rendimiento económico.	Formar profesionales con conciencia ética, visión ecológica y responsabilidad social, preparados para liderar en contextos complejos e inciertos.
Desafío general	Brecha entre lo que se enseña y lo que exige la sostenibilidad real.	Superar dicha brecha mediante una transformación curricular y metodológica profunda que prepare a líderes responsables para el desarrollo sostenible.

Nota: Esta tabla busca promover un enfoque orientado al cambio, destacando la necesidad de superar prácticas tradicionales mediante la incorporación de metodologías activas, formación docente, y una visión holística de la sostenibilidad como eje transversal de la educación en administración (Autores, 2025).

Uso creciente de metodologías activas

En contraposición al enfoque tradicional, la literatura reciente reporta un crecimiento progresivo de experiencias educativas que adoptan metodologías activas y centradas en el estudiante, con el objetivo de generar aprendizajes significativos, transformadores y contextualizados. Estas estrategias didácticas se sustentan en teorías del aprendizaje experiencial (Kolb, 1984) y del aprendizaje transformativo (Mezirow, 2000), las cuales proponen que el conocimiento se construye de manera activa mediante la reflexión crítica sobre la experiencia y la interacción con el entorno.

Entre las metodologías más empleadas en la formación en sostenibilidad se encuentran el aprendizaje basado en proyectos (PBL), el aprendizaje-servicio, los estudios de caso reales,

las simulaciones empresariales, el análisis de dilemas éticos y los debates deliberativos. Estas herramientas permiten conectar los contenidos académicos con problemas del mundo real, favoreciendo la apropiación crítica del conocimiento y el desarrollo de competencias cognitivas, emocionales y prácticas (Brundiens, Wiek, & Redman, 2010).

Por ejemplo, el uso de estudios de caso que exploran conflictos socioambientales o decisiones empresariales controvertidas permite a los estudiantes analizar múltiples perspectivas, identificar dilemas éticos, y proponer soluciones viables y responsables, lo que contribuye a formar una visión más compleja e integrada de la gestión organizacional. Asimismo, el aprendizaje-servicio vincula a los estudiantes con comunidades locales, organizaciones sociales o pequeñas empresas, permitiendo una inmersión en realidades concretas y promoviendo valores como la solidaridad, la justicia social y el compromiso cívico (Figueiró & Raufflet, 2015).

Adicionalmente, se han implementado simulaciones y juegos de rol que reproducen contextos empresariales dinámicos y con múltiples actores, donde los estudiantes deben tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre, considerando impactos económicos, sociales y ambientales. Estas experiencias contribuyen a desarrollar habilidades de liderazgo ético, negociación y comunicación, todas ellas esenciales en la gestión responsable de organizaciones (Lozano et al., 2017).

En cuanto a la institucionalización de estas metodologías, algunos programas académicos han comenzado a rediseñar sus currículos para incorporar de forma transversal los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que ha impulsado un enfoque más sistémico e integrado del aprendizaje (Ceulemans et al., 2015). Sin embargo, su implementación sigue siendo fragmentada, limitada por la resistencia de ciertos sectores académicos, la falta de recursos y la ausencia de políticas institucionales claras que promuevan una transformación pedagógica estructural.

En conclusión, aunque la formación en sostenibilidad dentro de las carreras de negocios continúa dominada por métodos pedagógicos tradicionales, se evidencia una tendencia creciente hacia la adopción de metodologías activas que permiten no solo una mayor apropiación de los contenidos, sino también la formación de una ética profesional comprometida con la transformación sostenible del entorno. Este giro metodológico es indispensable si se pretende formar administradores que actúen como agentes de cambio ante los desafíos del siglo XXI (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz 2023).

Barreras institucionales para integrar la sostenibilidad

La transición hacia una educación en negocios alineada con los principios del desarrollo sostenible exige transformaciones estructurales que van más allá de ajustes superficiales en los programas académicos. No obstante, la revisión de literatura revela la existencia de múltiples barreras institucionales que dificultan dicha integración de manera efectiva. Estas barreras responden tanto a factores organizacionales como a inercias epistemológicas, que perpetúan modelos formativos desarticulados de los desafíos sociales, ambientales y éticos contemporáneos. La rigidez de las estructuras curriculares y las limitaciones en la formación del profesorado emergen como factores determinantes que impiden consolidar una educación verdaderamente transformadora (Stubbs & Cocklin, 2008).

Enfoque aislado en el currículo

Una de las expresiones más evidentes de la resistencia institucional a la sostenibilidad se manifiesta en la forma en que esta temática es incorporada al currículo. En lugar de ser concebida como un eje transversal que oriente todos los niveles y componentes del proceso formativo, la sostenibilidad suele tratarse como un tema accesorio, encapsulado en asignaturas optativas o en módulos específicos sin conexión con el resto de las áreas del conocimiento. Esta fragmentación curricular limita la posibilidad de que los estudiantes desarrollen una

comprensión holística e integrada de los problemas complejos que caracterizan el mundo contemporáneo (Lozano et al., 2017).

La falta de articulación transversal de la sostenibilidad impide que el estudiantado logre establecer vínculos significativos entre los contenidos impartidos en distintas asignaturas, así como entre la teoría académica y la práctica profesional. Esta desconexión curricular no solo obstaculiza el desarrollo de competencias sistémicas, sino que también desincentiva una actitud crítica y reflexiva frente a los impactos que la actividad empresarial tiene sobre el entorno social y natural. Al no integrarse en el núcleo de las competencias profesionales, la sostenibilidad es percibida como un valor añadido, deseable pero prescindible, y no como un criterio fundamental que deba guiar la toma de decisiones administrativas (Figueiró & Raufflet, 2015).

Este tratamiento marginal de la sostenibilidad se ve reforzado por la estructura organizativa de muchas instituciones de educación superior, en las cuales los procesos de reforma curricular están condicionados por factores políticos, burocráticos y culturales que desincentivan la innovación. La incorporación de enfoques inter y transdisciplinarios, necesarios para abordar los desafíos de la sostenibilidad, se enfrenta a lógicas departamentales segmentadas, resistencia por parte de algunas facultades y falta de mecanismos institucionales que promuevan la cooperación entre disciplinas. En consecuencia, los esfuerzos por incluir la sostenibilidad de manera integral quedan frecuentemente limitados a iniciativas individuales, sin respaldo estratégico ni continuidad institucional (Springett, 2010; Rusinko, 2010).

Además, los criterios utilizados por muchas universidades para evaluar la calidad de sus programas académicos y su posicionamiento en rankings internacionales suelen privilegiar indicadores como la empleabilidad, la producción científica en determinadas áreas del conocimiento y los ingresos generados, dejando en segundo plano el compromiso ético, social y ambiental de la formación. Esta orientación instrumental y mercantilizada de la educación

superior refuerza el enfoque aislado de la sostenibilidad en el currículo, perpetuando un modelo educativo desalineado con las necesidades de transformación que exige el contexto global (Almenaba-Guerrero & Herrera-Sánchez 2022).

Limitaciones en la formación docente

Junto a la fragmentación curricular, otro obstáculo fundamental para la integración de la sostenibilidad en las carreras de negocios es la insuficiente preparación del cuerpo docente para abordar esta temática de manera rigurosa, crítica y pedagógicamente innovadora. Muchos académicos han sido formados en paradigmas tradicionales centrados en la eficiencia económica, la gestión operativa y la maximización del beneficio, sin una formación previa en enfoques sostenibles, pensamiento sistémico o ética empresarial. Esta limitación formativa se traduce en una incapacidad para contextualizar los contenidos desde una perspectiva de sostenibilidad, así como para promover procesos de aprendizaje que fomenten la reflexión crítica, la responsabilidad social y la acción transformadora (Springett, 2010; Rusinko, 2010).

La falta de formación en sostenibilidad no se reduce al conocimiento conceptual del tema, sino que también abarca la dimensión pedagógica. Numerosos docentes carecen de competencias didácticas para implementar metodologías activas, colaborativas e interdisciplinarias que resultan esenciales para el aprendizaje significativo en sostenibilidad. En muchos casos, se continúa recurriendo a métodos expositivos centrados en la transmisión de información, lo que limita la participación estudiantil y reduce la sostenibilidad a un discurso abstracto, sin conexión con las realidades concretas del entorno (Stubbs & Cocklin, 2008).

A esta situación se suma la escasez de incentivos institucionales para que los profesores participen en procesos de actualización y desarrollo profesional orientados a la sostenibilidad. Las estructuras de evaluación del desempeño docente y académico priorizan la productividad científica en revistas especializadas de sus respectivas áreas disciplinares, dificultando la dedicación de tiempo y recursos a la formación en temas transversales. Además, el rediseño de

programas de estudio o la implementación de nuevas metodologías no siempre es valorado como un mérito dentro de los sistemas de promoción académica, lo que desincentiva la innovación curricular (Sterling, 2011).

La ausencia de una cultura institucional comprometida con la sostenibilidad agrava esta situación. En muchas universidades, la integración de la sostenibilidad en la enseñanza depende de la voluntad individual de ciertos docentes o grupos aislados, sin que exista un marco normativo, estratégico o financiero que garantice su implementación de forma estructural. Esta dependencia de esfuerzos voluntarios impide consolidar una visión compartida y sostenida en el tiempo, lo que a su vez contribuye a la discontinuidad y a la dispersión de las iniciativas.

Superar las limitaciones en la formación docente requiere, por tanto, una transformación profunda de las políticas institucionales en materia de desarrollo académico. Es indispensable establecer programas de formación continua, generar espacios de intercambio de experiencias pedagógicas y fomentar comunidades de aprendizaje docente en torno a la sostenibilidad. Asimismo, se debe promover una revalorización del rol pedagógico dentro de la función universitaria, reconociendo que la educación para la sostenibilidad no es un complemento, sino un eje estratégico para el desarrollo de sociedades más justas, resilientes y ambientalmente responsables (Ceulemans, Molderez, & Van Liedekerke, 2015).

Discusión

Con base en los hallazgos revisados en este artículo, se puede afirmar que la integración de la sostenibilidad en las carreras de administración y negocios, aunque reconocida como una necesidad urgente desde múltiples marcos internacionales y académicos, enfrenta obstáculos estructurales persistentes que comprometen su implementación efectiva. Las tensiones entre el discurso normativo de la sostenibilidad y las prácticas pedagógicas institucionales evidencian una disonancia entre los objetivos de formación declarados y los métodos empleados para

alcanzarlos, lo que plantea serias limitaciones para la formación de profesionales capaces de enfrentar los desafíos complejos del siglo XXI.

Uno de los principales puntos críticos identificados es la prevalencia de métodos pedagógicos tradicionales, basados en una lógica de instrucción expositiva y centrados en la transferencia unidireccional de conocimientos. Este enfoque limita el desarrollo de competencias como el pensamiento sistémico, la toma de decisiones éticas, la creatividad y la resolución de problemas complejos, elementos esenciales para una gestión sostenible. A pesar de los esfuerzos institucionales por incluir la sostenibilidad en el currículo, estos suelen estar marcados por una implementación fragmentada y superficial. En muchos casos, la sostenibilidad se inserta como una asignatura opcional o como un componente marginal de otras materias, sin articulación transversal ni vinculación con los pilares fundamentales del perfil del egresado (Ceulemans, Molderez, & Van Liedekerke, 2015; Setó-Pamies & Papaoikonomou, 2016).

Este fenómeno no es fortuito, sino que responde a dinámicas institucionales más amplias, entre ellas, una cultura universitaria orientada a la eficiencia académica, los indicadores cuantitativos de desempeño y la competitividad interinstitucional. Estas dinámicas generan un entorno en el cual la sostenibilidad es percibida más como un elemento de reputación que como un compromiso pedagógico profundo. Así, se consolida un enfoque instrumental que reduce la sostenibilidad a una herramienta de gestión empresarial, ignorando su dimensión normativa, transformadora y crítica (Springett, 2005).

A pesar de este contexto adverso, existen evidencias crecientes de prácticas educativas que buscan subvertir este modelo dominante, mediante la adopción de metodologías activas y centradas en el estudiante. Estas metodologías promueven el aprendizaje experiencial, la resolución de problemas reales, la participación comunitaria y la reflexión crítica, elementos clave para una educación verdaderamente orientada a la sostenibilidad. Estrategias como el

aprendizaje-servicio, el análisis de estudios de caso, las simulaciones organizacionales y los proyectos colaborativos han mostrado resultados positivos en el desarrollo de competencias transversales que fortalecen la formación ética, social y ambiental de los estudiantes de negocios (Brundiers, Wiek, & Redman, 2010; Lozano et al., 2017).

No obstante, la implementación sistemática de estas metodologías enfrenta una barrera crucial: la limitada preparación del cuerpo docente. La mayoría de los profesores en carreras de negocios no cuenta con una formación específica en sostenibilidad, ni en pedagogías activas que faciliten procesos de aprendizaje transformadores. Esta carencia se ve agravada por la falta de incentivos institucionales que promuevan la capacitación continua y el rediseño curricular. En muchos casos, el desarrollo profesional docente sigue centrado en la especialización disciplinaria y la productividad científica, sin valorar de manera suficiente la innovación pedagógica o la transversalización de temas éticos y sociales (Barth & Rieckmann, 2012; Verhulst & Lambrechts, 2015).

La literatura sugiere que para avanzar en una integración efectiva de la sostenibilidad en las carreras de negocios, es necesario reconfigurar los marcos institucionales que rigen la formación superior. Esto implica transitar desde una visión fragmentada hacia un enfoque sistémico, donde la sostenibilidad sea asumida como una responsabilidad colectiva que atraviese los contenidos, las metodologías y los valores institucionales. Asimismo, se requiere promover una cultura académica que valore el compromiso con la transformación social y ecológica, y que incentive tanto a estudiantes como a docentes a adoptar una postura crítica frente a los modelos hegemónicos de desarrollo y gestión (Almenaba-Guerrero & Herrera-Sánchez 2022).

En este contexto, la educación superior no solo debe responder a los retos del mercado laboral, sino también asumir su rol como agente de cambio social. Formar administradores responsables implica cultivar una ética del cuidado, una comprensión profunda de la

interdependencia entre sistemas naturales y humanos, y una capacidad para liderar procesos de transición hacia modelos organizacionales sostenibles. Esto solo será posible si se logra una convergencia entre innovación pedagógica, compromiso institucional y transformación curricular, basada en principios de justicia, equidad y sostenibilidad (Ríos-Gaibor & Preciado-Ortiz 2023).

Conclusión

La revisión realizada permite concluir que la integración de la sostenibilidad en las carreras de administración y negocios es aún incipiente, marcada por una implementación parcial, metodológicamente limitada y estructuralmente fragmentada. A pesar del consenso creciente sobre la necesidad de formar profesionales capaces de afrontar los desafíos globales desde una perspectiva ética y sostenible, los avances en términos pedagógicos e institucionales no han logrado consolidarse de forma coherente ni sistemática. Persiste una desconexión entre el discurso normativo que promueve la sostenibilidad como eje transversal y las prácticas formativas que continúan centradas en enfoques tradicionales, reproductivos y orientados al mercado.

Los métodos pedagógicos dominantes, aún basados en la transmisión unidireccional de conocimientos, impiden el desarrollo de competencias críticas para una gestión responsable. Aunque emergen con fuerza metodologías activas centradas en el aprendizaje experiencial, colaborativo y reflexivo, su adopción sigue siendo limitada, dependiente de esfuerzos individuales y sin el respaldo institucional suficiente. Esta situación se ve agravada por la estructura curricular fragmentada, en la que la sostenibilidad es tratada como un contenido marginal y desvinculado del perfil de egreso, lo que reduce su impacto formativo y compromete la coherencia de la propuesta educativa.

Otro elemento clave identificado es la falta de formación y acompañamiento docente en temas de sostenibilidad y en metodologías didácticas innovadoras. La carencia de políticas institucionales orientadas al desarrollo profesional del profesorado constituye una barrera significativa para avanzar hacia una educación transformadora. El cuerpo académico, en su mayoría, carece de herramientas conceptuales y pedagógicas para integrar la sostenibilidad en sus prácticas de enseñanza, lo que reproduce modelos formativos anacrónicos y descontextualizados frente a las urgencias sociales y ambientales actuales.

A partir de estos hallazgos, se evidencia la necesidad de una transformación profunda en la cultura institucional de las universidades, que permita asumir la sostenibilidad como un principio estructurante de la educación en negocios. Esto implica no solo rediseñar planes de estudio, sino también repensar las prácticas pedagógicas, fortalecer la formación docente, promover una visión compartida y generar mecanismos de evaluación y seguimiento que garanticen la coherencia y eficacia de las acciones emprendidas. Formar administradores responsables requiere más que contenidos específicos: exige un ecosistema educativo comprometido con la justicia social, el respeto ambiental y la ética profesional.

En síntesis, avanzar hacia una educación para la sostenibilidad en las carreras de negocios demanda un cambio paradigmático en los enfoques formativos, en las estructuras curriculares y en los marcos institucionales que regulan la enseñanza. Solo mediante una integración transversal, crítica y participativa será posible preparar a los futuros profesionales para liderar procesos de transformación organizacional en sintonía con los principios del desarrollo sostenible.

Referencias bibliográficas

- Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69-85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>

- Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: An output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28–36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.011>
- Brundiers, K., Wiek, A., & Redman, C. L. (2010). Real-world learning opportunities in sustainability: From classroom into the real world. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 11(4), 308–324. <https://doi.org/10.1108/14676371011077540>
- Ceulemans, K., Molderez, I., & Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: A comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127–143. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.052>
- Figueiró, P. S., & Raufflet, E. (2015). Sustainability in higher education: A systematic review with focus on management education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.118>
- Landrum, N. E. (2017). Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, 31(4), 287–313. <https://doi.org/10.1177/1086026617717456>
- Lozano, R., Barreiro-Gen, M., Lozano, F. J., & Sammalisto, K. (2021). Teaching sustainability in European higher education institutions: Assessing the connections between competences and pedagogical approaches. *Sustainability*, 13(3), 1256.
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisinigh, D., & Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: Becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006>
- Lozano, R., Merrill, M. Y., Sammalisto, K., Ceulemans, K., & Lozano, F. J. (2017). Connecting competences and pedagogical approaches for sustainable development in higher education: A literature review and framework proposal. *Sustainability*, 9(10), 1889. <https://doi.org/10.3390/su9101889>
- Parkes, C., Buono, A. F., & Howaidy, G. (2017). The Principles for Responsible Management Education (PRME): The first decade – What has been achieved? The next decade – Responsible management Education's challenge for the Sustainable Development Goals (SDGs). *The International Journal of Management Education*, 15(2), 61–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.05.003>
- Puyol-Cortez, J. L. (2024). Factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector retail. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 36–55. <https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/11>
- Ríos-Gaibor, C. G., & Preciado-Ortiz, F. L. (2023). Estrategias de Innovación y Competitividad en PYMEs Ecuatorianas: Un Análisis Cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17–36. <https://doi.org/10.69484/rcz/v2/n2/41>
- Rusinko, C. A. (2017). Integrating sustainability in management and business education: A matrix approach. *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 507–519. <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr507>
- Setó-Pamies, D., Papaoikonomou, E. A Multi-level Perspective for the Integration of Ethics,

- Corporate Social Responsibility and Sustainability (ECSRS) in Management Education. *J Bus Ethics* 136, 523–538 (2016). <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2535-7>
- Springett, D. (2005). Education for sustainability in the business studies curriculum: A call for a critical agenda. *Business Strategy and the Environment*, 19(3), 146–161. <https://doi.org/10.1002/bse.447>
- Sterling, S. (2011). Transformative learning and sustainability: Sketching the conceptual ground. *Learning and Teaching in Higher Education*, 5(1), 17–33.
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 206–221.
- Verhulst, E., & Lambrechts, W. (2015). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106, 189–204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.049>