

## ***Comunidades Docentes de Aprendizaje para una Educación Integral, Transversal y Equitativa Orientada al Progreso Sostenible***

### ***Teaching Learning Communities for a Comprehensive, Transversal and Equitable Education Oriented to Sustainable Progress***

**Teresa De Dios Alija**

e-mail: [t.dedios.prof@ufv.es](mailto:t.dedios.prof@ufv.es)

*Universidad Francisco de Vitoria. España*

**José Luis Parada Rodríguez**

e-mail: [j.parada@ufv.es](mailto:j.parada@ufv.es)

*Universidad Francisco de Vitoria. España*

**Gloria Claudio-Quiroga**

e-mail: [g.claudio.prof@ufv.es](mailto:g.claudio.prof@ufv.es)

*Universidad Francisco de Vitoria. España*

**Cecilia Font de Villanueva**

e-mail: [cecilia.font@ufv.es](mailto:cecilia.font@ufv.es)

*Universidad Francisco de Vitoria. España*

**Resumen:** Los nuevos modelos de actualización pedagógica del profesorado destacan la importancia de trabajar en comunidades docentes de aprendizaje en las que, a través de un proceso continuo, reflexivo, colaborativo e inclusivo, los profesores orienten su labor académica hacia una formación integral, inclusiva y equitativa. El principal objetivo de este proyecto es [OBJETIVO] diseñar y activar una comunidad que transforme la experiencia docente, facilite el aprendizaje situado y promueva la orientación profesional de los estudiantes hacia el desarrollo sostenible de las empresas y el bien común en la sociedad. [METODOLOGÍA] Mediante una metodología descriptiva y analítica, la reflexión y el diálogo profundo transdisciplinar, en el que han participado

[MUESTRA] 120 personas, se ha comprobado que [CONCLUSIÓN] las comunidades docentes de aprendizaje constituyen una vía eficaz para diseñar planes de estudio, organizar la docencia universitaria y propiciar un ecosistema de aprendizaje que responde a la necesidad de orientar los estudios universitarios hacia la formación integral, interdisciplinar, trasversal, justa, inclusiva, equitativa, abierta y global que demanda la sociedad actual.

**Palabras clave:** universidad; estudiante-profesor; valores morales; bienestar social.

**Abstract:** In recent years there has been an increasingly interest about new models of teaching that are focused on teachers' pedagogical updating, highlighting the importance of working in communities in which, through a continuous, reflective, collaborative and inclusive processes, teachers guide their work towards a comprehensive, inclusive and equitable training. Those are called 'teaching learning communities'. In this paper we share our experience on [OBJECTIVE] designing and activating such a community in our faculty, where we were able to transform contents and methodology in order to facilitate the so-called 'situated learning' and give professional guidance under two main principles such as sustainable development and common good. [METHODOLOGY] It's been through a descriptive and analytical methodology supported by a transdisciplinary dialogue between [SAMPLE]120 professors, that we have proven [CONCLUSSION] that this so called 'teaching learning communities' are effective in order to re-design academic guides, organize teachers' duties and promote a new ecosystem between teachers and students.

**Keywords:** university; student teacher relationship; moral values; welfare.

Recibido / Received: 27/01/2022  
Aceptado / Accepted: 25/01/2023

## 1. Introducción

Desde la implantación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) se está demandando que el profesor universitario sea, más que un transmisor de conocimiento, un facilitador en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, que contemple el aula como un lugar de encuentro de aprendices (Louis y Marks, 1998; Mercer, 2001 y 2015; Agejas, 2013; Bielaczyc, Kapur y Collins, 2013), que colaboren (Vidal-Abarca, 2010) para aprender de forma significativa (Mayer, 2004). Sin embargo, en las instituciones universitarias no se suelen generar espacios apropiados para que el docente aprenda a acomodar su docencia y a implementar nuevos modelos pedagógicos adaptados a los diferentes contextos y planes de estudio. Con objeto de superar estas deficiencias han surgido en los últimos años nuevos modelos de formación del profesorado, como los realistas (Korthagen, 2010) o los de innovación colaborativa (Corno y Randi, 2000). Ambos se basan en la necesidad de que los profesores formen parte de comunidades de aprendizaje (Huberman, 1989; Stoll y col. 2006; Bielaczyc, Kapur y Collins, 2013), en las que se trabaje para que el profesor amplíe su comprensión de lo que significa enseñar, para contemplar no solamente la importancia de centrarse en el alumno, sino también la trascendencia de su propio desarrollo como profesional académico. De este modo, las comunidades docentes de aprendizaje (Bruner, 1999) adquieren pleno sentido, pues en ellas, el profesorado se cuestiona críticamente su práctica académica en un proceso continuo, reflexivo, colaborativo e inclusivo, que se orienta a la formación integral, tanto de docentes como de discentes (Fulland, 2002 y 2006).

Analizar la docencia implica tomar en consideración la preparación, el desarrollo de la intervención didáctica directa y las acciones posteriores a ella y, además, tener

en cuenta aspectos que trascienden lo experiencial y visible, que se derivan de las actitudes e interpretaciones de cada uno de los participantes que intervienen en el proceso de aprendizaje (Altbach, 1991; Zabalza, 2003; Coll y Sánchez, 2008; Coll, Onrubia y Maury, 2008; Monereo y Pozo, 2003).

En este sentido, en la Universidad Francisco de Vitoria (UFV) se han realizado algunos estudios que constituyen los antecedentes de la investigación que aquí se presenta. En 2013 se realizó un análisis profundo sobre la calidad docente y las condiciones de aprendizaje en las aulas, en el que participaron 630 alumnos y 30 profesores de distintas facultades. En base a una metodología basada en cuestionarios, entrevistas y observación directa en el aula, se comprobó que existen factores vinculados al profesor que intervienen de manera definitiva en la forma de aprender de los universitarios, dos de los más importantes son el «diseño de la formación y del aprendizaje» y el «reconocimiento de la institución» (Freixa et al., 2014; Vega, 2020).

Como consecuencia de esta investigación, en 2014 se decidió implantar un plan de formación en el que participaron 120 profesores de diversas materias científicas, que concluyó con la configuración de comunidades docentes de aprendizaje en las que se logró la participación activa, significativa y comprometida del claustro (Vega et al., 2016; Vega, 2020). En estas comunidades se generó un espacio colaborativo de reflexión, crítica y desarrollo del pensamiento creativo que, junto a la inmersión en metodologías innovadoras, propiciaron el desarrollo de competencias y nuevas perspectivas desde las cuales abordar la planificación docente de las materias, teniendo en cuenta tanto la selección coherente de aprendizajes enfocados a garantizar un perfil de egreso previamente definido, como las metodologías que lo desarrollen y los sistemas de evaluación que lo constaten.

Se constató así que el trabajo de las comunidades docentes se constituye como una vía eficaz para dar respuesta a los factores demandados por los profesores en el estudio inicial, sobre todo en cuanto a la necesidad de colaborar en «el diseño de la formación y del aprendizaje» (Zabalza, 2003; Manzanque y Barba, 2008; Freixa et al. 2014; Lacalle, 2014).

Uno de los elementos que se advierte como clave en esas comunidades docentes es la necesidad de abordar aproximaciones más interdisciplinares y globales, alejándose de estructuras rígidas y endogámicas. De fondo late la convicción de que ninguna ciencia particular es radicalmente autónoma, sino que parte de ciertas premisas o se encuentra con ciertos límites que le obligan a entrar en diálogo con otras disciplinas.

## **2. Objetivos**

Con el fin de contribuir a superar estas limitaciones y avanzar en el trabajo de reflexión interdisciplinar, se propone en la UFV la constitución de una comunidad docente de aprendizaje, denominada de «razón abierta» (Lacalle, 2014), con el fin de abordar cuestiones de profundo calado que afectan a hacer efectiva una formación orientada a lograr una sociedad más justa, inclusiva y equitativa. La investigación se aplica sobre disciplinas que se imparten el Grado en Administración y Dirección de Empresas, que se analizan a la luz de cuestiones antropológicas,

epistemológicas, éticas y sobre el sentido con el propósito de lograr una verdadera formación integral. Cada una de esas cuestiones facilita la reflexión sobre los fundamentos de la ciencia y el propósito de las distintas materias que configuran el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Antropológica: el hecho de referirse al desarrollo sostenible y al bien común implica una cierta consideración sobre la persona, su dignidad y sus derechos. Más aún, los modelos políticos, económicos, sociales descansan sobre un modo de comprender a la persona y sus relaciones con las demás. Incluso la misma ciencia parte de premisas antropológicas que se deben explicitar. En el ámbito universitario se trata de poner las competencias adquiridas, el conocimiento, las habilidades y las actitudes, al servicio de las personas y sus necesidades, partiendo de la consideración de su propio valor y dignidad.
- Epistemológica: descubrir los procedimientos, recursos, preceptos, reglas, principios y leyes generales que permiten dominar cada ciencia particular para hacerla asequible a los universitarios de hoy, que serán mañana los profesionales encargados de contribuir al desarrollo sostenible de las empresas en una sociedad global.
- Ética: tiene que ver con los principios y valores que sustentan toda toma de decisión y orientan a la hora de ejecutar (u omitir) un acto concreto. Esto está directamente relacionado con el concepto de «virtud», tanto intelectual como moral, y la comprensión del sentido de la responsabilidad (profesional y personal) y el compromiso con el bien común, el progreso sostenible y la equidad social (Vega Ventosilla et al., 2020). Razonar correctamente y fortalecer la voluntad para hacer lo que se debe: la perseverancia, el esfuerzo, la confianza, la honestidad, la humildad, la firmeza y, sobre todo, la responsabilidad y el compromiso con el bien común.
- Sentido: Toda cultura se define como un sistema de ideas vivas de un tiempo, e incluye aproximaciones metafísicas, religiosas, trascendentes, más o menos explícitas, en lo que se define como una «cosmovisión», esto es, un sistema de ideas sobre la persona, el contexto y la trascendencia. Y esto es especialmente relevante en un mundo global donde existen tanto las tensiones culturales como los procesos de hibridación, así como los nuevos lenguajes tecnológicos y los nuevos horizontes científicos... que nos vuelven a conducir a las preguntas epistemológica, ética y antropológica.
- Formación integral: formar para anclar conocimientos de manera sintética y sistemática, desarrollar capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, que garanticen el aprendizaje de las competencias comprometidas en el perfil de egreso, a través de metodologías eficaces y el fortalecimiento de principios relacionados con el servicio, la responsabilidad y el compromiso social que garanticen, según se propone en el ODS4 de la Agenda 2030 (ONU, 2015), una educación de calidad, inclusiva y equitativa, que pueda promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

### 3. El sentido de la formación integral

Se define la formación integral como un proceso educativo que fomenta la argumentación crítica, promueve la integración de saberes, potencia la adquisición de competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) y consolida principios y valores, como un paso previo y necesario para el ejercicio profesional y para la convivencia cívica.

La clave de la formación integral consiste en salvar cualquier atisbo de fragmentación (Agejas, 2013) e integrar las diferentes dimensiones que entran en juego en el proceso educativo y que, de hecho, se reflejan en el perfil del egresado universitario de Administración y Dirección de Empresas, el cual se sustenta sobre tres pilares:

- Adquirir conocimientos, lo que exige una formación sintética y sistemática, donde se trabajan tanto la memoria como la comprensión, la investigación, la crítica y la argumentación. El resultado será el dominio del lenguaje científico, de los preceptos, reglas, leyes, procedimientos y recursos de la ciencia particular.
- Desarrollar capacidades y habilidades (Riesco, 2008), ya sea a través del propio acto de estudio (que potencia las capacidades intelectuales) como de las diversas metodologías de aprendizaje dirigidas al desarrollo de competencias lingüísticas, tecnológicas, digitales, sociales, de emprendimiento y culturales, en línea con las competencias definidas por la anterior ley educativa (LOMCE, LO8/2013) o las recomendaciones de la Agenda de Capacidades para la competitividad sostenible, la equidad social o la resiliencia (Comisión Europea, 2020), para una educación y formación profesional en competencias sostenibles, el desarrollo de capacidades que acompañen la transición verde y digital.
- Fortalecer principios y valores, en sintonía con los valores sociales, las virtudes cívicas, los principios éticos y los códigos deontológicos, que en el ámbito de la empresa se informan en base al Global Reporting Initiative (GRI, 2015) para la ratificar el compromiso de las organizaciones con el progreso sostenible, contemplado como el desarrollo continuo y generalizado que responde a las necesidades sociales, económicas y medioambientales de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias (ONU, 2015). También se secunda así lo planteado en el manifiesto de Davos 2020, que plantea el propósito universal de las organizaciones socialmente responsables en la Cuarta Revolución Industrial (Schwab, 2016) «El mejor camino hacia la comprensión y la armonización de los intereses divergentes de todos los stakeholders es la adquisición de un compromiso común con respecto a las políticas y las decisiones que refuercen la prosperidad a largo plazo de las empresas» (WEF Davos, 2020).

Para que los diferentes elementos que entran en juego en el proceso formativo no estén fragmentados, sino integrados, se requiere de cierta transversalidad que

dote de sentido al conjunto. El alumno debe convertirse en un experto en su ciencia, pero también debe adquirir conocimientos de otras disciplinas que se relacionan directa o indirectamente con la suya, y adquirir habilidades tendentes a establecer conexiones entre las ciencias, considerando cuán importante resulta el carácter transdisciplinar de la investigación. Más aún, en un mundo interconectado y plural, el alumno también debe desarrollar adecuadamente el criterio para aprender a analizar, discriminar, juzgar y cooperar en un escenario global, donde convergen ideas, perspectivas y creencias de muy diversa índole.

Para que esto sea posible, es necesario que el docente haya comprendido y desarrollado ese modelo de aprendizaje previamente. Si lo que se persigue es que el estudiante universitario adquiera una formación integral, transversal y equitativa, los docentes también deben tratar de crecer en ese sentido. Esto requiere que se habiliten espacios y tiempos para el trabajo de investigación y reflexión en comunidad y facilitar que el profesorado logre relacionar las distintas obligaciones académicas en torno a un único propósito: la formación integral e integrada.

Con este fin se planteó la configuración de una comunidad docente de aprendizaje, denominada «Comunidad de razón abierta», en la que los profesores comparten reflexiones y se comprometen a:

- Someter las materias a un proceso de reflexión profunda, individual y conjunta, a través del repensamiento antropológico, epistemológico, ético y del sentido que permita revisar las guías docentes (UFV, 2016), de acuerdo a los propósitos de aprendizaje.
- Diseñar procesos de formación y aprendizaje en comunidad (Freixa et al., 2014) que promuevan la formación integral y contribuya a garantizar el perfil de egreso comprometido en el Grado en Dirección y Administración de Empresas centradas en la persona (en adelante, ADE)

En la comunidad, todos contribuyen de manera colaborativa a la búsqueda del rigor en el conocimiento mediante el ejercicio de la reflexión y el pensamiento creativo y crítico, al estudio de metodologías que propicien el desarrollo de competencias y al abordaje de potenciales problemas referentes a la planificación docente de las materias, mediante el diálogo, la empatía y la confianza. El aprendizaje siempre es personal y se produce como una conquista del que aprende. La reflexión se centra en establecer, qué tipo de aprendizaje se busca y de qué metodologías se dispone para que éste sea más flexible, más permeable, más global e interdisciplinar, más abierto al cambio y a la modificación continua.

El principal objetivo del proyecto que aquí se presenta es promover el trabajo en la comunidad docente, facilitar el aprendizaje situado, significativo y transferible en el Grado en ADE y promover la verdadera formación integral orientada al compromiso con el progreso sostenible y el bien común, de acuerdo con las políticas educativas europeas y la misión de la universidad.

## 4. Metodología

Para acometer este objetivo en la comunidad de aprendizaje, se abordó el siguiente plan de trabajo entre 2017 y 2020:

- a. Desarrollo de talleres para orientar el análisis y la reflexión sobre las preguntas vertebradoras (antropológica, epistemológica, ética, del sentido y de formación integral) con los siguientes objetivos:
  - Facilitar la renovación y actualización coordinada de las asignaturas mediante la creación de una comunidad docente de aprendizaje e investigación.
  - Comprender las exigencias pedagógicas y didácticas en la búsqueda de una formación integral sostenible, centrada en la persona.

Con ello se pretende que cada profesor logre reformular las guías docentes de las materias que imparte, en orden a lograr evidenciar en el perfil de egreso, la profesionalidad, la formación integral y el bien común en el marco de la empresa centrada en la persona. Por otro lado, este propósito serviría también para que cada profesor pueda diseñar el proyecto docente de la disciplina que se enseña, lo que en sí mismo además es un mérito exigible en la universidad para la promoción en la carrera académica.

El análisis y reflexión sobre las preguntas antropológica, epistemológica, ética y del sentido y formación integral, se ha orientado en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo influyen mis intereses y expectativas en mi docencia?
- ¿Quién es mi alumno? ¿Cómo influye la percepción que tengo sobre mis alumnos en la docencia?
- ¿Qué significa enseñar y aprender en la disciplina que imparto?
- Cuestión antropológica. ¿La persona es libre y por tanto responsable en la empresa?
- ¿Cuál es el objeto material (qué estudia) y formal (desde qué perspectiva se analiza) de la disciplina que enseño?
- Cuestión epistemológica: ¿Cuáles son los límites de la ciencia que enseño y del método de investigación que utilizo?
- Cuestión ética: ¿Qué decisiones y acciones son buenas para orientarse al bien común en el marco de la ciencia que enseño?
- Cuestión del sentido: ¿Qué puedo hacer para que lo que enseño aporte sentido a la existencia de la persona, al bien común y al desarrollo sostenible de la empresa?
- ¿Con qué método científico se construye esta disciplina? (Experimental, experiencial, descriptivo, ...)
- ¿Cuáles son los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje? ¿qué quiero conseguir?
- ¿Qué competencias y resultados de aprendizaje lograrán los estudiantes?

- ¿Con quién podremos trabajar en comunidad para lograr los objetivos propuestos?
  - Contenidos: ¿Qué preguntas podrán plantearse y tratar de resolver los alumnos?
  - ¿Qué métodos y actividades formativas serán necesarias en el proceso de enseñanza-aprendizaje para lograr los objetivos propuestos?
  - ¿Cómo se tendrán que distribuir los tiempos para facilitar el aprendizaje?
  - ¿Cómo deberá realizarse la evaluación para garantizar que se logran los objetivos y el alumno adquiere los aprendizajes propuestos?
  - ¿Qué analíticas de aprendizaje serán necesarias para propiciar la mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- b. Entrevistas en profundidad a profesores, responsables académicos de los Grados de la facultad y directivos de la universidad, dirigidas a clarificar el sentido de la empresa sostenible centrada en la persona. Se realizan 16 entrevistas semiestructuradas que parten de las siguientes preguntas:
- ¿Qué sentido tiene para usted el concepto «Empresa centrada en la persona»?
  - ¿Conoce algún ejemplo real que se ajuste a su idea de «empresa centrada en la persona»?
  - ¿Qué exigiría un modelo de este estilo a los empresarios y a los trabajadores?
  - ¿Qué disciplinas son necesarias para aportar un discurso completo sobre esta cuestión?
- c. Reflexión y discusión en la comunidad docente de aprendizaje en la que participan profesores de diversas materias de distintos cursos del Grado como: Economía española y mundial, Historia Económica, Dirección de personas, Filosofía aplicada a la empresa, Control de Gestión, Trabajo Fin de Grado.

En un primer momento, a partir de las respuestas obtenidas, tanto en los talleres como en las entrevistas, se establecieron y priorizaron algunos puntos sobre los que se considera esencial el acuerdo y consenso del claustro: perfil del egresado, conceptos vertebradores, asignaturas medulares, modelo pedagógico, preguntas de fondo («razón abierta») y metodología del trabajo en comunidad.

En un segundo momento se estableció que cada profesor presentara a la comunidad los conceptos clave de la materia que enseña, las competencias fundamentales y la metodología de trabajo y evaluación que emplea, con la intención de establecer una matriz de correlaciones entre las asignaturas y destilar los conceptos clave del Grado en ADE. De este modo se llega a la conclusión de que es necesario depurar y definir de manera consensuada las implicaciones de los siguientes términos: Empresa, Economía, misión, funciones y objetivos principales de toda empresa, empresa centrada en la persona, progreso sostenible, bien común, competencia profesional, virtud, talento, humanismo, verdad, justicia, responsabilidad.



En una tercera fase, tras el estudio individual de diversas lecturas: Elkington, 1994; Argandoña, 2006 y 2007; Guitián, 2007; Zamagni, 2012; Tirole, 2016, Wallwitz, 2016, Gómez y Gómez-Álvarez, 2016; Naciones Unidas, 2018; Unión Europea (Libro verde, 2001); Garvare y Isaksson, 2001; *Laudato si*, 2015, De Dios Alija, 2018 y Font, 2019, se abre un proceso de reflexión profunda en comunidad (reuniones mensuales entre 2019 y 2021) que, con la guía de profesionales e investigadores del ámbito de la economía y la empresa, pretende la negociación y acuerdo sobre la definición de los conceptos clave mencionados y que deben integrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las distintas materias del Grado en ADE.

## 5. Resultados

Del análisis de la información proporcionada a través del discurso de los participantes en los mencionados talleres (120 participantes), y las 16 entrevistas en profundidad, se recogen las siguientes respuestas categorizadas, de acuerdo con las cuestiones que han fundamentado el estudio.

1. Fundamentación antropológica, social y ética. Es necesaria la superación de los modelos mecanicistas y organicistas actuales en el modelo antropológico, e iluminación de los modelos antropológicos a partir de una correcta y completa visión espiritual. Se necesita partir de la reflexión sobre la persona trascendente. Se trata de alcanzar una explicación completa, que incida en lo trascendente. El discurso antropológico debe incidir en el concepto comunidad: la comprensión de lo comunitario parte de la realidad relacional de la persona. Como ser en relación, es importante considerar la realidad familiar, considerando las estructuras familiares como clave interpretativa. Encuentro (lógica del don)-cooperación-innovación. Debe recuperarse la unidad de la persona en su quehacer, comprenderse la naturaleza del trabajo y considerar el valor del trabajo en la realización y desarrollo de la persona. Debería medirse al trabajador más por quién es antes que por lo que produce.
2. Cultura, misión, sentido, actividades y relaciones en la empresa. La empresa centrada en la persona será aquella que promueva el desarrollo completo de esta, esto es, que la misión de la empresa permita la propia misión personal de cada miembro de la empresa. La empresa debiera ser un lugar de encuentro donde se produzca el intercambio de dones útiles y honestos (Caritas in Veritate invita a definir una nueva Economía basada en la lógica del don, ante un capitalismo que no vale según Evangelii Gaudium). Esto implica, ¿cómo entiendo al otro en el desarrollo de mis relaciones empresariales? El fin de la empresa es el mercado y en ese espacio debe proporcionar bienes y servicios que contribuyan a la satisfacción de bienes personales (y así se contribuye al Bien Común) pero teniendo claro que la empresa no satisface (ni debe) todas y cada una de las necesidades de las personas (hay bienes de otra naturaleza que la empresa no debería fagocitar). ¿Cómo, en caso de que sea necesario, debe procurar la empresa el desarrollo de bienes materiales,

intelectuales y trascendentes? La empresa se debe centrar en el beneficio y en la maximización del mismo... pero comprendiendo qué significa maximización. ¿Es la maximización del beneficio lo único que importa? ¿Qué se entiende por maximización? Ampliar el enfoque más allá de la espiral virtuosa y de la responsabilidad social corporativa. La empresa se explica a partir de los conceptos capital-empleados-servicios-clientes. Uno de los grandes errores ha sido el no saber diferenciar entre «empresa» y «empresarios»: quien dirige la empresa es el empresario por lo que debe atenderse a la naturaleza del trabajo directivo. La personalidad o carácter de una empresa es lo que reflejan sus directivos. Hay cierta esquizofrenia entre lo que los directivos dicen que quieren y lo que de facto sucede en la gestión empresarial. Incorporar visiones a largo plazo abandonando las visiones cortoplacistas actuales. Además de trabajar con directivos, hay que formar a los trabajadores. También es necesario depurar y consensuar perspectivas sobre diversos conceptos y sus interrelaciones: Antropología, estrategia, liderazgo, cultura, persona, valores, actitudes, virtudes, competencias, funciones, responsabilidad, compromiso.

3. Aplicación en el aula: discurso, metodologías e interdisciplinariedad. Es clave trabajar sobre el concepto de vocación. Primer reto: dominio de la ciencia concreta de cada asignatura. Ofrecer a los alumnos un discurso lo menos compartimentado posible. Una vez construido el modelo habría que explicar a los alumnos el modelo y ponerlo en relación con otros modelos para observar las contradicciones. Formar profesionales y/o empresarios. Es necesario un *syllabus*, un método práctico de transmisión del modelo en el aula. Metodologías participativas y de trabajo comunitario, acompañamiento y trabajo de desarrollo de competencias. Uso de la gamificación Explicar ética de los negocios a partir de casos prácticos ejemplares. Marco conceptual: diferenciar legalismo, consecuencialismo y ética. Las Humanidades deben ayudar a suplir las grandes lagunas culturales de los alumnos. La formación interdisciplinar para poner en cuestionamiento los paradigmas y salvar la visión dialéctica de la realidad.
4. Relaciones con el mundo profesional (empleabilidad). Nuestro discurso rara vez lo entienden las empresas. Si no queremos ser tachados de ideológicos y/o «buenistas», nuestro discurso necesita: datos, conocer la mirada de los empleadores, evitar la falta de practicidad y dominar el lenguaje (vocabulario, terminología) del mundo profesional, realizar un buen diagnóstico de la empresa, su situación y sus necesidades, partir de donde están los empresarios y del conocimiento preciso del sistema.

Del trabajo de reflexión, realizado durante varios meses en la comunidad docente, sobre los fundamentos del Grado en ADE y su enseñanza, se ha establecido un consenso en el propósito final del plan de estudios y la definición de algunos conceptos claves y transversales en cada una de las materias que en él se imparten. En definitiva, se trata de formar al universitario en el marco de un modelo que entiende que la empresa debe estar centrada en la persona y en el servicio al bien común y el progreso sostenible.

1. Objetivo (misión) fundamental del Grado en ADE: Formar en la excelencia a profesionales centrados en la persona en un entorno global y cambiante, que comprendan la empresa en relación con el entorno social del que forman parte, que adquieran una mirada interdisciplinar que les permita descubrir que detrás de todo modelo económico y organizacional laten realidades epistemológicas, éticas, antropológicas y trascendentes y que interpreten su profesión como un modo concreto de contribuir al bien común, a la responsabilidad social corporativa y al progreso sostenible de la sociedad global.
2. Definición de algunos conceptos básicos para incorporar de manera coherente en los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo en el Grado:
  - Empresa (Argandoña 2006 y 2007; Guitián, 2007; Font 2019). Comunidad de personas que producen bienes y servicios para satisfacer necesidades reales de la sociedad, contribuyendo al bien común y al progreso sostenible.
  - Persona (Aristóteles, 1988; Tomás de Aquino, 1996). Ser humano en desarrollo, dotado de inteligencia, voluntad, sensibilidad y conciencia de sí, que está constituido por diferentes dimensiones integradas (biológica, cognitiva, afectiva, social, espiritual) y conformado por aspectos físicos y psíquicos que la hacen única, singular e irreplicable, y que se desarrolla durante la vida en tendencia a la plenitud.
  - Bien común (Zamagni, 2012; Tirole, 2016; Álvarez, 2016; Wallwitz, 2018; Gómez y Gómez, 2016). Generación de las condiciones necesarias para que cada persona pueda crecer en orden a su desarrollo integral y, sobre la base de ello, a hacer realidad la sostenibilidad de la empresa y de la sociedad.
  - Progreso sostenible (Elkington, 1994; Garvare e Isaksson, 2001; Fernández, 2012; Hill, 2001; Jonas, 1995). Característica del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

### 5.1. *Empresa centrada en la persona*

Los cuatro elementos convergen en una comprensión de la empresa como una comunidad de profesionales centrados en las personas: empresarios, accionistas, empleados, directivos, proveedores, colaboradores, clientes, usuarios, comunidad local y sociedad en general.

El actual escenario global es muy dinámico y cambiante, con un desarrollo exponencial en las últimas décadas que ha generado no pocos debates sobre la sostenibilidad de nuestro sistema de producción. Un excesivo celo por el crecimiento económico ha podido ser la causa de una reflexión antropológica y ética que no ha sido todo lo profunda u ordenada que debería. La Economía, al fin y al cabo, no es una ciencia autónoma, hace referencia en todo caso a la acción humana. Por tanto, el economista no puede tratar «lo suyo» sin sumergirse en el ámbito de quién es la persona, cuáles son sus necesidades y cómo son sus interacciones. Lo que

vehicula los mercados tampoco es inherente al mercado mismo, sino que se refiere a la intencionalidad de los seres sociales.

Por su parte, la teoría de empresa (Robbins & Coulter, 2016 y 2018; Cuesta, 2004; Suárez, 2006) es una parte de la teoría económica que nos explica cómo se toman las decisiones que implican escasez en el ámbito empresarial. En este sentido, un modelo de empresa centrada en la persona y orientada al bien común y al progreso sostenible, es coherente desde el punto de vista antropológico, es racional y consistente desde el punto de vista de la teoría económica (Font, 2019) y da respuesta a una demanda cada vez más frecuente en el ámbito empresarial que, ante la evidencia de que algo no «encaja» en la manera actual de dirigir las organizaciones (Laloux, 2015), se pregunta cómo contribuir a hacer posible la mejora del entorno laboral y con ello reducir el estrés laboral y la mejora en la salud psicosocial de las personas (Durán, 2010; Jiménez- Figueroa y Vega, 2015).

La empresa, como agente principal de creación de riqueza y transformación social, puede y debe contribuir a solucionar este escenario. El consenso es cada vez más amplio en torno a esta cuestión, en el ámbito teórico las empresas se consideran como comunidades de personas que deben generar actividad económica para proporcionar bienestar a esas personas (Uriarte, 1972; Cardona, 2005; Cortina, 2009; Argandoña, 2011; Caldas, Lacalle y Carrión, 2012; De Dios Alija, 2020). Como consecuencia de esta concepción son cada vez más los que observan que, si la acción empresarial se dirige a las personas, no tiene sentido seguir un modelo de actuación que pierde en el camino el objetivo de dicha acción y se orienta en la mayoría de las ocasiones a fines solo económicos (lucro) que no contribuyen al desarrollo social ni al bien común (Saratxaga, 2007; Felber, 2012; Laloux, 2015; Aretxabala 2018). La solución debe pasar por una economía que está al servicio del bien común al que considera un criterio fundamental (Tirole, 2016) y una nueva forma de gestión que no se centre exclusivamente en la búsqueda del beneficio sino en las personas y su desarrollo (Laloux, 2015; Abellán, 2019).

La comprensión de qué es una empresa centrada en la persona es algo que en cierto modo ya se encuentra en el pensamiento clásico-realista. La escuela realista, que parte de Aristóteles (1988) y que alcanza a economistas actuales como Zamagni (2006), pasando por la escuela florentina, la escuela salmantina o los defensores de la economía civil de mercado (Sabine, 1996; Collins, 2005) comprende lo macroeconómico como una manifestación de lo microeconómico, de igual modo que la ciudad es una manifestación de la familia. La tradición aristotélica comprende que lo doméstico es, así, la base de la economía y la virtud cívica (política y económica, que no son sino la doble cara de una misma realidad) debe ser, por tanto, la base de las relaciones, donde prima el bien de la comunidad y de las personas que la conforman, en una suerte de «amistad» civil (Tomás de Aquino, 2001). Primaría por tanto el principio de justicia, comprendida esta como el de dar a cada cual lo que le corresponde, lo que, trasladado a cualquier modelo social, económico o a cualquier organización, supondría ubicar a la persona individual en el centro, promoviendo de esta manera el bien común, esto es, el bien de cada una de las personas que conforman la comunidad u organización.

Referirse a una «empresa centrada en la persona» implica un cambio de paradigma en torno a las condiciones laborales (estilos de liderazgo y dirección

vertical, brecha salarial, discontinuidad de las organizaciones y reconfiguración regular de los procesos, dificultades para la conciliación familiar), o simplemente como una reconfiguración de los modelos organizacionales retornando a la esencia de lo que constituye a una empresa:

- Produce bienes y servicios que se ponen a disposición de las personas.
- Gestiona recursos y para ello es necesario un dominio técnico.
- Es uno de los espacios donde la persona, desempeñando roles y responsabilidades (trabajo), desarrolla algunas de sus potencialidades,
- Realiza su función económica en relación con una serie de interlocutores (*stakeholders*).
- Pretende la legitimación social, lo que requiere alinearse con valores sociales, económicos y medioambientales, más allá de una cuestión de reputación.
- Busca ser sostenible en el tiempo, lo que implica ser económicamente viable y rentable y el uso adecuado de los recursos naturales, para no hipotecar a las generaciones futuras.
- Busca el bien común y no solo un beneficio económico.

Como consecuencia de esta reflexión profunda y el trabajo colaborativo en la comunidad docente de aprendizaje, también se ha identificado la necesidad de diseñar una nueva estructura en el plan de estudios del Grado en ADE, que se materializa, a la luz de la fundamentación epistemológica (científica, social y económica), antropológica, ética, del sentido y la formación integral, en torno a los siguientes ámbitos de aprendizaje:

- a. 1º curso: Contexto histórico, económico, social y científico de la organización empresarial
- b. 2º curso: La persona en la empresa: Talento, comportamiento, responsabilidad social, derechos y obligaciones.
- c. 3º curso: Acción empresarial. Estrategia, estructura y operaciones
- d. 4º curso: Cultura, propósito y sentido último de la empresa centrada en la persona. Aplicaciones prácticas. Trabajo fin de Grado.

Además, se ha redefinido el perfil de egreso, fundamentado en la adquisición de resultados de aprendizaje que avalen que cada uno de los universitarios que se titulan en el Grado en ADE puede evidenciar el desarrollo de las siguientes competencias específicas:

- Describe y ejercita el contenido y proceder de las herramientas del trabajo universitario: comentario de texto, análisis, síntesis y elaboración de un trabajo de investigación.
- Cultiva una actitud de inquietud intelectual y de búsqueda de la verdad en todos los ámbitos de la vida.
- Desarrolla hábitos de pensamiento riguroso.
- Es capaz de aplicar los conocimientos a la práctica.

- Posee la sensibilidad necesaria para actuar en la vida profesional y personal de acuerdo con los principios básicos de la ética y la responsabilidad social, sabiendo resolver y liderar los conflictos de intereses que se presenten.
- Es capaz de generar y gestionar las sinergias entre la motivación de las personas, el servicio a la sociedad y la obtención de beneficios.
- Es capaz de liderar equipos dirigiendo sus actividades al logro de los objetivos y motivando a través de la equidad y la justicia, a las personas que lo forman.
- Sabe enfocar los productos y servicios desarrollados por la empresa como una forma de mejora de la sociedad.
- Es capaz de desarrollar estrategias globales para la supervivencia de la empresa, obteniendo una retribución adecuada para los accionistas y respetando a los *stakeholders*.
- Identifica el propio proceso de maduración personal y las metas a alcanzar, organizando un plan de acción orientado a su consecución.

Los próximos pasos se orientarán a definir cada una de las guías docentes a la luz de las conclusiones expuestas, con objeto de que los propósitos descritos se materialicen en cada una de las disciplinas y materias que configuran el Grado. Para ello será preciso continuar con el trabajo de reflexión en comunidad, dando paso a la participación de otros docentes y agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

## 6. Conclusiones

La comunidad docente de aprendizaje ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para la reflexión sobre el desarrollo de contenidos y metodologías que procuren la formación integral en el Grado de ADE de la Universidad Francisco de Vitoria. Desde la perspectiva de los contenidos, el intercambio de conocimientos y aproximaciones de los diferentes docentes, expertos en distintas áreas y disciplinas, permite ampliar la mirada sobre el concepto de empresa centrada en la persona y sus conceptos derivados, como organización, bien común, beneficio y progreso sostenible (crecimiento). En lo que tiene que ver con las metodologías, los intercambios entre profesores permiten compartir buenas prácticas y reajustar las guías docentes en lo que respecta a las metodologías docentes y a los criterios de evaluación, poniendo el énfasis en los resultados de aprendizaje, que deben estar alineados con las competencias específicas asociadas al perfil del egresado el cual, a su vez, también ha sido redefinido y perfeccionado. Más aún, el trabajo cooperativo en la comunidad docente de aprendizaje permite revisar el mismo plan de estudios y analizar el orden de las asignaturas y la conexión entre las mismas. Por todo esto podemos decir que este modelo de trabajo permite revisar el Grado de manera integral.

Todo esto es posible por que se dan unas condiciones materiales necesarias: un espacio de trabajo conjunto, un tiempo de dedicación apropiado y un proyecto de trabajo bien planificado y orientado a objetivos concretos. El apoyo institucional es, por tanto, esencial.

En la prospectiva de esta investigación será interesante comprobar si las evaluaciones docentes posteriores a la implementación de las propuestas que surgen de las comunidades docentes de aprendizaje, indican que se avanza hacia un modelo docente de mayor impacto sobre la calidad del aprendizaje en el alumno, que siempre ha sido y debe seguir siendo el centro de cualquier modelo pedagógico. Asimismo, podrá ratificarse si el trabajo en comunidades docentes de aprendizaje contribuye de manera efectiva a favorecer una educación de calidad, inclusiva y equitativa, que promueva oportunidades de aprendizaje permanente para todos y contribuya a garantizar el progreso sostenible en la sociedad global.

## 7. Referencias

- Abellán García-Barrio, Á. (2019). Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 134, 5-79.
- Agejas, J.Á. (2013). *La ruta del encuentro*. Madrid: UFV.
- Altbach, P. (1991). Los modos del desarrollo de la enseñanza superior hacia el año 2000, *Perspectivas UNESCO*, 78, XXI(2), 205-220.
- Arexabala Pellón, P. (2018). Modelos de autogestión en la industria. Ner, nuevo estilo de relaciones. *Economía industrial*, 408, 21-30.
- Argandoña, A. (2006). Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa. *Papeles de Economía Española*, 108, 2-9.
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?, en de Sebastián, L. (coord.), *Responsabilidad social de la empresa, Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada*, 146, 11-24.
- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 30, 22-31.
- Aristóteles (1988). *Política*. Madrid: Gredos.
- Bielaczyc, K., Kapur, M. & Collins, A. (2013). Cultivating a Community of learners in K-12 Classrooms, *International Handbook of Collaborative Learning*, 233-249.
- Bruner, J. (1999). *Educación, puerta de la cultura*. Madrid: Visor.
- Caldas, M. E., Lacalle, G. & Carrión, R. (2012), *La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa)*. Madrid: Editex.
- Cardona, J. M. (2005). La empresa como comunidad de personas, *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 192, 116-120.

- Coll, C. & Sánchez, E. (2008). El análisis de la interacción alumno-profesor: líneas de investigación. *Revista de Educación*, 346, 15-32.
- Collins, R. (2005). *Sociología de las filosofías*. Barcelona: Hacer.
- Coll, C., Onrubia, J. & Mauri, T. (2008). Ayudar a aprender en contextos educativos: El ejercicio de la influencia educativa y el análisis de la enseñanza. *Revista de educación*, 346, 33-70.
- Comisión Europea (2020). *Agenda de Capacidades Europea*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=es&moreDocuments=yes>
- Corno, L. & Randi, J. (2000). *¿Una teoría del diseño educativo basado en el aprendizaje autorregulado?* In Reigeluth, C. (coord.), *Diseño de la instrucción: teorías y modelos: un nuevo paradigma de la teoría de la instrucción* (pp. 305-334). Madrid: Santillana.
- Cortina, A. (2009). *Ética de la empresa: No sólo Responsabilidad Social*. *Revista portuguesa de filosofía*, 65(1/4), 113-127.
- Cuesta, F. (2004). *La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual*. Madrid: Pirámide.
- De Dios Alija, T. (2018). *Responsabilidad de la persona y sostenibilidad de las organizaciones*. Madrid: UFV.
- De Dios Alija, Teresa (2020). *Dirección de personas y gestión del talento en organizaciones sostenibles*. Madrid: McGraw Hill.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), pp. 90-100. doi:10.2307/41165746
- Felber, Ch. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.
- Fernández, J. L. (2012). *Investigar para un mundo sostenible*. Madrid: ICADE.
- Font, C. (2019). Hacia un nuevo paradigma empresarial. Más allá del beneficio. En *Profundizando en temas de investigación de vanguardia* (p. 237). Madrid: Pirámide.
- Francisco (2015). *Carta Encíclica Laudato Sí*. Madrid: Paulinas.
- Freixa, M., Aparicio, P. & Triadó, X. (2014). El rol del profesorado como elemento clave en las Instituciones y en el contexto de la educación superior. En Figuera, Pilar (Coord.), *Persistir con éxito en la universidad: De la investigación a la acción* (pp. 139-155). Barcelona: Laertes.



- Fulland, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Fulland, M. (2006). The future of educational change: System Thinkers in action. *Journal of Educational Change*, 7(3), 113-122.
- Garvare, R. & Isaksson, R. (2001). Sustainable development: extending the scope of business excellence models. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 11-15. doi:10.1108/13683040110403899
- Gómez Calvo, V. & Gómez-Álvarez Díaz, R. (2016). La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87, 257-294.
- GRI. Global Reporting Initiative. (2015). <http://database.globalreporting.org/search>
- Guitián, G. (2007). Contribución de la empresa al desarrollo y Doctrina Social de la Iglesia/ The Contribution of Business to Development and the Social Doctrine of the Church. *Scripta Theologica*, 39(1), 73-100.
- Hill, J. (2001). Thinking about a more sustainable business — an Indicators approach. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1), 30-38. doi: 10.1016/S1066-7938(00)00097-X
- Huberman, M. (1989). The professional life cycle of teachers. *Teachers College Record*, 91(1), pp. 31-58.
- Jiménez-Figueroa, A. & Aravena Vega, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo-familia en las organizaciones. *Pensamiento psicológico*, 13(2), 123-135.
- Jonas, H. (1995). *El principio de responsabilidad*. Barcelona: Herder.
- Korthagen, F. (2010). La práctica, la teoría y la persona en la formación del profesorado. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 68(24,2) pp. 83-101.
- Lacalle, M. (2014). *En busca de la unidad del saber. Una propuesta para renovar las disciplinas universitarias*. Madrid: UFV.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las organizaciones*. Barcelona: Arpa.
- Louis, K. S. & Marks, H. (1998). Does professional community effect the classroom? Teachers' work and student experience in restructured schools. *American Journal of Education*. 106(4), 532-575.
- Manzanaque Lizano, M. & Barba Sánchez, V. (2008). Experiencia de planificación docente adaptada a los criterios del EEES para la licenciatura de Administración y dirección de empresas en la Facultad de Ciencias sociales de Cuenca. Aportaciones para la implantación del nuevo título de grado. In *VI Jornades d'Investigació en Docència Universitària: la construcció col·legiada del model docent universitari del segle XXI* (p. 2). Instituto de Ciencias de la Educación.

- Mayer, R. (2004). *Psicología de la Educación: Enseñar para un aprendizaje significativo*. Madrid: Pearson. Prentice Hall.
- Mercer, N. (2001). *Palabras y mentes: cómo usamos el lenguaje para pensar juntos*. Madrid: Paidós
- Mercer, N. (2015). La importancia educativa del habla. *Congreso científico internacional sobre aprendizaje e interacciones en el aula*. Valencia: Generalitat de Valencia.
- Monereo, C. & Pozo, J. I. (2003). *La universidad ante la nueva cultura educativa. Enseñar y aprender para la autonomía*. Madrid: Síntesis.
- ONU. Organización de las Naciones Unidas (2015). Resolución A/RES/70/1 *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, 25 de noviembre de 2015. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- ONU. Organización de las Naciones Unidas (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.
- Riesco, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y en el aprendizaje. *Tendencias pedagógicas*, 13, 79–106.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2016). *Management 13E*. Pearson India.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2018). *Administration*. Pearson.
- Sabine, G. (1996). *Historia de la teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Prentice Hall.
- Sastre, A. (2018). *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*. Navarra: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Stoll, L., Ray, B., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of educational change*. 7(4), 221-258.
- Suárez Suárez, A (2006). *Curso de economía de la empresa*. Madrid: Pirámide
- Tirole, J. (2016). *La economía del bien común*. Barcelona: Taurus.
- Tomás de Aquino (2001). *Suma de Teología II*. Madrid: BAC.
- UFV (2016). *Cómo elaborar una guía docente. Formación integral y aprendizaje con competencias*. Madrid, Ufv.

- Unión Europea. Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Uriarte, P. (1972). La empresa, ¿una sociedad de capitales o una comunidad de personas? *Revista de Fomento Social*, 299-306.
- Vega Ventosilla, V., Ferro Cuellar, H., Ruiz Choque, M., & Bonomie, M. (2020). Innovation and business success: Some theoretical reflections. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 938–953. doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33175
- Vega, M. (2020). *Creando comunidades de aprendizaje en la Universidad. Una propuesta de formación experiencial*. Madrid: Morata
- Vega, M., De Dios Alija, T. & Fernández Cano, A. C. (2016). Propuesta de un ciclo de mejora del aprendizaje situado en la enseñanza superior. *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado, implicaciones para el trabajo*. 13. Barcelona: Wolters Kluwer.
- Vidal-Abarca, E. (2010). Aprender y enseñar: una mirada desde la psicología. In Vidal-Abarca, E., García Ros, R. y Pérez González F. *Aprendizaje y desarrollo de la personalidad* (pp. 19-43). Madrid: Alianza Editorial.
- Villa Sánchez, A. (2020). Aprendizaje basado en competencias. Desarrollo e implantación en el mundo universitario. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 18 (1), 19-46.
- Wallwitz, G. V. (2016). *Mr. Smith y el paraíso. La invención del bienestar*. Barcelona: Acantilado.
- Zabalza, M. Á. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid: Narcea.
- Zamagni, S. (2006). *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico*. Madrid: Unión editorial
- Zamagni, S. (2012). Por una economía del bien común. *Revista Empresa y Humanismo*, 17(2), 85-89.

