

# MOTIVAR EL EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE-SERVICIO

Gago Cortés, Carmen<sup>1</sup>; Calvo Babío, Nuria<sup>2</sup>; Barros Campello, Esther<sup>3</sup>

*<sup>1</sup>Universidade da Coruña, Facultade de Economía e Empresa,  
0000-0002-5670-968X*

*<sup>2</sup>Universidade da Coruña, Facultade de Economía e Empresa,  
0000-0002-5711-5015*

*<sup>3</sup>Universidade da Coruña, Facultade de Economía e Empresa,  
0000-0002-2275-1994*

## RESUMEN

El sistema educativo actual ofrece una formación especializada en competencias profesionales para dirigir nuevas empresas que los estudiantes, en muchas ocasiones, no utilizan por falta de motivación emprendedora. Como alternativa, las profesoras de Dirección Estratégica I de la Universidade da Coruña (UdC) proponen una actividad para estimular el espíritu empresarial a través de una acción indirecta. A lo largo de un semestre, los estudiantes deben preparar un estudio de caso de una organización de su zona. Tienen que realizar un análisis estratégico, identificar su formulación estratégica y proponer mejoras y vectores de crecimiento. Se enfrentan a dos tipos de organizaciones: organizaciones con y sin ánimo de lucro. El contacto continuo de los estudiantes con las organizaciones promueve el compromiso con su visión y valores, estimulando indirectamente su vocación emprendedora. Los resultados de esta experiencia evidencian el mayor potencial de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el estímulo de las vocaciones emprendedoras.

**PALABRAS CLAVE:** intención de emprender, educación, ONG, aprendizaje-servicio

### **CITA RECOMENDADA:**

Gago Cortés, Carmen; Calvo Babío, Nuria; Barros Campello, Esther (2022): Motivar el emprendimiento universitario a través del aprendizaje-servicio. En García Naya, J.A. (ed.) (2022). *Contextos universitarios transformadores: a innovación como eixo vertebrador da docencia. VI Xornadas de Innovación Docente*. Cufie. Universidade da Coruña. A Coruña (pág. 63-77).

DOI capítulo: <https://doi.org/10.17979/spudc.000016.063>

DOI libro: <https://doi.org/10.17979/spudc.000016>

### **ABSTRACT**

The education system offers specialised training in professional skills for running new companies that students often fail to use due to a lack of entrepreneurial motivation. As an alternative, the faculty of Strategic Management I at the University of A Coruña (UdC) proposes an activity to stimulate entrepreneurship through an indirect action. Over the course of a semester, students must prepare a case study of an organisation in their area. They have to carry out a strategic analysis, identify its strategic formulation and propose improvements and growth vectors. They are confronted with two types of organisations: profit and non-profit organisations. The students' continuous contact with the organisations promotes commitment to their vision and values, indirectly stimulating their entrepreneurial vocation. The results of this experience show the greater potential of Non-Governmental Organisations (NGOs) in stimulating entrepreneurial vocations.

**KEY WORDS:** entrepreneurial intention, education, NGO, service-learning.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La falta de vocaciones emprendedoras entre los estudiantes universitarios reduce la capacidad de creación de empresas dentro de un territorio. Esta falta de vocaciones emprendedoras se relaciona con la ausencia de actividades de estímulo al emprendimiento en el sistema educativo. Para paliar esta situación, las profesoras de la asignatura de Dirección Estratégica y Política Empresarial I del grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) plantean una actividad de estímulo al emprendimiento a través de una acción indirecta. A lo largo de un semestre, los estudiantes deben elaborar un caso de estudio de una organización de su entorno, sobre la que tienen que realizar un análisis estratégico, identificar su formulación estratégica y proponer mejoras y vectores de crecimiento. Para ello, los estudiantes deben entrevistar a diversas personas de la organización y sacar conclusiones aplicando el marco conceptual estudiado en la asignatura. A mayores, desde el curso académico 2019/20, se ha diseñado e implementado un proyecto aprendizaje-servicio (ApS), con el que se pretende comprometer a los estudiantes en actividades que combinen el servicio a la comunidad y el aprendizaje académico. A raíz de este proyecto ApS, se han incorporado a los casos de estudio entidades sin ánimo de lucro. Los resultados de esta experiencia aportan evidencias del mayor potencial del contacto de los estudiantes con ONGs en el estímulo de vocaciones emprendedoras.

En el epígrafe siguiente, explicamos la experiencia de ApS y, a continuación, presentamos los principales resultados. En el apartado 4, mostramos las principales conclusiones.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

En la asignatura Dirección Estratégica y Política Empresarial I, impartida en el tercer curso del grado en ADE de la UDC, se exponen al alumno una amplia variedad de marcos y metodologías de la dirección estratégica moderna, que tienen como finalidad ayudarle a desarrollar las habilidades necesarias para afrontar con éxito la responsabilidad del desarrollo de una empresa.

En esta asignatura se emplea el método del caso (Yin, 1994) como método de aprendizaje, y se promueve que los estudiantes accedan a diversas organizaciones y establezcan contactos con sus responsables. Los estudiantes deben utilizar fuentes secundarias de información y completar el conocimiento de la empresa objeto de estudio a través de entrevistas personales. En la fase final del estudio se comprometen a definir propuestas para incrementar el valor creado por la organización, enviando un informe final a las organizaciones. En el curso académico 2019\_20, se decidió incluir un proyecto de ApS en la metodología del trabajo tutelado, que era un 30% de la nota final y se amplía al 50% en el curso académico 2020\_21. El esquema de trabajo se mantuvo. Los estudiantes, en grupos de 4 o 5, utilizan el método del caso para analizar una realidad empresarial desde el enfoque de la dirección estratégica basada en competencias. Los estudiantes pueden elegir analizar una empresa del tercer sector, combinando el servicio a la comunidad con el aprendizaje de herramientas de análisis estratégico y la gestión basada en competencias. Al colaborar con ONGs, tienen que enfrentarse a estructuras organizativas poco profesionalizadas y basadas en el trabajo de voluntarios con una permanencia intermitente, escasa orientación a resultados y difícil supervivencia por su excesiva dependencia de subvenciones públicas. Los estudiantes desafían, así, problemas desordenados y confusos, sin solución técnica perfecta (Schön, 1983).

Las docentes contactan previamente con responsables de las organizaciones sin fin de lucro que tienen convenio con la UdC para facilitar el trabajo de los estudiantes. Si algún grupo de estudiantes tuviese interés en trabajar con alguna organización con la que la UdC aún no haya firmado un convenio, el profesor se pondría en contacto con la misma para firmar un acuerdo de responsabilidades (que se tramita desde la Oficina de Cooperación y Voluntariado de la Universidad).

El objetivo principal del servicio es que los estudiantes hagan una propuesta de mejora a la organización seleccionada. Para ello deben estudiar el entorno en que opera la entidad y analizar internamente la misma. Esto les permitirá hacer un diagnóstico de las debilidades,

amenazas, fortalezas y oportunidades de esta. En la propuesta final, los estudiantes deberán proponer estrategias (de muy diversa índole) que le ayuden a la organización a enfrentarse a sus debilidades y amenazas.

El plan de trabajo está organizado en torno a cinco fases:

- Primera fase: propuesta a los estudiantes y selección de organizaciones objeto de estudio.
- Segunda fase: contacto de las profesoras con las ONGs elegidas por los estudiantes, y gestión de la firma del convenio, si fuese el caso.
- Tercera fase: búsqueda documental y contacto con la ONGs. En este sentido, los estudiantes podrán consultar la documentación que se maneja en la asignatura de Dirección Estratégica y Política Empresarial I, así como los datos de las ONGs que figuren en las bases de datos de la Xunta y el Instituto Galego de Estadística. Así mismo, mantendrán entrevistas personales con los representantes de las ONGs para obtener los datos necesarios para su análisis.
- Cuarta fase: aplicación de herramientas de análisis y propuesta de mejora.
- Quinta fase: evaluación del informe y entrega del mismo a la ONG.

De cara a la nota final de esta parte de la asignatura, el 50% de la nota corresponde a la calidad de las propuestas de mejora (grado de conexión con el análisis estratégico previamente realizado, análisis coste-beneficio, búsqueda de posibles vías de financiación...), un 25% a la destreza expositiva, entusiasmo, compromiso... mostrado por el grupo (se intentará que un miembro de la entidad valore esta parte) y el otro 25% al nivel de compromiso de cada estudiante en particular. Por otra parte, las reflexiones que presentan los estudiantes durante la realización del proyecto y al finalizarlo, permite a las docentes ir haciendo cambios, poco a poco, para mejorar la actividad. Para ello, se elaborará un esquema, teniendo en cuenta las siguientes pautas: i) Las preguntas han de ser dirigidas, pero no totalmente cerradas, ii) La extensión ha de ser pautada, iii) Las respuestas de los estudiantes han de codificarse. La codificación debe permitir identificar, al menos, sexo, edad y entidad con la que trabaja.

Asimismo, durante la realización del proyecto y tras la presentación final del mismo, los docentes contactan con las entidades de cara a conocer su punto de vista, analizar resultados, escuchar sus propuestas y conocer otras necesidades que pudiesen tener las entidades o las personas beneficiarias.

### 3. RESULTADOS

97 alumnos matriculados en la asignatura de Dirección Estratégica y Política empresarial I del grado de ADE se implicaron voluntariamente en este proyecto en el curso de implantación. El número de estudiantes interesados creció sensiblemente en el curso siguiente. La Figura 1 recoge el número de ONGs analizadas.

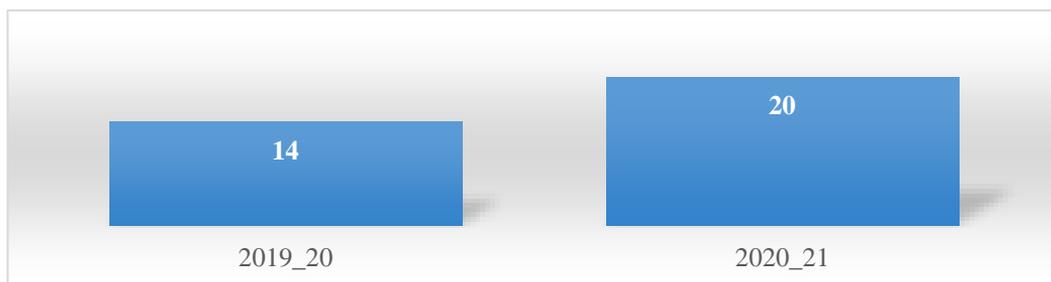


Figura 1. Número de ONG analizadas por curso.

La Figura 2 recopila los ámbitos en los que estas ONG ejercen su labor.

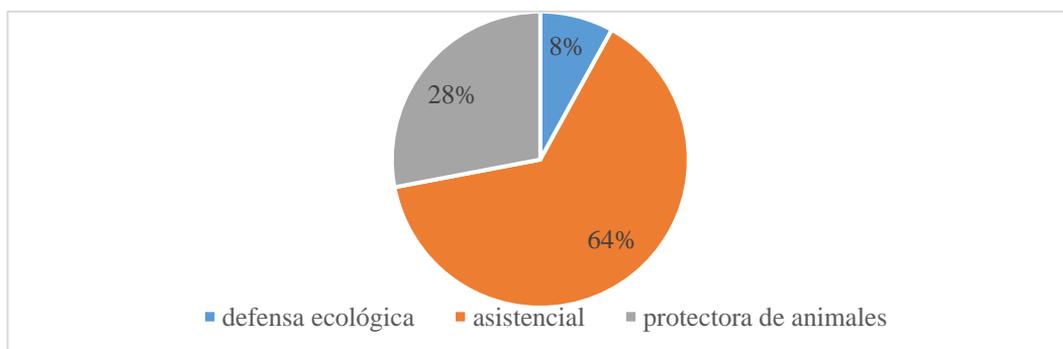


Figura 2. Ámbito de las ONG analizadas en los cursos 2019\_20 y 2020\_21.

Al finalizar el curso, los alumnos deben cubrir también un cuestionario final, en el cual se les consulta si han elegido una ONG o una empresa tradicional, y nuevamente se les repiten las preguntas del cuestionario inicial para comprobar si ha variado en algo su intención de crear una empresa en los próximos tres años a raíz de la realización del proyecto en un entorno real. En el curso 20\_21, de los 59 alumnos que han contestado el cuestionario inicial, 11 han marcado que sí tienen intención de crear una empresa, ascendiendo este número a 17 en el cuestionario final en el que participaron 75 alumnos. Esto supone un aumento del 18.64% al 22.67% (ver figura 3).

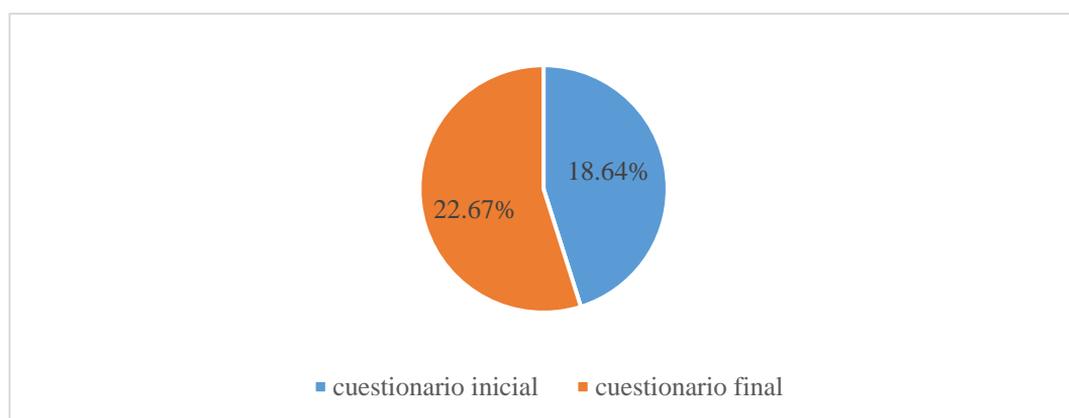


Figura 3. Porcentaje de contestaciones afirmativas a la pregunta ¿Tienes intención de crear una empresa en los próximos tres años?

La Tabla 1 muestra la principal necesidad que detectan para emprender los alumnos del grado en ADE del curso 2020\_21, diferenciando entre los que han marcado en los cuestionarios que sí tienen intención de crear una empresa en los próximos tres años del total de alumnos que han respondido a la encuesta. La mayoría de los alumnos que han escogido una ONG señalan la falta de capital propio como principal obstáculo para crear una empresa, tanto aquellos que sí muestran intenciones emprendedoras como los que, a priori, no tienen interés en crear una empresa en los próximos 3 años. Los alumnos que han analizado una empresa tradicional y sí quieren emprender han señalado la falta de conocimiento como principal obstáculo, mientras

que, si tomamos el total de estudiantes, el 42% señala el capital propio como principal obstáculo.

Tabla 1. Tabla cruzada Principal\_necesidad\*Tipo\_organizacion\* ¿Tienes intención de crear una empresa en los próximos tres años? Fuente: elaboración propia. Codificación: Tipo de organización 1=ONG; 2= empresa tradicional. Principal necesidad para emprender 1= conocimiento; 2= experiencia; 3= capital propio; 4= financiación; 5=falta de interés.

¿Tienes intención de crear una empresa en los próximos tres años?		Tipo_organizacion		
			1	2
Sí	Principal_necesidad	1	25%	50%
		2	0%	10%
		3	75%	10%
		4	0%	30%
Total	Principal_necesidad	1	18%	24%
		2	18%	15%
		3	58%	42%
		4	0%	12%
		5	7%	6%

Los alumnos también han realizado un informe señalando las principales ventajas e inconvenientes de realizar el proyecto con ONGs frente a realizarlo con empresas tradicionales. La mayoría de los alumnos señalan como principal ventaja el trato recibido durante el proyecto:

*Dada la cercanía que hemos tenido con la asociación, nos parece posible que tengan en cuenta nuestras propuestas y lleguen a hacerlas realidad, algo que probablemente no ocurriría en el caso de una empresa (Alumnos del grupo Coruña Gatuna, curso 19\_20).*

*Otro aspecto que nos ha gustado es que las protectoras están dispuestas a facilitarnos información o enseñarnos cómo funcionan, mientras que las empresas privadas con las que también hemos mantenido contacto*

*durante este cuatrimestre no han contribuido de la misma forma, mostrándose reacias a enseñarnos sus instalaciones (Alumnos del grupo O Legado de Max, curso 19\_20).*

*La cercanía que teníamos con las trabajadoras, ya que, en otras asignaturas con empresas tradicionales, no nos hicieron ni caso (Alejandro, alumno curso 20\_21).*

*Poder conocer más profundamente el nivel de organización de estas empresas ya que la gente no es consciente del papel que tienen, al mismo tiempo que nos dieron muchas más facilidades que si fuera una empresa (Tamara, alumna curso 20\_21).*

Y los inconvenientes que han tenido se relacionan con el tamaño y falta de estructura que suelen tener estas organizaciones en comparación con las empresas tradicionales:

*También, consideramos el caso particular de nuestra organización, que es de muy reducido tamaño y esto que hace que algunos puntos que tengamos que tratar enfocados en grandes empresas los trataremos de muy superficial al carecer de estructura que analizar (Alumnos del grupo Coruña Gatuna, curso 19\_20).*

*A la hora de analizarla no estaba todo tan organizado y distribuido internamente como esperaba (Rocío, alumna curso 20\_21).*

*Los propios recursos de la entidad, tales como los recursos tecnológicos para la recopilación de datos (Alex, alumno curso 20\_21).*

Y destaca sobre todo la implicación de los alumnos con la ONG analizada, de la que admiran su labor social, en línea con anteriores investigaciones en este campo de la educación en emprendimiento social, en las cuales la cohesión social era la característica más apreciada por todos los implicados en el proyecto (Sánchez Espada et al., 2018). Estas son algunas de las observaciones realizadas por los alumnos:

*A pesar de las dificultades, consideramos que resulta más atractivo realizar un trabajo de aprendizaje y servicio (ApS) sobre una organización sin ánimo de lucro, porque a la vez de aprender podemos contribuir a una labor social, además de ser algo diferente a lo que hacemos habitualmente en la mayoría de las asignaturas (Alumnos del grupo Coruña Gatuna, curso 19\_20).*

*Dado que es un trabajo que puede ser de utilidad y beneficioso para alguien, en este caso, protectora y animales, nos hemos visto más involucrados en él. No es solo una nota para un expediente, sino que hay vidas detrás a las que puedes ayudar, por eso hemos intentado hacer realidad algunas de las propuestas de valor (Alumnos del grupo O Legado de Max, curso 19\_20).*

*Desde que empezamos a estudiar este grado en Administración y Dirección de Empresas, este es el primer y único estudio que hemos hecho sobre una organización sin ánimo de lucro, donde priman el bienestar social y animal, sin tener en cuenta los beneficios económicos. El haber estado en el refugio ha desencadenado en una mayor implicación por nuestra parte de cara a la confección de este trabajo (Alumnos del grupo Gatocán, curso 19\_20).*

*Es una experiencia bonita y aporta más que cualquier trabajo con una empresa tradicional (Alejandro, alumno curso 20\_21).*

*Me parece que la idea de realizar el ApS con una organización sin ánimo de lucro es muy acertada, porque puedes practicar lo aprendido en clase, aportando valor, y ellos te reciben con los brazos abiertos (Rubén, alumno curso 20\_21).*

Aunque estos resultados son preliminares, se observa, en general, una mayor motivación de los estudiantes, que se implican en mayor medida cuando estudian ONGs, lo que le posibilita

un mayor conocimiento del funcionamiento interno de las organizaciones de cara a formar en el futuro su propia empresa, e incluso participar como asesores o futuros inversores en estos proyectos. Algunos ApS implementados en el ámbito universitario tienen el inconveniente que los estudiantes aprenden a ejercer labores de voluntariado en detrimento del desarrollo de habilidades cívicas. Por otro lado, uno de los problemas en el ámbito de la educación para el emprendimiento social es que suele promover modelos muy estrechos y superficiales (Ni & Tian, 2018). El método del caso empleado en este proyecto ApS, a partir del cual los estudiantes analizan la ONG que han elegido con el fin de elaborar una propuesta que ayude a la organización a incrementar su valor creado, permite un enfoque interdisciplinario que facilita a los estudiantes enfocar el emprendimiento social como un medio para proporcionar soluciones sostenibles y éticas a complejos problemas sociales. De este modo, los estudiantes integran conocimientos sobre las distintas fases del emprendimiento, sobre los retos sociales existentes y sobre las oportunidades de crear valor (Solomon et al., 2019). Estos resultados siguen la línea de estudios previos en los que se ha combinado el aprendizaje del plan de empresa con un estudio de caso, resultando esta combinación efectiva para aumentar la conciencia y desarrollar actitudes más positivas sobre el emprendimiento social, aumentando las posibilidades de que los estudiantes apoyen este tipo de iniciativas en el futuro (Kwong, Thompson, & Cheung, 2012). Otros enfoques experienciales de *learning by doing* en emprendimiento social también han resultado ser eficaces en el aumento de conocimientos sobre empresas sociales y en la adquisición de habilidades de emprendimiento (Chang, Benamraoui, & Rieple, 2014).

Es necesario destacar también el buen ambiente de colaboración logrado entre las organizaciones y la universidad en este proyecto ApS. Ambas partes ven logrados sus objetivos a través de esta colaboración, ya que los estudiantes y tutores (*internal stakeholders*) se benefician de los conocimientos de los responsables de las organizaciones, observando de primera mano los principales problemas a los que se enfrentan y cómo los están abordando. Y las organizaciones (*external stakeholders*) se benefician de las

aportaciones de los estudiantes y tutores, que se ayudan de sus conocimientos sobre emprendimiento para aportar opciones viables que incrementen el valor que está aportando la organización, involucrándose en muchos casos en la puesta en marcha de soluciones a problemas concretos. Este alineamiento de objetivos es un aspecto clave en la educación para el emprendimiento (Niska, 2021).

#### **4. CONCLUSIONES**

En la última década, la mayoría de las universidades están enfrentando un cambio en el modo de enfocar la educación para el emprendimiento. Se está pasando de una enseñanza tradicional, fuertemente basada en las clases magistrales, al empleo de casos de estudio y pedagogía interactiva, introduciendo experiencias del mundo real. Se está promoviendo la creación de redes de colaboración entre instituciones y empresas locales, trayendo a empresarios y emprendedores a las aulas y llevando a los alumnos a las empresas. Se está dando cada vez más énfasis a la experiencia y la acción, pasando a un aprendizaje cada vez más activo, en el que los estudiantes deben involucrarse con más profundidad. Por tanto, el papel de los educadores se vuelve fundamental de cara a motivar y a generar la confianza suficiente para que los alumnos estén dispuestos a asumir riesgos (Wilson, 2008).

Este trabajo permite analizar la eficacia de acciones educativas orientadas a estimular vocaciones emprendedoras a partir de facilitar el desarrollo de competencias profesionales de análisis y formulación estratégica. Asimismo, ofrecemos evidencias de aspectos intangibles poco estudiados en la literatura de la educación en emprendimiento, como la implicación personal y económica de los estudiantes universitarios que estudian organizaciones sin fin de lucro respecto a los que estudian otras organizaciones. Esto podría abrir nuevas posibilidades de estudio sobre la capacidad emprendedora orientada a crear proyectos más profesionalizados en el tercer sector.

Los resultados muestran un primer indicio de cambio de actitud hacia la posibilidad de crear un proyecto empresarial propio entre los estudiantes, uno de los principios básicos de la

educación para el emprendimiento. Además, las entidades seleccionadas para llevar a cabo el caso de estudio, tanto empresas tradicionales como ONGs, se sitúan en la propia ciudad de A Coruña y en sus alrededores, de modo que se posibilita el acercamiento de los alumnos a emprendedores y organizaciones de su zona más próxima, lo que podría revertir en ampliar su horizonte laboral hacia papeles más activos como el de emprendedores, asesores o incluso inversores. De este modo se siguen las recomendaciones de Wilson (2008) y se produce un acercamiento al enfoque estadounidense de la educación para el emprendimiento, estrechamente vinculada a la realidad empresarial de la zona. Mediante el proyecto ApS se ha logrado una mayor implicación y un mayor sentimiento de responsabilidad de los estudiantes, recogiendo aquellas inquietudes de posibles emprendedores sociales que no estaban siendo atendidas mediante los casos de estudio en empresas tradicionales, más enfocados a resultados económicos en lugar de sociales.

Estos resultados deben ser tomados con cautela debido a que el proyecto es muy reciente y los datos recopilados son escasos de momento. Es necesario seguir realizando un seguimiento de su evolución para poder confirmar las tendencias detectadas. Dada la buena acogida del proyecto, se puede considerar como un buen camino a seguir en general para aquellas asignaturas en las que se detecte una falta de motivación y compromiso de los estudiantes, ya que los proyectos ApS han venido mostrando un aumento de su responsabilidad cívica a la vez que incrementan su capacidad de reflexión y el nivel de aprendizaje (Ash & Clayton, 2004; Eyler, 2009; Mueller et al., 2015).

## 5. REFERENCIAS

Ash, S. L., & Clayton, P. H. (2004). The articulated learning: An approach to guided reflection and assessment. *Innovative Higher Education*, 29(2), pp. 137-154. doi: 10.1023/B:IHIE.0000048795.84634.4a

- Chang, J., Benamraoui, A., & Rieple, A. (2014). Learning-by-doing as an approach to teaching social entrepreneurship. *Innovations in Education and Teaching International*, 51(5), pp. 459-471. doi:10.1080/14703297.2013.785251.
- Eyler, J. (2009). The power of experiential education. *Liberal Education*, 95(4), pp. 24-31.
- Kwong, C. C. Y., Thompson, P., & Cheung, C. W. M. (2012). The effectiveness of social business plan competitions in developing social and civic awareness and participation. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), pp. 324-348. doi:10.5465/amle.2011.0007A.
- Mueller, S., Brahm, T., & Neck, H. (2015). Service learning in social entrepreneurship education: Why students want to become social entrepreneurs and how to address their motives. *Journal of Enterprising Culture*, 23(03), pp. 357-380. doi:10.1142/S0218495815500120.
- Ni, H., & Tian, H. (2018). Sendra L. enos: Service-learning and social entrepreneurship in higher education. *Higher Education*, 75(3), pp. 561-563. doi:10.1007/s10734-017-0155-8.
- Niska, M. (2021). Challenging interest alignment: Frame analytic perspective on entrepreneurship education in higher education context. *European Educational Research Journal EERJ*, 20(2), pp. 228-242. doi:10.1177/1474904120909571.
- Sánchez Espada, J., Martín López, S., Bel Durán, P., & Lejarriaga Pérez de las Vacas, Gustavo. (2018). Educación y formación en emprendimiento social: Características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social. *Revesco: Revista De Estudios Cooperativos*, 129, 16. doi:10.5209/REVE.62492.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Solomon, G. T., Alabduljader, N., & Ramani, R. S. (2019). Knowledge management and social entrepreneurship education: Lessons learned from an exploratory two-country study.

*Journal of Knowledge Management*, 23(10), pp. 1984-2006.

<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2018-0738>

Wilson, K. E. (2008). Entrepreneurship education in Europe. En J. Potter (Ed.), *Entrepreneurship and higher education* (pp. 1-20). Paris: OECD Publishing. doi:

<https://doi.org/10.1787/9789264044104-en>

Yin, R. K. (1994). *Case study research design and methods*. California: Thousand Oaks: SAGE.