



**Espacios de aprendizaje en el ámbito universitario actual: oportunidades para el desarrollo de competencias e implementación de buenas prácticas docentes innovadoras.**

**Ikasteko espazioak gaurko unibertsitate esparruan: gaitasunak garatzeko eta ikasteko praktika berritzaile hobeak garatzeko aukerak.**



Este libro recoge buenas prácticas académicas y de gestión implementadas por el profesorado de la  
Universidad de Deusto.

© Unidad de Innovación Docente. Universidad de Deusto, 2018  
Edita: Grupo de Comunicación Loyola-Bilbao

**ISBN: 978-84-271-4244-2**

**BUENAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN Y CALIDAD**

**VIII Jornada Universitaria de Innovación y Calidad:**  
“Los espacios (físicos y virtuales) al servicio del aprendizaje”

**Desarrollo de la dimensión humanista de los estudiantes de Marketing en el  
Grado en Administración de Empresas**

**Profesorado: Almudena Eizaguirre y María García-Feijoo**



### DATOS GENERALES

**Nombre de la titulación y asignatura:** Grado en Administración y Dirección de Empresas, 4º curso. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Deusto Business School -campus Bilbao)

**Destinatarios:** Profesorado que quiera desarrollar la dimensión humanista de sus estudiantes, o que quiera conocer la metodología APS; Estudiantes; Organizaciones sin ánimo de lucro.



### DESCRIPCIÓN, OBJETIVOS Y DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA PRÁCTICA INNOVADORA

La asignatura en la que se enmarca la práctica se denomina “Marketing de sectores específicos” y en ella se realiza una invitación a los estudiantes a desarrollar un plan de marketing real de una organización que no sea de gran consumo y con la que interactúen.

Los estudiantes han de desarrollar un trabajo que tiene las siguientes partes: I. Introducción; II Marco teórico; III. El plan de marketing de la organización real con la que trabajan; IV. Conclusiones; V. Bibliografía.

Para ello, en las primeras sesiones se les presenta la variedad de organizaciones con las que pueden trabajar: organizaciones culturales, de trabajo con inmigrantes y/o refugiados, de apoyo a personas en soledad, de trabajo con menores, comercio justo, etc. En esas semanas hacen los primeros contactos con las organizaciones para ofrecerse a colaborar, haciéndoles un plan de marketing real en base a sus especificidades y preocupaciones.

Esas primeras semanas, a la vez, tienen que redactar las dos primeras partes del trabajo, con los siguientes apartados:

### **Introducción (parte I) (a desarrollar en Octubre)**

1. Presentación del tema objeto de estudio
2. Razones de la elección del tema
3. Objetivos del trabajo
4. Metodología
5. Estructura del trabajo

### **Marco teórico (parte II) (a desarrollar en Octubre)**

1. Introducción
2. Panorámica general de qué organizaciones/agentes/instituciones cubre este sector que “etiquetamos” como
  1. educativo/religioso/hotelero/político/cultural/industrial...
  2. Los partícipes sociales en estas organizaciones. Qué tipo de intercambio se plantea con cada uno de esos
  3. partícipes sociales
  4. Retos y especificidades a los que se enfrenta este sector/ámbito en este momento
  5. Qué puede aportar a estas organizaciones la aplicación del enfoque/filosofía marketing
  6. Especificidades a considerar para la aplicación del enfoque/filosofía marketing en este ámbito
  7. Elementos específicos de las estrategias de marketing y de la definición del marketing mix en estas
  8. organizaciones (o en este sector)
  9. Algunos ejemplos de aplicación del enfoque marketing en este sector (que nos dan luz sobre posibles usos de
  10. herramientas de marketing en este ámbito concreto)
11. Conclusiones

Paralelamente a irse familiarizando con las especificidades del marketing de sector escogido, gracias a la búsqueda y lectura de la bibliografía oportuna, han de celebrar una reunión con la organización escogida, y lograr el compromiso de dicha organización para la realización del Plan de Marketing. Lo habitual es que la organización en concreto se muestre interesada, pero en algunas ocasiones han considerado que no era el momento oportuno, o bien carecían de los recursos mínimos necesarios para la implementación posterior del plan y se ha descartado la colaboración.

Fruto del trabajo conjunto entre el equipo de estudiantes y las personas de la organización en concreta, los estudiantes han de desarrollar el plan de marketing concreto. Los apartados que se les invita a trabajar y redactar son los siguientes:

### **Plan de Marketing (parte III) (a desarrollar en Noviembre y Diciembre)**

1. Análisis de situación
  - a. Descripción general de la organización con la que se va a realizar el trabajo (su historia, su momento actual, los retos, propiedad, aspiraciones, entorno...)
  - b. Áreas en las que se considera interesante poner el foco con el Plan que se va a realizar y área que finalmente se escoge para abordar

2. Determinación de objetivos. (¿Qué es relevante o prioritario abordar en este momento para que la organización sea más sostenible y rentable, logrando una mayor satisfacción de los diferentes partícipes sociales?)
3. Elaboración y selección de estrategias (¿De cartera? ¿De segmentación y posicionamiento? ¿De fidelización? ¿De comunicación? ¿De redefinición de la propuesta de valor? ¿De revisión de canales? ¿Otros?)
4. Plan de acciones concretas a abordar (quién, cómo, cuándo...) y establecimiento de presupuesto necesario
5. Sistemas de control de contingencias

La parte más compleja en el desarrollo del Plan de Marketing radica en el establecimiento de objetivos. Los estudiantes suelen desear abordar planes ambiciosos, y es preciso que se den cuenta de cuáles son los recursos de la organización, cuáles sus estrategias, si la prioridad es captar fondos, incorporar voluntarios, u otro tipo de objetivo. Las organizaciones con las que han trabajado los estudiantes en el curso 2017/18 han sido: Ojos del mundo, Loizaga, APA Puppy, Casa Roja, Argibe, Bizitegi, Aunar y Yan-Lur.

Para la realización del Plan de Marketing, se trabaja con un guión que resume los elementos clave de un plan de marketing desde una perspectiva teórica:

**1 ANÁLISIS DE SITUACIÓN (CON DATA PRIMARIA Y SECUNDARIA)**

**MERCADO**

- Penetración mercado
- Cuota de mercado
- Imagen (corporativa, de productos o marcas)
- ...

**CONSUMIDORES Y CLIENTES**

- Análisis de los segmentos actuales
- Análisis de segmentos potenciales
- Sistema de información marketing
- Análisis histórico del mercado
- Evolución de las necesidades y evolución de la demanda
- Previsiones de ventas
- ...

**OTROS**

- Cartera de productos (número de productos, rotación, sentido de apoyo...)
- Calidad de servicio (calidad técnica y calidad funcional)
- Precio (costes, márgenes...)
- Comunicación (target, herramientas, mensajes...)
- Distribución (cobertura, eficacia, cualificación de la fuerza de ventas, acciones comerciales...)
- Logística
- ...

**ORGANIZACIÓN GENERAL**

Misión/ Visión/ Valores en uso/ Estructura organizativa/ Capacidad directiva/ Cultura empresarial/ Identidad corporativa/ ...

**FINANCIACIÓN**

Recursos financieros/ Coste del capital/ Solvencia/ Liquidez/ Rentabilidad/ Endeudamiento/ ...

**PRODUCCIÓN**

Tecnologías/ Economías de escala/ Curva de experiencia/ Capacidad de producción/ Recursos Humanos/ Materias primas/ ...

**ANÁLISIS DAFO: fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa**

**2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

Consisten en un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos.

Realistas	Concretos y precisos	Consensuados	Flexibles	Motivadores	Para un plazo concreto
Posibles objetivos cuantitativos. Respecto a cifra de ventas, % de beneficios, participación de mercado, etc.			Posibles objetivos cualitativos. Respecto a imagen (notoriedad espontánea o asistida)		

**3 ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

**4 PLAN DE ACCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO (Si no se ha marcado antes)**

Acción	Responsable	Personas implicadas	Presupuesto	Fecha de comienzo	Fecha de finalización	Indicador (¿Cómo saberá que está la acción terminada?)	Entregable
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>ACCIONES SOBRE PRODUCTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevas empaques y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...</li> </ul> </li> <li><b>ACCIONES SOBRE PRECIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las tarifas actuales, cambios en la política de descuentos, incorporación de nuevos canales, bonificaciones de compra...</li> </ul> </li> <li><b>ACCIONES SOBRE LA DISTRIBUCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte, política de exportación, nuevos formatos, franquicias...</li> </ul> </li> <li><b>ACCIONES RELACIONADAS CON COMUNICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página web, plan de medios y soportes, campañas promocionales, política de marketing directo, plan de redes sociales, reputación on line...</li> </ul> </li> </ul>							

**5 SISTEMAS DE CONTROL DE CONTINGENCIAS**

- Nivel de cumplimiento del plan de acciones previsto
- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor, ratio de pedidos/ventas...)
- Rentabilidad de las ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...)
- Nivel de Satisfacción y feedback de nuestros clientes/consumidores/usuarios finales
- Cita de quejas y reclamaciones (gratuidades y resueltas)
- ...

*(Adaptado de Kotler, 2012)*

Para que el aprendizaje de los estudiantes sea el adecuado, y se sientan acompañados en todo el proceso, es preciso tutorar estrechamente los trabajos. A lo largo del desarrollo de los mismos, han de hacer diferentes entregas parciales, y en cada una de las entregas tienen un feedback detallado, presencial, que puede durar entre 45 y 90 minutos por equipo. En especial, suelen requerir apoyo para manejar situaciones como la de una diferencia entre los objetivos que desea abordar la organización, y los objetivos que parece realista perseguir en función de los recursos

disponibles. En otras ocasiones, nos hemos encontrado con organizaciones que desean hacer un despliegue en redes sociales, sin tener las capacidades internas para sostener dicha estrategia. Finalmente, nos encontramos situaciones en las que la organización sigue claramente un enfoque producto, y el equipo de estudiantes se ha enfrentado al reto de explicar a los gestores de la organización que lo que creen que su público objetivo aprecia mucho, quizá no sea así.

Al final del semestre, los estudiantes presentan sus trabajos y las personas de la organización con la que han trabajado son invitadas a asistir a esta defensa oral. La rúbrica para la evaluación es la siguiente:

	Criterios	Indicadores	Peso	
CE1	Conocen los diferentes elementos en los que se asienta la filosofía marketing para el caso de una empresa/organización en un sector distinto al gran consumo	Respecto al sector objeto de estudio: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Presentan claramente los elementos clave de éxito de las organizaciones de este sector</li> <li>● Exponen con fundamentación los retos a los que se enfrentan las organizaciones en el sector objeto de estudio</li> <li>● Precisan el interés de aplicar el enfoque marketing a las organizaciones que operan en un sector determinado</li> <li>● Desarrollan un buen marco teórico de cómo ha de aplicarse la filosofía marketing en este ámbito concreto (Y todo ello manejando la bibliografía clave de marketing en el sector específico)</li> </ul>	20%	
	Detectan los elementos sobre los que actuar para que una empresa que opera en un sector distinto al gran consumo se acerque al enfoque marketing	Respecto a la organización concreta cuyo plan de marketing se desarrolla en el trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exponen los retos concretos a los que se enfrenta esta organización concreta</li> <li>● Exponen la metodología que seguirán en el trabajo tendente a afianzar la filosofía marketing en esta organización concreta.</li> <li>● Precisan el interés de aplicar el enfoque marketing a esta organización concreta</li> <li>● Realizan un completo análisis de situación</li> <li>● Explicitan unos objetivos concretos para el plan de marketing de esta organización concreta</li> </ul>	20%	
CE2	Valoran la coherencia de los distintos elementos de un plan de marketing real (aspiraciones, objetivos, estrategias, producto/servicios, precios, canales, comunicación y otros elementos de valor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifican y analizan los valores de la organización, así como de las aspiraciones del equipo de dirección</li> <li>● Identifican y analizan los segmentos clave actuales de la empresa/organización</li> <li>● Identifican la propuesta de valor de la organización, incluyendo necesidades a cubrir y productos/servicios ofrecidos</li> <li>● Identifican los elementos que la organización utiliza para generar un vínculo emocional con los usuarios/clientes actuales y otros partícipes sociales</li> <li>● Identifican los canales que la empresa utiliza para hacer llegar su propuesta de valor</li> <li>● Identifican las actividades clave, habilidades de las personas e infraestructuras necesarias en el negocio analizado</li> <li>● Analizan la situación económico financiera de la organización</li> </ul>	20%	
	Identifican los elementos fundamentales del marketing mix en estas organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizan un "Análisis de Situación Inicial" y proponen un DAFO síntesis</li> <li>● Analizan y proponen Objetivos para el Plan</li> <li>● Analizan y proponen Estrategias</li> <li>● Analizan y proponen un Plan de Acciones online y offline (Y todo ello en coherencia con la cultura de la organización y con la estrategia de marketing)</li> <li>● Analizan y proponen un Presupuesto</li> <li>● Analizan y proponen un Sistema de Control</li> </ul>	20%	
Calidad del trabajo escrito presentado (ortografía, expresión, estética....)			20%	
TOTAL			100%	

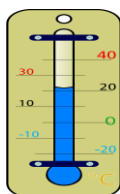
La conclusión general es que se trata de una asignatura que aporta mucho valor tanto a los estudiantes (que se enfrentan a situaciones reales y se acercan a colectivos desconocidos para ellos) como a las organizaciones que reciben el apoyo de un equipo de estudiantes que actúa como “consultor” de la organización.



## RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

El factor más relevante para el éxito del enfoque es contar con organizaciones suficientes sin ánimo de lucro que consideren de valor que un grupo de estudiantes realice con ellos un plan de marketing, que busque los objetivos concretos y reales que tengan, y que se impliquen y apoyen a los estudiantes.

Al contar habitualmente con un grupo de unos 25 o 30 estudiantes, es preciso contar con entre 5 o 6 organizaciones sin ánimo de lucro que deseen trabajar codo con codo con los mismos.



## REFLEXIÓN Y VALORACIÓN

### Evaluación de la Buena Práctica y lecciones aprendidas

La metodología de APS para contribuir al desarrollo de la dimensión humanista de los estudiantes de Administración y Dirección de empresas se lleva aplicando cinco cursos académicos. El principal reto es que es preciso acompañar a los estudiantes no solo dando apoyo en la parte técnica, sino también en la emocional, cuando por ejemplo tienen diferencia de opinión con los gestores de la organización, o cuando se enfrentan a situaciones adversas como niños en riesgo de exclusión, personas mayores en soledad, familias que no pueden dar de comer a diario a sus hijos e hijas, mujeres con niños a su cargo que trabajan más de 12 horas diarias, etc. Estas situaciones a las que se enfrentan, y estas organizaciones a las que contribuyen con un granito de arena, generan un gran aprendizaje para los estudiantes de Marketing. De esta forma, se hacen conscientes de que no es un problema de las herramientas en sí (se critica la persuasión, el consumismo...) sino que se trata de saber utilizar de manera conveniente las diferentes herramientas.

Consideramos que es una metodología especialmente útil con estudiantes de últimos cursos, ya que poseen no solo una mayor madurez personal, sino también un mayor dominio de las herramientas y técnicas a aplicar.



## REFERENCIAS

### Marco conceptual y Referencia bibliográficas que apoyan esta buena práctica

En los últimos años, las facultades de empresa y escuelas de negocio han sido objeto de críticas, por su posible papel en las últimas crisis económicas y financieras,

cuestionándose la formación que proporcionan a sus estudiantes y el perfil competencial y de valores de sus egresados. Esto ha generado una mayor preocupación de las universidades y de los propios académicos en relación a su impacto en la sociedad, su responsabilidad con los individuos y la comunidad (local y global) y la sostenibilidad (Nejati, Shahbudin y Amran, 2011). En palabras de Cortés (2014: 225), "La historia de la universidad moderna (...), solamente podrá continuarse bajo la siguiente idea: sin un equilibrio entre ciencia, investigación e innovación, educación y humanismo no puede haber universidad. Lo que está en juego en esto son aquellos valores y tradiciones nucleares que le han dado a la universidad moderna su posición".

Existen distintas propuestas para incorporar esta dimensión humanista y social en los estudios de grado y postgrado de empresa, que van desde la inclusión de asignaturas en el currículum vinculadas a la moral y la ética, hasta la ampliación de los créditos de prácticas, pasando por el cuestionamiento de los paradigmas básicos de la economía y la empresa, o por el uso de metodologías como el debate, el trabajo colaborativo o el aprendizaje y servicio (en adelante APS). Es en esta última en la que se centra la práctica docente que se presenta.

El APS es una metodología pedagógica que fomenta el aprendizaje de los estudiantes mediante su participación activa en experiencias asociadas al servicio comunitario. Esta metodología permite al estudiante involucrarse directamente con aquellos a quienes ofrece un servicio, adaptándose a sus necesidades y a una realidad que, a menudo, es muy diferente de la que vive en el aula. En esto radica uno de sus mayores impactos y aportaciones. Además, este tipo de prácticas contribuye a despertar en los estudiantes su interés por la acción colectiva, su formación ciudadana, su capacidad crítica, etc. Los estudiantes de Administración y Dirección de Empresas están habituados a profundizar en herramientas poniendo el foco en empresas con ánimo de lucro, cuyo objetivo es lograr un beneficio suficiente a la vez que contribuir al desarrollo de la sociedad. Con el aprendizaje y servicio, el foco está en prestar un servicio a un colectivo determinado, de forma que el intercambio sea satisfactorio para ambas partes. Los clientes/usuarios reciben un producto o servicio, y los estudiantes ponen en juego unas determinadas competencias.

Son muchos los autores que han definido el APS, descrito sus fundamentos y expuesto los factores críticos para su desarrollo. Las primeras referencias las encontramos en la década de los 90 con autores como Giles y Eyler (1994); Sigmon (1994); Kolenko, Porter, Wheatley y Colby (1996); Eyler, Giles y Braxton, (1997); Mabry (1998) o Bringle y Hatcher (1999).

Así, Bringle y Hatcher, ya en 1999, cuestionaban el método de aprendizaje que se basa solamente en la lectura de libros de texto. Estos autores señalan cómo es preciso contar con métodos diferentes para que el aprendizaje no sea mera adquisición de conocimientos e incluya el cuestionamiento de paradigmas, el pensamiento crítico, el aprendizaje por la convivencia con personas diferentes, etc. Además, sucede que el aprendizaje no es verdaderamente significativo si el estudiante no ha comprendido el fondo del problema y ha de poner en juego todas sus capacidades para dar una respuesta eficaz.

Posteriormente, Eyler (2002) apunta cómo hay evidencias que sugieren que las actividades de APS promueven el desarrollo de los conocimientos, habilidades y capacidades cognitivas necesarias para que los estudiantes manejen de manera más eficaz los complejos problemas sociales que desafían a nuestra sociedad. Argumenta que el trabajo en el aula carece de la complejidad que ofrece la vida real y de las oportunidades de aprendizaje que esta presenta.

Kenworthy-U'Ren y Peterson (2005) defienden en concreto la idoneidad de la incorporación de APS en los estudios de dirección y gestión de empresas. Para estos autores, el aprendizaje y servicio es un método de enseñanza que facilita la creación de una relación recíproca basada en el conocimiento entre la universidad y la comunidad. En sus propias palabras “No es voluntariado, no es una panacea universal para las deficiencias del programa educativo, y no es un método de enseñanza que funcionará para todos. Más bien, el servicio-aprendizaje es una oportunidad. Es una forma de educación experiencial basada en la comunidad, multidimensional, cooperativa y centrada en el alumno”. Para estos autores, además, el APS es un método que permite poner en práctica de una manera privilegiada el aprendizaje basado en competencias.

### **Referencias bibliográficas:**

Bingle, R. G. & Hatcher, J. A. 1999. Reflection in service learning: Making meaning of experience. *Educational Horizons*, 77, 179–185.

Butin, D. W. 2006. The Limits of Service-Learning in Higher Education. *The review of higher education*, 29, 473–498.

Conway, J. M., Amel, E. L. & Gerwien, D. P. 2009. Teaching and Learning in the Social Context: A Meta-Analysis of Service Learning's Effects on Academic, Personal, Social, and Citizenship Outcomes. *Teaching of Psychology*, 36, 233–245.

Cortés, F. (2014). Fundamentos filosóficos de una propuesta de reforma de la educación superior, *Coherencia*, 10 (20), 215-233. Medellín, Colombia (ISSN 1794-5887)

Eppler, M. A., Ironsmith, M., Dingle, S. H. & Errickson, M. A. 2011. Benefits of Service-Learning for Freshmen College Students and Elementary School Children. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 11, 102–115.

Eyler, J., Giles Jr, D. E., & Braxton, J. (1997). The impact of service-learning on college students. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 4, 5-15.

Eyler, J. 2002. Reflection: Linking service and learning — Linking students and communities. *Journal of Social Issues*, 58, 517–534.

Eyler, J., Giles Jr., D. E., Stenson, C. M. & Gray, C. J. 2001. At a glance: What we know about the effects of service-learning on college students, faculty, institutions and communities, 1993–2000.

Eyler, J., & Giles Jr, D. E. (1999). *Where's the Learning in Service-Learning?* Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass, Inc., 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104.

Furco, A. 2001. Advancing Service-Learning at Research Universities. *New Directions for Higher Education*, 2001, 67–78.

Giles Jr, D. E., & Eyler, J. (1994). The theoretical roots of service-learning in John Dewey: Toward a theory of 3 service-learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 1(1), 7.

Godfrey, P. C. 1999. Service-Learning and Management Education: A Call to Action. *Journal of Management Inquiry*, 8, 363–378

- Godfrey, P. C., Illes, L. M. & Berry, G. R. 2005. Creating Breadth in Business Education through Service-Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 4, 309–323.
- Grusky, S. (2000). International Service Learning: A Critical Guide from an Impassioned Advocate. *American Behavioral Scientist*, 43(5), 858–867.
- Guo, Y. 1989. The overseas development network. The role of service-learning in international education, 105–111.
- Hatcher, J. A., Bringle, R. G. & Muthiah, R. 2004. Designing Effective Reflection: What Matters to Service-Learning? *Michigan Journal of Community Service Learning*, 11, 38–46.
- Jacob, B. 1993. *Service-learning in today's higher education*, San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Kenworthy-U'Ren, A. L., & Peterson, T. O. (2005). Service-learning and management education: Introducing the “WE CARE” approach. *Academy of Management Learning & Education*, 4(3), 272-277.
- Klink, R. R. & Athaide, G. A. 2004. Implementing Service Learning in the Principles of Marketing Course. *Journal of Marketing Education*, 26, 145–153.
- Kolenko, T., Porter, G., Wheatley, W. & Colby, M. 1996. A critique of service learning projects in management education: Pedagogical foundations, barriers, and guidelines. *Journal of Business Ethics*, 15, 133–142.
- Mabry, J. B. 1998. Pedagogical Variations in Service-Learning and Student Outcomes: How Time, Contact, and Reflection Matter. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 5, 32–47.
- Nejati, M., Shahbudin, A. S. M., & Amran, A. (2011, October). Barriers to achieving a sustainable university in the perspective of academicians. In *The 9th AAM International Conference 2011*(pp. 14-16)
- Pless, N. M., Maak, T. & Stahl, G. K. 2011. Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 237–260.
- Pless, N. M., Maak, T. & Stahl, G. K. 2012. Promoting corporate social responsibility and sustainable development through management development: What can be learned from international service learning programs? *Human Resource Management*, 51, 873–903.
- Poon, P., Chan, T. S. & Zhou, L. 2011. Implementation of Service-Learning in Business Education: Issues and Challenges. *Journal of teaching in international business*.
- Sass, M. 2013. *Legal Forms for Service-Learning: A Handbook for Service-Learning Practitioners and Administration*, Purdue Scholarly Publishing Services.
- Sigmon, R. 1994. *Serving to learn, learning to serve. Linking service with learning*.
- Yunus, M. 2008. Social entrepreneurs are the solution. *Humanism in Business: Perspectives on the Development of a Responsible Business Society*.