

# Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México

Patricia Mercado Salgado

**Cómo citar este artículo:** MERCADO, P. (2023): "Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 223-256. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.24728>.

**How to cite this article:** MERCADO, P. (2023): "Servant leadership and basic values in the labor as characteristics of social entrepreneurship: an exploration with trainees and business students in the State of Mexico", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 223-256. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.24728>.

# Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México

Patricia Mercado Salgado

**RESUMEN:** El emprendedor social aporta la mentalidad, las técnicas, el esfuerzo y la entrega del espíritu empresarial a la solución de problemas mediante proyectos u organizaciones con objetivos sociales y económicos. Aunque se tiene claridad del término, todavía es necesario delimitar los rasgos característicos del emprendedor social en el contexto inicial de la economía social mexicana. El objetivo de esta investigación exploratoria fue identificar si la relación entre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio respaldarían el perfil del emprendedor social. Es un estudio cuantitativo aplicando un cuestionario auto administrado a una muestra de 338 sujetos voluntarios (capacitandos y estudiantes de negocios) de una universidad pública mexicana. Los resultados descriptivos arrojaron que en el perfil del emprendedor social prevalecen los valores sociales de auto trascender y apertura al cambio. Se confirmó la relación entre estos valores y el liderazgo de servicio (empoderamiento, altruismo y humildad). La auto trascendencia fue mejor predictor del liderazgo de servicio que la apertura al cambio, o bien, las habilidades sociales y profesionales pesan más que un pensamiento autónomo y renovado. El valor social de esta investigación está en mantener a los valores sociales y al liderazgo de servicio de manera indisoluble en el perfil del emprendedor social para apoyar el desafío de equilibrar la misión social y el autofinanciamiento en entornos donde los recursos son escasos y las necesidades sociales apremian.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento social, Liderazgo de servicio, Valores hacia el trabajo.  
CLAVES ECONLIT: B55, D60, L26, L31.

**Cómo citar este artículo/How to cite this article:** MERCADO, P. (2023): "Liderazgo de servicio y valores hacia el trabajo como atributos del emprendedor social: una exploración en capacitandos y estudiantes de negocios en el Estado de México", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 108, 223-256.  
DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.24728>.

**Correspondencia:** Patricia Mercado Salgado, Universidad Autónoma del Estado de México, pat\_mersal@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-5140-3139>.

**ABSTRACT:** The social entrepreneur brings the mindset, techniques, effort and dedication of entrepreneurship to solving social problems. Although the term is now clear, it is still difficult to define its characteristic traits in the initial context of the Mexican social economy. The aim of this research study was to identify whether the relation between values toward labor and servant leadership would delineate the profile of social entrepreneurs. This is a quantitative study using a self-administered questionnaire to a sample of 338 volunteer subjects (trainees and business students) from a Mexican public university. Based on descriptive results, we could confirm that the social values of self-transcendence and openness to change prevail in the profile of social entrepreneurs. The findings showed that the values of self-transcendence and openness to change predict servant leadership (empowerment, altruism and humility). Self-transcendence was a better predictor of servant leadership than openness to change, or else, social and professional skills weigh more than autonomous and renewed thinking. The social value of this research lies in maintaining social values and servant leadership indissolubly in the social entrepreneur profile to support the challenge of balancing the social mission and self-financing in environments where resources are scarce and social needs press.

**KEYWORDS:** Social Entrepreneurship, Servant leadership, Basic values in the labor.

## Expanded abstract

# Servant leadership and basic values in the labor as characteristics of social entrepreneurship: an exploration with trainees and business students in the State of Mexico

### Objetives

The unrestrained growth of the informal economy, insufficient employment creation, and defective access to social rights and benefits linked to paid work, reproduce higher inequality. In Mexico, this scenario entails the tearing of the social fabric. In an incipient alternative economic sector, regarding the public and the capitalist ones, characteristics of the social sector are its limited size and a dynamic with little significance, without getting to shape a collective identity. Social entrepreneurs might be the actors who favor the welfare and productivity of the social sector. However, the literature that profiles social entrepreneurs has a conceptual emphasis; thereby there is still need for empirical research.

The aim of this research study was to identify whether the relation between values toward labor and servant leadership would delineate the profile of social entrepreneurs.

Building on Schwartz's values theory toward work and Greenleaf's leadership approach, we put forward two hypotheses:

- H<sub>1</sub>: Values toward labor with social approach (self-transcendence and openness to change) are related to servant leadership (empowerment, altruism, and humbleness).
- H<sub>2</sub>: Self-transcendence and openness to change explain significant proportions of servant leadership variance.

This exploratory research design corresponded to the participants' profiles, the non-probabilistic sample and the questionnaire applied. We put together an instrument to gather primary data from: (1) the values related to labor scale to gauge four higher-order values, (2) the measurement of servant leadership

We collected primary data from a questionnaire integrated from: (1) the work values scale included four higher-order values (openness to change, conservation, self-transcendence, and self-enhancement); (2) the servant leadership scale comprised empowerment, humbleness, and altruism.

Due to the newness of the of social entrepreneur figure in Mexico, and the risk represented by the social desirability bias, the items in the questionnaire posed hypothetical experiential situations in a business environment. Instances of questions are: "An entrepreneur who would

do everything they possibly can to serve others". "An entrepreneur who looks for the wellbeing of people part of their staff". Respondents are asked to rate themselves in each of the items by using a 5-point Likert scale (1= "they are not like me at all" to 5= "they are very similar to me").

With a non-probabilistic sample of 338 subjects grouped into two collectives (141 trainees and 197 business students) from the Autonomous University of the State of Mexico, the metric quality of the questionnaire was examined satisfactorily. The validity of the four-value work scale explained a variance of 57.081%. With the three factors of servant leadership, 61.86% of explained variance was reached. Reliability indices (Cronbach's alpha) ranged between .554 and .818.

Based on descriptive results, we could confirm that the social values of self-transcendence and openness to change prevail in the profile of social entrepreneurs. In self-transcendence, one finds understanding, tolerance, and protection to the wellbeing of everyone and nature as well; concern for the wellbeing of those with whom one maintains close relationships.

Through the practical expression of openness to change, social entrepreneurs emotionally manage their own drives and behaviors with a view to starting, searching and propitiating change toward excellence in functioning; it comes with thinking and action independence. As service leaders, social entrepreneurs focus on acknowledging good practices, social innovation and results of social initiatives (empowerment). Humbleness is the catalyst of service and goodwill toward those in need. Social entrepreneurs are altruistic intermediaries who help obtain resources, develop capabilities, and look for opportunities.

Correlational results supported hypothesis 1, whereby progress was made in the construction of the profile of social entrepreneurs. Combining the values of self-transcendence and servant leadership empowerment, social entrepreneurs carry out a social mission organized as a collective, including a vision of the business, implementation capacity, and management efficiency. Such self-transcendence places social entrepreneurs on an altruistic road if they offer their capabilities so that there is equity and equality in resource allocation. Social entrepreneurs enjoy the privilege of helping with humbleness as they leave destructive competence behind for it deteriorates human relationships, undermines trust, and diminishes entrepreneurial results. Concerning openness to change, social entrepreneurs believe in changes in favor of a better society, and to move away from conservative stances, they empower by articulating social and economic goals in order to reach them. Such openness links to altruism with intangible rewards as they lead a social project that entails a paradigm shift in the business world. When humbleness and service go hand in hand, not only do leaders become authority, but it is also a way to influence others; it means advancing as a community, recognizing everyone's strengths and differences in social welfare.

In order to test the predictive effect that social values (self-transcendence and openness to change) have on servant leadership (hypothesis 2), we ran a multiple linear regression model verifying that both variables are part of a social entrepreneur's characteristics. Self-transcendence was a better predictor of servant leadership than openness to change.

The limitations of this study were, in part, due to the way we used to establish contact with the participating subjects and the type of sampling. First, a non-probabilistic sample with

voluntary subjects was chosen and, due to social distancing due to the Covid-19 pandemic, a self-administered (online) questionnaire was applied, with a tendency susceptible to social desirability bias. Second, such social self-projection became indispensable since we could not detect (or did not have access to) currently active social entrepreneurs.

The implications of this study are diagnostic information regarding the profile of social entrepreneurs, produced on a scale with metric quality, which makes it useful in the design of diagnostic, training and updating instruments for the Mexican population. We recommend consulting the intervention schema to witness the presence of voluntary change of social values.

As practical conclusions, for social entrepreneurs to successfully lead a project with social and economic goals, they have to combine self-transcendence and openness to change with servant leadership (empowerment, altruism, and humbleness). This conceptual mix will help social entrepreneurs to challenge the balance between social mission and self-funding in environments where resources are scarce and social needs prove pressing. In addition, it is a practical to pass the alternative benefits of a social economy to others.

Original value. Research work on social values as features of social entrepreneurs is abundant; however, we did not find studies addressing linkages with servant leadership. The social value of the present research is to intertwine social values and servant leadership indissociably into social entrepreneurs' profile. As we hypothesized, there is a relation (association and influence) between social values toward labor (self-transcendence and openness to change) and servant leadership (empowerment, altruism, and humbleness), whereby we contribute to define the characteristics of social entrepreneurs in combination rather than isolation. That is, despite the fact that self-transcendence and openness to change are values necessary for social entrepreneurship, they are not sufficient to reach such a goal. They must come together with the kind of servant leadership that has the growth of those, which it serves as an accomplishment.

# 1. Introducción

El crecimiento sin freno de la economía informal, la insuficiente creación de fuentes de empleo y el dudoso acceso a derechos y beneficios sociales vinculados al trabajo remunerado (trabajo precario), conforman una realidad que propicia mayor desigualdad (Sen, 2021). En México, este escenario se extiende a la fractura del tejido social y a la degradación acelerada de los recursos naturales (Secretaría del Bienestar, 2021).

En contra parte, y desde hace más de 30 años, se oye la voz de un sistema económico orientado hacia el buen vivir, el cual no se cimienta en grandes corporaciones, sino en negocios inclusivos como formas de organización colectiva, social y política con el común denominador de que en el centro están las personas y su trabajo, convirtiéndose en escenario natural de actuación del emprendedor social, aquel constructor asertivo de una sociedad mejor (Petrovskaya y Mirakyan, 2018). Sin embargo, todavía se advierte la ausencia de una cultura generalizada que desde los principios, valores y prácticas avance en la transformación del actual modelo de desarrollo socio económico.

En el Programa de Fomento a la Economía Social (Secretaría del Bienestar, 2021) se caracteriza al sector social por su limitado tamaño y por una dinámica poco significativa que no ha logrado avanzar lo que se esperaba, ni ha conseguido definir los rasgos de una identidad colectiva. En la práctica, las figuras asociativas de las organizaciones del sector social de la economía (OSSE)<sup>1</sup> concentran sus esfuerzos en problemáticas internas propias sin prestar importancia al resto de los organismos del sector. Para atender lo anterior, desde 2019 el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) dio origen a los Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria, alianzas voluntarias cuyo objetivo es generar escenarios propicios para coadyuvar al desarrollo económico, social y ambiental de las personas.

Es así como el quehacer del emprendedor social recobra importancia para contribuir a la operación de las organizaciones de productores, consumidores, ahorradores y trabajadores bajo los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía en la gestión y la primacía del ser humano sobre el capital. Para Shin (2018) el emprendedor social es uno de los factores que más afecta el desempeño de las OSSE. Si bien este actor social empieza a tener cierto reconocimiento como agentes de cambio, poco se conoce sobre sus motivaciones, ideas y prácticas (Simón, Sastre y Revuelto, 2015). Al respecto, Torres-Ortega y Monzón-Campos (2021) reportan las intenciones futuras de emprender en una muestra de estudiantes de nivel secundaria chilenos y vascos. Aunque existe literatura para perfilar al emprendedor social, prevalece un marcado énfasis en el aspecto conceptual y todavía hace falta investigación empírica (Ruskin, Seymour y Webster, 2016).

---

1. Las formas de organización social que integran el sector social de la economía en México son: ejidos, comunidades, organizaciones de trabajadores, sociedades cooperativas y empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores, según el artículo 4º de Ley de la Economía Social y Solidaria, Reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de mayo de 2012 y el 30 de diciembre de 2015.

El objetivo de esta investigación es identificar si la relación entre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio respaldarían el perfil del emprendedor social. Específicamente se busca respuesta a: ¿en qué medida los valores hacia el trabajo favorecerían el liderazgo de servicio como componentes del perfil del emprendedor social?

La estructura de este documento es como sigue. En la primera parte se hace referencia al marco normativo de la economía social en México para tomarlo como espacio en construcción del emprendedor social. La teoría de los valores universales en el trabajo de Schwartz (1992) y el liderazgo de servicio de Greenleaf (1970) conforman el soporte teórico de los posibles atributos del emprendedor social. En tercer lugar, se presenta la metodología: tipo de investigación y sujetos participantes, así como la descripción y la calidad métrica de las encuestas utilizadas para la recolección de datos primarios. Los resultados y la discusión incluyen los atributos del emprendedor social desde lo descriptivo hasta la relación y la predicción entre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio (quinta parte). El documento cierra con conclusiones, implicaciones prácticas, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión de literatura

En 1987 Amartya Sen recibe el Premio Nobel en Economía por su contribución a la teoría del bienestar. Se trata de una economía en la que lo central es el ser humano a partir del concepto de desarrollo como motor de la libertad, lo que conlleva el incremento de oportunidades y capacidades de todos (Barrera, 2008; Coraggio, 2011). Años más tarde, en 2006 Mohammad Yunus y el Banco Grameen son galardonados con el Premio Nobel de la Paz en su lucha por una economía más justa para las clases pobres. En ambos casos está la pobreza y la desigualdad como productos de un sistema económico marcado por la exclusión. Sin embargo, es a partir de la segunda década del siglo XXI cuando se acentúa la atención hacia el cambio del modelo de la cultura económica en el mundo (Jaillier et al, 2021).

### 2.1. El contexto: la economía social en México y el emprendedor social

A nivel de la Organización de las Naciones Unidas, la economía social son formas de actividad económica que buscan el logro equilibrado entre objetivos económicos, sociales y medioambientales, con lo cual se aumentaría la seguridad de los medios de subsistencia, la transformación de los procesos de producción y consumo mediante formas alternativas de cooperación, solidaridad y organización democrática (Rodríguez, 2017).

En el marco de un incipiente sector económico alterativo, respecto del público y del capitalista, Casaccia (2015) clasifica la economía social y solidaria a partir de dos grandes grupos: los países que dominan el norte (Europa y Estados Unidos); y los del sur (específicamente los de América Latina), marcados por la pobreza, la desigualdad y la marginación. Los del norte, no

cesan en el intento por responder al aumento del desempleo estructural a partir de multiplicidad de actores sociales que reivindican en la igualdad, la colectividad y la distribución del poder. Para Estados Unidos el término Tercer Sector establece una separación entre asociaciones y cooperativas para acentuar lo lucrativo de lo no lucrativo, al tiempo que alientan el distintivo de responsabilidad social corporativa en las grandes y medianas empresas. En Latinoamérica, la presencia de un gran sector informal rural y urbano amerita que el aspecto económico asuma una trascendencia sociopolítica, sin confundirse con lo paternalista o filantrópico, pero sí acompañado de valores como la cooperación, lo comunitario y la colaboración.

En México, la Ley de la Economía Social y Solidaria tiene por objeto establecer los mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la actividad económica del sector social de la economía como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 establece que el gobierno federal impulsará la economía social y solidaria, con iniciativas que reactiven el mercado interno y el empleo. La Secretaría de Bienestar y el INAES operan el Programa de Fomento a la Economía Social orientado a atender iniciativas del sector social mediante el apoyo a proyectos productivos y esquemas de financiamiento social, así como asistencia técnica y capacitación para la generación, permanencia y crecimiento de las OSSE.

La economía social mexicana representa una promesa para alcanzar los objetivos económicos, sociales y medio ambientales inherentes al desarrollo sostenible. De acuerdo con un estudio reciente elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con datos de 2013, la economía social contribuye con solo 1.2% del PIB nacional, lo que apunta a bajos niveles de productividad de la economía social (Secretaría del Bienestar, 2021). Ante ello, una estrategia es fomentar la generación de empleos decentes y el desarrollo local, para lo cual el emprendedor llega a jugar un papel fundamental en la transformación de la sociedad (Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini, 2016). Sin embargo, mayor emprendimiento no siempre es sinónimo de una economía saludable. Tal es el caso de la actividad emprendedora en países latinoamericanos, la cual se debe principalmente a la falta de oportunidades de empleo, dando lugar a emprendimientos por “necesidad” con bajo impacto, en lugar de emprendimientos por “oportunidad”, que suelen ser de alto impacto (Martínez y Goma, 2019).

Cuando la economía social se entiende como un conjunto de actividades económicas y empresariales basadas en la asociación de personas que persiguen el interés colectivo antes que el individual, que apuestan al funcionamiento democrático y participativo, que priorizan a las personas y su trabajo frente al capital, y que abanderan un compromiso social hacia la comunidad, el emprendedor social debe ubicarse en este terreno y no quedarse en lo tradicional, ya que si bien emprendemos por necesidad o por una oportunidad, también lo hacemos por conciencia social, por el deseo de vivir en un mundo mejor. Entonces, si la economía social se está abriendo espacio en la economía clásica, el emprendedor social debe hacer lo propio frente al emprendedor tradicional.

Los emprendedores sociales combinan la orientación empresarial con una misión social y no solo se centran en metas financieras; abordan los problemas sociales mientras obtienen

remanentes financieros (a diferencia de las organizaciones de beneficencia o sin fines de lucro), lo que conlleva una actuación innovadora para equilibrar esta doble misión (Gigauri et al., 2022). El emprendedor social descubre, evalúa y explota oportunidades comerciales para crear bienes y servicios; utiliza el poder del mercado en aras de la generación de soluciones innovadoras para los segmentos vulnerables de la sociedad, anteponiendo el interés público por encima de los intereses privados (Austin, Stevenson y Wei-Skillern, 2006).

No debería haber diferencias en cuanto a estilos de trabajo o capacidades para generar y transmitir ideas innovadoras y aunque las actividades del emprendedor social involucran necesariamente lo económico, resalta su visión de agregar valor para los sectores más desfavorecidos, al tiempo que prioriza los resultados no financieros, al incluir valores culturales, sociales y naturales (Sastre, Peris y Danvila, 2015).

Los emprendedores sociales tienen un trabajo más extenso y desafiante en torno a una misión social, tanto en términos de lograr claridad interna como de comunicarse con los compañeros de equipo, los inversores y las partes interesadas (*stakeholders*) (Frankel y Bromberger, 2013).

Bruder (2021) recalca que el emprendimiento social, como concepto normativo (que sirve de norma), conlleva el hecho de ‘ser un buen emprendedor’, por lo que reflexiona acerca de qué puede subsumirse bajo este término. Por ejemplo, la concepción del emprendimiento social centrada en la misión no puede garantizar que una empresa social que persigue la misión de reducir la pobreza, lo logre. Por lo tanto, la definición de emprendimiento social también debe incluir prácticas que pueden calificarse legítimamente como sociales y que son conceptualmente igual de importantes para que las OSSE desplieguen sus acciones sociales.

Si bien la existencia del emprendedor social no es reciente, tampoco ha sido visible del todo en el marco de la economía social (Bacq y Janssen, 2011). En otras palabras, un emprendedor social pudiera no saber que actúa como tal; o alguien que se auto reconozca en este papel, no cumple con el perfil (Latiff, Majid y Mohamad, 2017; Petrovskaya y Mirankyan, 2018). La figura del emprendedor social sigue en construcción, ya porque se le compara con el emprendedor tradicional, ya por la baja profesionalización de su trabajo de gestión o ya por la escasa información y formación del personal que conforman las OSSE (Melán, Campos y Sanchis, 2011). La necesidad de identificar los atributos que expresan el comportamiento del emprendedor social sigue vigente (Arciniega y González, 2000; Olmos y Sastre, 2007; Ruskin *et al*, 2016), además de la insuficiencia de estudios empíricos sobre el tema (Sastre *et al*, 2015; Petrovskaya y Mirakyan, 2018).

Sobresalen investigaciones en poblaciones de estudiantes (Capella et al., 2016; Mora et al., 2019) y mucho menos en emprendedores y empresarios (Portuguez, Valenzuela y Navarro, 2018; Satar y Natasha, 2019). Recientemente, García, Fuentes y Pico (2021) reportaron un estudio con presidentes de cooperativas pesqueras del norte de Sinaloa, México, caracterizando al emprendedor por la confianza en sus propias decisiones, el optimismo ante los momentos críticos y difíciles y el alcance de buenos resultados. Sin embargo, no queda claro si la mera figura de presidente de cooperativa se equivale al perfil de emprendedor social.

Todavía no se llega a una afirmación contundente de que los atributos del emprendedor social refieren cualificaciones (neologismo de cualidades y calificaciones) o capacidades (neologismo de capacidades y habilidades) (Kichul y Lyons, 2012), emociones (Ruskin *et al*, 2016) o rasgos culturales (Apetrei *et al*, 2013). La escasez de proposiciones teóricas frena la operacionalización del emprendimiento social (Short, Moss y Lumpkin, 2009). En este sentido, el presente estudio se soporta en la teoría de valores en el trabajo de Schwartz (1992) y el liderazgo de servicio de Greenleaf (1970), pues como lo señala Kerlinger (2021): se requiere de teorías (como un conjunto de constructos, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí que son parte sustancial de nuestro mundo) para enmarcar un fenómeno y el modo de abordar sus problemas.

## 2.2. Fundamentos teóricos: valores hacia el trabajo y liderazgo de servicio

Con base en los estudios culturales de Hofstede, las sociedades tienen diferentes actitudes hacia la iniciativa emprendedora reflejadas en mayores (o menores) tasas en la actividad de negocios (Hofstede, Hofstede y Minkov, 2010). Por ejemplo, los altos niveles de iniciativa emprendedora en Estados Unidos han sido asociados a valores como la libertad, la independencia, la autosuficiencia, el individualismo, la necesidad de logro y el materialismo (Alemany *et al*, 2011).

Este estudio se fundamenta en la teoría de los valores universales hacia el trabajo, con la finalidad de explicar las bases motivacionales del emprendedor social a partir del supuesto de que todos los individuos y las sociedades deben responder a tres requerimientos universales de la existencia humana: las necesidades de los individuos como organismos biológicos, las necesidades de una interacción social coordinada y las necesidades de bienestar y supervivencia de los grupos (Schwartz, 1992). El estudio de los valores hacia el trabajo, como flujo continuo de los valores en general, tiene sus antecedentes en las necesidades de compañías multinacionales, ya sea para adaptar sus sistemas y procedimientos a culturas distintas en las que fueron creadas, o para apoyar la gestión del factor humano en los procesos de reclutamiento y selección, trabajo en equipo y actitudes en el trabajo (Arciniega y González, 2000).

Dicha teoría es una de las más probadas en el campo del comportamiento humano (Corrons y Garay, 2019), al considerar que los valores expresan metas motivacionales con diferentes intensiones de deseabilidad y valía. Su estructura dinámica circular identifica diez valores básicos (primer nivel), cada uno caracterizado por una meta motivacional diferente: auto dirección, estimulación, hedonismo, logro, poder, seguridad, conformidad, tradición, benevolencia y universalismo (Belic *et al*, 2022). En un segundo nivel, y como valores que ayuden a enfrentar colectivamente los requerimientos de una sociedad, están auto trascendencia, apertura al cambio, conservación y auto mejora, en donde los valores que representan metas motivacionales incompatibles (por ejemplo, apertura al cambio y conservación) ocupan lados opuestos, mientras que los valores que comparten metas motivacionales están más cercanos

entre ellos (por ejemplo, apertura al cambio y auto trascendencia). Reconocidos en cualquier cultura, estos valores sociales representan mentalmente metas motivacionales de interacción social (tercer nivel) en dos niveles: el social (apertura al cambio y trascender) y el individual (conservación y auto engrandecimiento) (Schwartz, 1992 y 1996).

La valía de esta teoría es que, si bien los valores son relativamente estables en el tiempo, situaciones y contextos, también da cabida a su naturaleza mutable. Estudios recientes han demostrado que los valores de una persona pueden cambiar a lo largo de la vida, en contextos diferentes o voluntariamente como respuesta a una intervención (Russo et al., 2022).

Mientras un valor es muy importante para alguien, puede no serlo para otro. Entonces, si la esencia de un valor es la meta motivacional que expresa (Schwartz, 1992 y 2012), bien puede aplicarse a las diferencias entre el emprendedor tradicional y el emprendedor social: a uno le motiva más la rentabilidad, la utilidad financiera y la participación en el libre mercado; al otro, el desarrollo, la mejora y el bienestar de los que conforman la organización y la comunidad, pero también el cuidado del ambiente (Capella et al., 2016).

La teoría de los valores hacia el trabajo proporciona un alto poder explicativo para identificar la orientación emprendedora (social o tradicional) (Arciniega y González, 2000; Arciniega et al., 2009), lo cual confirman Sastre et al. (2015) en un estudio con 384 adultos españoles (trabajadores o estudiantes) entre 18 y 55 años de edad, para apoyar la comprensión de qué motiva a los emprendedores a generar y gestionar proyectos sociales antes que proyectos más clásicos o comerciales.

Frente a la notoria prevalencia de la investigación funcionalista y de contenido empírico sobre el liderazgo en las organizaciones, el liderazgo de servicio resulta ser un rumbo alternativo para el abordaje de las virtudes de los estilos de liderazgo positivo que enfatizan los comportamientos éticos y morales del líder (Cernas y Mercado, 2022). En 1970 Robert K. Greenleaf describe una nueva filosofía sobre el liderazgo: servir, antes que nada; servir para atender las necesidades más apremiantes de los otros, y la mejor prueba de ello es que esos otros se vuelvan más sanos, más libres, más sabios, más autónomos (Barbutto y Wheeler, 2006). En el liderazgo de servicio el líder se soporta en la visión y la ejecución. Una vez que está claro hacia dónde va (visión), el papel del líder se reviste de una mentalidad de servicio para la labor de ejecución, con lo cual crea resultados valiosos para múltiples partes interesadas (Lemoine, Hartnell y Leroy, 2019). Kauppila et al. (2022) investigan la influencia social del liderazgo de servicio de personas que no están en una posición de supervisión y la manera en que ello llegaría a influir en los empleados fuera del centro de trabajo.

Desde la compleja naturaleza de la relación entre líderes y seguidores, el liderazgo de servicio comparte algunas características con otros comportamientos positivos de liderazgo (transformacional, ético, visionario y afiliativo, por ejemplo), pero el corazón del liderazgo de servicio está en la entrega y una actitud de compasión fundamentadas en la verdad, la credibilidad y las relaciones humanas (Brown, Marinan y Partridge, 2020), así como la empatía y la ayuda sin esperar nada a cambio, con lo cual corren el riesgo de convertirse en víctimas de la manipulación por parte de los colaboradores (Fatima et al., 2021).

En el terreno del emprendimiento social, el liderazgo de servicio, con o sin rango jerárquico, conlleva actividades de innovación dirigidas a resolver problemas sociales y crear valor, siempre y cuando el líder tenga esa visión de servicio, crea en los demás, mantenga una alta motivación al logro (querer lo que hace) y una integridad moral y ética (Cater, Collins y Beal, 2017).

Petrovskaya y Mirankyan (2018) y Kimakwa, Gonzalez y Kaynak (2023) parten de la premisa que los emprendedores sociales pueden tener atributos de líderes de servicio. Barbutto y Wheeler (2006) desarrollaron una escala para la medición del liderazgo de servicio incluyendo cinco dimensiones (altruismo, atención emocional, persuasión, sabiduría y gestión organizacional), la cual ha sido aplicada en diversos contextos. Esta multi escala es adaptada al español y validada en una muestra de 638 trabajadores de Argentina, México y España (Rodríguez et al., 2014).

Todo líder y todo seguidor poseen valores, y sobre los valores compartidos se cimientan los logros grupales. Los valores hacia el trabajo como motivadores de actuación, suponen un complemento para identificar convicciones y predecir intenciones de emprendimiento social (Da Silva, Angelucci y Serrano, 2013). También puede suponerse que la relación entre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio es parte de los atributos del emprendedor social, pues como lo señala Burns (1978:43-44): el acto fundamental del líder es inducir a las personas a ser conscientes de lo que sienten, a definir sus valores de manera tan significativa que puedan ser motivados con un propósito. Nader y Solano (2007) estudian la influencia de los valores sociales (auto trascender y apertura al cambio) como predictores del estilo de liderazgo transformacional-transaccional en una muestra de 224 microempresarios argentinos. Sin embargo, hasta ahora no se ha detectado investigación alguna sobre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio en el emprendedor social. He aquí las hipótesis.

H<sub>1</sub>: Los valores hacia el trabajo con enfoque social (auto trascender y apertura al cambio) se relacionan con el liderazgo de servicio (empoderamiento, altruismo y humildad).

H<sub>2</sub>: Auto trascender y apertura al cambio explican proporciones significativas de varianza del liderazgo de servicio.

### 3. Metodología

Para avanzar en la caracterización de los atributos del emprendedor social mediante la relación entre los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio, el alcance exploratorio de esta investigación cuantitativa correspondió con el perfil de los participantes, el muestreo no probabilístico y la naturaleza del cuestionario utilizado para la medición de las variables en estudio.

### 3.1. Participantes

El segmento de la población de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) se conformó de 483 capacitandos de la comunidad empresarial de la Red de Incubadoras<sup>2</sup> y de 386 estudiantes de nivel licenciatura de Administración<sup>3</sup>. Para el cálculo de la muestra se aceptó un margen de error de +/- 5%, con un intervalo de confianza de 95% y una desviación estándar de 0.5. La muestra no probabilística de 338 participantes quedó representada por 141 capacitandos y 197 estudiantes (tabla 1), con edad promedio de 34,48 años (d.e. 13.75) y 23,7 años (d.e. 5.14), respectivamente. Se trata de una comunidad vinculada a los negocios, ya sea porque estudian, porque ya tienen un negocio o empresa y quieren impulsarlo, o porque están elaborando un proyecto. En cualquier momento el rol de emprendedor está latente.

En una dinámica de muestreo similar se apoyaron Corrons y Garay (2019), al tomar una población de estudio por conveniencia formada por estudiantes, antiguos alumnos, personal, personal propio y adscrito de la Universitat Oberta de Catalunya en Barcelona, España, para realizar un análisis factorial confirmatorio que permitiera validar la estructura de tercer orden de la teoría de valores hacia el trabajo de Schwartz en un contexto social diferente y desde otro alcance de acción geográfico.

### 3.2. Procedimiento

En el marco del confinamiento para hacer frente a la pandemia del Covid-19, durante 2020 la UAEMex proporcionó tecnología y ofreció capacitación para uso de plataformas, lo que hizo viable la aplicación en línea del cuestionario utilizando Google Forms. El período de aplicación fue del 20 de enero al 15 de junio de 2021, contando con el apoyo de la Dirección de Desarrollo Empresarial, el Departamento de Atención a la Red Universitaria de Incubadoras de Empresas e Incubask Atizapán de Zaragoza (Valle de México), por un lado y la Coordinación de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, por el otro. Para el análisis estadístico de datos se utilizó el software SPSS versión 20.0.

---

2. Se reconoce como "capacitandos" a los asistentes y participantes en cursos/talleres para volverse más aptos, entrenarse y prepararse en la elaboración y desarrollo de planes o modelos de negocios, sin poder ser considerados alumnos inscritos en un programa escolarizado de nivel superior. Estos capacitandos son usuarios de la Red de Incubadoras de la UAEMex cuya misión es fomentar la cultura emprendedora, empresarial y de innovación para generar expectativas de desarrollo que impulsen el progreso de las comunidades del entorno mexiquense (gentilicio de los oriundos del Estado de México). De los 483 capacitandos registrados en la base de datos de 2021, se tuvo una tasa de participación de 29.19%.

3. Población estudiantil de séptimo y octavo semestres de la Licenciatura en Administración de la UAEMex, en donde por primera vez (febrero-junio 2021) se ofrecía el curso de Empresa Social. Se tuvo una tasa de participación de 51.03%.

### 3.3. Descripción del instrumento de medición

**Tabla 1.** Caracterización de la muestra (n=338)

Características	Capacitandos (n=141)		Alumnos (n=197)	
	n	%	n	%
Género				
Mujeres	89	63.1	124	62.9
Hombres	52	36.9	73	37.1
Nivel de estudios				
Secundaria (nivel medio)	19	13.4		
Preparatoria y carrera técnica	13	9.2		
Licenciatura	84	59.6	196	99.5
Posgrado	25	17.7	1	0.5
Estado civil				
Soltero	83	58.9	167	84.8
Casado	38	27.0	20	10.2
Unión libre	13	9.2	7	3.6
Divorciado	7	5.0	3	1.5
Antecedentes familiares de emprendimiento				
Si	96	68.1	120	60.9
No	45	31.9	77	39.1
Capacitación empresarial (últimos dos años)				
Si	108	76.6	126	64.0
No	33	23.4	71	36.0
Dueño/administrador de negocio o empresa				
Si	69	48.9	38	19.3
No	72	51.1	159	80.7

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3. Descripción del instrumento de medición

El instrumento para la recolección de datos primarios (cuestionario) se integró de: (1) la escala de valores hacia el trabajo EVAT (Arciniega y González, 2000; Arciniega *et al*, 2009) para operacionalizar los cuatro valores de orden superior (apertura al cambio, conservación, auto trascender y auto engrandecimiento) de la teoría de Schwartz (1992) con 16 ítems; (2) la escala para la medición del liderazgo de servicio deja entrever alguna dificultad para alcanzar estabilidad en la calidad métrica, por lo que para este estudio se inició originalmente con 25 reactivos tomados de Rodríguez *et al.* (2014), Petrovskaya y Mirankyan (2018), Barbutto y Wheeler (2006) y Dennis y Bocarnea (2005). En estos estudios los respondientes son trabajadores que evalúan el liderazgo de servicio de sus jefes inmediatos (Rodríguez *et al.* 2014;

van Dierendonk et al., 2017), alumnos que opinan sobre sus profesores (Capella et al., 2016) o empleados de organizaciones religiosas no lucrativas (Ortiz et al., 2020).

Para reducir el riesgo de la deseabilidad social que representa la autoevaluación (al responder pensamos en la imagen que quisiéramos tener frente a otros), la redacción de los reactivos del instrumento plantea situaciones vivenciales hipotéticas en un entorno empresarial. Algunos ejemplos de reactivos son: *un emprendedor que haría todo lo que pueda para servir a los demás; un emprendedor que busca el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo*. Además, en las instrucciones se garantizó anonimato y confidencialidad, aclarando que los resultados obtenidos se reportan a nivel colectivo con la finalidad de generar atributos del emprendedor social para detectar necesidades de formación en el marco del sector social de la economía.

El cuestionario se respondió en una escala tipo Likert con cinco anclajes que van desde (1) no se parece nada a mí, (2) se parece muy poco a mí, (3) se parece algo a mí, (4) se parece a mí y (5) se parece mucho a mí. Al cierre se piden como datos sociodemográficos la edad, el género, el nivel de estudios y el estado civil, así como información vinculada a su actividad laboral y empresarial (años de experiencia laboral, capacitación reciente y antecedentes familiares de emprendimiento).

### 3.4. Calidad métrica de las escalas de medición

Recopilar, analizar e interpretar datos para dar respuesta a pregunta(s) sobre un fenómeno específico, implica el abordaje de la calidad métrica del cuestionario aplicado, sobre todo cuando previamente no se ha estudiado el fenómeno en la población objetivo (Johnson y Morgan, 2016). Con la validez de constructo se busca maximizar la consistencia entre el concepto, el constructo y la definición operacional, o bien, garantizar que una definición operativa mida lo que se supone que debe medir (Black, 2012). En este estudio la validez de constructo<sup>4</sup> se calculó con el análisis factorial exploratorio (AFE), técnica multivariante de reducción de datos que permite identificar un número relativamente pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar de manera simplificada la relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas (Morales-Vallejo, 2011) y al mismo tiempo retener la mayor cantidad de información original posible (Field, 2016). Se recurrió al método de componentes principales para obtener la estructura factorial y a la rotación Varimax para explicar el máximo de varianza total de las variables originales, a partir del supuesto de que los factores que conforman el instrumento son independientes (Ho, 2014). Por tratarse de un estudio exploratorio y en la primera fase de la calidad métrica, se tomó el criterio de al menos 100 sujetos necesarios para el cálculo del AFE (Morales-Vallejo, 2011), lo cual se cumple con una muestra de 338 sujetos.

4. Aunque se busca identificar en qué medida pueden interpretarse las puntuaciones como indicativas en una base de datos empíricos, no se mide el concepto en sí, sino la percepción de los participantes en el estudio, quienes no tienden a ser expertos en los temas representados en el cuestionario aplicado (Black, 2012:37).

Como pruebas preliminares al cálculo del AFE se obtuvo el Keiser-Meyer-Olkin (KMO) y la esfericidad de Bartlett para asegurar que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. De acuerdo con Field (2016) los valores superiores a 0.7 son aceptables para la prueba KMO, pues indican que los patrones de correlación son relativamente compactos y, por lo tanto, el AFE arrojaría factores confiables y diferenciados. Por su parte, la esfericidad de Bartlett refleja si la matriz de correlación es significativamente diferente de una matriz de identidad. De ser así, las correlaciones entre variables son (en conjunto) significativamente diferentes de cero ( $p < 0.05$ ).

### 3.4.1. Análisis factorial exploratorio de la escala de valores hacia el trabajo

La matriz de 16 variables (reactivos) de valores hacia el trabajo cumplió con las pruebas preliminares de las medidas de adecuación maestra.  $KMO=0.8242$  y la prueba de esfericidad de Bartlett tuvo una chi cuadrada de 1354.295 y  $gl=105$  ( $p < 0.000$ ), con un determinante de 0.23. Para lograr una clara relevancia práctica, se mantuvieron los reactivos con cargas factoriales  $\geq 0.50$  y como mínimo tres reactivos para definir un factor (Hair *et al*, 2019). Como puede verse en la tabla 2, los resultados predicen la estructura del constructo al coincidir con lo reportado por Arciniega y González (2000) y Arciniega *et al* (2009) en muestras de trabajadores mexicanos, españoles, portugueses e italianos. Se obtuvieron los cuatro factores esperados: auto trascendencia, auto engrandecimiento, apertura al cambio y conservador, explicando una varianza total de 57.081%.

Al igual que lo reportado por Arciniega *et al.*, (2009), los factores auto trascendencia, auto engrandecimiento y apertura al cambio se integraron de cuatro ítems cada uno y explicaron 16.148%, 15.221% y 14.173% de la varianza, respectivamente. El cuarto factor (conservador) quedó integrado por tres ítems, ya que fue necesario eliminar el reactivo 12 (*un emprendedor que busca tener dinero para cubrir sus gastos y los de su familia, como su preocupación principal*), al cargar en auto engrandecimiento. Con esta eliminación, se ganó claridad en la integración de dicho factor llegando a 11.538% de la varianza explicada.

**Tabla 2.** Variables y cargas factoriales de la escala de valores hacia el Trabajo (n=338)

Reactivos	Componentes			
	1	2	3	4
<b>Un emprendedor...</b>				
Que se gana la confianza de todos en el trabajo, siéndoles leal y honesto	.745	.073	.225	.087
Que busca el bienestar de la gente que conforma su equipo de trabajo	.725	.115	.201	.032
Para quien la lealtad hacia la empresa o el grupo de trabajo es muy importante	.722	.017	.151	.009
Que siempre lucha para que todos reciban el mismo trato y oportunidades	.666	.160	.205	.050
Para el que es importante adquirir y acumular bienes y servicios costosos	.120	.756	.031	.252
Que siempre busca sobresalir y ser exitoso frente a los demás	.183	.712	.129	-.074
Que su principal preocupación es mantener una imagen de superioridad entre los demás	.249	.700	.041	.289
Que le gusta 'manejar' a la gente, que le gusta que otros hagan lo que él quiere que hagan	.127	.677	.133	.289
Que siempre está preocupado por actualizarse, ya sea leyendo o asistiendo a cursos, con la finalidad de ser más eficiente	.138	.146	.753	.014
Inquieto, que siempre está buscando nuevas formas de hacer mejor su trabajo; un perfeccionista	.237	.224	.661	.065
Que le gusten los retos en su trabajo, que prefiere siempre lo nuevo y lo desconocido	.272	.179	.629	.297
Muy activo, que contagia energía sólo de verle	.310	.076	.608	-.013
Metódico, que no le gusta intentar nuevas formas de hacer las cosas, que prefiere lo que siempre ha funcionado	.049	.171	.136	.732
Que no le guste hacer cosas que otros no hagan; que siempre se guía por lo que otros hacen	.046	.245	.139	.680
Que siempre sigue las reglas y procedimientos en el trabajo, tal como si fuera un reloj	.053	.118	.356	.625

(1) Auto trascender; (2) Auto engrandecimiento; (3) Apertura al cambio; (4) Conservador.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.4.2. Análisis factorial exploratorio de la escala de liderazgo de servicio

A diferencia del notorio consenso en los reactivos de la escala de valores hacia el trabajo, la poca consistencia en cuanto a componentes e ítems para la medición del liderazgo de servicio (Rodríguez et al., 2014; Van Dierendonck et al., 2017), obligó a iniciar con 25 reactivos. Cuando se hacen varias preguntas para medir un mismo constructo, las variables agrupadas tienen que ser razonablemente homogéneas y la correlación inter-total debe ser superior a .30 y menor a .90 (Hair et al., 2019). Con este cálculo se eliminaron 11 reactivos. Además de ello, en la primera prueba del AFE, se detectaron tres reactivos que operacionalmente representaban al altruismo, pero no cargaron en dicho factor, por lo que fue necesaria su eliminación. En la segunda corrida del AFE con una matriz de las 11 variables restantes, se mantuvieron los requisitos de KMO (.885) y esfericidad de Bartlett ( $\chi^2$  cuadrada=1330.609,  $gl$  =55,  $p$ <0.000) con un determinante de .018. Al final, quedaron representados tres factores (empoderamiento, altruismo y humildad) (tabla 3), explicando una varianza total de 61.86%.

**Tabla 3.** Variables y cargas factoriales de la escala de liderazgo de servicio (n=338)

Reactivos	Componentes		
	1	2	3
<b>Un emprendedor que...</b>			
Anima a los demás a generar y proponer nuevas ideas	.783	.161	.230
Da autoridad para tomar decisiones	.689	.149	.141
Ayuda, da oportunidades y apoyo al talento	.660	.500	.078
Alienta a los demás para hacer uso de sus habilidades y conocimientos	.621	.496	.015
Disfruta los éxitos de los demás	.569	.172	.378
Admite sus errores	.503	.148	.384
Haría todo lo que pueda para servir a los demás	.124	.817	.167
Le da prioridad al bienestar de todos	.299	.739	.152
Se conmueve por las cosas que pasan a su alrededor	.207	.599	.317
Aprende de las críticas	.123	.163	.841
Aprende de los diferentes puntos de vista y opiniones	.259	.215	.788

(1) Empoderamiento; (2) Altruismo; (3) Humildad.

**Fuente:** Elaboración propia.

El factor empoderamiento quedó integrado de seis reactivos (varianza explicada de 24.676%), mientras que el altruismo se compuso de tres ítems robustos y una varianza de 20.375%. El factor humildad, si bien queda sólo con dos ítems, explica una varianza de 16.810%.

### 3.4.3. Confiabilidad de los factores

Como segunda prueba de calidad métrica se utilizó la confiabilidad, medida para producir resultados estables cuando las mismas entidades se miden en diferentes condiciones (Field, 2016) (tabla 4).

**Tabla 4.** Confiabilidad de las escalas (n=338)

Escala	Variables	Reactivos	Alpha de Cronbach
Valores en el trabajo	Auto trascender	4	.738
	Auto engrandecimiento	4	.733
	Apertura al cambio	4	.693
	Conservador	3	.554
Liderazgo de servicio	Empoderamiento	6	.818
	Altruismo	3	.714
	Humildad	2	.718

**Fuente:** Elaboración propia.

Siguiendo el exigente criterio de Nunnally (2009), en cinco factores la confiabilidad es mayor a 0.70 y los otros dos alcanzaron más del 0.55, válidos para investigaciones exploratorias. Estos resultados contribuyeron a confirmar la consistencia interna de las escalas de valores hacia el trabajo y liderazgo de servicio en sujetos vinculados a los negocios (capacitandos) y estudiantes universitarios, con lo cual es factible proceder a someter a prueba las hipótesis de relación y causalidad entre las variables en estudio.

## 4. Resultados

El emprendedor social ha sido estudiado desde la teoría de valores hacia el trabajo (Sastre et al., 2015; Roth y Winkler, 2018) y desde el liderazgo de servicio (Barbuto y Wheeler, 2006; Albarrán, de Pelekais y Aguirre, 2014; Latiff, Majid y Mohamad, 2017; Petrovskaya y Mirakyan, 2018). Ahora, lo que se evidencia con esta investigación exploratoria es la relación entre dichos valores y el liderazgo de servicio como parte de los rasgos del emprendedor social.

La tabla 5 contiene la media y la desviación típica de los valores hacia el trabajo (auto trascender, auto engrandecimiento, conservador y apertura al cambio) y el liderazgo de servicio (empoderamiento, altruismo y humildad), así como las respectivas correlaciones (r de Pearson). De manera general, los descriptivos de auto trascender y apertura al cambio (valores de carácter social) fueron los valores mejor percibidos al igual que los tres componentes del lide-

rago de servicio (empoderamiento, altruismo y humildad). Los patrones de las correlaciones dan soporte a la hipótesis 1, donde 66.7% de las posibles asociaciones resultó estadísticamente significativo, de naturaleza positiva, con fuerza entre baja y moderada. El resto (33.3%) no arrojó significancias y corresponde a los valores enfocados al individualismo (conservador y auto engrandecimiento).

**Tabla 5.** Descriptivos y correlación de Pearson entre dimensiones de las variables en estudio (n=338)

Variables	Media	DE	Valores hacia el trabajo				Liderazgo de servicio		
			1	2	3	4	5	6	7
1. Auto trascender	4.32	.54592	1						
2. Autoengrandecimiento	2.64	.85482	-.155**	1					
3. Conservador	2.50	.74036	-.013	.441**	1				
4. Apertura al cambio	3.91	.62251	.539**	.018	-.020	1			
5. Empoderamiento	4.18	.55915	.703**	-.170**	-.105	.696**	1		
6. Altruismo	4.03	.65238	.680**	-.138*	-.036	.468**	.633**	1	
7. Humildad	4.12	.72192	.464**	-.085	-.053	.429**	.506**	.448**	1

\*\*p<.01 \*p<.05.

Fuente: Elaboración propia.

## 4.1. Valores hacia el trabajo

Las opciones de conformación de las OSSE incluyen nuevas formas de propiedad común y, por lo tanto, de una gestión innovadora. En ésta, el emprendedor social debe actuar con la eficiencia del empresario tradicional, a la par que persigue el bienestar de las personas como sujetos colectivos, ya sean colaboradores, consumidores y proveedores para alcanzar una misión social. En el corazón de la teoría de Schwartz (1992 y 2012) está la idea de que los valores de orden superior reflejan motivaciones y forman una estructura circular que captura conflictos y compatibilidades: por un lado, están los valores sociales (auto trascender y apertura al cambio) y por otro los valores individuales (auto engrandecimiento y conservación).

Los valores sociales de auto trascender y apertura al cambio fueron los que mayor nivel reportaron los participantes en el estudio. Sastre et al. (2015) describen la auto trascendencia en el emprendedor social considerando al universalismo y la benevolencia. En primer lugar, en el emprendedor social está la comprensión, la tolerancia y la protección del bienestar de todos y de la naturaleza. Segundo, también tiende a la preocupación del bienestar humano, pero en la interacción cotidiana con aquellos que mantiene estrecha relación. De manera voluntaria busca ayudar a los otros siendo honesto, responsable, leal, amistoso, amoroso y espiritual, motivado por sentirse útil y posponiendo los intereses propios, lo que pudiera causar problemas

al interior de su familia. En contra parte, el auto engrandecimiento es una meta motivacional que tiene mayor presencia en el emprendedor tradicional, al enfocarse en el status social y el prestigio, el control y dominio sobre las personas y los recursos; al éxito personal a través de demostrar competencias acordes los estándares sociales (Belic et al., 2022).

La apertura al cambio se contraponen con ser conservador. El emprendedor social no trata de mantener las relaciones con quienes lo rodean a partir de la represión y el control, las prácticas tradicionales y la protección de cierta estabilidad cuando “todo va bien”. Al contrario, el emprendedor social gestiona emocionalmente sus impulsos y comportamiento para dar cabida a las expectativas y normas sociales, con miras a detonar, buscar y propiciar el cambio hacia un funcionamiento de excelencia; a ello, lo acompaña la independencia de pensamiento, acción y opinión, así como la transparencia en las relaciones humanas encaminadas al logro de metas (Corrons y Garay, 2019). Por su parte, el emprendedor tradicional prefiere no intentar nuevas formas de hacer las cosas cuando pareciera que “todo funciona bien”; trata de preservar “arreglos sociales” que dan certeza a su vida; es partidario del orden y la “armonía” en las relaciones para evitar amenazas a su cotidianidad y disponibilidad de recursos. Es el que busca sobresalir y “ser exitoso” frente a los demás, dando órdenes a los colaboradores y complaciendo a los directivos e inversionistas.

Con lo anterior no se trata de satanizar la figura del emprendedor tradicional que durante largo tiempo ha demostrado su valía con la generación de empleos, sino de enfatizar que existen maneras diferentes que también funcionan, sobre todo en el escenario de las OSSE para privilegiar la formación y el ejercicio de emprendedores sociales.

En esencia y desde la auto proyección de los respondientes, los resultados arrojaron mejores niveles en los valores sociales de auto trascender y apertura al cambio, que en los valores individuales de auto engrandecimiento y conservación. Confirmando la estructura dinámica de la teoría de Schwartz (2012) en la cual se apoyan otras investigaciones sobre el emprendedor social (Olmos y Sastre, 2007; Arciniega et al., 2009; Sastre et al., 2015; Corrons y Garay, 2019), se reafirma la relación entre ambos binomios: auto trascender y apertura al cambio ( $r=.529, p<.001$ ) y auto engrandecimiento y conservador ( $r=.441, p<.001$ ), con lo cual se contribuye a la construcción de los atributos del emprendedor social. Lo anterior coincide parcialmente con el estudio de Sastre et al. (2015), quienes confirman que más de la mitad de la intención emprendedora al orientar un proyecto hacia un fin social o puramente comercial, se explica por tres (y no cuatro) de los valores superiores: auto engrandecimiento (con sentido negativo), auto transcendencia y conservación, concluyendo que la teoría de valores universales hacia el trabajo de Schwartz apoya fuertemente la comprensión de los atributos personales de los emprendedores.

Los valores como creencias sobre lo que es deseable y valioso dan la posibilidad de inducir un cambio voluntario y, si bien son relativamente estables en el tiempo, situaciones y contextos, su carácter no es inmutable. Russo et al. (2022) sugieren que los valores de una persona pueden cambiar espontáneamente a lo largo de la vida o voluntariamente en respuesta a una intervención, considerando que funcionan como una brújula en las personas.

## 4.2. El liderazgo de servicio

El rol del liderazgo en el crecimiento de las OSSE ha sido poco investigado, tal vez porque el emprendimiento y el liderazgo han evolucionado como temas aislados (Kimakwa, Gonzalez y Kaynak, 2023). En este estudio, la evidencia empírica arrojó puntajes favorables para empoderamiento, altruismo y humildad, como componentes del liderazgo de servicio.

El empoderamiento en el emprendedor social se centra en el conocimiento de buenas prácticas, de la innovación social y de los resultados de las iniciativas de las OSSE (Minguela y Munuera, 2019). Para mantener motivado al equipo de trabajo y construir capacidades organizacionales que le permitan a las OSSE crear valor agregado e innovación en un contexto siempre competitivo, el emprendedor social debe tener presente tanto el objetivo de superar la pobreza o enfrentar otro problema que emane de ella (educación, salud, medioambiental, por ejemplo), como la gestión y el control de recursos para obtener resultados tangibles (ventas, recuperación de la inversión, tecnología) e intangibles (calidad de vida, felicidad, ambiente sano), extendiendo estos beneficios a la comunidad en donde se ubica (Cernas y Mercado, 2021).

Goduscheit et al. (2021) abordan al emprendedor social como intermediario altruista que ayuda a obtener recursos, desarrollar capacidades y buscar oportunidades. El emprendedor social se convierte en constructor de relaciones humanas y estrategias claves de vinculación con diversos actores externos, al tiempo que despierta nuevos motivos a los agentes internos y reconoce en sí mismo las oportunidades de seguir en la ruta del aprendizaje colaborativo.

En el emprendedor social, la humildad es catalizador del servicio, de la buena voluntad hacia el que necesita. En la cotidianidad operativa de una OSSE, este emprendedor se asegura que todos sepan lo que se espera de ellos, le da prioridad a las necesidades y logros de los otros y se gana su confianza, aún sin perder la capacidad de distanciamiento (Petrovskaya y Mirakyan, 2018). Cuando una tarea se ha realizado con éxito, el emprendedor social queda en segundo plano, ya que lo alcanzado no es por él mismo, sino por el apoyo que ha brindado a todos los que participan en la tarea. Existe una fuerte resonancia entre el emprendimiento social y la humildad porque ambos implican un enfoque en los demás, una orientación hacia el bienestar social, la prosocialidad y la compasión (Roundy y Lyons, 2022).

## 4.3. Relación entre valores en el trabajo y liderazgo de servicio, binomio clave en el emprendedor social

Como lo señala Yunus (2011), el emprendedor social debe diseñar empresas en las que no haya conflicto entre la misión social y el auto financiamiento. Para que el emprendedor social lleve a buen puerto un proyecto con objetivos tanto sociales como económicos, es importante que abandere una mezcla de valores sociales en el trabajo (auto trascender y apertura al cambio) y un liderazgo de servicio, lo cual se caracteriza en las siguientes líneas.

El emprendedor social busca auto trascender mediante la resolución en comunidad de problemas vinculados a la carencia y la pobreza (Bornstein y Davis, 2012). En la dualidad auto trascender y empoderamiento, está la orientación a una misión social organizada en colectividad, con la participación de colaboradores y beneficiarios, lo que demanda del emprendedor social competencias y cualidades diferenciadas a las del emprendedor tradicional, incluyendo nuevas ideas con visión de negocio, capacidad de ejecución y eficiencia en la gestión. Si bien el eje es la misión social, el emprendedor social también debe detectar oportunidades y amenazas en el libre mercado. Prahalad y Krishnan (2009) afirman que este actor amalgama la intención estratégica con la capacidad de actuar para dar vida a nuevos modelos de negocios sociales.

Al perseguir el bienestar de los otros (auto trascendencia), el emprendedor social no debería actuar a partir de dádivas; trasciende en el camino altruista cuando pone al servicio sus capacidades para que haya equidad e igualdad en la distribución de recursos entre quienes tienen y quienes no tienen (Ricard, 2016). Para que en esta entrega el emprendedor social no quede en el riesgo del desgaste insentido, debe estar atento al crecimiento de aquellos a quienes apoya y darle seguimiento al largo plazo, característica diferenciadora entre la caridad y el altruismo (Cernas y Mercado, 2021).

La vida cotidiana en una OSSE es un espacio privilegiado para ayudar a los otros con humildad. Debe quedar atrás la competencia sin piedad entre los colaboradores, pues deteriora las relaciones personales, se pierde la confianza y disminuyen los resultados empresariales. El emprendedor social debe trabajar con humildad para transformar este escenario en cooperación y confianza recíprocas como competencias colectivas.

En cuanto a la apertura al cambio, el emprendedor social va tras los retos, prefiere lo nuevo y lo desconocido; cree en un cambio hacia una sociedad mejor. En esta búsqueda no actúa sólo; alienta a todos a proponer ideas, a hacer uso de sus habilidades y conocimientos. Reviste el ejercicio de su visión y habilidades empresariales y sociales con la innovación, la creatividad, la elección independiente y la responsabilidad por sus actos. Con ello, se convierte en un eslabón operativo crítico al crear valor para quienes conforman una OSSE, pero también para aquella base del mercado a la cual van dirigidos los productos o servicios de calidad (Pralhad y Krishnan, 2009). El emprendedor social no puede, por sí mismo, dirigir y operar como lo haría un empresario tradicional, aquel quien decide y actúa a partir de lo que un inversionista o un comité directivo han marcado como meta. Al alejarse de una postura conservadora, de lo tradicional y de la seguridad plena, el emprendedor social se empodera articulando metas (sociales y económicas) para alcanzarlas, comunicarlas a otros y cooperando en su consecución.

La apertura al cambio puede llegar hasta un cambio de vida (Schwartz, 2012). Si a ello se agrega el altruismo, entonces se tendrán recompensas por estar al frente de un proyecto social que implica cambio de paradigma en el mundo de los negocios. Ricard (2016) hace un llamado para que la economía esté al servicio de la sociedad y no la sociedad al servicio de la economía. La economía tiene que beneficiar a la sociedad en su conjunto, siendo el centro de todo la persona y su trabajo (Roth y Winkler, 2018), es decir, el emprendedor social debe buscar garantías para que el trabajo de cada uno sea retribuido en su justo valor y para combatir desigualdades

extremas como producto de las capacidades de las personas o de sistemas económicos y políticos sesgados que facilitan esta inequidad (Sen, 2021).

En el mundo clásico de los negocios suena contradictorio lo de dirigir una empresa y ser humilde. Empero, en el emprendedor social la humildad se construye escuchando diferentes puntos de vista y aprendiendo de las críticas. Además, el emprendedor social no se queda esperando que algo pase; se preocupa por actualizarse, por ser más eficiente, por hacer mejor su trabajo. Cuando la humildad y el servicio caminan juntos, el liderazgo no es sólo autoridad y una manera de influir en el otro. Es avanzar en comunidad, reconocer la fuerza de todos y avanzar hacia el bienestar social.

Además de lo anterior y con la finalidad de reforzar la presencia del efecto predictivo que los valores sociales hacia el trabajo tienen en el liderazgo de servicio (hipótesis 2), se calculó una regresión lineal múltiple aplicando el método Introducir (Enter) (tabla 6).

**Tabla 6.** Modelo de regresión múltiple para el efecto de los valores sociales (auto trascender y apertura al cambio) en el liderazgo de servicio (n=338)

Predictores	Coefficiente	R2	Error estándar de la estimación	F	Sig F	t	Sig t
Constante	.669					4.340	.000
Género	.061	.005	.53190	1.823	.178	1.610	.108
Grupo	-.028	.013	.53059	2.664	.107	-.752	.453
Auto trascender	.547	.548	.35966	134.960	.000	13.821	.000
Apertura al cambio	.274	.619	.33074	135.186	.000	7.872	.000

**Fuente:** Elaboración propia.

Al ajustar este modelo a los datos ( $F=135.186$ ,  $p=.000$ ), pudo confirmarse que los valores sociales (auto trascender y apertura al cambio) contribuyen al liderazgo de servicio (valores  $t$  diferentes de cero), con lo cual la hipótesis 2 quedó soportada. Así también, el estadístico Durwin-Watson (2.154) cumple con lo sugerido por Field (2016:339) en cuanto a la independencia de los errores. El valor de tolerancia de las variables independientes se aproximó a uno (1.010 y 1.443), lo que significa que pueden contribuir a reducir parte de la varianza no explicada de la variable dependiente (Black, 2012). Por otro lado, usualmente hay errores en la predicción y su magnitud refleja la confianza que puede tener el modelo (o en qué grado estos valores variarían en muestras diferentes) y lo que todavía queda por explicar del predictor (Field, 2016). Como puede verse, se llegó a disminuir dicho error a 33%.

Este modelo incluyó como predictores dos variables control (dummy) para eliminar el posible sesgo de muestreo por género (hombre/mujer) y por grupo de pertenencia (capacitandos y estudiantes). Con ello, no se afectan los resultados de la predicción al controlar los efectos

causales y sí se hacen más precisos dichos resultados al descartar su posible influencia en la variabilidad del liderazgo de servicio. Como puede verse, la contribución individual de estos predictores es muy poca, pero sobre todo el valor  $t$  resultó no significativo, es decir, ni género ni grupo contribuyen significativamente en la predicción del liderazgo de servicio. Sin embargo, la investigación en cuanto al género debe continuar debido a las controversias que despiertan estos resultados frente a otros estudios. Por ejemplo, Hidalgo (2022) propone otra perspectiva diferente al liderazgo de servicio, ya que mediante una aproximación prosopográfica (descripción de las características exteriores del individuo) de los emprendedores sociales en San Luis, Argentina, afirma que estos emprendimientos son desempeñados mayormente por mujeres (78.6% de los casos), lo cual pudiera deberse a que la modalidad de los programas sociales se acerca más a las necesidades de trabajo de estos grupos, permitiendo la articulación con las labores cotidianas de reproducción y las tareas de cuidado. Bernardino y Santos (2017), en un estudio de caso de la Cooperativa Terra Chá en Portugal, aborda a las mujeres que nunca habían participado en el mercado de trabajo formal a fin de obtener un conocimiento valioso sobre las características y estrategias distintivas perseguidas por los gestores de las OSSE. Por su parte, Sastre et al. (2015) refieren que la literatura deja en claro que los hombres tienen una actitud emprendedora más general que las mujeres y que éstas tienden más a los proyectos sociales.

El coeficiente de  $R^2$  indicó que 61.9% de cambio de la puntuación del liderazgo de servicio la explican auto trascender (54.7%) y apertura al cambio (24.7%), en donde la contribución del primer predictor es casi el doble que la del segundo. Aunque auto trascender es mejor predictor del liderazgo de servicio, se precisa de su acompañamiento con la apertura al cambio porque el emprendedor social debe enfrentarse al libre mercado (oferentes y demandantes), a la ausencia de recursos financieros públicos (proyectos a fondo perdido) y a una burocracia para el registro de una OSSE, lo cual se ha considerado más como tareas del emprendedor tradicional.

## 5. Conclusiones

Ante tiempos turbulentos, el fenómeno del emprendimiento social retoma importancia en la academia y en la función de la administración pública, dado que el desempeño superior de las OSSE puede ser clave en la solución de problemas sociales y en el desarrollo y crecimiento de territorios y países (Torres Ortega y Monzón-Campos, 2021).

En la descripción del emprendimiento social queda contenido el emprendimiento tradicional, aquel espíritu empresarial a través del cual se descubren, evalúan y explotan oportunidades comerciales para crear bienes y servicios o para conformar nuevas empresas (Capella et al., 2016; Gigauri et al., 2022). Sin embargo, el emprendedor social también debe contar con una fuerte dosis social en su orientación y comportamiento: una misión social y no solamente metas financieras; el valor social y la atención a problemas sociales sin dejar de lado los

remanentes financieros; el bienestar humano al lograr simultáneamente objetivos sociales y empresariales de forma innovadora.

Para avanzar en la caracterización de los atributos del emprendedor social, este estudio se basó en dos ejes teóricos: los valores hacia el trabajo y el liderazgo de servicio. Si las variables que se miden a través de un método de observación están inmersas dentro de un marco teórico, entonces debe existir cierta relación (Nunnally, 2009; Kerlinger, 2021). Bajo este entendido, y una vez demostrada la calidad métrica del cuestionario aplicado, se concluye que, tal como se hipotetizó, existe relación (de asociación y de influencia) entre los valores sociales hacia el trabajo (auto trascender y apertura al cambio) y el liderazgo de servicio (empoderamiento, altruismo y humildad), con lo cual se contribuye a perfilar al emprendedor social. Estos valores sociales son necesarios en el emprendedor social pero no suficientes para cumplir su cometido; deben estar acompañados de un liderazgo de servicio que tenga como frutos el crecimiento de aquellos a quienes sirve.

Implicaciones prácticas. La información diagnóstica sobre el perfil del emprendedor social se generó a partir de una escala con calidad métrica, por lo que serviría de base para orientar instrumentos de capacitación y formación en población mexicana vinculada al sector social, sobre todo al retomar a Russo et al. (2022) quienes afirman que bajo el esquema de intervención puede existir la presencia de un cambio voluntario de valores a la luz de la teoría de Schwartz.

Por otro lado, además de propiciar el seguimiento a las acciones del sector social de la economía, lo trascendente de este avance en el conocimiento sobre los atributos del emprendedor social es que ahora se cuenta con una aproximación orientadora para la conformación y formación de perfiles clave del emprendedor social, tarea de los Nodos de Impulso a la Economía Social como estrategia nacional hacia la integración de ecosistemas de innovación social.

Dado que los emprendedores sociales y las OSSE establecen objetivos tanto económicos como sociales, lo que ahora necesitan es saber cómo estos objetivos se relacionan entre sí (Urs, Symmes y Cardoza, 2020), tarea en que los resultados de esta investigación pueden contribuir al medir y visibilizar el rol de estos actores sociales.

Limitaciones. Como lo afirma Coolican (2004:24): “el método que se utiliza para establecer contacto con las personas limita el marco de muestreo”. Tal es el caso de esta investigación exploratoria en dos sentidos. Primero, debido a estrategias de confinamiento para hacer frente a la pandemia Covid19, se recurrió a una muestra no probabilística con sujetos voluntarios (capacitandos y estudiantes) pertenecientes a una universidad pública del centro de México, utilizando un instrumento de medición (cuestionario auto administrado en línea) con susceptible tendencia de deseabilidad social. Segundo, dicha auto proyección social se hizo indispensable al no poder detectar (o no tener acceso) a emprendedores sociales en activo. Este escenario hace necesaria la exploración en entornos distintos al de instituciones de educación superior, sin demeritar su tarea en la formación de capital humano y su responsabilidad en la participación activa de la conformación de ecosistemas emprendedores.

Futuras investigaciones. La actuación y el desempeño del emprendedor social por sí solos, no son suficientes para alcanzar la permanencia y crecimiento de las iniciativas de las OSSE.

En este sentido, y recurriendo también a la investigación cualitativa, se proponen como futuras líneas de investigación: (a) describir la manera en que se desempeña el emprendedor social a nivel organizacional para alcanzar beneficios al integrar una misión social en una marca y un modelo de negocio; (b) si al gestionar un proyecto social se vive la lógica de construir comunidad, identificar de qué recursos tangibles e intangibles se disponen (o se requieren) para el cumplimiento de la misión y objetivos sociales, así como la manera en que se aceptan las metas sociales alcanzadas y los cambios logrados; (c) detectar en qué medida los colaboradores de las OSSE alinean objetivos sociales y económicos, con cierta especificidad en cuanto al trabajo significativo, el bienestar y el compromiso o involucramiento detonados por el emprendedor social. A esto, pueden incluirse (d) las prácticas clasificadas como sociales que impactan en la permanencia y crecimiento de las OSSE, sin perder el sentido del autofinanciamiento.

Si bien desde lo conceptual el liderazgo de servicio es un término elusivo con buena dosis de credibilidad práctica, la investigación en el emprendedor social se ha enfocado en operacionalizar el deseo de servir y estar dispuesto a sacrificar los intereses propios en beneficio de otros, pero no al impacto que está generando en el contexto externo donde opera. He aquí otra oportunidad de investigación en escenarios donde las OSSE son dirigidas por emprendedores sociales, al mismo tiempo destinatarias de asesoría o acompañamiento de fondos solidarios por parte del INAES, con lo cual también pudiera detectarse en qué sectores productivos se acentúa la economía social.

Finalmente. Pudiera continuarse la pesquisa sobre las emociones de naturaleza social (como la empatía, la simpatía y la compasión) para fortalecer el trabajo en comunidad, para reforzar el rol del emprendedor social como actor que allana el camino hacia la construcción, permanencia y crecimiento de OSSE, tomando en cuenta el análisis costo-beneficio pro social y el compromiso de ayuda mutua.

**Financiación:** Estudio financiado por la Universidad Autónoma del Estado de México, Proyecto 6377/2021F

## Bibliografía

ALBARRÁN, M., DE PELEKAIS, C. & AGUIRRE, R. (2014): "El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de la productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada", *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16(2), 315-326. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2220/2068>

ALEMANY, L., ALVAREZ, C., PLANELLAS, M., URBANO, D. (2011): *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*, Barcelona, Fundación Príncipe de Girona/ESADE. Recuperado de <https://es.fpdgi.org/upload/projecte/1190.pdf>

APETREI, A., RIBEIRO, D., ROIG, S. & MAS, A. (2013): "El emprendedor social. Una explicación intercultural", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 78, 37-52.

ARCINIEGA, L. & GONZÁLEZ, L. (2000): "Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30", *Revista de Psicología Social*, 15 (3), 281-296.

DOI: 10.1174/021347400760259712

ARCINIEGA, L.M., GONZÁLEZ, L., SOARES, V., CIULLI, S. & GIANNINI, M. (2009): "Cross-Cultural Validation of the Word Values Scale EVAT Using Multi-Group Confirmatory Factor Analysis and Confirmatory Multidimensional Scaling", *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (2), 767-772.

DOI: 10.1017/S1138741600002134

AUSTIN, J., STEVENSON, H. & WEI-SKILLERN, J. (2006): "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 1-22.

DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

BACQ, S. & JANSSEN, F. (2011): "The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria", *Entrepreneurship & Regional Development*, 23 (5-6), 373-403. DOI: 10.1080/08985626.2011.577242

BARBUTO, J.E. & WHEELER, D.W. (2006): "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.

DOI: 10.1177/1059601106287091

BARRERA, J.J. (2008): "The Social Economy and public policies", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 62, 183-198. Recuperado de

[http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/6208\\_Barrera.pdf](http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/6208_Barrera.pdf)

BELIC, J, DJORDJEVIC, A., NIKITOVIC, T. & KHAPTSOVA, A. (2022): "The diversity of value construal: A constructivist approach to the Schwartz Theory of Basis Value", *Journal of Constructivist Psychology*, 35(4), 1276-1300, DOI:10.1080/10720537.2021.1965510

BERNARDINO, S. & SANTOS, J.F. (2017): "Local development through social and territorial innovation: An exploratory case study", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90, 159-187.

BLACK, T.R. (2012): *Doing Quantitative Research in the Social Sciences*, Great Britain, Sage.

BORNSTEIN, D. & DAVIS, S. (2012): *Emprendedores sociales*, México: Debate.

BROWN, S., MARINAN, J. & PARTRIDGE, M. (2020): "The moderating effect of servant leadership on transformational, transactional, authentic, and charismatic leadership", *Journal of International Business Disciplines*, 15(2), November. Recuperado de

<https://faculty.utrgv.edu/louis.falk/jibd/JIBDnov20.pdf>

BRUDER, I. (2021): "A Social Mission is not enough: Reflecting the Normative Foundations of Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 174(3), 487-505.

DOI: 10.1007/s10551-020-04602-5

BURNS, J.M. (1978): *Leadership*, New York: Harper & Row.

CAPELLA, C., GIL, J., MARTÍ, M. & RUIZ, P. (2016): "Construcción de un cuestionario para medir el emprendimiento social en educación física", *Pedagogía Social, Revista Interuniversitaria*, 28, 169-188. DOI: 10.5E7179/PsRi\_2016.28.13

CASACCIA, R. (2015): "Los Alcances de la Economía Social y Solidaria en el Norte y en el Sur", *Revista +E versión digital*, 5, 32-41. Recuperado de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Extension/article/view/5140/7803>.

CATER, J.J., COLLINS, L.A. & BEAL, B.D. (2017): "Ethics, Faith, and Profit: Exploring the Motives of the U.S. Fair Trade Social Entrepreneurs", *Journal of Business Ethics*, 146, 185-201.

DOI: 10.1007/s10551-015-2934-4

CERNAS, D. & MERCADO, P. (2021): *Matices y situaciones de la felicidad en el trabajo*, México: Ediciones Eón. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/110784>.

CERNAS, D. & MERCADO, P. (2022): "Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación", *CIENCIA ergo-sum*, 30(3), Recuperado de <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/17609>

COOLICAN, H. (2004): *Metodos de investigación y estadística en psicología*, 3ª edición, México: Manual Moderno.

CORAGGIO, J.L. (2011): *Economía social y Solidaria El trabajo antes que el Capital*, Quito: Editorial Abya-Yala, FLACSO-Ecuador.

CORRONS, A. & GARAY, L. (2019): "Analysis of the third-order structuring of Shalom Schwartz's theory of basic human values", *Heliyon*, 5(6), e01797, DOI: 10.1016/j.heliyon.2019.e01797

DA SILVA, J.L., ANGELUCCI, L. & SERRANO, A. (2013): "Relación entre liderazgo y valores en estudiantes universitarios venezolanos", *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 8(28), 29-40. Recuperado de <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/handle/123456789/19456>

DENNIS, R.S. & BOCARNEA, M. (2005): "Development of the servant leadership assessment instrument", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.

DOI: 10.1108/01437730510633692

FATIMA, T., MAJEED, M., JAHANZEB, S., GUL, S. & IRSHAD, M. (2021): "Servant Leadership and Machiavellian Followers: A Moderated Mediation Model", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 215-229. DOI: 10.5093/jwop2021a19

FIELD, A. (2016): *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*, 4ª edición, Thousand Oaks, California, SAGE.

FRANKEL, C. & BROMBERGER, A. (2013): *The art of social enterprise. Business as if people mattered*, USA, New Society Publishers.

GARCÍA, L., FUENTES, D. & PICO, B. (2021): "Análisis de la actitud emprendedora en sociedades cooperativas pesqueras en México", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 139, e76632. DOI: 10.5209/REVE.76632

GIGAURI, I., PANAIT, M., APOSTU, S.A. & RAIMI, L. (2022): "The essence of social entrepreneurship through a Georgian Lens: Social entrepreneurs' perspectives", *Administrative Sciences*, 12(75). DOI: 10.3390/admsci12030075

GODUSCHEIT, R.C., KHANIN, D., MAHTO, R.V. & MCDOWELL, W.C. (2021): "Structural holes and social entrepreneurs as altruistic brokers", *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(2), 103-111. DOI: 10.1016/j.jik.2020.12.001

GREENLEAF, R.K. (1970): *The servant as leader*, Cambridge, Mass., Center for Applied Studies.

HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. & ANDERSON, R.E. (2019): *Multivariate Data Analysis*, 8th ed: Cengage.

HIDALGO, A.L. (2022): "Elencos de la economía social. Aproximación prosopográfica a los emprendedores de San Luis, Argentina", *Ciencia Ergo-Sum*, 30(3). Recuperado de <https://cienciaergosum.uaemex.mx/article/view/18370>.

HO, R. (2014): *Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS*, 2nd ed: Chapman & Hall/CRC.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE G.J. & MINKOV, M. (2010): *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3rd ed: McGraw Hill.

INSTITUTO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOCIAL (INAES) (2021): <https://www.gob.mx/inaes>.

JAILLIER, E., CARDONA, J.G., RAMÍREZ, L.F., CANO, L.T. & ALBOLEDA, C.A. (2021): *Aplicar y medir la innovación social. Experiencias en instituciones de educación superior*, Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. Recuperado de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8638>

JOHNSON, R.L. & MORGAN, G.B. (2016): *Survey Scales: A Guide to Development, Analysis and Reporting*, New York: Guilford Press.

KAUPPILA, O., EHRNROOTH, M., MÄKELÄ, K., SMALE, A., SUMELIUS, J. & VUORENMAA, H. (2022): "Serving to help and helping to serve: using servant leadership to influence beyond supervisory relationships", *Journal of Management*, 48(3), 764-790. DOI: 10.1177/0149206321994173

KERLINGER, F.N. (2021): *Liberalism and Conservatism: The Nature and Structure of Social Attitudes*, USA, Routledge.

KICHUL, J. & LYONS, T.S. (2012): *Understanding Social Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, USA, Routledge Taylor & Francis Group.

KIMAKWA, S., GONZÁLEZ, J.A. & Kaynak, H. (2023): "Social entrepreneur servant leadership and social venture performance: How are they related?", *Journal of Business Ethics*, 182, 95-118, DOI: 10.1007/s10551-021-04986-y

LATIFF, A., MAJID, A.I. & MOHAMAD, M. (2017): "Exploring Servant Leadership Instrument for Social Enterprise (Cooperative)", *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(3), 7-23. DOI: 10.26417/ejms.v4i3.p7-23

LEDERMAN, D., MESSINA, J., PIENKNAGURA, S. & RIGOLINI, J. (2016): *El Emprendimiento en América Latina. Muchas empresas y poca innovación*, Estudios del Banco Mundial para América latina y el Caribe. World Bank Publications. Recuperado de [https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina\\_resumen.pdf](https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf)

LEMOINE, G.J., HARTNELL, C.A. & LEROY, H. (2019): "Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership", *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187. DOI: 10.5465/annals.2016.0121

LEY DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA. Diario Oficial de la Federación de la Federación del 23 de mayo de 2012. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS\\_120419.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_120419.pdf)

MARTÍNEZ, P.D. & GOMA, E. (2019): *Modelo para el análisis y desarrollo de ecosistemas de emprendimiento en ciudades intermedias de Latinoamérica*, México: StartupLab MX. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/337413413\\_](https://www.researchgate.net/publication/337413413_)

MELIÁN, A., CAMPOS, V. & SANCHIS, J.R. (2011): "Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150-172.

MINGUELA, M.A. & MUNUERA, P. (2019): "El empowerment desde el emprendimiento social: el caso de los estudiantes del grado trabajo social", *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 67-76. DOI: 10.22507/rli.v16n2a6

MORA, P.F., AGUIRRE, J.C., ÁLAVA, N. & CORDERO, J.F. (2019): "Jóvenes universitarios y su apuesta al emprendimiento social", *Revista Economía y Política*, XV(30), julio-diciembre. DOI: 10.25097/rep.n30.2019.01

MORALES-VALLEJO, P. (2011): *El análisis factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*, Universidad Pontificia Comillas. Recuperado de [http://www.eio.uva.es/~valentin/ad3d/anadat/afc/comillas\\_AnalisisFactorial.pdf](http://www.eio.uva.es/~valentin/ad3d/anadat/afc/comillas_AnalisisFactorial.pdf)

NADER, M. & SOLANO, A.C. (2007): "Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass", *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698.

NUNNALLY, J.C. (2009): *Teoría psicométrica*, México, Trillas.

OLMOS, R.E. & SASTRE, M.A. (2007): "La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios", *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, 95-116.

ORTIZ, M., GIORGI, G., MOLINA, H. & ARIZA, A. (2020): "Development and Validation of a Spanish Short Servant Leadership Survey (SSLS6-3F) among Spanish Workers in Religious Non-Profit Organizations", *Sustainability*, 12, 3766. DOI: 10.3390/su12093766

PETROVSKAYA, I. & MIRAKYAN, A. (2018): "A mission of service: social entrepreneur as a servant leader", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 755-767. DOI: 10.1108/IJEBr-02-2016-0057.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024 (30 de abril de 2019), Presidencia de la República, México. Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05>

PORTUGUEZ, M., VALENZUELA, J.R. & NAVARRO, C. (2018): "Diseño y validación de un test de evaluación del potencial en emprendimiento social", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 128. 192-211. DOI: 10.5209/REVE.60207

PRAHALAD, C.K. & KRISHNAN, M.S. (2009): *La nueva era de la innovación. Cómo crear valor a través de las redes globales*, México, McGraw Hill.

RICARD, M. (2016): *En defensa del altruismo. El poder de la bondad*, Barcelona: Urano.

RODRÍGUEZ, L. (2017): "El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 59-84. DOI: 10.7203/CIRIEC-E.91.8879

RODRÍGUEZ, R., DE RIVAS, S., HERRERO, M., MORENO, B. & VAN DIERENDONCK, D. (2014): "Leading People Positively: Cross-Cultural Validation of the Servant Leadership Survey (SLS)", *Spanish Journal of Psychology*, 17, e63, 1-13. DOI: 10.1017/sjp.2014.73.

ROTH, F.M.S. & WINKLER, I. (2018): *B Corp Entrepreneurs. Analyzing the Motivations and Values behind Running a Social Business*, Palgrave MacMillan. DOI: 10.1007/978-3-319-90167-1

ROUNDY, P.T. & LYONS, T.S. (2022): "Humility in social entrepreneurs and its implications for social impact entrepreneurial ecosystems", *Journal of Business Venturing Insights*, 17, e00296, 1-9. DOI: 10.1016/j.jbv.2021.e00296

RUSKIN, J., SEYMOUR, R.G. & WEBSTER, C.M. (2016): "Why create value for others? An exploration of Social Entrepreneurial Motives", *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015-1037. DOI: 10.1111/jsbm.1222.

RUSSO, C., DANIONI, F., ZAGREAN, I. & BARNI, D. (2022): "Changing personal values through value-manipulation tasks: A systematic literature review based on Schwartz's theory of basic human values". *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12, 692-715. DOI: 10.3390/ejihpe12070052.

SASTRE, M.A., PERIS, M. & DANVILA, I. (2015): "What is different about the profile of the social entrepreneur?" *Nonprofit Management & Leadership*, 25(5), 349-69. DOI: 10.1002/nml.21138.

SATAR, M.S. & NATASHA, S. (2019): "Individual social entrepreneurship orientation: towards development of a measurement scale", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 49-72. DOI: 10.1108/APJIE-09-2018-0052

SCHWARTZ, S.H. (2012): "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1116

SCHWARTZ, S.H. (1992): "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries", *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. DOI: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6

SCHWARTZ, S.H. (1996): "Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems", *Psicobate. Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 119-144. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/228599559>

SECRETARÍA DEL BIENESTAR (2021): Programa de Fomento a la Economía Social 2021-2024 (PFES). Diario Oficial de la Federación del 21 de diciembre de 2021. Recuperado de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5638883&fecha=21/12/2021#gsc.tab=0](https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5638883&fecha=21/12/2021#gsc.tab=0)

SEN, A. (2021): *La desigualdad económica*, México: Fondo de Cultura Económica.

SHIN, CH. (2018): "How Social Entrepreneurs Affect Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Innovativeness", *Sustainability*, 10, 2643. 1-14.

DOI: 10.3390/su10082643.

SHORT, J., MOSS, T.W. & LUMPKIN, G.T. (2009): "Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 161-194.

DOI: 10.1002/sej.69

SIMÓN, V.S., SASTRE, O. & REVUELTO, L. (2015): "El emprendedor social: análisis de la alerta social", *Suma de Negocios*, 6(14), 155-165. DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.15.07.001

TORRES-ORTEGA, J. & MONZÓN-CAMPOS, J.L. (2021): "Futuras intenciones de emprender en estudiantes de estudios secundarios chilenos y vascos", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 103, 279-314. DOI: 10.7203/ciriec-e.103.20933

URS, J., SYMMES, F. & CARDOZA, G. (2020): *Scaling strategies for social entrepreneurs. A market approach*, Palgrave MacMillan (eBook). DOI 10.1007/978-3-030-31160-5

VAN DIERENDONK, D., SOUSA, M., GUNNARSDÓTTIR, S., BOBBIO, A., HAKANEN, J., PIRCHER, A., CIHAN, E. & RODRIGUEZ, R. (2017): "The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries", *Administrative Science*, 7(8), 1-11.

DOI: 10.3390/admsci70200082

YUNUS, M. (2011): *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*, Colombia, Grupo Norma.