

<https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p08>

**ARTÍCULOS ORIGINALES**

## **Liderazgo y cultura organizacional en los emprendimientos sociales de América Latina: Una revisión sistemática bajo el enfoque PRISMA**

## **Leadership and Organizational Culture in Social Entrepreneurship in Latin America: A Systematic Review using the PRISMA Approach**

María A. GUZMAN <sup>1</sup>

María Y. SALINERO <sup>2</sup>

Pablo RUIZ-PALOMINO <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. Email: maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad de Castilla – La Mancha. España. Yolanda. Email: salinero@uclm.es

<sup>3</sup> Universidad de Castilla – La Mancha. España. Email: pablo.ruiz@uclm.es

### **RESUMEN**

América Latina se desarrolla en entornos institucionales frágiles y con una literatura fragmentada sobre el impacto de los factores organizacionales; estos factores impulsan los emprendimientos sociales. Mediante una revisión sistemática PRISMA se verificó que el liderazgo transformador (visión inspiradora) y el liderazgo de servicio (énfasis en la comunidad), así como una cultura organizacional participativa (equidad, innovación y colectividad), son primordiales para compensar los fallos estructurales y promover la sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Los descubrimientos proporcionan un marco contextualizado para generar políticas y futura formación de líderes.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, Liderazgo, Cultura organizacional, América Latina.

### **ABSTRACT**

Latin America thrives in fragile institutional environments with a fragmented literature on the impact of organizational factors that drive social entrepreneurship. A PRISMA systematic review found that transformational leadership (inspirational vision) and servant leadership (emphasis on community), as well as a participatory organizational culture (equity, innovation, and community), are essential to offsetting structural failures and promoting the sustainability of social entrepreneurship. The findings provide a contextualized framework for policymaking and future leadership training.

**Key words:** Social entrepreneurship, Leadership, Organizational culture, Latin America.

## 1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social se poseciona como un gestor clave para abordar retos de tipo estructural en América Latina (LATAM) (Chaves Junior et al., 2024), región identificada por su alta desigualdad e índices de exclusión social y debilidad institucional (Guerrero et al., 2021), caracterizados por liderazgos ineficaces para la gestión de equipos de trabajo, en entornos con culturas organizacionales con valores poco arraigados (Tapanes et al., 2024). En este contexto, los emprendimientos sociales fusionan objetivos económicos con fines sociales, apostando a través de modelos de negocios sostenibles a una nueva generación de soluciones innovadoras a problemas sistémicos (Salgado, 2023).

En este escenario, también es esencial el acervo de liderazgo de los emprendedores sociales. De hecho, varios estudios recientes han confirmado que los estilos de liderazgo transformador y servidor, permiten vincular la movilización de capacidades colectivas con un sentido común y un ambiente organizacional activo y colaborativo del rendimiento de la organización con el valor social generado en contextos culturalmente diversos (Vázquez, 2020).

Asimismo, la cultura organizacional es una dimensión estructural que configura las pautas de conducta, las normas internas y el vínculo solidario que las organizaciones sociales establecen (Marques et al., 2021).

Cabe señalar que tanto el liderazgo como la cultura organizacional no se desarrollan de forma aislada. Ambas están profundamente condicionadas por el entorno institucional, político y educativo en el que se insertan los emprendimientos sociales (Guerrero et al., 2021). A pesar del creciente interés de la academia sobre este campo, la literatura latinoamericana cuanta con teoría y evidencia empírica fragmentada, para la explicación de los factores organizacionales que sustentan la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en la región; particularmente, en cuanto al liderazgo y la cultura organizacional (Ramirez et al., 2021). Esto conlleva, a que sea difícil el descubrir patrones regionales e innovaciones fáciles de transferir (Chaves Junior et al., 2024).

Ante este escenario, el presente artículo tiene por objetivo realizar una revisión sistemática de la literatura científica, vinculada al liderazgo y la cultura organizacional en emprendimientos sociales de América Latina. El método de búsqueda utilizado (PRISMA) garantiza la rigurosidad académica y la transparencia en la identificación, selección y análisis de la evidencia disponible. La pregunta que orienta a este estudio es: ¿Qué estilos de liderazgo y características culturales se asocian con la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en América Latina?

La estructura del artículo se compone de cinco secciones. En la primera, se presenta el marco conceptual del estudio. La segunda sección describe la metodología utilizada. La cuarta sección presenta los resultados. Finalmente, se discuten los hallazgos, se presentan las implicancias teóricas y prácticas, y se proponen líneas de futura investigación.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. Emprendimiento social en América Latina

El emprendimiento social se ha desarrollado como una respuesta a los cambios estructurales, la exclusión social y las deficiencias en la dotación de recursos estatales en América Latina. Esto se desvía de la definición convencional de emprendimiento en la medida en que empareja los objetivos del modelo de negocio socialmente responsable y financieramente sostenible (Dominguez et al., 2024).

Asimismo, una característica importante del emprendimiento social en América Latina es la importancia de su fuerte vinculación con el territorio. Según Dominguez et al., (2024) en muchos casos, estos proyectos son originarios de las mismas comunidades, a menudo a través de procesos de autoorganización, redes de solidaridad y conocimiento situado. A pesar de su legitimidad local, estos movimientos suelen ser informales y dependientes de liderazgo, con bajos niveles de recursos estructurales. En consecuencia con esto, Guerrero et al., (2021) destacan que, en general, este tipo

de emprendimientos surgen en marcos de alta vulnerabilidad institucional, a menudo en forma de reemplazos a la insuficiencia estatal.

No obstante, aunque el ecosistema institucional latinoamericano sigue siendo un gran obstáculo para el desarrollo de emprendimientos sociales, Chaves Junior et al., (2024) vuelven a remarcar el hecho de que no hay marco legislativo que acredite oficialmente a los emprendimientos sociales, lo que significa que no tienen certeza jurídica y, por lo tanto, no tienen acceso al financiamiento, incentivos tributarios y reconocimiento. Sin embargo, a pesar de la maduración del campo, la literatura aún adolece de fragmentación conceptual y territorial. Según Chaves Junior et al., (2024), existen más estudios pilotos orientados a casos locales. En consecuencia, se complica la creación de marcos comparativos y de formulación de teorías.

Asimismo, gran parte de la producción académica se realiza en los países más grandes de la región: Brasil, México, Colombia y, en menor medida, Ecuador. Esto genera que algunas realidades nacionales, como las de Bolivia, Paraguay o los países centroamericanos, siguen infrarrepresentadas (Chaves Junior et al., 2024).

## **2.2. Liderazgo en los emprendimientos sociales**

El liderazgo transformador y servidor constituyen un pilar fundamental en la configuración y sostenibilidad de los emprendimientos sociales en Latinoamérica dado su amplio uso en la región (ver Tabla 2), este estudio considera solamente estos dos tipos de liderazgo para esta investigación. Estos estilos de liderazgo son especialmente útiles en contextos donde las organizaciones suelen operar en entornos marcados por la incertidumbre, la escasez de recursos y estructuras organizativas no convencionales (Rojas et al., 2024).

En línea con lo anterior, la literatura reciente coincide en señalar al de mayor frecuencia y efectividad en este ámbito, caracterizado por la capacidad de los líderes para inspirar y movilizar a los colaboradores a partir de una visión centrada en el bienestar colectivo, la promoción de la innovación (Ramon et al., 2024).

Asimismo, la literatura reciente coincide en identificar al liderazgo transformador, definido como un estilo que inspira cambios a través de una visión compartida del bienestar y la innovación con el beneficio colectivo (Ramon et al., 2024), el cual, aparece y se destaca como el tipo de comportamiento de liderazgo más común y efectivo en los emprendimientos latinoamericanos. Dada su capacidad para movilizar a los seguidores para propósitos superiores que abordan los problemas sociales, esto es crucial en contextos en los que abunda la escasez e incertidumbre institucional.

Por su parte, Salgado (2023) centra su estudio en el liderazgo servidor, definido como aquel que prioriza el desarrollo del bienestar de los trabajadores y de las comunidades a través de la empatía, la humildad y el apoyo. Por ejemplo, en organizaciones sociales en México, este estilo de liderazgo es extremadamente valorado cuando la interacción directa con los beneficiarios es el centro de la actividad organizacional.

De hecho, en la práctica la separación entre el liderazgo transformador y el liderazgo de servicio se vuelve difusa. Muchos líderes en el ámbito social utilizan una combinación de estos dos estilos para abordar los desafíos del entorno, así como para cumplir con las expectativas de los diversos grupos de interés (Rojas et al., 2024).

## **2.3. Cultura organizacional en emprendimientos sociales**

La cultura organizacional, como elemento estructural, moldea los valores, normas y prácticas compartidas que dan forma al comportamiento colectivo e institucional, dando forma a la identidad de un emprendimiento social. Sin embargo, en América Latina, donde estas unidades funcionan en entornos caracterizados por la debilidad institucional y la escasez de recursos, la cultura organizacional cumple una función no sólo operativa sino también como un nexo simbólico, cohesivo y resistente (Marques et al., 2021).

En términos de desarrollo organizacional, Marques et al., (2021) consideran que la cultura organizacional emerge como mecanismo de compensación ante entornos especialmente volátiles. Dichas organizaciones, carentes en muchos casos de marcos normativos formales y niveles bajos de institucionalización, dependen de sus valores y rutinas simbólicas para mantener cierta coherencia y continuidad.

Asimismo, Guerrero et al., (2021) concluye que la cultura organizacional es también un “espacio” de formación ética y ciudadana, en donde las organizaciones promueven, principios como: equidad, justicia social y solidaridad, tanto en sus áreas de influencia externa, así como en la gestión interna, toma de decisiones y en sus relaciones con distintos actores del ecosistema empresarial.

No obstante, la cultura organizacional no está exenta de tensiones. Según Tapanes et al., (2024): “existe el riesgo de desviación de la misión, en la que los criterios financieros, tecnocráticos o de eficiencia se vuelven más importantes que los principios éticos de las empresas”. Esta dicotomía entre expansión y coherencia cultural sigue representando uno de los desafíos más persistentes para el sector.

Según Ramirez et al., (2021) la creación de una cultura organizacional inclusiva requiere tiempo, liderazgo intencional y procesos deliberados. Esto solo puede lograrse si se trabaja en el desarrollo y formación de valores institucionales.

### **3. METODOLOGÍA**

Este estudio se fundamenta en una revisión sistemática de la literatura, desarrollada conforme a las directrices de la declaración PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), actualizado en 2020 (Page et al., 2021). Mediante esta metodología fue identificada, evaluada y sintetizada la producción académica publicada que aborda el liderazgo y la cultura organizacional en emprendimientos sociales de América Latina.

A continuación, se detallan las estrategias de búsqueda en este estudio.

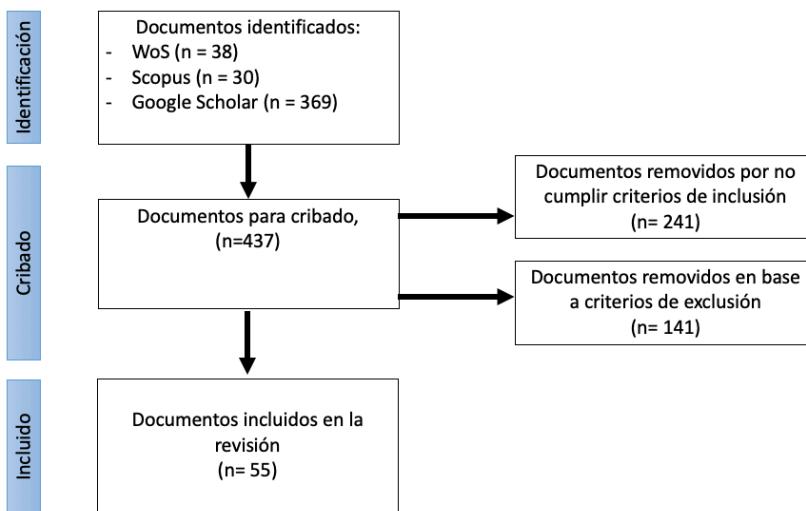
#### **3.1. Bases de datos y estrategia de búsqueda**

La búsqueda bibliográfica fue realizada en la base de datos Web of Science, Scopus y Google Scholar. Se limitó el campo de estudio, utilizando la siguiente búsqueda:

```
TS = ( ("social entrepr*" OR "empreendedor* social" OR "empreendedor social") AND
      ("leader" OR "leadership" OR "liderança" OR "líder*" OR "organizational culture" OR
       "cultura organizacional" OR "cultura") AND ("Latin America" OR LATAM OR
       "Sudamérica" OR "América Latina" OR Argentina OR Brasil OR Brazil OR Colombia OR
       Chile OR Ecuador OR México OR Peru OR Bolivia OR "América do Sul"))
```

La primera búsqueda arrojó un total 405 resultados. A continuación, se presentarán los criterios de inclusión y exclusión. *Criterios de inclusión:* 1) Artículos de revistas indexadas en las bases de datos mencionadas anteriormente, 2) Cualquier enfoque empírico/conceptual sobre emprendimientos sociales en América Latina y 3) Temas relevantes: emprendimiento social, liderazgo y cultura organizacional. Esto generó un total de 196 artículos elegibles. Después se aplicaron los *Criterios de exclusión:* 1) Títulos o resúmenes que no eran relevantes para el tema de interés, por ejemplo, investigaciones en los campos de: medicina, salud pública, ingeniería, y otras ciencias exactas, 2) Trabajos con resultados sin contextualización en América Latina, 3) Artículos duplicados. Cabe destacar, que el proceso de selección (cribado por título/resumen y revisión de texto completo) fue realizado de forma independiente por dos revisores. Los desacuerdos se resolvieron mediante discusión iterativa hasta alcanzar consenso, y en casos persistentes, un tercer revisor actuó como árbitro.

Se eliminó un total de 141 artículos que no cumplían con el objetivo de nuestra investigación, lo que produjo un total de 55 artículos incluidos para su revisión total. El ciclo completo de identificación, selección y exclusión se ilustra en la Figura 1 mediante el diseño de las recomendaciones de PRISMA.



**Figura 1** Diagrama de flujo PRISMA del proceso de selección de artículos

### 3.2. Procedimiento de análisis

El procedimiento de análisis incluyó una lectura completa de los 55 artículos seleccionados. Después, siguiendo las seis fases del análisis temático propuesto por Braun y Clarke (2006) (Tabla 1), se realizó un análisis temático cualitativo de tipo inductivo, permitiendo que las categorías emergieran directamente de los datos sin forzar su ajuste a marcos preexistentes. Este proceso fue ejecutado de forma independiente por dos investigadores utilizando matrices estructuradas en Excel para garantizar trazabilidad: 1) Codificación abierta inicial: Segmentos textuales clave se extrajeron y etiquetaron en columnas (Cita textual → Código asignado → Eje analítico). Ejemplo: "Líderes facilitan decisiones colectivas" → "Participación" → "Dinámicas culturales", 2) Agrupación temática: Se identificaron códigos preliminares agrupados en tres ejes analíticos (estilos de liderazgo, dinámicas culturales, contexto). Mediante tablas dinámicas, se consolidaron códigos en categorías (ej. frecuencia de "liderazgo transformador" por país) y 3) Se resolvieron desacuerdos mediante discusión iterativa hasta alcanzar consenso, obteniendo un puntaje Kappa de Cohen (0.82), considerado alto. Este coeficiente es una medida estadística que evalúa el grado de acuerdo entre clasificadores al evaluar un conjunto de datos (Cohen, 1960). Además, se contó con arbitraje de un tercer investigador en el 8% de casos sin acuerdo inicial.

Se establecieron patrones y categorías emergentes con respecto a los estilos de liderazgo, las dinámicas culturales que configuran la realidad y el contexto en que se desenvuelven los emprendimientos. Para ello, se recuperó la información en una tabla de extracción estructurada que incluyó las dimensiones: país de estudio, año de publicación, tipo de liderazgo trabajado, aspectos culturales relevados y resultados centrales encontrados.

La síntesis de los resultados centrales se realizó en tres etapas: 1) Identificación de hallazgos clave: Para cada artículo, se extrajeron las conclusiones primarias reportadas por los autores respecto a liderazgo, cultura organizacional y contexto, 2) Agrupación temática: Estos hallazgos se clasificaron en categorías emergentes (ej. "liderazgo transformador como cohesionador en entornos frágiles") usando los ejes analíticos predefinidos (liderazgo, cultura, contexto) y 3) Integración comparativa: Se contrastaron patrones entre países mediante matrices de similitud/diferencias, priorizando recurrencia (menciones en  $\geq 3$  estudios) y consistencia con marcos teóricos latinoamericanos (Vázquez, 2020). Este proceso permitió generar las Tablas 2, 3 y 4 del apartado de Resultados.

Como medida de validación, se aplicó triangulación analítica contrastando los hallazgos temáticos con: a) frecuencias de menciones en la literatura, b) consistencia con marcos conceptuales latinoamericanos (Vázquez, 2020) y c) revisión por pares externos especializados en emprendimiento social. A continuación se presenta la Tabla 1, con las fases del análisis temático.

**Tabla 1** Fases del Análisis Temático

Fase	Proceso aplicado	Acciones específicas
1. Familiarización	Lectura inmersiva	Relectura crítica de artículos + notas reflexivas
2. Generación de códigos iniciales	Codificación abierta	Identificación de segmentos textuales relevantes
3. Búsqueda de temas	Agrupación de códigos	Clasificación en 3 ejes analíticos (liderazgo, cultura, contexto)
4. Revisión de temas	Validación interna	Revisión cruzada entre codificadores + matriz de consistencia
5. Definición de temas	Refinamiento conceptual	Articulación de patrones con marco teórico LATAM
6. Redacción del informe	Síntesis final	Triangulación con instrumentos complementarios

### 3.3 Evaluación de la calidad metodológica

Para evaluar la solidez de la evidencia, se aplicó el *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT), herramienta validada para evaluar estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos (Hong et al., 2018). Cada estudio fue calificado en cinco criterios: adecuación metodológica (diseño muestral, recolección de datos), rigor analítico (transparencia en análisis), alienación pregunta-resultados, control de sesgos y relevancia contextual (transferibilidad a LATAM).

Resultados clave: a) 80% de los estudios (44/55) cumplieron  $\geq 4$  criterios, indicando calidad alta, b) Debilidades recurrentes en relación al total de estudios analizados: muestras pequeñas con un 37%, falta de triangulación con un 28% y limitada generalización con un 45% y c) Todos los estudios mantuvieron relevancia contextual relacionada con el criterio cinco, justificando su inclusión pese a estas limitaciones. Por lo tanto, esta evaluación confirma que la evidencia, aunque metodológicamente heterogénea, aporta hallazgos válidos para contextos latinoamericanos.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Estilos de liderazgo en emprendimientos sociales

En relación con los objetivos de investigación, este estudio encontró la prevalencia del liderazgo transformador como el más común y efectivo en los emprendimientos sociales de América Latina. Esta afirmación se basa en datos obtenidos por diferentes estudios en Ecuador, Colombia, Brasil y México (Álava-Atiencie & Quinde-Lituma, 2023; Chaves Junior et al., 2024; Salgado, 2023; Vázquez, 2020). La efectividad de este estilo fue particularmente pronunciada en un entorno institucional débil, donde los colaboradores debían ser intrínsecamente motivados y conectarse con un propósito compartido por razones profundas.

Tal como se resume en la Tabla 2, el liderazgo transformador fue el más frecuentemente observado en estudios de Brasil, Ecuador y Perú. Por otro lado, el liderazgo de servicio, está presente con mayor frecuencia en Colombia y México, en organizaciones con una fuerte orientación hacia la inclusión social y el trabajo comunitario.

Si bien el liderazgo marca la dirección estratégica en los emprendimientos sociales, su eficacia depende en gran medida del contexto cultural en el que se desarrolla, por eso en la siguiente sección hablaremos de la cultura organizacional como medio conductor de cohesión interna y sostenibilidad.

**Tabla 2** Estilos de liderazgo predominantes identificados en emprendimientos sociales en América Latina

País	Estilo de liderazgo	Artículo(s) citado(s)	Resumen del hallazgo
Brasil	Transformador	(Abrao et al., 2025; De Sousa-Filho et al., 2023; Follmann et al., 2023; Marques et al., 2021; Oliveira et al., 2024; Rocco & Scotton, 2025; Silva dos Santos & Silva, 2022)	Predomina el liderazgo servidor el cual fomenta la confianza organizacional y la identificación con la misión.
Colombia	Servidor	(Castro-Alfaro et al., 2020; Marulanda-Grisales et al., 2024; Vázquez, 2020)	Predomina el liderazgo servidor, especialmente en zonas rurales favoreciendo la cohesión en organizaciones de base comunitaria.
Ecuador	Transformador	(Álava-Atiencie & Quinde-Lituma, 2023; Ayón et al., 2025; Quinde-Lituma & Álava-Atiencie, 2024)	El liderazgo transformador motiva el compromiso colectivo en contextos de incertidumbre. Impulsa la resiliencia institucional y la participación activa.
México	Servidor	(De la Garza Carranza et al., 2019; González & Martínez, 2020; Mansilla et al., 2023; Moreno et al., 2025; Zerón Félix et al., 2021)	Enfoque comunitario. El liderazgo servidor se alinea con los valores de inclusión, justicia social y empoderamiento de las mujeres.
Perú	Transformador	(Baylon Salvador et al., 2022; Quiñones Gonzales & Espíritu-Alvarez, 2023; Valladares, 2024)	El liderazgo transformador permite sostener la misión social en entornos frágiles.

#### 4.2. Cultura organizacional y desempeño social

Las investigaciones previamente analizadas sobre cultura organizacional coinciden en que los emprendimientos sociales exitosos en América Latina suelen cultivar culturas orientadas hacia: la participación activa de los equipos en la toma de decisiones, la creación de espacios para el diálogo y la retroalimentación (Chaves Junior et al., 2024; Rojas et al., 2024). Asimismo, los valores mayormente difundidos en las culturas organizacionales de los emprendimientos sociales son: la equidad, la justicia social y la solidaridad (Guerrero et al., 2021; Tapanes et al., 2024). Por el contrario, las organizaciones con cultura más jerárquica, rígida o excesivamente burocrática enfrentan mayores desafíos para sostener sus propósitos sociales a largo plazo. A continuación, en la Tabla 3, se presenta una síntesis de los principales aspectos culturales que emergieron en cada país. Esta tipología permitió identificar patrones generales y variables entre las culturas de los emprendimientos sociales latinoamericanos.

**Tabla 3** Características de la cultura organizacional en emprendimientos sociales de América Latina (2015-2025)

País	Artículo(s) citado(s)	Aspectos culturales identificados
Brasil	(Afonso & Silva, 2024; Amaral & Gomes, 2019; Gustavo de Lima & Dias da Silva, 2024; Kurniawan et al., 2025; Mendes et al., 2022; L. A. de C. Silva et al., 2022)	Participación activa, aprendizaje colectivo, enfoque en sostenibilidad económica y ambiental.
Colombia	(Alvarado et al., 2019; Jímenez Coronado et al., 2018; Maya & Urdaneta, 2023)	Cultura de confianza, estructuras horizontales, enfoque en reparación social y equidad de género
Ecuador	(Mendieta Andrade, 2023; Möller-Recondo & D'Amato, 2020)	Énfasis en valores compartidos e integración universitaria para fomentar una cultura innovadora
México	(Delfín et al., 2020; Desilus et al., 2024; Murillo Gómez et al., 2024; Solís et al., 2022)	Orientación ética, empoderamiento femenino y desarrollo social de capital comunitario.
Perú	(Shin et al., 2022)	Flexibilidad estructural y cohesión organizacional en entornos frágiles

**Fuente:** Autores con base en datos de la Web of Science, Scopus y Google Scholar

Es importante mencionar, que si bien la articulación entre el liderazgo y la cultura organizacional son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones sociales. En la siguiente sección hablaremos de cómo el contexto institucional y sociopolítico influye sobre estas dimensiones organizacionales.

### 4.3. Influencia del contexto latinoamericano

Los estudios también muestran que las condiciones institucionales y sociopolíticas de América Latina influyen profundamente en la configuración tanto del liderazgo como de la cultura organizacional en los emprendimientos sociales. En contextos marcados por alta informalidad, inestabilidad política o instituciones débiles, el liderazgo transformador adquiere un papel protagónico como fuente de cohesión interna y guía estratégica (Guerrero et al., 2021; Vergaray-Charra y Deroncele-Acosta, 2023).

Por otro lado, en contextos con mayores redes de apoyo, empresarial, universitario o gubernamental, estos presentan mayor oportunidad de contar con culturas organizativas más coherentes con los valores del emprendimientos sociales. A continuación, la Tabla 4 resume los factores contextuales que influyen en algunos países de LATAM:

**Tabla 4** Factores contextuales que influyen en liderazgo y cultura organizacional en emprendimientos sociales de América Latina (2015-2025)

País	Factores contextuales clave	Artículo(s) citado(s)	Resumen del hallazgo
Brasil	Fragmentación normativa	(Quinde-Lituma & Álava-Atiencie, 2024; Rezende et al., 2023; R. Silva, 2024)	Los marcos regulatorios informales exigen líderes transformacionales que compensen vacíos institucionales.
Colombia	Alta vulnerabilidad institucional	(Araujo, 2024; Díaz de León et al., 2024; Guerrero et al., 2021)	El liderazgo de servicio prevalece en zonas rurales, potenciado por redes de solidaridad local. Mujeres víctimas de posconflicto armado como agentes de cambio a través de emprendimientos sociales.
Ecuador	Informalidad; dependencia académica.	(Álava-Atiencie & Quinde-Lituma, 2023; Ramon et al., 2024; Tapanes et al., 2024)	Formación en liderazgo transformador para suplir vacíos institucionales.
México	Burocracia estatal; brechas de género	(Jiovila et al., 2025; Villa & Pizarro, 2024; Zerón Félix et al., 2021)	El emprendimiento social empodera a la mujer en contextos burocráticos.
Perú	Inestabilidad política	(Valladares, 2024; Vergaray-Charra & Deroncele-Acosta, 2023)	El liderazgo transformador sostiene la misión social en entornos frágiles.

En resumen, la interacción entre contexto, liderazgo y cultura organizacional, no solo determina la resiliencia operativa. También determina la capacidad de desarrollar un impacto social en entornos complicados.

## 5. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la revisión sistemática confirman que tanto el liderazgo como la cultura organizacional son elementos fundamentales en la estrategia de sostenibilidad de los emprendimientos sociales en América Latina. Además, el liderazgo transformador, se destaca como un enfoque dominante, especialmente cuando las instituciones enfrentan situaciones de incertidumbre debido a políticas oscilantes, escasez de recursos y la necesidad de sostener la cohesión organizacional (Álava-Atiencie y Quinde-Lituma, 2023; Chaves Junior et al., 2024). Líderes que deben inspirar una visión compartida, fomentar la innovación social y movilizar a su equipo emocionalmente en búsqueda de objetivos comunes con un propósito social.

Por otro lado, el liderazgo de servicio surge como una alternativa complementaria, pero de especial pertinencia en organizaciones con una marcada orientación comunitaria. Donde es necesario el uso de la proximidad con los beneficiarios, la promoción de la humildad en la gestión y sustentar una toma de decisiones participativa en procesos informales (Rojas et al., 2024; Salgado, 2023). De hecho, todo lo anterior es coherente con los valores del emprendimiento social, ya que los servicios están diseñados para satisfacer las necesidades humanas.

Como se presenta en la Tabla 3, elementos como la horizontalidad, la flexibilidad estructural, la ética compartida y el aprendizaje organizacional son identificados como las características organizacionales culturales más destacadas en los emprendimientos sociales latinoamericanos (Chaves Junior et al., 2024; Guerrero et al., 2021), especialmente en culturas que priorizan la preservación indígena y la equidad de género (Dominguez et al., 2024).

Esta paradoja se acentúa en contextos donde el Estado delega funciones sociales en emprendimientos sin proporcionar apoyo estructural suficiente, creando un vacío institucional híbrido: un espacio en el que las organizaciones deben simultáneamente suplir carencias públicas (ej.: salud, desarrollo social, inclusión financiera, servicios básicos) y operar bajo presiones de eficiencia típicas del sector privado, generando tensiones entre su misión social y supervivencia económica (Dominguez et al., 2024).

Sin embargo, estos hallazgos dan cuenta de un sesgo geográfico en la literatura disponible: países con propensión a la informalidad y modos de operación poco ortodoxos como Bolivia y Paraguay, o naciones centroamericanas con realidades institucionales y culturales específicas, siguen siendo subrepresentadas (Chaves Junior et al., 2024). Por tanto, estas diferencias dificultan comprender de manera integral la cultura organizacional para la gestión del emprendimiento social en Latinoamérica, lo que presenta la posibilidad de que existan patrones alternativos de liderazgo y/o cultura organizacional, impidiendo la generalización de resultados para toda Latinoamérica y dando lugar a un vacío de conocimiento que requiere ser investigado en el futuro próximo para poder cubrir de mejor manera la generalización regional de hallazgos.

Cabe destacar que en todos estos procesos, un factor transversal de influencia es el contexto latinoamericano. A diferencia de las regiones con estructuras institucionales más sólidas, las normativas que rigen el emprendimiento social en América Latina son fragmentadas o informales. Por lo tanto, el papel del líder y la cultura organizacional cohesionada como capacidad de compensar las lagunas estructurales es muy relevante (Tapanes et al., 2024; Vergaray-Charra y Deroncely-Acosta, 2023). Sin embargo, la existencia de obstáculos como: el financiamiento limitado, la burocracia estatal y la profesionalización débil exige una gobernanza flexible, ética y adaptativa.

Desde una perspectiva teórica, este artículo contribuye a la comprensión del liderazgo en contextos híbridos latinoamericanos, donde los emprendimientos sociales incorporan metas económicas y sociales bajo condiciones institucionales frágiles. Estas dimensiones se incorporan mediante: 1) lo emocional (motivación intrínseca, construcción de propositivo colectivo), 2) lo ideológico (valores de equidad y justicia social arraigados culturalmente) y 3) lo funcional (gestión adaptativa de recursos escasos y creación de alianzas).

La combinación de estas tres dimensiones: emocional, ideológica y funcional, desafía los marcos teóricos actuales sobre el cambio institucional. En lugar de adaptarse pasivamente a entornos débiles, los emprendimientos sociales en América Latina juegan el papel de "constructores informales de instituciones" al: a) redefinir las normas a través de culturas organizativas basadas en la solidaridad, es decir, la dimensión ideológica (Guerrero et al., 2021), b) crear micro-legitimidades que llenan los vacíos de regulación, es decir, la dimensión funcional (Dominguez et al., 2024) y c) redes de "*counterpower*" que cuestionan las jerarquías tradicionales, es decir, la dimensión emocional (Salgado, 2023).

A nivel aplicado, se debe establecer un marco para dejar de lado marcos culturales trasnacionales, como los modelos de dimensiones culturales mencionados por Hofstede (2001) (ej.: individualismo-colectivismo, distancia al poder) o los estilos de liderazgo universalmente deseables de House et al. (2002) (ej.: liderazgo orientado al equipo o autoprotector) e ir a enfoques más estrechamente geográficos que son sensibles a las realidades y especificidades del emprendimiento social latinoamericano, como la importancia del territorio, la autoorganización comunitaria y la resiliencia ante la fragilidad institucional (Sección 4.3), siendo sensibles a las realidades del emprendimiento social en la región.

En términos de acciones prácticas, los resultados sugieren que las universidades, las organizaciones de apoyo y los encargados de formular políticas deben promover las capacidades de liderazgo servidor y transformador, al tiempo que construyen culturas de confianza, aprendizaje e integración continua. Las carreras de pre y posgrado para emprendedores sociales deberían incluir en sus programas de estudio las dimensiones: éticas, interpersonales y organizacionales identificadas en esta investigación.

## 6. CONCLUSIONES

Esta revisión sistemática proporciona una visión integral del modo en que el liderazgo y la cultura organizacional inciden en la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en América Latina. Los resultados muestran que el estilo de liderazgo transformador es el más comúnmente observado en los emprendimientos sociales en Latinoamérica, especialmente en contextos de debilidad institucional. Sin embargo, el liderazgo de servicio aunque está menos extendido en la región, este es particularmente útil, en ambientes comunitarios (ej. zonas rurales, comunidades indígenas). Cabe resaltar, que ambos estilos de liderazgo fomentan el compromiso grupal, el deseo de innovar, y el puntual acto de tomar decisiones con base ética. Además, las culturas organizacionales que priorizan la colaboración, la inclusión, y el propósito cuentan con los pilares básicos de la sostenibilidad a largo plazo de los emprendimientos sociales.

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar de toda la información esencial reunida durante la presente revisión, se pueden encontrar ciertas limitaciones. Primero, la mayoría de los estudios aplican enfoques más cualitativos y exploratorios que limitan la generalización de los resultados a otros países (Ramirez et al., 2021). Futuras investigaciones deberían priorizar diseños cuantitativos (ej. encuestas estandarizadas) o metodologías mixtas que triangulen evidencia para: a) confirmar la prevalencia de estilos de liderazgo transformador/servidor en diferentes contextos, b) medir el impacto causal de la cultura organizacional en la sostenibilidad, y c) establecer correlaciones entre variables contextuales y desempeño social. Segundo, es necesaria una mayor cobertura regional, con estudios en zonas rurales; comparativos entre países o regiones, a fin de analizar cómo las diferencias institucionales influyen en los estilos de liderazgo y las culturas organizacionales de los emprendimientos sociales. Finalmente, hacen falta investigaciones longitudinales que permitan análisis y comprensión evolutiva del liderazgo y la cultura organizacional, en relación a la sostenibilidad y escalamiento de tales iniciativas .

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrao, A., Moreira, M., & da Silva, F. (2025). Emprendimiento Corporativo : Factor Necesario para la Innovación Corporativa. *Advances in Global Innovation & Technology*, 3, 1–15.  
<https://doi.org/10.29327/2384439.3.3-2>
- Afonso, R., & Silva, P. (2024). Inovador social de encruzilhada: uma tentativa de caracterização a partir de Souza Neto, Carrieri e Sarasvathy. *Estudios de La Gestión: Revista Internacional de Administración*, 16(16), 83–108. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.16.4>
- Álava-Atiencie, N. G., & Quinde-Lituma, M. E. (2023). Explanatory analysis of transformational leadership in the social entrepreneurial profile of university students. *Formacion Universitaria*, 16(2), 49–60.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049>
- Alvarado, O., Andrea Mora, P., Fabián Rivera Martínez, W., & Selene Torres Rojas, I. (2019). Estudio comparativo de emprendimiento social en Colombia y Dinamarca: hacia la búsqueda de respuestas para el desarrollo humano y sostenible. *Maestro y Sociedad*, 40, 24.  
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/download/5458/5170>
- Amaral, L. S., & Gomes, T. S. (2019). Empreendedorismo social e o marketing de relacionamento: estratégias na captação de novos associados para fidelização na Associação dos Bibliotecários do Estado de Goiás. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 15, 84–95.  
<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/109879>
- Araujo, D. (2024). Praxis ética en la rendición de cuentas como instrumento social en la gestión municipal del distrito Riohacha. *Aglala*, 15, 114–123.
- Ayón, G., Baque, A., Álvarez, A., & Salazar, A. (2025). Percepción de las habilidades emprendedoras y la innovación tecnológica de los emprendimientos en las organizaciones del cantón Jipijapa. *Reciamuc*, 2, 478–491. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(2\).abril.2025.478-491](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(2).abril.2025.478-491)
- Baylon Salvador, E. G., Quispe Cusi, Y., & García Ponce, V. A. (2022). Emprendimiento social: revisión de la literatura y análisis conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3689–3714.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2879](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2879)

- Braun, V., & and Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/147808706qp063oa>
- Castro-Alfaro, A., Paz-Marcano, A., & Pinto-Aragón, E. (2020). Habilidades Estratégicas del Emprendedor en Medianas y Pequeñas Empresas Comercializadoras de Artesanía Wayuu en Riohacha-Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 133–150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6725>
- Chaves Junior, L. R., Freitag, M. S. B., & McNally, J. J. (2024). Learning practices in social entrepreneurship: a cross-cultural comparison of non-profit organizations in Canada and Brazil. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2397–2422. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00985-3>
- Cohen, J. (1960). A Coefficient of Agreement for Nominal Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46. <https://doi.org/10.1177/001316446002000104>
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., López Lemus, J. A., & López de Alba, P. L. (2019). Inventario de las causas del fracaso en emprendedores sociales en México. *Perspectivas*, 22(43), 107–134.
- De Sousa-Filho, J., Granados, M., & Fernandes, J. (2023). Social entrepreneurial intention: educating, experiencing and believing. *Studies in Higher Education*, 48(7), 1067–1081. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2182282>
- Delfin, C., Cano, R., & Peña, E. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 89. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i89.31387>
- Desilus, B., Nava, V. X., & Chiatchoua, C. (2024). Social entrepreneurship and business development in Cunduacán, Tabasco. Design of a roadmap. *Carta Económica Regional*, 37(134), 23–51. <https://doi.org/10.32870/cer.v0i134.7883>
- Díaz de León, D., Rivera, I., & Álvarez, E. R. (2024). Entrepreneurship Ecosystem of Cooperatives in Mexico City. *Social Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/socsci13070374>
- Dominguez, E. C., Solana, B. V., & Cabrera, B. C. C. (2024). Social entrepreneurship and local development. The case of a potter community in Oaxaca, Mexico. *Collectivus-Revista de Ciencias Sociales*, 11(2). <https://doi.org/10.15648/Collectivus.vol11num2.2024.4117>
- Follmann, E. M., Selig, P. M., Follmann, N., Franzoni, A. M. B., & Canopf, L. (2023). The success factors of incubated startups related with intellectual capital. *Concilium*, 23(18), 473–486. <https://doi.org/10.53660/clm-1970-23n40>
- González, M. F., & Martínez, A. A. A. (2020). Characteristics of social entrepreneurs in Mexico. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 5(4), 259–276. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2020.115510>
- Guerrero, M., Santamaría-Velasco, C. A., & Mahto, R. (2021). Intermediaries and social entrepreneurship identity: implications for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 520–546. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2020-0679>
- Gustavo de Lima, J., & Dias da Silva, I. (2024). Empreendedorismo social: uma pesquisa bibliográfica sistemática por meta-análise. *ProHomine*, 6(3).
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hong, Quan Nha, Fàbregues, Sergi, Bartlett, Gillian, Boardman, Felicity, Cargo, Margaret, Dagenais, Pierre, Gagnon, Marie-Pierre, Griffiths, Frances, Nicolau, Belinda, O'Cathain, Alicia, Rousseau, Marie-Claude, Vedel, Isabelle, & Pluye, Pierre. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, 34(4), 285–291. <https://doi.org/10.3233/EFI-180221>
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Jímenez Coronado, A., Hernández Palma, H., & Redondo, R. P. (2018). Emprendimiento social y su repercusión en el desarrollo económico desde los negocios inclusivos (Colombia). *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(2), 198–211. <http://revistalogos.policia.edu.co/index.php/rct/article/view/462>

- Jiovila, R., Alvarado, A., & Zazueta, M. (2025). Emprendimiento social: una perspectiva de negocios para la paz. *Ra Ximhai*, 21(1), 67–90.
- Kurniawan, Pahrijal, R., Maulana, A., Maminirina Fenitra, R., Budiman, D., & Supriandi. (2025). Beyond boundaries: fostering women entrepreneurs' success through culture, family, and entrepreneurship. *Frontiers in Sociology*, 10(February), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1513345>
- Mansilla, O. Q., Ojeda, C. P., Neira, P., & Algado, S. S. (2023). Occupational therapy from an ecosocial perspective of mental health. *CADERNOS BRASILEIROS DE TERAPIA OCUPACIONAL-BRAZILIAN JOURNAL OF OCCUPATIONAL THERAPY*, 31. <https://doi.org/10.1590/2526-8910.ctoRE257533652>
- Marques, K. S., Lermen, F. H., Gularte, A. C., de Magalhaes, R. F., Danilevitz, A. M. F., & Echeveste, M. E. S. (2021). Inside of an innovation ecosystem: evidence from the Brazilian wine sector. *Australian Journal of Grape and Wine Research*, 27(1), 66–80. <https://doi.org/10.1111/ajgw.12461>
- Marulanda-Grisales, N., Herrera-Pulgarín, J. J., & Urrego-Marín, M. L. (2024). Knowledge Management Practices as an Opportunity for the Achievement of Sustainable Development in Social Enterprises of Medellín (Colombia). *Sustainability*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/su16031170>
- Maya, A., & Urdaneta, G. (2023). Emprendimiento social en clave intercultural : la voz de la población indígena arhuaco. *Revista de Filosofía*, 40, 202–221.
- Mendes, M. K., Mastella, M., & de Freitas Dewes, M. (2022). Empreendedorismo social na saúde pública: Reflexões para a atenção básica no Brasil. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 12(3), 186–208.
- Mendieta Andrade, P. E. (2023). Aspectos destacados del emprendimiento en los jóvenes estudiantes universitarios desde la revisión teórica. *Vinculatéctica EFAN*, 9(1), 117–131. <https://doi.org/10.29105/vtga9.1-279>
- Möller-Recondo, C., & DAMato, J.-P. (2020). New genius-entrepreneurs: Itinerary and trajectories of university educational excellence. *Comunicar*, 28(64), 71–81. <https://doi.org/10.3916/C64-2020-07>
- Moreno, M., Luevanos, A., Espín, R., & De la Torre Moreno, A. (2025). Modelo de gestión estratégica para empresas sociales basado en factores de éxito y lógica difusa. *Revista San Gregorio*. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial>
- Murillo Gómez, J., Rivera González, G., & Cruz Rodriguez, D. S. (2024). El proceso emprendedor de una Red de Colaboración Solidaria desde la Teoría del Actor-Red. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 12(26), 1–20. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2024.26.86784>
- Oliveira, B., Moura, K., Nascimento, J., & Almeida, F. (2024). Social Representations of Female Social Entrepreneurship. *Revista FSA*, 21, 207–225.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The prisma 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMC*, 57(4), 444–465. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Quinde-Lituma, M. E., & Álava-Atiencie, N. G. (2024). Leadership styles and mediation of self-efficacy in the social entrepreneurial intention of young university students. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 345–360. <https://doi.org/10.31876/rccs.v30i1.41660>
- Quiñones Gonzales, L. G., & Espíritu-Alvarez, F. J. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y Representaciones*, 11(3). <https://doi.org/10.20511/pyr2023.v11n3.1871>
- Ramirez, M., Loaiza, M., Zuniga, A., & Portuguez, M. (2021). Characterization of the Teaching Profile within the Framework of Education 4.0. *Future Internet*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/fi13040091>
- Ramon, L. P., Orellana, S. S., & Atiencie, G. alava. (2024). Comparative analysis of the social entrepreneurial profile of leaders and young university students: case Cuenca University, Ecuador. *REVESCO-Revista de Estudios Cooperativos*, 148. <https://doi.org/10.5209/REVE.98574>
- Rezende, M. G., Freitas, L. C., & Fluminense, U. F. (2023). HABILIDADES SOCIAIS E POTENCIAL EMPREENDEDOR: ANÁLISE EM UNIVERSITÁRIOS. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 17(3), 100–114.

Rocco, D., & Scotton, M. (2025). Empreendedorismo Sociocultural em Contexto : Uma Abordagem Sobre a Cultura como Motor de Transformação no Bairro Primeiro de Maio , em Belo Horizonte / MG. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 10, 157–178.

Rojas, R., Jaimes, G. I. B., Gomez, C. A. P., Osorio, D. M. R., & Rios, D. C. R. (2024). Assessing Social Entrepreneurship Competencies in Higher Education. *Journal of Social Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2301029>

Salgado, P. M. (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. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.24728>

Shin, M. B., Garcia, P. J., Dotson, M. E., Valderrama, M., Chiappe, M., Ramanujam, N., Krieger, M., Asbjornsdottir, K., Barnabas V, R., Iribarren, S. J., & Gimbel, S. (2022). Evaluation of Women's Empowerment in a Community-Based Human Papillomavirus Self-Sampling Social Entrepreneurship Program (Hope Project) in Peru: A Mixed-Method Study. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.858552>

Silva dos Santos, B. T., & Silva, A. D. F. da. (2022). Potencial De Transformação Da Prática Empreendedora Na Vida Do Universitário. *Revista Vianna Sapiens*, 13(2), 34. <https://doi.org/10.31994/rvs.v13i2.896>

Silva, L. A. de C., Roland, I. de S. J., & Lourenção, P. T. de M. (2022). Práticas de gestão de inovação social em empresas sociais: uma revisão sistemática. *Studies in Social Sciences Review*, 3(2), 589–614. <https://doi.org/10.54018/sssrv3n2-013>

Silva, R. (2024). Empreendedorismo, inovação, e a atuação de uma secretária executiva como empreendedora social. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 9, 62–84.

Solís, M. de L. C., Méndez, M. C. A., Reynoso, R. N., Rosas, E. L. G., & Balbuena, D. R. (2022). El vínculo entre emprendimiento social y el emprendimiento lucrativo para el fomento del empleo y el bienestar en México. *Brazilian Journal of Technology*, 5(2), 82–100. <https://doi.org/10.38152/bjtv5n2-002>

Tapanes, W. D., Herrera, D. R., & Gonzalez, G. R. (2024). Social entrepreneurialism, a new social-business approach in Mexico. Case study: Mujeres en lucha con tu esfuerzo triunfaremos. *Estudios Del Desarrollo Social-Cuba y America Latina*, 12(3), 160–175.

Valladares, H. L. (2024). Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 40(171), 162–176.

Vázquez, M. (2020). Building sustainable rural communities through indigenous social enterprises: A humanistic approach. *Sustainability*, 12(22), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12229643>

Vergaray-Charra, L. E., & Deroncele-Acosta, A. (2023). Social Entrepreneurship Competencies: Towards an Entrepreneurial Pedagogy. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(3), 426–443.

Villa, A., & Pizarro, E. (2024). Liderazgo de Servicio: Un liderazgo altruista y transformador. *Revista de Educación y Derecho*, 30.

Zerón Félix, M., Rubalcava de León, C. A., & De la Garza Cárdenas, M. H. (2021). México frente al reto del conocimiento de frontera del emprendimiento social. *Entreciencias: Diálogos En La Sociedad Del Conocimiento*, 9(23), 1–15. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.79183>

Recibido: 25/05/2025; Aprobado: 18/07/2025; Publicado: 30/09/2025



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional