



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

**PERFIL DEL CEO Y DESEMPEÑO  
FINANCIERO EN EMPRENDIMIENTOS  
SOCIALES EN LATINOAMÉRICA: EVIDENCIA  
DE ECUADOR**

**CEO PROFILE AND FINANCIAL PERFORMANCE IN SOCIAL  
ENTREPRENEURSHIP IN LATIN AMERICA: EVIDENCE  
FROM ECUADOR**

**María Auxiliadora Guzmán Segovia**

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – España

**Yolanda Salinero Martín**

Universidad de Castilla – España

**Pablo Ruíz Palomino**

Universidad de Castilla - España

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.18155](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18155)

## Perfil del CEO y desempeño financiero en emprendimientos sociales en Latinoamérica: evidencia de Ecuador

María Auxiliadora Guzmán Segovia<sup>1</sup>

[maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec](mailto:maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-2829-2653>

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Universidad de Castilla

La Mancha - España

Yolanda Salinero Martín

[Yolanda.Salinero@uclm.es](mailto:Yolanda.Salinero@uclm.es)

<https://orcid.org/0000-0002-1404-8406>

Universidad de Castilla

La Mancha - España

Pablo Ruíz Palomino

[Pablo.Ruiz@uclm.es](mailto:Pablo.Ruiz@uclm.es)

<https://orcid.org/0000-0002-0413-8512>

Universidad de Castilla

La Mancha - España

### RESUMEN

Este estudio investiga la relación entre el perfil emprendedor del CEO y el desempeño financiero en el retorno sobre el patrimonio (ROE) en las empresas sociales de Guayaquil, Ecuador. Un enfoque cuantitativo transversal se utilizó para evaluar las percepciones de los empleados en cuanto a rasgos, valores, estilos de liderazgo y atributos CEO por medio del análisis factorial exploratorio. La información financiera se obtuvo de bases de datos gubernamentales. Tres perfiles del CEO se identificaron, siendo el “Líder Visionario y Servicial”, el cual se caracteriza por ser un líder transformacional, emprendedor, sensible, inteligente, benevolente y con enfoque universalista. El único que influyó positivamente en el ROE, confirmado por el análisis de regresión. Este estudio ofrece evidencia empírica acerca de cómo ciertos estilos de liderazgo están asociados con el mejor desempeño financiero en las empresas sociales de mercados emergentes. Augurando así su sostenibilidad en el largo plazo. Finalmente, se proyecta relevancia práctica para la selección y desarrollo de programas de desarrollo de futuros líderes emprendedores sociales.

**Palabras clave:** emprendimiento social, perfil del ceo, desempeño financiero, estilos de liderazgo, retorno sobre el capital (roe)

---

<sup>1</sup> Autora principal

Correspondencia: [maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec](mailto:maria.guzman02@cu.ucsg.edu.ec)

# CEO profile and financial performance in social entrepreneurship in Latin America: evidence from Ecuador

## ABSTRACT

This study investigates the relationship between the CEO's entrepreneurial profile and financial performance in return on equity (ROE) in social enterprises in Guayaquil, Ecuador. A cross-sectional quantitative approach was used to assess employee perceptions of CEO traits, values, leadership styles, and attributes through exploratory factor analysis. Financial information was obtained from government databases. Three CEO profiles were identified: the "Visionary and Servant Leader," characterized as transformational, entrepreneurial, sensitive, intelligent, benevolent, and universalistic. This was the only one that positively influenced ROE, as confirmed by regression analysis. This study provides empirical evidence of how certain leadership styles are associated with improved financial performance in social enterprises in emerging markets, thus predicting their long-term sustainability. Finally, it projects practical relevance for selecting and developing development programs for future social entrepreneurial leaders. Keywords: Social entrepreneurship, CEO profile, Financial performance, Leadership styles, Return on equity (ROE)

**Keywords:** social entrepreneurship, ceo profile, financial performance, leadership styles, return on equity (roe)

*Artículo recibido 05 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 30 mayo 2025*



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el perfil emprendedor (rasgos, valores, atributos y estilos de liderazgo) del CEO (*Chief Executive Officer*) o director ejecutivo se ha convertido en objeto de estudio en gestión y emprendimiento, con especial atención a sus implicaciones para el rendimiento financiero de estas variables. En todo el mundo, las empresas sociales son decisivas para el desarrollo económico y social. Sin embargo, sus objetivos y modalidades de liderazgo son diversos y, a menudo, contradictorios, lo que influye directamente en las condiciones en las que los emprendedores gestionan y dirigen las organizaciones (Vizcaino *et al.*, 2021).

La revisión de la literatura demuestra que los líderes emprendedores sociales a menudo promulgan estilos de liderazgo transformacionales y diligentes, que motivan a sus equipos a alcanzar objetivos de impacto social (Azila-Gbettor, 2023; Sari *et al.*, 2021). Por lo tanto, parece justificado cuestionar si el perfil emprendedor del CEO muestra la misma relación con el desempeño en algunas condiciones y contextos. Por ejemplo, investigaciones previas muestran altas tasas de efectividad en empresas sociales con una misión social explícita debido a que el liderazgo transformacional se alinea entre los objetivos individuales y los de la organización (Estrada-Cruz *et al.*, 2022). Sin embargo, existen lagunas de conocimiento con respecto a qué características del perfil emprendedor son más favorables para maximizar el desempeño financiero en las empresas sociales (Andreoli & ten Rouwelaar, 2024). Además, el perfil emprendedor debe correlacionarse con el desempeño financiero a través de métricas como el ROE (Retorno sobre el Capital), con el objetivo de identificar la vitalidad financiera de una organización (Florez-Parra, Rubio Martin y Rapallo Serrano, 2020). En este estudio, hemos elegido el Retorno sobre el Capital (ROE) como la forma de medir el desempeño financiero ya que es universalmente aceptada como una medida sólida de la efectividad y rentabilidad organizacional. El ROE captura el valor del desempeño de una empresa al medir su capacidad para producir retornos sobre el capital de los accionistas y, por lo tanto, es importante en la evaluación de la sostenibilidad financiera en el emprendimiento social (Soesetio *et al.*, 2024; Zhang *et al.*, 2023). Además, el ROE ha sugerido como una medida preferible en la investigación empírica sobre mercados emergentes que experimentan grandes diferencias en la estructura de capital y las tasas de reinversión (Ronoowah y



Seetanah, 2023), lo que explica su relevancia en el contexto de la economía ecuatoriana. Asimismo, este estudio busca identificar el perfil empresarial más efectivo desde el punto de vista financiero.

A pesar de la creciente literatura centrada en el impacto de las características, valores, rasgos y estilos de liderazgo emprendedores en los resultados organizacionales, el número de vínculos evidentes con el desempeño financiero de las empresas sociales aún es relativamente limitado. La mayoría de los estudios previos han analizado empresas comerciales tradicionales o han enfatizado las medidas de impacto social en lugar de variables financieras como el ROE. Además, existe escasa evidencia de países menos desarrollados, en particular de América Latina y Ecuador. Por lo tanto, nuestro objetivo es reducir esta brecha examinando cómo los perfiles emprendedores de los CEO en el emprendimiento social ecuatoriano configuran su sostenibilidad financiera, ofreciendo evidencia empírica en un contexto históricamente ignorado en la literatura.

Para abordar esta cuestión, hemos planificado un estudio empírico que consiste en un análisis estadístico multivariante con datos cualitativos y cuantitativos. Mediante una encuesta de percepción sobre directores ejecutivos dirigida a los empleados de estas empresas, se explorará la percepción de sus rasgos, valores, atributos y estilos de liderazgo como datos cualitativos para identificar su perfil emprendedor. Además, se recopilarán datos cuantitativos de bases de datos gubernamentales con información financiera (ROE) sobre las empresas donde operan los directores ejecutivos (SuperCias, 2024); esta información permitirá un análisis exhaustivo de cómo el perfil emprendedor afecta el rendimiento financiero (Akbar *et al.*, 2021).

En este contexto, la pregunta central de la investigación es: *¿Cuál es el perfil del CEO idóneo que maximiza el rendimiento financiero del emprendimiento social?* Mediante un enfoque multivariante, este estudio busca identificar las características de los CEO más relevantes financieramente para el emprendimiento social. En consecuencia, este conocimiento podría ofrecer valiosas implicaciones prácticas para emprendedores, inversores y responsables de políticas gubernamentales interesados en optimizar el impacto y la sostenibilidad de las empresas sociales (Wei *et al.*, 2021).

## Revisión de literatura

Este estudio incluye la interrelación entre el perfil emprendedor y el desempeño financiero (ROE) del emprendimiento social.

### Perfil empresarial y desempeño financiero

En otras palabras, el perfil emprendedor, concebido a partir de la innovación, la proactividad y la predisposición al riesgo, puede generar éxito al medirse a partir del desempeño organizacional y financiero (Inostroza y Espinosa, 2022). La teoría de la orientación emprendedora (OE) sugiere que estos atributos contribuyen a que los CEO actúen eficientemente en mercados altamente competitivos, lo que produce mejores resultados financieros (Chen *et al.*, 2023).

Por lo tanto, la evaluación de la influencia del perfil emprendedor en el rendimiento financiero implicará el uso del indicador financiero (ROE), que evalúa la rentabilidad sobre el capital. Como explican Soomro y Shah (2020), las empresas con una fuerte orientación emprendedora obtienen buenos resultados en este indicador, ya que tienen la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Sin embargo, en el caso de las empresas sociales, la medición de su éxito no se limita únicamente al ámbito financiero, sino que también incluye objetivos sociales y ambientales (Zafar *et al.*, 2022).

### Rasgos de personalidad en los emprendedores sociales

En 1992, Costa y McCrae (1992) intentaron caracterizar los rasgos comunes de la personalidad, mediante el modelo de los Cinco Grandes. Proporcionaron una evaluación representativa de los rasgos comunes, como el grado de extroversión o introversión, y otros componentes personales. Concluyeron que la personalidad debe abarcar cinco dimensiones:

- La *extraversión* permite a los directores ejecutivos emprendedores conectar y movilizar a sus nuevos equipos, lo que resulta en una mayor productividad y satisfacción laboral entre los subordinados (Kottika *et al.*, 2020).
- El *neuroticismo* generalmente tiene un efecto negativo; los líderes con baja empatía y falta de habilidades de control emocional pueden afectar su toma de decisiones y, por lo tanto, su rentabilidad (Basana *et al.*, 2024).



- *La empatía* está vinculada a la benevolencia y la cooperación, y se ha demostrado que está correlacionada positivamente con el ROE en entornos de liderazgo éticamente responsables (Omar *et al.*, 2022).
- *La apertura a la experiencia* también fomenta la innovación y la adaptabilidad, algo deseable en entornos altamente competitivos donde las respuestas ágiles son un prerrequisito para la supervivencia a largo plazo (Wulandari & Wardani, 2024).
- *La conciencia*, es una de las dimensiones más correlacionadas positivamente con el ROE; esta dimensión se manifiesta en una gestión cuidadosa de los recursos y una toma de decisiones informada y proactiva para lograr intereses predeterminados a largo plazo (Khalaf, 2024).

Estas características del perfil emprendedor pueden maximizar el impacto financiero de una empresa social. Por lo tanto, se formuló la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>*: Algunos rasgos de liderazgo influyen en el desempeño financiero (ROE) del emprendimiento social.

### **Valores del emprendedor social**

Basándose en el modelo de rasgos de personalidad de *Costa y McCrae* (1992), esta investigación incluye este modelo como complemento al estudio de los valores de *Schwartz* (1992). Los valores y los rasgos varían en cuanto a su alcance y enfoque. Mientras que los valores representan los principios rectores y los patrones de decisión que solemos tomar, los rasgos de personalidad identifican patrones de comportamiento y una disposición relativamente constante. Ambos marcos teóricos son necesarios para comprender cómo los emprendedores sociales toman decisiones y se comportan en el entorno empresarial (Watson *et al.*, 2020).

En concordancia con esta idea, el modelo de *Schwartz* propone valores humanos fundamentales, que en este estudio pueden clasificarse en cuatro dimensiones.

Para las empresas sociales, los valores del líder vinculados con *la autotrascendencia* (universalismo, benevolencia y colectivismo) se representan como efectos directos en el ROE, ya que promueven un enfoque ético y orientado al bien común, promoviendo prácticas sostenibles que generan confianza y lealtad entre los grupos de interés, lo cual es importante para el ROE corporativo (Liu *et al.*, 2024; Moura *et al.*, 2024; Said & Vyas, 2023).

Además, los valores del líder relacionados con *la superación personal*, como el logro, el poder y el hedonismo, podrían impulsar el ROE al implantar una cultura organizacional de mejora continua y adaptabilidad. Si bien estos valores están vinculados a los enfoques empresariales, en el caso de las empresas sociales, promueven la necesidad de ser resilientes e innovadores mediante la generación de ingresos mediante la creación de productos y servicios ideológicamente compatibles (Makuya, 2024; Saiyed *et al.*, 2023; Shen & Wang, 2024). En consecuencia, se fomentará una mayor competencia y un mayor rendimiento financiero.

Asimismo, los valores de liderazgo vinculados con *la conservación*: seguridad, conformidad y tradición, ofrecen un marco estable, ya que orientan las decisiones hacia la reducción de riesgos y garantizan una posición sólida y responsable, fundamental para la sostenibilidad a largo plazo. En condiciones de alta incertidumbre, es necesario un enfoque financiero conservador para proteger el capital y lograr resultados financieros positivos a largo plazo (Liu *et al.*, 2024; Mickiewicz y Kaasa, 2022; Widjojo y Gunawan, 2020).

Finalmente, los valores de liderazgo asociados con *la Apertura al Cambio*, conocidos como Autodirección y Estimulación, promueven la flexibilidad y la adaptabilidad, características necesarias en un entorno inestable. Esto se refleja en que, mediante la autodirección, los líderes de empresas sociales pueden encontrar soluciones creativas y eficientes a los problemas financieros, lo que tiene un impacto significativo en el ROE (Ayob *et al.*, 2022; Langton y Mafini, 2023). Por otro lado, la autoestimulación conduce a la innovación; por lo tanto, mejorar la eficiencia y la productividad tendrá un impacto positivo en el rendimiento financiero.

Dado este conocimiento científico previo, se propone la siguiente hipótesis:

*H*<sub>2</sub>: Existen algunos valores líderes que determinan el desempeño financiero (ROE) del emprendimiento social.

### **Estilos de liderazgo en las organizaciones aplicados por emprendedores sociales**

En el ámbito del emprendimiento, el liderazgo es esencial para la gestión y el logro de los objetivos organizacionales. Este estudio explora cuatro estilos: liderazgo transformacional, transaccional, de servicio y emprendedor. Estos han sido ampliamente analizados en la literatura académica debido a su relación positiva con el éxito empresarial (Bu y Park, 2020; Karacsony, 2021; Tong, 2020).

La capacidad del *liderazgo transformacional* para promover la innovación, el compromiso del equipo y la alineación organizacional tiene una influencia significativa en el rendimiento financiero que debe considerarse. Los líderes transformacionales motivan a sus empleados a superar las expectativas. Por lo tanto, las empresas sociales que establecen un entorno laboral inclusivo y estimulante tendrán un mejor rendimiento financiero en comparación con otras (Habeeb *et al.*, 2020).

*El liderazgo transaccional* también influye en el ROE al establecer incentivos que optimizan los estándares de eficiencia operativa. Mediante sistemas de recompensa abiertos y un enfoque en el logro de objetivos, los líderes transaccionales mejorarán la rentabilidad al orientar a los empleados hacia el rendimiento y la productividad (Hwangbo *et al.*, 2022).

Además, *el liderazgo de servicio* tiene una relación positiva con el ROE en las empresas sociales. Esto se debe a que este estilo de liderazgo se centra en el bienestar del equipo. Por lo tanto, promueve un ambiente laboral propicio que impulsa la lealtad de los empleados, la cual se relaciona positivamente con la sostenibilidad financiera y la rentabilidad a largo plazo (Ng, 2023).

Finalmente, *el liderazgo emprendedor* facilita la adaptación al cambio y la asunción de riesgos calculados, lo cual es fundamental para maximizar el ROE en las empresas sociales. Por lo tanto, los líderes emprendedores fomentan la innovación y buscan oportunidades de crecimiento, lo cual influye en el rendimiento financiero en entornos altamente volátiles (Cakir y Adiguzel, 2022).

Como resultado, definimos la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>*: Existen estilos de liderazgo de los CEO que influyen en el desempeño financiero (ROE) de las empresas sociales.

### **Atributos del emprendedor social**

Offerman *et al.* (1994) en su teoría de liderazgo implícito, explica que el liderazgo es subjetivo y multifacético. Por ello, la exploración de estos conceptos se ha aplicado a emprendedores para comprender mejor sus expectativas y necesidades de liderazgo. Al integrar el estilo de liderazgo mencionado, se podría lograr una comprensión más profunda y, por lo tanto, potencialmente más significativa del liderazgo en el emprendimiento social (Bugaje *et al.*, 2023).

Los atributos presentados en el estudio de Offerman *et al.* (1994) basados en su teoría de liderazgo implícito pueden dividirse en siete categorías, para facilitar el análisis:



- Carisma del líder: como multiplicador del ROE en empresas sociales. Para crear confianza, compromiso y trabajo en equipo, manteniendo una participación en iniciativas diseñadas para un esfuerzo colaborativo por un objetivo común (Williams Jr. *et al.*, 2018).
- Sensibilidad del líder: facilita una gestión más empática y unas relaciones laborales efectivas, que, como se mencionó anteriormente, se traducen en una mayor cohesión y, por tanto, un mejor rendimiento financiero (Onesti *et al.*, 2024).
- Inteligencia del líder: permite la toma de decisiones orientadas a una mejor asignación de recursos, lo que, por tanto, se traduce en un mejor desempeño económico general (Yao & Meng, 2022).
- Dedicación del líder: ligada al compromiso y la perseverancia, permite a los líderes mantener un enfoque de gestión eficaz y estable, permitiendo un alto ROE (Ntseke *et al.*, 2022).
- Dinamismo del líder: promueve la adaptación y la innovación, lo cual es crucial para mantener la solidez organizacional en un entorno empresarial competitivo (Ntseke *et al.*, 2022). *La tiranía*, por otro lado, ha demostrado ser contraproducente a largo plazo, ya que socava la estabilidad organizacional al debilitar la moral y el clima laboral (Boudrias *et al.*, 2021).
- Masculinidad del líder: es peligrosa cuando la toma de riesgos no está controlada y no está conectada a una planificación racional; estos atributos influyen en el desempeño de las empresas sociales, ejerciendo influencia sobre la rentabilidad medida por el ROE (Bugaje *et al.*, 2023).
- La tiranía del líder reduce el ROE en las empresas sociales, ya que una moral más baja, la falta de confianza y la colaboración obstaculizada conducen a una menor productividad y a la ineficiencia organizacional (Lee *et al.*, 2018).

Estas categorizaciones proporcionan un amplio marco para comprender las variables que influyen en las percepciones y expectativas sobre el liderazgo. Con base en los argumentos previos de los autores, se considera que estas diferencias se extenderán a las percepciones de los líderes por parte de personas externas a la empresa.

Por tanto, se desarrolló la siguiente hipótesis:

*H<sub>4</sub>*: Existen atributos de líder que influyen en los resultados del desempeño financiero (ROE) en las empresas sociales.

## **METODOLOGÍA**

La metodología empleada en este estudio está diseñada para abordar el objetivo de la investigación: investigar las características del CEO emprendedor social idóneas para la sostenibilidad financiera, mediante un enfoque multivariable, considerando rasgos, valores, atributos y estilos de liderazgo del CEO en el desempeño financiero de las empresas sociales. De esta manera, es posible evaluar cómo el perfil emprendedor de los líderes influye en los resultados financieros de sus empresas (ROE), a la vez que se identifica el perfil ideal del líder emprendedor social.

### **Diseño de investigación**

El estudio empleará un diseño de investigación cuantitativa transversal y no experimental para establecer las relaciones o diferencias entre las variables en un momento dado. El método cuantitativo emplea análisis estadístico multifactorial para investigar las diversas asociaciones entre las variables del perfil empresarial y el rendimiento financiero.

### **Población y muestra**

La población del estudio se basó en una lista proporcionada por CERES (2024) (Corporación Ecuatoriana de Responsabilidad Social y Sostenibilidad), una organización no gubernamental (ONG) que monitorea el desempeño prosocial de las empresas en Ecuador. Los autores realizarán una muestra de conveniencia (n=50) de empresas sociales representativas de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se seleccionó Guayaquil para la muestra por ser la ciudad más grande en términos de población y tejido empresarial (INEC, 2025).

En universidad representativa de Guayaquil, Ecuador, se recopilaron datos de estudiantes de último año de negocios mediante un muestreo estratificado. Se emplearon técnicas de muestreo por cuotas y por conveniencia para garantizar que los participantes fueran empleados de empresas del grupo CERES. Estos estudiantes asistieron a un seminario de inducción sobre emprendimiento social y comercial. A lo largo de la sesión, se describió una organización modelo, lo que permitió a los participantes visualizar una versión idealizada de cómo los emprendedores podrían obtener la máxima puntuación en una pregunta de la encuesta. Esto permitió la coherencia en la comprensión de los conceptos, así como la calibración de las respuestas. Posteriormente, completaron una encuesta en

papel, donde compartieron sus impresiones sobre las características, valores, atributos y estilo de liderazgo del director ejecutivo de la empresa donde trabajaban.

Para mejorar la calidad de los datos del perfil del CEO, la muestra se direccionó hacia estudiantes de negocios de último año que trabajaban en las empresas sociales objeto de este estudio. Esto permitió al mismo tiempo una comprensión informada de las características, valores y estilos de liderazgo del CEO. Investigaciones anteriores han encontrado que los empleados, especialmente aquellos con educación empresarial y experiencia práctica, pueden ofrecer evaluaciones confiables y válidas de los comportamientos de liderazgo (Mahmud *et al.*, 2023; Meixner y Pospisil, 2021). Además, la investigación sugiere que las medidas basadas en la percepción son adecuadas en el contexto donde el acceso directo del líder es restrictivo y los encuestados, con respecto a los comportamientos de los líderes, tienen suficiente conocimiento de lo que sucede a diario en la organización (Bibi, 2022; Porkodi, 2024). Por lo tanto, este diseño de investigación reduce el riesgo de sesgo incurrido por la evaluación indirecta al tiempo que preserva la validez de los datos cualitativos recopilados.

### **Fuentes de datos**

Se utilizarán dos tipos diferentes de fuentes de datos:

1. **Datos cualitativos:** Se recopilarán mediante un cuestionario dirigido a los empleados de las empresas sobre su percepción hacia sus directores ejecutivos (CEO). Para medir las variables independientes, se utilizó una escala Likert de 7 puntos (1 = «Totalmente en desacuerdo», 7 = «Totalmente de acuerdo»). El autor se basó en un conjunto de escalas previamente validadas y ampliamente aplicadas para rasgos (Rammstedt *et al.*, 2014), valores (Davidov *et al.*, 2008; Yoo *et al.*, 2011), liderazgo transaccional, transformacional (Felfe y Goihl, 2014), liderazgo de servicio (Ruiz-Palomino *et al.*, 2021) y liderazgo emprendedor (Kruse y Rosing, 2023). Así como para atributos (Kruse y Rosing, 2023; Sheaffer *et al.*, 2011). Además, para asegurar la alta consistencia interna de las escalas propuestas, se calculó el Alfa de Cronbach en nuestra muestra.
2. **Datos financieros secundarios:** Se utilizará el índice financiero ROE de la fuente gubernamental SuperCias (2024), organismo de control gubernamental donde las empresas

ecuatorianas presentan sus informes financieros anuales, para evaluar su desempeño financiero y realizar posteriores comparaciones.

3. **Homogeneidad de la muestra y control de sesgo:** Además, se llevaron a cabo varios pasos para lograr la homogeneidad de la muestra y prevenir cualquier tipo de sesgo probable. Y garantizar que la información personal sea correcta para que coincida con su perfil. Todas las empresas incluidas en la muestra eran medianas empresas, es decir, el número de empleados oscilaba entre 50 y 200 (INEC, 2025), lo que garantiza la comparación de empresas del mismo tamaño organizacional. Además, las empresas provenían de la misma ciudad (Guayaquil), lo que implica una menor posibilidad de que las diferencias económicas regionales puedan afectar los resultados. Por último, la antigüedad de los encuestados en su duración típica y promedio de empleo en sus organizaciones fue relativamente consistente para la mayoría de los encuestados (<5 años), lo que garantiza una exposición suficiente al comportamiento y los estilos de liderazgo de los CEO. Además, el género (M=26;F=24), rango de edad (+/- 5 años), etapa académica (último año de carrera de pregrado), fueron homogéneos entre los encuestados.

### **Análisis de datos**

Para lograr el objetivo de la investigación, se utilizará un análisis estadístico multivariante que incluye análisis descriptivo, de regresión y factorial mediante el programa SPSS.v30. Los resultados se muestran a continuación:

### **Análisis descriptivo**

La Tabla 1 muestra la percepción de los empleados hacia su director ejecutivo. En cuanto a sus características, los emprendedores sociales son percibidos mayoritariamente como amigables.

Asimismo, su percepción se destaca en valores como el universalismo, la benevolencia, la tradición y la seguridad. Además, se les percibe mayormente con estilos de liderazgo transformacional y emprendedor. Evidentemente, los emprendedores sociales tienen una alta percepción en atributos como la sensibilidad, la inteligencia, la dedicación, el dinamismo y el carisma.

**Tabla 1.** Análisis descriptivo de los rasgos, valores, estilos de liderazgo y atributos de los directores ejecutivos en las empresas sociales

Dimensión	Variable	Media	DE	Mann-Whitney Sig.	Alfa de Cronbach
Rasgos	Extroversión	5,19	1,10	<0,05	0,82
	Amabilidad	6,20	1,07	<0,05	0,82
	Escrupulosidad	5,88	1,36	<0,05	0,83
	Estabilidad emocional	4,24	0,96	<0,05	0,83
	Apertura a la experiencia	5,91	1,10	<0,05	0,82
Valores	Autodirección	5,71	1,08	<0,05	0,82
	Universalismo	6,14	0,86	<0,05	0,82
	Benevolencia	6,15	0,92	<0,05	0,82
	Tradicición	6,07	0,83	>0,05	0,82
	Conformidad	5,83	0,96	<0,05	0,83
	Seguridad	6,29	0,81	>0,05	0,83
	Fuerza	4,27	1,49	>0,05	0,84
	Hedonismo	4,25	1,54	>0,05	0,83
	Estímulo	5,28	1,13	<0,05	0,82
	Logro	5,80	0,77	<0,05	0,82
	Colectivismo	4,56	1,46	<0,05	0,83
	Liderazgo	Transaccional	5,30	0,94	<0,05
Transformacional		6,00	0,85	<0,05	0,82
Servidor		5,90	0,90	<0,05	0,81
Emprendedor		6,19	0,74	>0,05	0,82
Atributos	Sensibilidad	6,28	0,85	<0,05	0,82
	Inteligencia	6,35	0,90	>0,05	0,82
	Dedicación	6,57	0,83	<0,05	0,82
	Dinamismo	6,20	0,86	>0,05	0,82
	Carisma	6,22	0,96	<0,05	0,82
	Tiranía	4,13	1,81	<0,05	0,85
	Masculinidad	2,57	1,64	<0,05	0,85

Nota. DE = Desviación estándar. Los valores significativos se evaluaron mediante la prueba U de Mann-Whitney ( $p < 0,05$ ). La fiabilidad se evaluó mediante el Alfa de Cronbach. En la dimensión “rasgos” se presenta la variable “amabilidad” como antagonista de “neuroticismo”, para poder unificar la escala de rasgos.

### Análisis factorial

Se realizó un análisis factorial exploratorio para reducir las dimensiones de los rasgos, valores, atributos y estilos de liderazgo del CEO, facilitando así una identificación más eficiente de patrones latentes que simplifican el perfil empresarial en términos esenciales, asociados con el rendimiento

financiero (ROE) de las empresas. Para el análisis, se optó por el método de Componentes Principales para extraer la máxima varianza posible en cada componente y la rotación oblicua Promax para permitir la correlación entre factores, dado que los rasgos, valores, atributos y estilos de liderazgo pueden estar interrelacionados. Como resultado, la matriz de patrones que identifica las cargas factoriales puras se muestra en la Tabla 2, eliminando la superposición entre factores.

En el emprendimiento social en Ecuador se obtuvieron 3 factores (perfiles típicos del CEO):

- Primer perfil. CEO visionario y servicial: cuenta con tipos de liderazgo servicial, transformacional y emprendedor. Además, atributos como la sensibilidad, la dedicación, la inteligencia, el dinamismo y el carisma, son parte de este perfil. También cuenta con rasgos como la amabilidad, la apertura a la experiencia, la extroversión y la responsabilidad. Finalmente, valores como la autodirección, la benevolencia y el universalismo están presentes en este perfil.
- Segundo perfil. CEO transaccional y orientado a resultados: muestra valores como el poder, el colectivismo, el hedonismo, la conformidad, el logro y la estimulación. Además, el estilo de liderazgo transaccional es característico de este perfil.
- Tercer perfil. CEO alentador y centrado en la seguridad: intenta percibirse lo menos posible como masculino y tiránico, proyectando seguridad. No se percibe claramente ningún tipo de liderazgo en este perfil.

**Tabla 2.** Análisis factorial exploratorio de los perfiles de los directores ejecutivos y el desempeño financiero (ROE)

Dimensión	Artículo	Líder visionario y servicial	Líder transaccional orientado a objetivos	Líder que apoya la búsqueda de seguridad
Liderazgo	Servidor	0,95		
	Transformacional	0,93		
	De emprendedor	0,93		
Atributos	Sensibilidad	0,93		
	Dedicación	0.88		
	Inteligencia	0.87		

	Dinamismo	0.83
	Carisma	0.81
Rasgos	Amabilidad	0.83
	Apertura a la experiencia	0.60
	Extroversión	0.42
	Escrupulosidad	0.42
Valores	Autodirección	0,72
	Benevolencia	0.69
	Universalismo	0.68
Valores	Fuerza	0.80
	Colectivismo	0,77
	Hedonismo	0.67
	Conformidad	0.63
	Logro	0,57
	Estímulo	0.38
Liderazgo	Transaccional	0.47
Atributos	Masculinidad	-0.88
	Tiranía	-0,78
Valores	Seguridad	0,53

Nota. Las cargas inferiores a 0,30 se omitieron para mayor claridad. La extracción de factores se realizó mediante el análisis de componentes principales con rotación Promax. ROE = Rentabilidad sobre el capital. Correlaciones entre perfiles < 0,50: p < 0,05

Después, se realizó una regresión lineal, seleccionando tres tipos de perfiles obtenidos del análisis factorial como variables independientes y el ROE de las empresas donde trabajan los CEOs como variable dependiente. Utilizando el método hacia atrás, se evaluó el impacto global de los perfiles CEO obtenidos por el análisis factorial exploratorio y se fue descartando los no estadísticamente significativos en el ROE de su empresa. Los resultados de la regresión obtuvieron una significancia del modelo ANOVA <0.01 en el único perfil significativo, el cual fue el perfil 1 ( $\beta = 0.95$ , SE = 0.001,  $t = 20.968$ ,  $p < 0.001$ ), apoyando a este perfil de CEO como financieramente rentable para las empresas

sociales. Estos líderes promueven un alto compromiso organizacional y grado de satisfacción laboral, transformando la cultura laboral de la empresa, haciéndola más inclusiva a través de atributos como la sensibilidad y el carisma, junto con valores de benevolencia, autodirección y universalismo para promover el bien común.

## DISCUSIÓN

Este estudio realizado en empresas ecuatorianas, distingue estadísticamente que el perfil del CEO que maximiza la rentabilidad financiera combina un liderazgo emprendedor y transformacional con atributos como el carisma e inteligencia. Este perfil crea condiciones laborales que promueven un mayor compromiso y satisfacción entre los empleados, impulsando la rentabilidad. Este perfil de CEO crea un ambiente laboral positivo, lo cual parece especialmente importante en empresas con un enfoque especial en objetivos sociales más allá de las ganancias financieras (Li *et al.*, 2024; Vizcaíno *et al.*, 2021).

Los hallazgos del estudio nos permiten considerar las hipótesis introducidas. La hipótesis 1 (H1) que propone que algunas características de liderazgo afectan el desempeño financiero (ROE) de las empresas sociales se verificaron porque las características como la amabilidad, la responsabilidad y la apertura a la experiencia se relacionaron significativamente con el ROE. La hipótesis 2 (H2) sobre el efecto del desempeño financiero influenciado por los valores del líder también fue apoyada, con respecto a la influencia significativa de los valores basados en la autodirección, la benevolencia y el universalismo. La hipótesis 3 (H3), que señala que el estilo de liderazgo influye en el desempeño financiero, fue apoyada, dado que tanto el transformacional como el emprendedor se asociaron positivamente con el ROE. Finalmente, la hipótesis 4 (H4) fue apoyada, con la sensibilidad, la inteligencia, el compromiso y el carisma demostrando una fuerte asociación positiva con el desempeño.

Estos resultados concuerdan con investigaciones previas, que hallaron que el liderazgo transformacional conduce a un mayor rendimiento en entornos sociales, ya que tiende a mejorar la cohesión y la motivación, factores clave para la productividad y la estabilidad financiera (Saleh y Athari, 2023; Sari *et al.*, 2021). Esto se debe a que los emprendedores sociales tienen una doble responsabilidad: cumplir con su impacto social y, al mismo tiempo, generar ingresos, lo cual depende

de la motivación y la implicación de los empleados con la visión de la empresa (Ferdousi *et al.*, 2023; Florez-Parra *et al.*, 2020).

Por lo tanto, la selección y el desarrollo de líderes con un estilo de liderazgo emprendedor y transformacional pueden ser de gran importancia. Además, en términos de políticas públicas, los programas que fomentan este liderazgo en el sector social son necesarios para facilitar un crecimiento financiero que refleje los valores comunitarios y el alto nivel de impacto social que estas empresas buscan alcanzar (Akbar *et al.*, 2021). En este sentido, alinear el perfil emprendedor con las estrategias de negocio es un factor clave para generar ganancias y también funciona como una estrategia defensiva, aprovechando la alta solidez financiera de las empresas sociales que operan en el inestable entorno de los mercados emergentes.

Además de fortalecer los resultados financieros de la empresa, la adecuación del perfil emprendedor de los directores ejecutivos a la estrategia organizacional contribuye a reducir el riesgo financiero (Bai *et al.*, 2025). Fomentar prácticas de liderazgo transformacional y de servicio en el emprendimiento social mejorará su capacidad para responder con agilidad a las inestabilidades del entorno y, por consiguiente, mejorará la rentabilidad y la solidez financiera. Asimismo, una gestión financiera y de riesgos proactiva, guiada por un liderazgo visionario, fortalece la solidez de las empresas sociales que operan en mercados emergentes.

### **Limitaciones e investigaciones futuras**

Este estudio presenta varias limitaciones que deben reconocerse. En primer lugar, es probable que las encuestas de percepción realizadas por los empleados sean subjetivas, ya que las evaluaciones de los atributos y estilos de liderazgo de los directores ejecutivos se ven afectadas por experiencias o expectativas personales, más que por juicios objetivos. Si bien se realizaron sesiones de capacitación para mitigar la ambigüedad, las percepciones pueden presentar diferencias individuales entre los participantes. En segundo lugar, la muestra se limita a empresas sociales que operan en Guayaquil, Ecuador, lo que limita la transferibilidad de los resultados a otras ubicaciones o países, con diferentes contextos culturales, económicos o institucionales. Estos factores deben tenerse en cuenta en futuras investigaciones.



Dadas estas limitaciones, la investigación futura se beneficiaría del uso de un diseño longitudinal para calcular las relaciones condicionales a lo largo del tiempo, en lugar de hacerlo solo en un punto con datos transversales. Además, los resultados actuales sugieren que un nuevo estudio también debería replicar y generalizar estos hallazgos en muestras con diversidad geográfica y cultural para evaluar la estabilidad y la generalización de los tipos/dimensiones empresariales. Finalmente, la inclusión de mediciones formales de evaluación del desempeño de los directores ejecutivos y la atención a los niveles de la empresa y del macroentorno mejorarán la capacidad explicativa y la validez de los análisis estadísticos posteriores.

## **CONCLUSIÓN**

Esta investigación muestra que el perfil emprendedor de los directores ejecutivos de empresas sociales ecuatorianas afecta de una u otra forma su rendimiento financiero (ROE). Los resultados confirman que, de los diferentes perfiles de director ejecutivo buscados, el visionario y servicial es el más rentable. Este tipo de perfil se compone de una combinación de estilos de liderazgo servicial, transformacional y emprendedor, con valores como la empatía, la preocupación, la inteligencia, la estimulación y el carisma. Además, las características propias del líder, como la amabilidad, la apertura, la extroversión y la responsabilidad, así como los valores de autodirección, benevolencia y universalismo, refuerzan aún más su papel en el compromiso organizacional, la innovación y la supervivencia financiera.

Estos hallazgos respaldan las afirmaciones teóricas previas sobre la relación entre el liderazgo transformacional y de servicio con la motivación y la salud organizacional, factores importantes para aumentar la rentabilidad (especialmente en empresas sociales, que necesitan equilibrar lo social y lo financiero). Por consiguiente, elegir y apoyar a un CEO con características visionarias y de servicio podría contribuir significativamente a la sostenibilidad financiera del emprendimiento social.

Finalmente, este estudio presenta apoyo teórico y empírico sobre los perfiles empresariales que más propician la sostenibilidad financiera. Además, sienta las bases para futuras investigaciones sobre la aplicación de estos hallazgos en otras condiciones económicas, culturales y organizacionales.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akbar, A., Jiang, X., Fareed, Z., & Akbar, M. (2021). Does frequent leadership changes influence firm performance? *Economics and Business Letters*, *10*(3), 291–298. <https://doi.org/10.17811/ebl.10.3.2021.291-298>
- Andreoli, J. J., & ten Rouwelaar, J. A. (2024). Venture capital investment selection: an exploratory assessment of the role of entrepreneur personality traits. *Venture Capital*, *26*(2), 163–189. <https://doi.org/10.1080/13691066.2023.2234085>
- Ayob, A. H., Abd Hamid, H., & Sidek, F. (2022). Individual values and career choice: Does cultural context condition the relationship? *Analyses of Social Issues and Public Policy*, *22*(2), 560–581. <https://doi.org/10.1111/asap.12306>
- Azila-Gbettor, E. M. (2023). Servant leadership and customer OCB: moderation effect of altruistic values amongst family hotels employees. *Journal of Family Business Management*, *13*(2), 314–334. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2021-0083>
- Bai, C., Feng, C., Mu, C., & Zhao, S. (2025). Entrepreneurship and leverage dynamics without commitment. *Journal of Economic Dynamics & Control*, *171*. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2025.105043>
- Basana, S. R., Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2024). The Impact of Personality Traits on Financial Decisions through Financial Knowledge and Investment Risk. *Journal of Competitiveness*, *16*(2), 262–279. <https://doi.org/10.7441/joc.2024.02.13>
- Bibi, A. (2022). How and When do Psychological Contract and Justice Perceptions Affect the Relationship between Servant Leadership and Employee Work Outcomes? *Makara Hubs-Asia*, *26*(1), 1–13. <https://doi.org/10.7454/hubs.asia.1171121>
- Boudrias, J.-S., Rousseau, V., & Lajoie, D. (2021). How Lack of Integrity and Tyrannical Leadership of Managers Influence Employee Improvement-Oriented Behaviors. *Journal of Business Ethics*, *172*(3), 487–502. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04494-5>
- Bu Kyung Shin, & Park, C. (2020). An Empirical Study on the Effects of the Leadership Styles of the Social Welfare Organization on the Organizational Effectiveness: Focused on the Mediated Effects of the Social Capital. *Korean Public Personnel Administration Review*, *19*(3), 187–209.



- Bugaje, I. B., Abd Rahman, A., Said, R., & Ho, J. A. (2023). Effect of Individualism, Power Distance, Masculinity, and Uncertainty Avoidance on Entrepreneurial Activity: A Perspective From The States In North-West Nigeria. *International Journal of Management Studies*, 30(1), 37–62. <https://doi.org/10.32890/ijms2023.30.1.2>
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2022). An examination of the effects of financial and process innovation on the sustainability of businesses under the influence of entrepreneurial leadership: a research in energy companies. *American Journal of Business*, 37(4), 196–213. <https://doi.org/10.1108/AJB-03-2022-0046>
- CERES. (2024). *Responsabilidad Social & Sostenibilidad. Ecuador*. <https://www.redceres.com/>
- Chen, S., Shen, W., Qiu, Z., Liu, R., & Mardani, A. (2023). Who are the green entrepreneurs in China? The relationship between entrepreneurs' characteristics, green entrepreneurship orientation, and corporate financial performance. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113960>
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 667–673. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90237-J](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90237-J)
- Davidov, E., Schmidt, P., & Schwartz, S. H. (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420–445. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn035>
- Estrada-Cruz, M., Rodriguez-Hernandez, N., Verdu-Jover, A., & Gomez-Gras, M. (2022). The effect of competitive intensity on the relationship between strategic entrepreneurship and organizational results. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00670-1>
- Felfe, J., & Goihl, K. (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items Und Skalen.*, 1–13.
- Ferdousi, F., Mahmud, P., & Mahmud, K. T. (2023). Fostering Youth Entrepreneurship Development through Social Business-Evidence from Bangladesh. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010756>
- Florez-Parra, J., Rubio Martin, G., & Rapallo Serrano, C. (2020). Corporate Social Responsibility and



- Crowdfunding: The Experience of the Colectual Platform in Empowering Economic and Sustainable Projects. *Sustainability*, 12(13). <https://doi.org/10.3390/su12135251>
- Habeeb, F., Mostafa, M., Altyar, A., Ismail, W., & Nor, K. (2020). The impact of leadership traits on human resource practices, gender and transformational leadership. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 135–145. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.10>
- Hwangbo, Y., Shin, W.-J., & Kim, Y. (2022). Moderating Effects of Leadership and Innovation Activities on the Technological Innovation, Market Orientation and Corporate Performance Model. *Sustainability*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116470>
- INEC. (2025). *Ecuador en cifras*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Inostroza, A., & Espinosa, C. (2022). The influence of the personality traits and sociodemographic CEO characteristics on performance of SMEs: evidence from Chile. *Academia-Revista Latinoamericana de Administración*, 35(4), 435–457. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2021-0163>
- Karacsony, P. (2021). Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *Economic Annals-XXI*, 190(5–6), 128–135. <https://doi.org/10.21003/ea.V190-12>
- Khalaf, S. (2024). Conscientiousness and entrepreneurship. *Review of Behavioral Finance*. <https://doi.org/10.1108/RBF-05-2023-0150>
- Kottika, E., Ozsomer, A., Ryden, P., Theodorakis, I. G., Kaminakis, K., Kottikas, K. G., & Stathakopoulos, V. (2020). We survived this! What managers could learn from SMEs who successfully navigated the Greek economic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.021>
- Kruse, P., & Rosing, F. (2023). An Experimental Investigation of Perceived Differences in Personality and Leadership Attributes of Social Entrepreneurs Compared to for Profit Entrepreneurs and Non-Profit Organisations Leaders. *Journal of Entrepreneurship*, 32(1), 75–110. <https://doi.org/10.1177/09713557231160332>
- Langton, I., & Mafini, C. (2023). Small and medium business transformational leadership and supply chain management. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 19(1). <https://doi.org/10.4102/td.v19i1.1347>



- Lee, S., Kim, S. L., & Yun, S. (2018). A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing. *Leadership Quarterly*, 29(3), 403–413. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.001>
- Li, W., Liu, H., & Chen, Y. (2024). Social enterprises' objectives and choices of legal forms under the framework of Sustainable Development Goals - an analysis of 80 cases in Zhejiang Province, China. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(6), 1582–1610. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2022-0158>
- Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2024). A meta-analytic study on the organisational learning-performance relationships via country cultural and economic contexts. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(1), 17–31. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2147459>
- Liu, Y., Du, J., Junaid, D., & Hao, X. (2024). How new venture strategies promote firm performance: an optimal distinctiveness perspective. *Innovation-Organization & Management*, 26(2), 235–256. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2105853>
- Mahmud, A., Ding, D., & Ali, Z. (2023). An investigation of employee perception of micro-corporate social responsibility and societal behavior: a moderated-mediated model. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2455–2476. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2021-0266>
- Makuya, V. (2024). Need for achievement and financial performance: a mediating role of board creativity. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315314>
- Meixner, T., & Pospisil, R. (2021). Personality Matters: Prediction of Organizational Commitment Using Leadership and Personality. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(3), 248–265.
- Mickiewicz, T., & Kaasa, A. (2022). Creativity and security as a cultural recipe for entrepreneurship. *Journal Of Institutional Economics*, 18(1), 119–137. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000533>
- Moura, C., Rojas, C., & Pertuze, J. (2024). Paradoxical founders' identity and its impact on social venture performance. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-10-2023-0119>
- Ng, K. Y. N. (2023). Effects of servant leadership, affective commitment, and trust on knowledge



- sharing tendency in the financial industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1052–1070. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2110004>
- Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2013>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Omar, N. A., Aris, H. M., Nazri, M. A., Jannat, T., & Alam, S. S. (2022). Does the relationship marketing orientation of an entrepreneur support agency improve performance? Evidence from small- and medium-size enterprises in Malaysia. *Plos One*, 17(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269319>
- Onesti, G., Bellante, F., Lionetti, F., Fasolo, M., & Palumbo, R. (2024). The interplay among environmental sensitivity, job stressors, and leadership styles on employee well-being. *Scientific Reports*, 14(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-78562-5>
- Porkodi, S. (2024). The effectiveness of agile leadership in practice: A comprehensive meta-analysis of empirical studies on organizational outcomes. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 20(2), 117–138. <https://doi.org/10.7341/20242026>
- Rammstedt, B., Kemper, C., Klein, M. C., Beierlein, C., & Kovaleva, A. (2014). *Big Five Inventory 10 (BFI-10)*. Zusammenstellung Sozialwissenschaftlicher Items Und Skalen.
- Ronoowah, R. K., & Seetanah, B. (2023). The moderating and mediating effects of corporate governance and capital structure on firm performance: empirical evidence from an emerging market. *Managerial Finance*. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2022-0382>
- Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J., & Elche, D. (2021). Team-level servant leadership and team performance: The mediating roles of organizational citizenship behavior and internal social capital. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 32(S2), 127–144. <https://doi.org/10.1111/beer.12390>
- Said, I. S., & Vyas, V. (2023). Intersectionality of place and race: entrepreneurial performance of Arab



- citizens of Israel. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.  
<https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2022-0615>
- Saiyed, A. A., Tatoglu, E., Ali, S., & Dutta, D. K. (2023). Entrepreneurial orientation, CEO power and firm performance: an upper echelons theory perspective. *Management Decision*, 61(6), 1773–1797. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0641>
- Saleh, A. M., & Athari, S. A. (2023). Examining the Impact of Entrepreneurial Orientation on New Venture Performance in the Emerging Economy of Lebanon: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151511982>
- Sari, R., Junita, D., Anugerah, R., & Nanda, S. (2021). Social entrepreneurship, Transformational leadership and Organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 464–480.  
<https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.28>
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries* (M. P. B. T.-A. in E. S. P. Zanna (ed.); Vol. 25, pp. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Sheaffer, Z., Bogler, R., & Sarfaty, S. (2011). Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. *Gender in Management*, 26(2), 163–187.  
<https://doi.org/10.1108/17542411111116563>
- Shen, Y.-C., & Wang, C.-H. (2024). Why to be a maker? Personal values as motivational goals. *R & D Management*, 54(5), 1040–1062. <https://doi.org/10.1111/radm.12680>
- Soesetio, Y., Rudiningtyas, D. A., Rakhmad, A. A. N., & Wiliandri, R. (2024). Entrepreneurial Orientation, Innovation, Competitiveness, and Performance of Ultra-Micro and Micro Enterprises in Indonesia. *Global Business and Finance Review*, 29(10), 55–68.  
<https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.10.55>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in a developing country: Strategic entrepreneurship as a mediator. *Business Strategy and Development*, 3(4), 567–577. <https://doi.org/10.1002/bsd2.122>
- SuperCias. (2025). *Información Societaria*. <https://www.supercias.gob.ec>



- Tong, Y. (2020). The Influence of Entrepreneurial Psychological Leadership Style on Organizational Learning Ability and Organizational Performance. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01679>
- Vizcaino, F., Cardenas, J., & Cardenas, M. (2021). A look at the social entrepreneur: the effects of resilience and power distance personality traits on consumers' perceptions of corporate social sustainability. *International Entrepreneurship and Management Journal, 17*(1), 83–103. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00626-0>
- Watson, A., Dada, O. (Lola), Lopez-Fernandez, B., & Perrigot, R. (2020). The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship, 38*(7), 605–628. <https://doi.org/10.1177/0266242620914520>
- Wei, J., Xiong, R., Hassan, M., Shoukry, A. M., Aldeek, F. F., & Khader, J. A. (2021). Entrepreneurship, Corporate Social Responsibilities, and Innovation Impact on Banks' Financial Performance. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.680661>
- Widjojo, H., & Gunawan, S. (2020). Indigenous Tradition: An Overlooked Encompassing-Factor in Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship, 11*(1), 88–110. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1579752>
- Williams Jr., R., Raffo, D. M., & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility? *Journal of Management Development, 37*(6), 512–524. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2018-0088>
- Wulandari, F., & Wardani, M. (2024). Open innovation in village-owned enterprises: the role of entrepreneurial orientation in improving financial and social performance. *Cogent Business & Management, 11*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350079>
- Yao, L., & Meng, D. (2022). Role of Social Capital and Financial Wellbeing in Reaching Successful Entrepreneurial Financial Performance: A Moderated-Mediated Model of Financial Intelligence. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.843501>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of*



*International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210.

<https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>

Zafar, Z., Wenyuan, L., Bait Ali Sulaiman, M. A., Siddiqui, K. A., & Qalati, S. A. (2022). Social Entrepreneurship Orientation and Enterprise Fortune: An Intermediary Role of Social Performance. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.755080>

Zhang, X., Le, Y., Meng, Q., & Teng, X. (2023). Green entrepreneurial orientation and financial performance in Chinese firms: The role of stakeholder engagement and green absorptive capacity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1082–1095. <https://doi.org/10.1002/csr.2405>

