

Capítulo 2. Perfil directivo de la micro y pequeña empresa familiar.

Rebeca Hernández
Conrado Aguilar-Cruz
Onesimo Chávez López
Gabriela López Martínez

Universidad Tecnológica de la Mixteca

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.20.2](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.20.2)

Resumen

Asomarse al mundo de los gerentes con la finalidad de establecer dónde encajan sus comportamientos basados en los rasgos distintivos es el objetivo en este manuscrito. Atiende a la necesidad de comprender el proceso de toma de decisiones directivas en micro y pequeñas empresas, según los diferentes estilos conductuales basados en los rasgos de personalidad y su influencia en la forma de ejercer el liderazgo. Para tal propósito, adoptamos la metodología DISC como modelo base. Los resultados sugieren que, al comprender los estilos conductuales de un gerente, puede mejorar el proceso de la toma de decisiones basado en su estilo de liderazgo, reconociendo el doble rol que tiene un gerente: liderar y administrar. Es un estudio exploratorio basado en datos de 104 encuestas entre gerentes, dueños de micro y pequeñas empresas familiares de sectores de comercio y servicios en el municipio de Huajuapán de León, Oaxaca.

Palabras clave

Toma de decisiones; Estilo de liderazgo; Micro y pequeña empresa

Introducción

A nivel internacional las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el 90% del total de empresas, proporcionan más del 70% del empleo y el 50% del PIB mundial; su importancia la señala la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 en el número 8 en la meta 8.3 indica: “fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas” concluye en que las MIPYMES son vitales para lograr los ODS (ONU, 2024).

En México el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2023) informa que a nivel nacional existen 5,541,076 negocios de los cuales el 98.7% son MIPYMES. El estado de Oaxaca cuenta con 251,674 unidades económicas, ocupa el octavo lugar a nivel nacional y en la Ciudad de Huajuapán de León existen 7,026 unidades económicas activas, 0.01% corresponde a grandes, 4.2% a medianas y 95.8% a micro y pequeñas empresas (MYPES) distribuidas en sectores de comercio, servicios y construcción (DENUE, agosto 2024).

Según INEGI (2022) la economía del estado de Oaxaca creció más del 6% con respecto al 2021, sin embargo, lo hizo de manera asimétrica: el sector primario decreció 0.10%, mientras que el sector terciario registró un crecimiento de 4.6%, pero fue el sector secundario quien registró el mayor crecimiento con 15.8%. La MYPE está conformada mayoritariamente por artesanos; 8,611 personas registradas en el padrón estatal. Entre las principales prioridades para su permanencia en el mercado destacan las fuentes de financiamiento, vinculación a proveedores y capacitación en distintas fases de la comercialización, establecimiento de precios, embarques y exportaciones, registro de marcas, incorporación al régimen fiscal, entre otras (Gobierno de Oaxaca, 2022). Este entorno, se encuentran relacionado, de una u otra manera, con procesos de toma de decisiones que pueden afectar su crecimiento y sostenibilidad. Por lo tanto, establecer dónde encajan los comportamientos de los gerentes basados en los rasgos distintivos es el objetivo en este artículo, ya que, consideramos, atiende a la necesidad de comprender el proceso de toma de decisiones directivas en micro y pequeña empresa del municipio de Huajuapán, según los diferentes estilos conductuales basados en los rasgos de personalidad y su influencia en la forma de ejercer el liderazgo.

Revisión de la Literatura

Pocos fenómenos sociales son estudiados con tanto interés como el liderazgo. Su desarrollo teórico y conceptual evoluciona al mismo ritmo que las expectativas de aquellas personas que se preguntan: ¿qué hace a los líderes eficaces? (Safonov, et al, 2018), ¿líderes y gerentes, acaso son lo mismo? (Swanwick, 2019).

Por más de un siglo, el liderazgo es estudiado como un fenómeno social muy atractivo en la literatura que trata sobre las organizaciones industriales. Lo describen como la influencia especial que una persona (el líder), ejerce sobre sus seguidores para promover el alto desempeño organizacional. Otros, por el contrario, indican que el liderazgo es sólo un fenómeno simbólico de poca consecuencia (Cernas y Mercado, 2023).

En su libro, Northouse (2022) señala que, a pesar de la fascinación en el ámbito académico a nivel mundial y de la amplia variedad de enfoques teóricos para explicar el proceso de liderazgo, todavía no existe un consenso sobre la utilidad práctica de las investigaciones, menos aún sobre su conceptualización. En cambio, hay acuerdo en que el liderazgo constituye un proceso sofisticado y complejo con múltiples dimensiones en comparación con la abundante literatura popular (Safonov, et al 2018; Northouse, 2022; Benmira y Agboola, 2021).

En su artículo, Benmira y Agboola (2021) exploran el despliegue de la teoría del liderazgo a lo largo de su historia, identificando cuatro paradigmas principales: rasgos, conductual, situacional y nuevos enfoques de liderazgo. El primero, centró la atención en los líderes natos (el gran hombre) y en la identificación de los rasgos del líder eficaz. El segundo, puso la atención en las acciones del líder basado en el aprendizaje, generando patrones de comportamiento y estilos de liderazgo. En cambio, el enfoque situacional y contingente, enfatiza que el mejor estilo de liderazgo será aquel que se adapte mayormente al contexto particular. Finalmente, los nuevos enfoques, incluyen aspectos adicionales, propios de la naturaleza multifacética del entorno mundial y globalizado. Concluyendo que, ningún paradigma ofrece una respuesta completa y satisfactoria a diversas preguntas de la complejidad organizacional. Northouse (2022) advierte que, a pesar de las abundantes formas de conceptualizar al liderazgo, se identifican componentes centrales: liderazgo como un proceso, involucra influencia, ocurre en grupo de personas e involucra objetivos.

En la práctica empresarial es común que las tareas de liderazgo y gestión recaigan en la misma persona, por lo que, la designación para puestos directivos implica liderar y gestionar al mismo tiempo. En su investigación, Swanwick (2019) retoma una vieja discusión sobre la relación entre gestión y liderazgo: ¿son lo mismo?, ¿Puede haber gestión sin liderazgo o liderazgo sin gestión? Concluye que ambas prácticas, si bien distintas, son complementarias. El liderazgo se caracteriza por ser disruptivo basada en la creatividad sin aversión al riesgo, mientras que la gestión, implica orden, estabilidad y control.

En síntesis, el desarrollo y evolución del liderazgo ha transitado de una concepción primaria, para afirmar que los líderes nacen, hasta aquella que propone la sustitución de la actuación del líder. En este documento, el liderazgo se concibe como un proceso en el que una persona influye en un grupo de personas con un objetivo en común.

Para su medición, los estudios de liderazgo, utilizan tanto métodos cualitativos como cuantitativos en muchos contextos, incluidos grupos pequeños, grupos terapéuticos y grandes organizaciones (Northouse, 2022). En el campo de la gestión, por otro lado, con la esperanza de aumentar la utilidad práctica de los resultados se diseñan experimentos para explicar cómo el liderazgo influye en las actitudes y el desempeño de los seguidores (Podsakoff, 2019).

Sin embargo, un enfoque poco explorado en el campo de la gestión que ayude a comprender el proceso de toma de decisiones directivas, es aquel que aborda los diferentes estilos conductuales basados en los rasgos de personalidad y su influencia en el estilo de liderazgo.

En su libro *Emotions of normal people*, William Moulton Marston (1928) presentó una metodología que a lo largo del Siglo XX fue modificada hasta tener un modelo para entender y describir el comportamiento humano. Desde entonces se ha convertido en la prueba utilizada con mayor frecuencia para evaluar los rasgos de personalidad basada en cuatro factores: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento (DISC por sus siglas en inglés: dominance, influence, steadiness, and compliance or cautious). Esta herramienta busca determinar dónde encaja una persona tomando en cuenta estos cuatro factores, supone que las personas poseen comportamientos que las distingue y las reconoce; comportamiento que influye en la forma en que interactúan con su entorno (Scarbecz, 2007; Ganesh, 2021; Price, 2015).

Según, Marston (1928) las dimensiones del constructo teórico DISC son cuatro:

Personalidad dominante

Las personas con un estilo de personalidad dominante se caracterizan por ser extremadamente importantes para las empresas por su contundencia y asertividad. Entre sus principales rasgos, se destacan por ser directos, seguros, orientados a resultados, competitivos y de fuertes voluntad. Les gustan los desafíos y la multitarea. Buscan crear cambios y se alejan de la vida rutinaria.

Personalidad de influencia

El estilo de personalidad de influencia busca moldear su entorno por medio de la persuasión, comunicando ideas de una manera inspiradora. Entre otras cosas valora la apertura, la amistad y la construcción de relaciones. Se caracteriza por ser el centro de atención, alegre, amigable y extrovertido, cálido y abierto hacia otras personas, entusiasta, tolerante, optimista, conversador, persuasivo, impulsivo, emocional, sociable y gregario. Confía en las personas y disfruta de la compañía de las personas, son fuertes motivadores de equipos de trabajo. Frente a los problemas brindando soluciones innovadoras. Son sociables, generalmente desorganizados y disruptivos en su enfoque, pero miden su autoestima a través de elogios, reconocimientos y popularidad.

Personalidad de estabilidad

Las personas con estilo de estabilidad se distinguen por su empatía con las personas, ecuanímenes, amigables, comprensivo con los demás y muy generoso con sus seres queridos, priorizan el apoyo, generalmente se les describe como tranquilos, predecibles, estables y consistentes. Dispuestos a sacrificar sus propios objetivos por los objetivos organizacionales y muy interesados en capacitar a los miembros de su equipo orientados en metas y objetivos, capaces de realizar múltiples tareas. Las personalidades de estilo estable, le incomodan las personalidades agresivas u hostiles, prefieren ambientes y relaciones positivas como seguir liderazgos.

Personalidad de cumplimiento

Las personas con estilo de cumplimiento, cultivan un pensamiento analítico, lógico y sistemático. Valoran la precisión y un alto grado de compromiso. Toman decisiones racionales, basados en hechos, nunca en sus emociones, orientados a resultados, con estándares muy altos de calidad. No sienten la necesidad de socializar. Prefieren la comunicación formal, preferentemente por escrito. Bajo presión pueden ser muy críticos con los demás. Su trato es impersonal.

En el campo de la gestión organizacional, los directivos de recursos humanos aplican la metodología DISC para evaluar profesionalmente a los candidatos, lo mismo que a los empleados. En cuanto a su validez y confiabilidad, Ganesh, (2021) demostró que la prueba de personalidad DISC es muy eficaz y que esta herramienta se puede utilizar para el reclutamiento, la formación de equipos, la capacitación y la motivación de los empleados.

Sin embargo, ¿Qué pasa, si en vez de aplicar la prueba a candidatos y empleados, se aplica con la finalidad de establecer dónde encajan los gerentes de empresa tomando en cuenta estos cuatro factores? Partiendo del supuesto de que, liderar y administrar son funciones complementarias de todo gerente, por lo que necesitan ser creativos y disruptivos, pero al mismo tiempo, ordenados y estables. Para ello, aceptamos que un gerente es toda aquella persona, cuya función es administrar y por administrar es lograr resultados a través de las personas.

Recordando que, para mejorar el desempeño gerencial, todo directivo necesita desarrollar competencias necesarias para incrementar habilidades y actitudes que mejoren la capacidad de coordinar eficientemente los esfuerzos individuales de los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales con ética y responsabilidad social, creatividad e innovación.

Metodología

La presente investigación es de carácter no experimental, transversal, exploratorio y descriptiva. No experimental, ante la dificultad para controlar las variables independientes debido a

que cuando se miden sus expresiones ya sucedieron, por tanto, es un diseño que no requiere la manipulación de las variables, ni asignación aleatoria de participantes. Sin embargo, cumple con los propósitos de conseguir evidencia empírica para ofrecer proposiciones condicionales. Las inferencias se hacen sobre las relaciones entre las variables sin intervención directa utilizando una muestra proveniente de la misma población de estudio. Tomando en cuenta la falta de control de los factores externos y su posible influencia en la validez interna de los resultados el diseño no experimental afecta la validez interna y externa de los resultados, por lo tanto, se limitó la frecuencia y la temporalidad del estudio, realizando una investigación de corte transversal, y recopilando los datos de fuentes primarias en un solo momento. Al no encontrarse suficiente evidencia empírica que ayude a entender el proceso de toma de decisiones directivas, basado en los diferentes estilos conductuales y los rasgos de personalidad y su influencia en el estilo de liderazgo, el estudio se plantea como de carácter exploratorio. Finalmente, es descriptivo porque se analiza el grado en que las variables se asocian de algún modo.

Hipótesis

Ho: Los gerentes de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huajuapán de León no presentan un perfil de liderazgo caracterizado por la toma de control, orientación a metas, persuasión, comunicación inspiradora, planificación, estabilidad emocional y pensamiento analítico basado en hechos concretos y altos estándares de calidad.

Hi: Los gerentes de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huajuapán de León presentan un perfil de liderazgo caracterizado por la toma de control, orientación a metas, persuasión, comunicación inspiradora, planificación, estabilidad emocional y pensamiento analítico basado en hechos concretos y altos estándares de calidad.

Recolección de datos

En la recolección de datos se utilizó el cuestionario diseñado para medir el comportamiento de las personas, tal y como lo propone el modelo DISC, empleando una combinación de evaluación de datos primarios y secundarios y análisis cuantitativo. Se entrevistaron a 104 gerentes de micro y pequeñas empresas familiares en los sectores de comercio y servicios del municipio de Huajuapán de León, Oaxaca, cubriendo una tasa de 1.6% de la población y un nivel de confianza de 95%. En la sección de los entrevistados, mediante la técnica por conveniencia, se solicitó a cada uno: primero, seleccionara, entre cuatro, la palabra que mejor lo describiera y segundo, seleccionara la palabra que menos lo describiera. El cuestionario se complementó con una entrevista puntual en la que se recogió información sobre tiempo de permanencia en el mercado medido en años, número de empleados, formación profesional, ingresos y rotación de personal como indicadores del proceso de toma de decisiones.

Análisis de las variables

En cuanto al análisis de las variables de estudio, primero se estimó la consistencia interna de confiabilidad para representar la homogeneidad de los ítems que componen el instrumento de medición. Los ítems individuales de la escala están moderada o altamente correlacionados entre sí, es decir, los elementos probablemente compartan la misma causa. A pesar de que el constructo es latente, y por lo tanto no directamente medible, los ítems son medidos y posteriormente intercorrelacionados (Tabla 2.1).

Tabla 2.1

Rasgos de personalidad basada en cuatro factores

Factor	Variables
Personalidad dominante (C1)	Contundencia y asertividad
	Seguridad, orientada a resultados
	Competitividad, de fuerte voluntad
	Desafiante alejada de la rutina
Personalidad de influencia (C2)	Persuasión mediante ideas
	Apertura a relaciones amistosas
	Entusiasmo y optimismo persuasivo
	Motivación de equipos de trabajo
Personalidad de estabilidad (C3)	Disrupción con soluciones innovadoras
	Empatía, ecuanimidad y amigable
	Generosidad y priorización de apoyo
	Estabilidad emocional y consistencia
Personalidad de cumplimiento (C4)	Pensamiento analítico, lógico y sistemático
	Precisión con alto grado de compromiso
	Toma de decisiones racionales
	Comunicación formal por escrito

Nota: Los rasgos de personalidad se agrupan en torno a cuatro factores, según el modelo DISC propuesto por Moulton (1928) y mejorado por Scarbecz (2007), Ganesh (2021) y Price (2015).

Resultados

El análisis de resultados se centra en el estudio de las variables C1, C2, C3 y C4 mediante diversas técnicas estadísticas que proporcionan una visión detallada sobre sus relaciones e implicaciones. A continuación, se resumen los hallazgos clave.

Se analizaron las cuatro columnas (C1, C2, C3 y C4) en términos de medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar). Las medias se sitúan en torno a 6.07 para C1, 5.06 para C2, 4.03 para C3 y 4.85 para C4, mostrando cierta variabilidad entre las columnas. Los datos presentan ligeras dispersiones, con valores atípicos notables en C1 y C2.

El coeficiente de correlación de Pearson (CCP) se utilizó para medir la relación entre las columnas. Se detectó una correlación negativa débil pero significativa entre C1 y C2 (-0.291), mientras que las correlaciones entre C1 y C3 (-0.565) y C1 y C4 (-0.378) fueron más fuertes. Estos resultados sugieren relaciones inversas entre C1 y las demás variables, lo que indica que a medida que los valores de C1 aumentan, los de las otras columnas tienden a disminuir.

El análisis de varianza (ANOVA) se utilizó para evaluar si hay una diferencia significativa en los valores de C1 en función de las variables C2, C3 y C4. A continuación se presentan los resultados (Tabla 2.2).

Tabla 2.2

Resultados del Análisis de Varianza (ANOVA)

Variable	Grados de libertad (Df)	Suma de cuadrados (Sum Sq)	Media de cuadrados (Mean Sq)	Valor F	p-valor
C2	1	66.8	66.8	1.569e+29	< 2e-16
C3	1	276.0	276.0	6.481e+29	< 2e-16
C4	1	443.7	443.7	1.042e+30	< 2e-16
Residual	100	0.0	0.0	-	-

Nota: Las variables C2, C3, y C4 tienen un efecto altamente significativo sobre C1, ya que los p-valores son todos menores a 0.001.

El análisis de Componentes Principales (PCA) se realizó para reducir la dimensionalidad del conjunto de datos. A continuación, se muestran los resultados de la varianza explicada por cada componente principal (Tabla 2.3)

Tabla 2.3

Resultado del Análisis de Componentes Principales (PCA)

Componente	Desviación estándar	Proporción de Varianza	Proporción Acumulada
PC1	1.2812	0.4103	0.4103
PC2	1.2365	0.3822	0.7926
PC3	0.9108	0.2074	1.0000

Nota: : Los primeros dos componentes principales explican alrededor del 79.26% de la varianza total, lo que indica que la mayor parte de la variabilidad de los datos puede ser capturada con solo dos componentes.

El análisis de Correlación Multivariada muestra la correlación entre las variables C1, C2, C3 y C4 (Tabla 2.4).

Tabla 2.4

Resultados del Análisis de Correlación Multivariada (ACM)

	C1	C2	C3	C4
C1	1.0000000	-0.2914554	-0.5653811	-0.3776420
C2	-0.2914554	1.0000000	-0.0851939	-0.5445495
C3	-0.5653811	-0.0851939	1.0000000	-0.0956556
C4	-0.3776420	-0.5445495	-0.0956556	1.0000000

Nota: Existe una correlación negativa moderada entre C1 y C3 (-0.565) y entre C1 y C4 (-0.377). Además, C2 y C4 están moderadamente correlacionadas negativamente (-0.544).

Los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de las MYPES, muestran que 44%, de los gerentes de micro y pequeñas empresas en el municipio de Huajuapán de León tienen una personalidad dominante; en tanto que, 26% revelaron rasgos de personalidad de cumplimiento. El 21%, de los gerentes encuestados exhibieron rasgos de personalidad estable. Por último, 9% mostraron un estilo de personalidad de influencia (Tabla 2.5).

Tabla 2.5

Rasgos de personalidad en MYPES

Rasgo de personalidad	Cantidad de MYPES	Porcentajes
Dominante	46	44
Cumplidor	27	26
Influyente	22	21
Estable	9	9
TOTAL	104	100

Nota: Los factores o rasgos de personalidad se encuentran ordenados según su importancia relativa.

Los resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, los gerentes de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huajuapán de León presentan un perfil de liderazgo caracterizado por la toma de control, orientación a metas, persuasión, comunicación inspiradora, planificación, estabilidad emocional y pensamiento analítico basado en hechos concretos y altos estándares de calidad.

Discusión

Los resultados del estudio concuerdan con la teoría, al evaluar los rasgos de personalidad basada en cuatro factores: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento, se determinó en dónde encajan los gerentes de las micro y pequeñas empresas de acuerdo con su propia percepción. Según, Scarbecz, 2007; Ganesh, 2021 y Price, 2015 el comportamiento de las personas influye en la forma en que interactúan con su entorno.

Casi la mitad de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del municipio de Huajuapán de León encuestados, coinciden con una personalidad dominante, es decir, se caracterizan por ser directos, seguros de sí mismos, orientados a resultados, competitivos y de fuertes voluntad; mientras casi un tercio adicional, cultivan un pensamiento analítico, lógico y sistemático, utilizan un proceso de toma de decisiones racionales, basados en hechos, orientados a resultados.

En el campo de la gestión organizacional se encontró que los directivos, especialmente del área de los recursos humanos, ocupan la metodología DISC para evaluar al personal. La contribución de este estudio es que se aplicó dicha metodología a los gerentes de micro y pequeñas empresas con la finalidad de establecer dónde encajan. Toda vez que, al ejercer el liderazgo y administrar, todo gerente, necesitan ser creativos y disruptivos, pero al mismo tiempo, ordenados y estables, por lo que, para mejorar el desempeño gerencial, requiere incrementar habilidades y comportamientos que mejoren la capacidad de coordinar

los esfuerzos individuales de los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conclusiones

Los resultados del análisis muestran que las variables están correlacionadas de manera negativa y significativa, y que existen diferencias claras en sus distribuciones. Las técnicas empleadas, como el CCP, ANOVA, PCA y el ACM, permiten observar que C2, C3 y C4 tienen un impacto considerable sobre C1, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones o toma de decisiones basada en estos datos. Los resultados de la encuesta muestran que 44% de los gerentes de micro y pequeñas empresas en el municipio de Huajuapán de León corresponde con una personalidad dominante, es decir, se caracterizan por ser directos, seguros de sí mismos, orientados a resultados, competitivos y de fuertes voluntad. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Referencias

- Benmira, S., Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader* 5: 3-5. <https://acortar.link/nQmPrL>. doi:10.1136/leader-2020-000296
- Cernas D. y Mercado P., (2023) Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 30 (3). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Dasborough, M., Ashkanasy, N., Humphrey, R., Harms, P., Credé, M., y Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The great EI debate”. *The Leadership Quarterly*, 33(6).
- DENUE. (15 de Agosto de 2024). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Dziak, M. (2019). *Great man theory*. Salem Press
- Fiedler F, Chemers M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview: Scott Foresman
- Flynn, SI. (2019). *Transformational and Transactional leadership*. Great Neck Publishing
- Ganesh, B. (2021). *A study on the effectiveness of disc personality test*. Tesis de doctorado. Faculty of Business & Media, Selinus University.
- Gryszkiewicz, L., et al (2016). *Innovation Labs: Leveraging openness for radical innovation?* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2556692>
- INEGI. (23 de Noviembre de 2023). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Comunicado de prensa número 705/23: <https://goo.su/zxU1gQj>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). Directorio Nacional de Unidades Económicas interactivo. <https://acortar.link/dBexd3>
- Kalish, Y., y Gil, L. (2021). Traits and time in leadership emergence: A longitudinal study. *Leadership Quarterly*, 32(2), 1-25.
- Kukenberger MR, D’Innocenzo L. (2020). The building blocks of shared leadership: the interactive effects of diversity types, team climate, and time. *Pers Psychol*, 73, 125-150. <https://psycnet.apa.org/record/2019-12711-001>
- Li, M. (2018). What Have We Learned from the 100-Year History of Leadership Research? (Part II)
- Macías-Medina, A. M. (2018). Influencia que tienen los rasgos personales del dirigente actual al frente de la MIPYME Mexicana para la implementación de una cultura organizacional orientada hacia la sustentabilidad. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 25-42. <https://goo.su/Dfic>
- Marston, W. (1928). Emotions of normal people.
- Northouse, P. (2022). *Leadership theory & practice*. SAGE Publications. Canada. <https://acortar.link/BGBlo6>
- ONU. (22 de Agosto de 2024). Las MIPYME y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://acortar.link/4J4feA>
- Gobierno de Oaxaca (2022). Plan Estatal de Desarrollo, 2022-2028. <https://acortar.link/Ysr1UE>
- Peiró, J., Bayona, J., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>
- Podsakoff, P.M.; Podsakoff, N. P. (2018). Experimental designs in management and leadership research: Strengths, limitations, and recommendations for improving publishability. *The Leadership Quarterly*, 1-23. doi:10.1016/j.leaqua.2018.11.002.
- Price, L. (2015). DISC Instrument Validation Study. Texas State University, Statistics and Psychometrics.
- Safonov, Y., et al (2018). Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 304-310. <https://acortar.link/fUibTe>
- Scarbecz, M, (2007). Using the DISC system to motivate dental patients. *JADA*, (138), 381-385. <http://jada.ada.org>
- Swanwick, T. (2019). Leadership and management: what’s the difference? *BMJ Leader*, 3, 99-100. <https://bmjleader.bmj.com/content/3/4/99>