



Anuario de

# Psicología

The UB Journal of Psychology | 51/3



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

#### AUTOR DE CONTACTO

José V. Pestana

jvpestanda@ub.edu

Universitat de Barcelona, Departament de Psico-

logia Social i Psicologia Quantitativa

Campus de Mundet

Passeig de la Vall d'Hebron 171

Ed. de Ponent, 2on vagó, 4ª planta

08035 Barcelona

Tel.: 93 3125175

Pedro L. Gómez

UOLS La Salle Open University

Esade Business School

José Daniel Barquero

UOLS La Salle Open University

*Anuario de Psicología*

N.º 51/3 | 2021 | págs. 130-137

Enviado: 15 de febrero de 2020

Aceptado: 30 de abril de 2021

DOI: 10.1344/ANPSIC2021.51/3.15

ISSN: 0066-5126 | © 2021 Universitat de Barcelo-  
na. All rights reserved.

## Evidencia empírica del DISC en futuros líderes iberoamericanos: una aportación de William Moulton Marston a la función directiva

Pedro L. Gómez, José Daniel Barquero,  
José V. Pestana

#### Resumen

Al analizar la función directiva característica de líderes mediante el test DISC —derivado del trabajo pionero de William Moulton Marston—, se describen cuatro perfiles basados en los ejes introversión-extroversión y racional-emocional: Dominante, Influyente, Estable y Cumplidor. Aunque se trata de un test tan ampliamente utilizado, sus contribuciones empíricas son escasas, por lo que se llevó a cabo una investigación no experimental de tipo asociativo y transversal de la estructura predominante de los perfiles DISC (primario y de apoyo), atendiendo a las diferencias según el sexo y el país. Conformaron la muestra intencional estudiada 198 asistentes a una formación universitaria para personal directivo, ejecutivo de línea y de alta dirección (142 hombres y 56 mujeres, con edades de entre 25 y 50 años;  $M = 36.98$ ;  $DT = 7.14$ ), quienes cumplieron la variante del DISC conocida como APP Thomas. Los resultados obtenidos, consistentes en su mayoría con hallazgos precedentes en otros contextos vinculados al liderazgo, destacan el estilo Influyente como predominante, que en el 48,1% de los casos se apoya en el perfil Dominante ( $\chi^2 = 141,98$ ;  $p < .000$ ); se observa, además, un perfil Cumplidor en las mujeres que, en el 87,5% de los casos, se apoya en el perfil Estable ( $\chi^2 = 72,42$ ;  $p < .000$ ). Estos datos evidencian la vigencia y la utilidad del DISC al analizar los estilos de liderazgo, y ponen de relieve la estructura básica de los estilos Influyente y Dominante (al considerar los factores de apoyo) en la función directiva, inherente al liderazgo organizacional.

#### Palabras clave

Perfiles DISC, liderazgo, introversión-extroversión, racional-emocional, William Moulton Marston.

## Empirical evidence of the DISC in future leaders from Spain and Latin America: a contribution from William Moulton Marston to the managerial role

### Abstract

When analyzing the managerial function characteristic of leaders using the DISC test – derived from the pioneering work of W. M. Marston – four profiles based on the Introversion-Extroversion and Rational-Emotional axes are described: Dominance, Influence, Steadiness, and Compliance. Given it is a test as widely used as its empirical contributions are scarce, a non-experimental investigation of the associative and cross-sectional type of the predominant structure of the DISC profiles (primary and support) was carried out, taking into account differences according to sex and country. The intentional sample studied was made up of 198 attendees of a university training course for managerial staff, line executives and senior management (142 men and 56 women, aged between 25 and 50 years:  $M = 36.98$ ;  $SD = 7.14$ ) who completed the DISC variant known as APP Thomas. The results obtained, mostly consistent with previous findings in other contexts related to leadership, highlight the Influential style as predominant, which in 48.1% of cases is based on the Dominant profile ( $\chi^2 = 141.98$ ;  $p < .000$ ); furthermore, a Compliant profile is observed in women that, in 87.5% of cases, is supported by the Stable profile ( $\chi^2 = 72.42$ ;  $p < .000$ ). These data show the validity and usefulness of the DISC test in analyzing leadership styles, revealing the basic structure of the Influential and Dominant styles (when considering the supporting factors) in the managerial function, inherent to organizational leadership.

### Keywords

DISC profiles, leadership, introversion-extroversion, rational-emotional, William Moulton Marston.

## Evidència empírica del DISC en futurs líders iberoamericans: una aportació de William Moulton Marston a la funció directiva

### Resum

En analitzar la funció directiva característica de líders mitjançant el test DISC —derivat de la recerca pionera de W. M. Marston—, es descriuen quatre perfils basats en els eixos Introversió-Extraversió i Racional-Emocional: Dominant, Influent, Estable i Complidor. Com que es tracta d'un test tan àmpliament utilitzat com escasses són les seves contribucions empíriques, es va dur a terme una recerca no experimental del tipus associatiu i transversal de l'estructura predominant dels perfils DISC (primari i de suport), considerant les diferències segons el sexe i el país. La mostra intencional estudiada la van conformar 198 assistents a una formació universitària per a personal directiu, executiu de línia i d'alta direcció (142 homes i 56 dones, amb edats entre 25 i 50 anys — $M = 36,98$ ;  $DT = 7,14$ ), els quals van complimentar la variant del DISC anomenada APP Thomas. Els resultats obtinguts, coherents en la seva majoria amb treballs precedents en altres contextos vinculats al lideratge, destaquen l'estil Influent com a predominant, que en el 48,1% dels casos es basa en el perfil Dominant ( $\chi^2 = 141,98$ ;  $p < ,000$ ); s'observa, a més, un perfil Complidor en les dones que, en el 87,5% dels casos, es basa en el perfil Estable ( $\chi^2 = 72,42$ ;  $p < ,000$ ). Aquestes dades palesen la vigència i la utilitat del DISC a l'hora d'analitzar els estils de lideratge, i mostren l'estructura bàsica dels estils Influent i Dominant (pel fet que consideren els factors de suport) en la funció directiva, inherent al lideratge organitzacional.

### Paraules clau

Perfils DISC, Lideratge, Introversió-Extraversió, Racional-Emocional, William Moulton Marston

## INTRODUCCIÓN

El test DISC (siglas en inglés de los tipos de personalidad Dominante, Influyente, Estable y Cumplidor) se ha administrado a más de cincuenta millones de personas (Bonnstetter, Bonnstetter & Bonnstetter, 2014), por lo que se considera una herramienta clave en procesos de selección, *coaching* y consultoría de recursos humanos en todo el mundo (Forsyth, Davis, Mitchell & Fryer, 2016; Furlow, 2002; Mun & Hwang, 2015; Park, Kang & Kim, 2012; Payne, 2014).

El DISC tiene sus orígenes en el trabajo pionero de William Moulton Marston, referente en psicología aplicada cuyo legado multidisciplinar comprende desde ser precursor de los actuales polígrafos hasta ser el creador de la revisitada heroína Wonder Woman (Bunn, 1997). Específicamente, el test deriva de las contribuciones de Marston (1928) a la denominada psicología de la normalidad, precursora en cierto modo de la psicología positiva

al no situar en el centro la enfermedad. En sus versiones revisadas y actualizadas, este test se ha convertido en una herramienta de medición de estilos de comportamiento de referencia mundial (Beamish, 2005; Forsyth, Davis, Mitchell & Fryer, 2016).

En su actual estructura, el test DISC y su variante APP Thomas están diseñados para inferir estilos de comportamiento a partir de actitudes y motivaciones (González, 2004; Thomas International, 2020). Mediante una administración sencilla y rápida (unos diez minutos), el DISC identifica cuatro tipos de personalidad o estilos de comportamiento: Dominante (D), Influyente (I), Estable (S) y Cumplidor (C), que responden de manera diferenciada a los problemas o desafíos, la forma en que se influye en los otros, la aceptación del cambio o la incertidumbre, así como la tolerancia a normas y reglas establecidas por otros. Cada perfil, además, tiende a percibir de

un modo particular el entorno (favorable o desfavorable) y su poder respecto a este (ser más o menos poderoso que el entorno). Asimismo, a cada perfil se asocian distintos descriptores que reflejan el estilo de comportamiento y el tipo de comunicación preferida.

Los estilos de comportamiento responden a la combinación de dos dimensiones básicas (o ejes): introversión-extroversión y racional-emocional. Ambas dimensiones básicas del DISC —y en línea con el pensamiento original de Marston— responden a diferentes formas de afrontar una emoción básica como es el miedo (Slowikowski, 2005): para el perfil Dominante, el miedo fundamental es ser tratado injustamente o explotado; en el Influyente, la pérdida de aprobación social; el Estable teme la crítica, los cambios imprevistos y el no compartir pensamientos o valores con el resto del equipo; finalmente, el Cumplidor teme el error y que se cuestione su trabajo. Además del afrontamiento del miedo, cada perfil presenta las siguientes conductas específicas (Slowikowski, *ibidem*):

- 1) *Dominante (D; racional-extrovertido)*. Se relaciona con control, poder y asertividad. Toma decisiones rápidas y está orientado a resultados, por lo que encaja bien con determinados estilos de dirección actuales. De acuerdo con el modelo de liderazgo contingente (desarrollado inicialmente por Fiedler, 1964), el Dominante sería un líder orientado a tareas y resultados, por lo que le motivarían la autonomía y la independencia para impulsar sus propios planes. Su forma natural de actuar es eliminar o suavizar las barreras para aplicar sus proyectos. Como contrapartida, los perfiles exageradamente dominantes tienden a generar conflicto por impaciencia y rigidez en sus planteamientos, sin tener en cuenta los sentimientos y puntos de vista de los demás.
- 2) *Influyente (I; emocional-extrovertido)*. Se asocia a una personalidad alegre, extrovertida, cálida, abierta, social y gregaria. Son trabajadores, persuasivos y abiertos. Tienden a delegar, creando un ambiente de éxito mediante influencia y persuasión. Su estilo de dirección y liderazgo estaría en línea con la orientación a personas (Hersey y Blanchard, 1982), y les motivaría un entorno social en constante interacción (rico y potente), en el que puedan influir hacia el éxito. No obstante, el influyente puede perder impulso en la acción o dejar de supervisar acciones que haya delegado. Asimismo, su lado social le lleva a procrastinar a la hora de tomar algunas decisiones que pueden incomodar sus compañeros.
- 3) *Estable (S; emocional-introvertido)*. A este estilo se asocian paciencia, perseverancia, estabilidad y cooperación. Hasta cierto punto dependientes, son muy buenos técnicamente, enseñando y trabajando en equipo. Les motiva principalmente la estabilidad (en el puesto de trabajo y en su vida en general). Sin embargo, se resisten a los cambios, especialmente los que suceden

rápidamente sin grandes explicaciones y fundamentaciones. Suelen tener problemas a la hora de delegar, ya que su nivel de exigencia y perfección los lleva a querer hacer todo.

- 4) *Cumplidor (C; racional-introvertido)*. Perfeccionistas, tratan de anticipar cualquier riesgo o problema. Para conseguir resultados, trabajan ordenadamente, siguiendo los sistemas establecidos. No les importa trabajar solos y prefieren ser quienes definan su ámbito de responsabilidad. Les gusta acabar bien los trabajos y de forma detallada, como ocurre con los finalizadores descritos por Belbin (2012). En su vertiente negativa, el exceso de perfeccionismo los puede llevar a ser percibidos como inflexibles, burocráticos y lentos en la ejecución de determinadas tareas.

Como ocurre con otros sistemas de categorización de la personalidad, es raro encontrar perfiles completamente puros (por ejemplo, con solo un único factor que los describa). Lo habitual es encontrar un factor dominante principal y un segundo factor de apoyo que lo complemente; por ejemplo, perfiles DI (Dominante e Influyente), en los que el factor principal es la D y el de apoyo es la I (Turienzo, 2008).

En las principales investigaciones con el DISC, este se ha utilizado como herramienta de medición de rendimiento de equipos (Duck, 2006; Ogunyemi et al., 2011); procesos de cambio cultural y desarrollo organizacional (Bacigalupo, Hess & Fernandes, 2008); y comunicación interpersonal y en grupo (Schilling, 2006). Más recientemente, los estudios con el DISC se han centrado principalmente en la multiculturalidad (Bonnstetter et al., 2014), observándose similitudes entre la mayoría de los países (a excepción de Rusia y China). Además, se han continuado validando los constructos en los que se basa el DISC y su metodología ipsativa (Gehrig & Bonnstetter, 2019; González, 2004), consistente en utilizar “ítems con formato de rangos u ordenación en términos de preferencias” (Ximénez & Calderón, 2012, pág. 302).

Por su afinidad con la presente investigación, cabe destacar el trabajo de Beamish (2005, pág. 139), donde se utiliza el DISC para analizar el comportamiento de jefes ejecutivos de dos organismos públicos, identificando qué personas, con niveles competenciales similares, no habían alcanzado la posición de jefe ejecutivo debido a “ciertos comportamientos a los que la persona está predispuesta influenciados en buena medida por la personalidad, los valores, motivaciones, poder cognitivo y estilo de comportamiento”. La orientación seguida aquí, centrada en los estudios de liderazgo que preconizan los atributos personales de quienes lideran (personalidad, conductas y actitudes), suele ser la más presente en los procesos de selección de personal para cargos directivos (esto es, aplicando herramientas de análisis a cada individuo). Sin embargo, no se ignora la importancia de los análisis del liderazgo que priorizan el contexto (entorno, situación) o los

procesos de identidad social (Haslam, Reicher & Platow, 2011; Zaccaro, Green, Dubrow & Kolze, 2018).

En síntesis, sobre la base de estas ideas y hallazgos previos, se expone aquí una aplicación del DISC a una muestra de participantes iberoamericanos —directivos en su mayoría— en el contexto de la formación en liderazgo y la gestión de equipos. En particular, la aplicación que se efectúa en esta investigación fundamenta la importancia de los tipos DISC para el liderazgo y la dirección de equipos, comparando los resultados obtenidos con el estudio de Beamish (2005). En concreto, se analiza si existe una estructura predominante de los patrones DISC —general, así como según el sexo y el país— y si los perfiles DISC observados son similares a los de otros estudios con este instrumento.

## MÉTODO

### Diseño

El presente estudio corresponde a una investigación no experimental del tipo asociativa (correlacional) y transversal (Ato, López-García & Benavente, 2013). Consecuentemente, la relación observada entre las variables se orienta hacia la comparación de grupos, y se explicita si hay diferencias en los perfiles primario y de apoyo de acuerdo con el sexo y el origen de los participantes.

### Participantes

Formaron la muestra intencional del estudio 198 participantes (142 hombres y 56 mujeres), con edades de entre 25 y 50 años ( $M = 36.98$ ;  $DT = 7.14$ ). Todos ellos eran asistentes a cursos académicos de los programas *executive* de una escuela de negocios de la ciudad de Barcelona (España). La formación —orientada a personal directivo, ejecutivo de línea y de alta dirección— se impartió en cursos y seminarios organizados entre el 4 de febrero de 2017 y el 7 de abril de 2019 en seis centros de España y tres de Latinoamérica, según se especifica en la **tabla 1**. Para conformar esta muestra, se excluyeron previamente los casos cuya información recogida presentaba irregularidades, o bien pertenecían al denominado “patrón abrumado” (es decir, sin un comportamiento definido).

### Procedimiento

Se aplicaron los requisitos de los respectivos comités de ética de las instituciones involucradas y no se requirió ninguna aprobación adicional para la investigación —dado que los datos obtenidos no implicaban experimentación animal o clínica—. Además, se siguieron las recomendaciones del Consejo General de la Psicología de España, la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protec-

**Tabla 1.** Distribución de los participantes según el centro de recogida de la información

Centro	<i>n</i>	%
<b>España</b>		
Alicante	15	7.6
Madrid	26	13.3
Olot	29	14.6
Sevilla	17	8.6
Valencia	46	23.3
Zaragoza	12	6.0
<b>Latinoamérica</b>		
Brasil	15	7.6
Colombia	5	2.5
Perú	9	4.5

ción de Datos de Carácter Personal (Jefatura del Estado, 1999) y la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2013).

De las variantes del test DISC, se aplicó la versión en castellano de la variante conocida como cuestionario APP Thomas, desarrollada en 1958 por Thomas Hendrikson (González, 2004; Thomas International, 2020), que determina el estilo de liderazgo y sus áreas de desarrollo potencial (utilizada en nuestro contexto por Gómez, 2020). Este cuestionario consta registrado en la British Psychological Society (BPS) tras ser auditado según los criterios establecidos por el Standing Committee on Tests and Testing, que forma parte de la European Federation of Psychologists' Association.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo el primer día del curso al que asistían los participantes, tras especificar el carácter voluntario y anónimo de la participación (sin incidencia alguna en la valoración del trabajo desarrollado por los participantes durante el curso), lo que se acompañó del correspondiente consentimiento informado. Uno de los autores de la presente contribución estuvo presente en todas las aplicaciones para clarificar cualesquiera dudas que pudieran presentarse al responder al instrumento.

Para cada uno de los participantes se ha identificado su estilo DISC atendiendo a los factores principal y de apoyo. El estilo o factor principal se sitúa en primer lugar y el estilo de apoyo, en segundo lugar. De este modo, ha sido posible asignar a los participantes un factor principal (D, I, S o C) y, en caso de no tratarse de perfiles puros (es decir, aquellos en los que un único estilo es suficiente para representarlos), asignar un segundo factor de apoyo. Sobre este particular, Doucette (1994) señala que solo un 30% de los empleados presenta un único factor primario, siendo lo más habitual la existencia de un factor primario y otro secundario.



## Análisis de datos

Los perfiles del DISC se describen en dos etapas. En la primera, se atiende al estilo primario observado en el conjunto de la muestra, así como a las dimensiones de introversión y extroversión: los estilos Influyente (I) y Dominante (D) para la dimensión de extroversión, y los estilos Cumplidor (C) y Estable (S) para la dimensión de introversión (información no tabulada). En la segunda etapa, se describen los perfiles considerando conjuntamente los estilos primario y de apoyo. En cada caso, la información obtenida se analiza, además, en función del sexo y el país de impartición. Todos los datos se procesaron con el paquete estadístico SPSS en su versión 25.

## RESULTADOS

En el conjunto de la muestra, el estilo primario observado en los participantes fue como sigue ( $\chi^2 = 29.03$ ;  $p < .000$ ; información no tabulada): Dominante (D),  $n = 38$  (19.2%); Influyente (I),  $n = 77$  (38.9%); Estable (S),  $n = 27$  (13.6%); y Cumplidor (C),  $n = 56$  (28.3%). La significatividad de esta distribución se corrobora, asimismo, en términos de introversión-extroversión ( $35\chi^2 = 37.$ ;  $p < .000$ ): los resultados muestran un predominio incontestable de la extroversión ( $n = 142$ ; 71.7%) sobre la introversión ( $n = 56$ ; 28.3%).

En relación con los estilos primarios y de apoyo de la muestra general (tabla 2), se observan las siguientes asociaciones significativas ( $\chi^2 = 141.98$ ;  $p < .000$ ). El estilo predominante Influyente suele apoyarse principalmente en el Dominante (48.1%) y en menor proporción en los estilos Cumplidor (20.8%) y Estable (16.9%) —porcentajes referidos a la  $n = 77$  (participantes en quienes predomina el mencionado estilo Influyente)—. En el caso del estilo Cumplidor, el 55.4% se apoya fundamentalmente en el Estable y solo 21.4% en el Dominante (porcentajes referidos a la  $n = 56$  de participantes en quienes predomina el estilo Cumplidor). El estilo Dominante ( $n = 38$ ) se apoya de forma mayoritaria en el estilo Influyente (47.4%); y, por último el estilo Estable ( $n = 27$ ) tiene, en mayor proporción (63.0%), su apoyo en el perfil Cumplidor.

Al analizar los datos según el sexo del participante y el país donde se impartió la formación (tabla 2), se observan distintas asociaciones significativas. En el caso de los hombres ( $\chi^2 = 16.47$ ;  $p < .001$ ), son los estilos Influyente ( $n = 52$ ; 36.6%) y Cumplidor ( $n = 40$ ; 28.2%) los más presentes en el conjunto, seguidos de los perfiles Dominante ( $n = 31$ ; 21.8%) y Estable ( $n = 19$ ; 13.4%). Con respecto a la introversión-extroversión, los valores observados en la muestra de hombres son semejantes a los del conjunto de participantes ( $\chi^2 = 27.07$ ;  $p < .000$ ), dado que predomina la extroversión ( $n = 102$ ; 71.8%)

por encima de la introversión ( $n = 40$ ; 28.2%) —información no tabulada—. Al combinar, en los hombres, los estilos primario y de apoyo, destaca que el Influyente se apoya en el Dominante (48.1% de los casos); en cambio, el Cumplidor hace lo propio con el Estable en el 42.5% de los casos ( $\chi^2 = 88.89$ ;  $p < .000$ ).

Con relación a las mujeres, si bien su perfil más frecuente es el Influyente ( $n = 25$ ; 44.6%), a este le sigue el Cumplidor ( $n = 16$ ; 28.6%), estando equiparados los perfiles Estable ( $n = 8$ ; 14.3%) y Dominante ( $n = 7$ ; 12.5%) ( $\chi^2 = 15.00$ ;  $p < .002$ ). La dupla introversión-extroversión ( $\chi^2 = 10.28$ ;  $p < .001$ ; información no tabulada) sigue la tendencia señalada para la muestra general y la de los hombres, según la cual predomina la extroversión ( $n = 40$ ; 71.4%) por encima de la introversión ( $n = 16$ ; 28.6%). Al relacionar los perfiles primario y de apoyo en las mujeres (tabla 2), se observa que el perfil Influyente tiene como apoyo el Dominante (48.0% de los casos); por su parte, el 87.5% de mujeres cuyo perfil primario es el Cumplidor, tienen en el Estable su perfil de apoyo ( $\chi^2 = 72.42$ ;  $p < .000$ ).

Al analizar la muestra según el país de impartición de la formación (información no tabulada), en el caso de los participantes de España hubo proporciones similares, por una parte, entre los estilos primarios Influyente ( $n = 38$ ; 31.9%) y Cumplidor ( $n = 36$ ; 30.3%), y, por otra parte, entre los estilos Dominante ( $n = 23$ ; 19.3%) y Estable ( $n = 22$ ; 18.5%);  $\chi^2 = 7.15$ ;  $p < .067$  (n. s.). En lo que respecta a la introversión-extroversión, predominan los extrovertidos ( $n = 83$ ; 69.7%) por encima de los introvertidos ( $n = 36$ ; 30.3%) ( $\chi^2 = 18.56$ ;  $p < .000$ ). Las asociaciones entre perfiles primario y de apoyo (tabla 2) muestran que, en los participantes de España, quienes tienen como perfil principal el Influyente, en el 42.1% de los casos tienen el perfil Dominante como apoyo. En cambio, las personas cuyo perfil primario es el Cumplidor, en el 58.3% de los casos tienen en el Estable su perfil de apoyo ( $\chi^2 = 89.07$ ;  $p < .000$ ).

Entre quienes recibieron su formación en Latinoamérica, predominan los perfiles primarios Influyente ( $n = 16$ ; 43.2%) y Dominante ( $n = 11$ ; 29.7%) sobre los perfiles Cumplidor ( $n = 7$ ; 18.9%) y Estable ( $n = 3$ ; 8.1%) ( $\chi^2 = 10.02$ ;  $p < .018$ ; n. s.), con la extroversión como rasgo predominante en el 81,1% de los casos ( $n = 30$ ) por encima de la introversión ( $n = 7$ ; 18.9%) ( $\chi^2 = 14.49$ ;  $p < .000$ ) (información no tabulada). Al asociar los estilos primario y de apoyo (tabla 2), se observa que, en los participantes de Latinoamérica, quienes tienen el Influyente como perfil primario se apoyan en el 62.5% de los casos en el estilo Dominante; recíprocamente, el 54,5% de quienes tienen el estilo Dominante como primario presentan como perfil de apoyo el Influyente ( $\chi^2 = 32.34$ ;  $p < .001$ ).

Tabla 2. Prevalencia de los perfiles DISC (primario y de apoyo) para la muestra general y según sexo y procedencia de los participantes

Perfiles del DISC	Apoyo							
	D		I		S		C	
Primario	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
<b>Muestra general<sup>1</sup></b>								
Dominante (D)	—	—	18	47.4	3	7.9	7	18.4
Influyente (I)	37	48.1	—	—	13	16.9	16	20.8
Estable (S)	4	14.8	6	22.2	—	—	17	63.0
Cumplidor (C)	12	21.4	9	16.1	31	55.4	—	—
<b>Hombres<sup>2</sup></b>								
Dominante (D)	—	—	16	51.6	3	9.7	7	22.6
Influyente (I)	25	48.1	—	—	11	21.2	10	19.2
Estable (S)	1	5.3	6	31.6	—	—	12	63.2
Cumplidor (C)	11	27.5	8	20.0	17	42.5	—	—
<b>Mujeres<sup>3</sup></b>								
Dominante (D)	—	—	2	28.6	0	0.0	0	0.0
Influyente (I)	12	48.0	—	—	2	8.0	6	24.0
Estable (S)	3	37.5	0	0.0	—	—	5	62.5
Cumplidor (C)	1	6.3	1	6.3	14	87.5	—	—
<b>España<sup>4</sup></b>								
Dominante (D)	—	—	10	43.5	2	8.7	5	21.7
Influyente (I)	16	42.1	—	—	7	18.4	8	21.1
Estable (S)	3	13.6	4	18.2	—	—	15	68.2
Cumplidor (C)	5	13.9	7	19.4	21	58.3	—	—
<b>Latinoamérica<sup>5</sup></b>								
Dominante (D)	—	—	6	54.5	1	9.1	1	9.1
Influyente (I)	10	62.5	—	—	2	12.5	3	18.8
Estable (S)	0	0.0	2	66.7	—	—	1	33.3
Cumplidor (C)	4	57.1	0	0.0	3	42.9	—	—

Nota: Los porcentajes se refieren a la proporción de perfiles de apoyo para cada estilo primario. En cada caso, se incluyen los valores correspondientes a los perfiles primarios puros.

<sup>1</sup>  $N = 198$ ;  $\chi^2 = 141.98$ ;  $p < .000$ ; D ( $n = 10$ ; 26.3%), I ( $n = 11$ ; 14.3%), S ( $n = 0$ ; 0.0%), C ( $n = 4$ ; 7.1%).

<sup>2</sup>  $N = 142$ ;  $\chi^2 = 88.89$ ;  $p < .000$ ; D ( $n = 5$ ; 16.1%), I ( $n = 6$ ; 11.5%), S ( $n = 0$ ; 0.0%), C ( $n = 4$ ; 10.0%).

<sup>3</sup>  $N = 56$ ;  $\chi^2 = 72.42$ ;  $p < .000$ ; D ( $n = 5$ ; 71.4%), I ( $n = 5$ ; 20.0%), S ( $n = 0$ ; 0.0%), C ( $n = 0$ ; 0.0%).

<sup>4</sup>  $N = 119$ ;  $\chi^2 = 89.07$ ;  $p < .000$ ; D ( $n = 6$ ; 26.1%), I ( $n = 7$ ; 18.4%), S ( $n = 0$ ; 0.0%), C ( $n = 3$ ; 8.3%).

<sup>5</sup>  $N = 37$ ;  $\chi^2 = 32.34$ ;  $p < .001$ ; D ( $n = 3$ ; 27.3%), I ( $n = 1$ ; 6.3%), S ( $n = 0$ ; 0.0%), C ( $n = 0$ ; 0.0%).



## CONCLUSIONES

Derivada del trabajo pionero de William Moulton Marston, la aplicación del DISC muestra perfiles que corroboran la estabilidad de la tipología propuesta en muestras de directivos de distintos contextos; los datos obtenidos, además, son susceptibles de valorarse con respecto a tendencias en los estudios de liderazgo distintas a aquellas que priorizan las características personales de quien lidera.

En el conjunto de la muestra se observa la prevalencia del tipo Influyente (I), sin diferencias al segmentar por sexo o país de impartición. Los descriptores del tipo Influyente (I) muestran una tendencia de los participantes hacia un liderazgo basado en la influencia, con una personalidad cálida y extrovertida, persuasivos y con tendencia a la delegación, en línea con el estilo situacional orientado a personas (Hersey & Blanchard, 1982). Al añadir, al tipo primario, el factor de apoyo con mayor prevalencia, se observa que la combinación de Influyente

y Dominante (ID) es la más frecuente en los hombres y los participantes latinoamericanos, lo que implicaría que el estilo de liderazgo orientado a personas señalado anteriormente se balancearía con un estilo Dominante, también extrovertido, pero más competitivo y orientado a resultados, en línea con la mencionada teoría situacional.

En cambio, en las mujeres la combinación de perfiles Cumplidor y Estable (CS) es la que muestra mayor prevalencia. Siguiendo a Turienzo (2008), esto sugiere un perfil más técnico (el nivel de extroversión es de hecho mayor que el de los hombres), frente al estilo más competidor y directivo de los hombres. No obstante, el conjunto de la muestra de mujeres manifiesta un nivel de extroversión similar al de los hombres, lo que se explica por la mayor prevalencia del tipo Influyente (I), tanto como factor primario como de apoyo.

Estos resultados, al compararse con los obtenidos por Beamish (2005), arrojan similitudes en la prevalencia de los perfiles Influyente (I) y Dominante (D), lo que corroboraría la prevalencia del tipo Influyente (I) en las mujeres. Sin embargo, en Beamish (*ibidem*) se observa una menor prevalencia del tipo Cumplidor (C), que, en asociación con el tipo Estable (S), destaca en nuestro caso un perfil más técnico.

Estas diferencias por género advierten la necesidad de profundizar en el análisis del liderazgo de las mujeres, que requiere un tratamiento diferenciado (Pestana & Codina, 2020) cuya presencia sigue siendo marginal en el conjunto de conocimientos científicos existente (Corpus, Due y Augoustinos, 2020; Koburtay, Syed y Haloub, 2019). Otras limitaciones de la presente investigación tienen que ver con la necesidad de añadir variables que den cuenta de la incidencia de los distintos perfiles en la gestión de equipos de trabajo u otros elementos de la cultura organizacional. Adicionalmente, si bien se ha demostrado que los rasgos descritos por el DISC inciden en otros elementos como la creatividad (Puccio & Grivas, 2009), la satisfacción con el trabajo (Mun & Hwang, 2015) o el rendimiento de los equipos (Lykourantzou, Antoniou, Naudet & Dow, 2016), el análisis del liderazgo propuesto aquí ha de atender a otras perspectivas como las que priorizan el contexto o los procesos de identidad social (en línea con lo señalado, entre otros, por Haslam et al., 2011 y Zaccaro et al., 2018).

En suma, investigaciones futuras permitirán articular las citadas características e influencias; en el caso que nos ocupa, esto se ha procurado llevar a cabo analizando los perfiles DISC derivados de la obra de Marston, en función de las relaciones que generan y cómo estas relaciones inciden en el día a día de las organizaciones.

## Referencias

- Ato, M., López-García, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Bacigalupo, A.; Hess, J. D., & Fernandes, J. (2009). Meeting the challenges of culture and agency change in an academic health center. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(5), 408-420.
- Beamish, G. (2005). How chief executives learn and what behaviors factors distinguish them from other people. *Industrial and Commercial Training*, 31(3), 138-144.
- Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. Londres: Routledge.
- Bonnstetter, B. J., Bonnstetter, D., & Bonnstetter, R. (2014). *Using big data to better appreciate cultural differences. A research white paper examining the behavioural assessments of 10 countries*. TTI Success Insights. Target Training International.
- Bunn, G. C. (1997). The lie detector, Wonder Woman and liberty: the life and work of William Moulton Marston. *History of the Human Sciences*, 10(1), 91-119. <https://doi.org/10.1177/095269519701000105>
- Corpus, E., Due, C., & Augoustinos, M. (2020). Caught in two worlds: A critical review of culture and gender in the leadership literature. *Social and Personality Psychology Compass*, 14(12), e12571. <https://doi.org/10.1111/spc3.12571>
- Doucette, N. (1994). Automating the behavior profiling process. *Rough Notes Indianapolis*, 137(1). Indianápolis: Rough Notes Co., Inc.
- Duck, J. (2006). Making the connection: Improving virtual team performance through behavioral assessment profiling and behavioral cues. *Developments in Business Simulation and Experimental Learning*, 33, 358-359.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- Forsyth, B., Davis, H. C., Mitchell, B., & Fryer, R. A. (2016). DISCflex Leadership/Team Performance Model (DLTPM)<sup>TM</sup>. *Journal of Organizational Psychology*, 16(2), 75-87.
- Furlow, L. (2002). Selecting nurses based on behavioral characteristics. *Association of Operating Room Nurses Journal*, 75(3), 590-592.
- Gehrig, E., & Bonnstetter, R. (2019). *TTI Success Insights' Approach to Psychometric Assessment Validity and Reliability*. Technical report, TTI Success Insights.
- Gómez, P. (2020). *Habilidades y competencias directivas: un enfoque transversal y contingente* [Tesis de doctorado]. Open University La Salle (OLS), Andorra.
- González, J. R. (2004). La tecnología de evaluación ipsativa y el sistema APP-APT de Thomas Internacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 169-197.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power*. Nueva York: Psychology Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior. Utilizing human resources* (cuarta edición). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jefatura del Estado (1999, 14 de diciembre). Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de

- Carácter Personal. *Boletín Oficial del Estado*, 298(§23750), 43088-43099. <https://www.boe.es/boe/dias/1999/12/14/pdfs/A43088-43099.pdf>
- Koburay, T., Syed, J., & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review*, 31(6), 831-848. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Lykourentzou, I., Antoniou, A., Naudet, Y., & Dow, S. P. (2016). Personality matters: Balancing for personality types leads to better outcomes for crowd teams. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW*. <https://doi.org/10.1145/2818048.2819979>
- Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. Nueva York, Hartcourt, Brace & Company.
- Mun, M. Y., & Hwang, S. Y. (2015). Impact of DISC behavioral styles on job satisfaction and clinical competencies among newly hired nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 21(1), 43-52.
- Ogunyemi, D. A., Mahller, Y. Y., Wohlmuth, C., Eppey, R., Tangchitnob, E., & Alexander, C. J. (2011). Associations Between DISC Assessment and Performance in Obstetrics and Gynecology Residents. *The Journal of Reproductive Medicine*, 56(9-10), 398-404.
- Park, W. I., Kang, S., & Kim, Y. K. (2012). A recommendation scheme considering customer's psychological patterns in m-commerce environment. *Information*, 15(7), 3005-3019.
- Payne, L. (2014). Personality profiling tools. *Training & Development*, 41(6), 7.
- Pestana, J. V., & Codina, N. (2020). Collective and individual sources of women's creativity: Heroism and psychological types involved in enhancing the talent of emerging leaders. *Sustainability*, 12(11), 4414. <https://doi.org/10.3390/su12114414>
- Puccio, G., & Grivas, C. (2009). Examining the relationship between personality traits and creativity styles. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00535.x>
- Schilling, S. L. (2006). *A Statistical Analysis of the Effect of Personality Types on Communication Apprehension in Small Group Communication* [Tesis de doctorado]. South Dakota State University. South Dakota.
- Slowikowski, M. K. (2005). Using DISC behavioural instrument to guide leadership and communication. *Association of Operating Room Nurses Journal*, 82(5), 835-843.
- Thomas International (2020). *Evaluaciones del comportamiento*. <https://www.thomas.co/es-LA/evaluaciones/evaluaciones-del-comportamiento> [consultado el 20 de julio de 2021].
- Turienzo, R. (2008). Sistema DISC. Liderazgo social y coaching. <http://rubenturienzocoach.blogspot.com.es/2008/10/sistema-disc.html> [consultado el 2 de febrero de 2021].
- World Medical Association (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *Journal of the American Medical Association*, 310, 2191-2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Ximénez Gómez, C., & Calderón Carvajal, C. (2012). El análisis factorial de datos ipsativos: un estudio de simulación. *Psicothema*, 24(2), 302-309.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. J. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>