

Riesgo Psicosocial: un comparativo entre empresa familiar y no familiar a partir de las características de liderazgo

Psychosocial risk: a comparison between family-owned and non- family-owned company from leadership characteristics

Sonia Pérez Osorio. Ingeniera en Mercadeo y Ventas – Especialista en Psicología Organizacional y del Trabajo- sonia.perezo@udea.edu.co

Yuliana Vélez Múnera - Psicóloga - yuliana.velezm@udea.edu.co

Resumen

Este artículo compara las características de liderazgo como riesgo psicosocial y su influencia en las dimensiones de control y autonomía sobre el trabajo y las oportunidades de uso y desarrollo de habilidades y conocimientos teniendo como campo de interés una Empresa Familiar y una Empresa No Familiar. Para el estudio se tomaron las bases de datos existente de la medición de riesgo psicosocial de ambas empresas, y se realizó en cada una de ellas, grupos focales y entrevistas estructuradas a los líderes de las personas evaluadas en dichos grupos; se obtuvo la información necesaria para el estudio, se analizó por medio del modelo de correlación y se realizaron asociaciones de variables que permitieron diversos análisis comparables con diferentes teorías existentes sobre el tema, permitiendo concluir que existe una estrecha relación entre las características de liderazgo y los riesgos psicosociales, independientemente del tipo de empresa.

Palabras Clave: Riesgo Psicosocial, Características de Liderazgo, Batería del Ministerio, Empresa Familiar, Empresa no Familiar, Efectos en la Salud, Dimensiones.

Abstract

This article compares the leadership characteristics as a psychosocial risk and its influence on the dimensions of control and autonomy over work and the opportunities of use and development of skills and knowledge having as a field of interest a Family-owned company and a non-Family-owned company. For the study, the existing databases of the psychosocial risk measurement of both companies were taken, and in each of them, focus groups and structured interviews were conducted with the leaders of the people evaluated in those groups. The necessary information was obtained for the study, it was analyzed by means of the correlation model and associations of variables were made so that they allowed diverse analyzes comparable with different existing theories on the subject, allowing to conclude that there is a close relation between the characteristics of leadership and the psychosocial risks, regardless of the type of company.

Key Words: Psychosocial Risk, Leadership Characteristics, Ministry Battery, Family-owned company, non-Family-owned company, Health Effects, Dimensions.

Introducción

El liderazgo es uno de los pilares más importantes y de gran influencia en el crecimiento de las empresas; hoy en día, las organizaciones se han preocupado tanto por este tema que invierten grandes sumas de dinero en la capacitación de su personal, con el propósito de garantizar mejores resultados no sólo en el manejo de los trabajadores, sino en las grandes contribuciones económicas que implica un buen liderazgo.

Lo que quiere decir, que una deficiencia en el liderazgo, puede influir de una manera no tan positiva en los empleados o en el crecimiento de una organización o empresa. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo. De manera más específica, se ha probado que el estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa (Shamir *et al.*, 1993) pero, además, afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados (p.e., Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997).(1)

En este estudio, compararemos dos tipos de empresas, una familiar y una no familiar, en las cuales podrían existir características del liderazgo diferentes, lo que puede relacionarse con los niveles de riesgo psicosocial arrojados en la medición de éstos, a través de la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección social en Colombia.

Una empresa Familiar para este estudio es entendida como aquella que está dirigida o liderada por integrantes de una familia y una empresa no Familiar es la que está liderada por personas que no tienen ninguna relación de consanguinidad entre ellas.

Con base en lo anterior, este estudio es un comparativo entre ambas empresas, con el cual se pretende identificar los niveles de riesgo psicosocial intralaboral y determinar si hay diferencias entre las dos. Se realiza análisis de la variable características de liderazgo en las empresas, relacionándola a la vez con las dimensiones de control y autonomía sobre el Trabajo, y oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos, variables que se consideran como precursoras de enfermedad laboral.

Para la realización de esta investigación se han usado los datos de la evaluación de Riesgo Psicosocial de una empresa familiar y una no familiar realizado en el año 2016; además, se utilizaron las herramientas del Grupo focal y la entrevista de la Batería para la evaluación del riesgo psicosocial del Ministerio de la protección social de Colombia como complementarias para el análisis de la información.

Así pues, Las características de liderazgo no sólo se entienden como la forma en que se ejerce la autoridad; desde la Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección social en Colombia, también son comprendidas como factores de riesgo que tendrán relación con otras muchas variables

evaluadas intra y extra laboralmente, y que su desarrollo como riesgo Psicosocial en una organización puede traer consecuencias en la salud y desempeño de los trabajadores. La planificación y asignación de tareas, la consecución de logros, resolución de conflictos, participación de los colaboradores, la motivación, la comunicación e interacción y el apoyo social son los atributos que se evalúan para determinar si las características de liderazgo pueden o no ser consideradas como riesgo psicosocial en una empresa.

Métodos

El estudio es una investigación Cuantitativa Correlacional cuya finalidad, fue realizar un comparativo de los niveles de riesgo psicosocial intralaboral teniendo como contexto una Empresa Familiar y una Empresa No Familiar y analizar la variable características de liderazgo en ambas empresas, relacionándola con las dimensiones: control y autonomía sobre el Trabajo, y oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y conocimientos, de la Bateria de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial del Ministerio de la Protección Social de Colombia. Esta Bateria, está conformada por siete instrumentos: ficha de datos generales, cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma A), cuestionario de factores de riesgo psicosocial intralaboral (forma B), cuestionario de factores de riesgo psicosocial extralaboral, guía para análisis psicosocial de puestos de trabajo, guía para entrevistas semiestructurada, guía de grupos focales y cuestionario para la evaluación de estrés. Estos instrumentos permiten recolectar los datos sociodemográficos y ocupacionales de los trabajadores y establecer la presencia o ausencia de factores de riesgo psicosocial intra y extralaboral.

Para este estudio se utilizaron cuatro de los siete instrumentos: El cuestionario de factores de riesgo intralaboral versión A orientado a personas que ocupan cargos de jefatura, el cuestionario de factores de riesgo versión B para cargos auxiliares y operativos, entrevistas semiestructuradas y grupos focales, estas dos últimas herramientas, diseñadas para profundizar en la evaluación del riesgo psicosocial de las “condiciones intralaborales las cuales son entendidas como aquellas características del trabajo y de la organización que influyen en la salud y bienestar de las personas”(2).

“Los cuestionarios de factores de riesgo psicosocial intralaboral están diseñados para evaluar condiciones propias del trabajo, su organización y el entorno en que se desarrolla, las cuales bajo ciertas características pueden tener efectos negativos para la salud del trabajador o en el trabajo” (2).

El riesgo intralaboral es medido por cuatro dominios: demandas del trabajo, control, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensa. Las demandas en el trabajo están orientadas a medir las exigencias que el trabajo impone al individuo y se clasifican en los siguientes dominios: demandas cuantitativas, cognitivas, mentales o emocionales, de responsabilidad, del ambiente físico laboral o de la jornada de trabajo.

El control sobre el trabajo se refiere a la posibilidad que tienen las personas para influir y tomar decisiones, las dimensiones de este dominio son el control y autonomía sobre el trabajo, las oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas, participación y manejo del cambio, claridad del rol y capacitación.

La dimensión de Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo hace referencia a la relación social que se establece entre los superiores y sus colaboradores y tiene como dimensiones las características de liderazgo, las relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño la relación con los colaboradores.

El dominio de recompensa, se orienta a la retribución que el trabajador obtiene a cambio de su trabajo. Las dimensiones de este dominio son el reconocimiento y compensación, las recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que realiza.

Para este estudio, se tomaron para análisis tres dimensiones de dos dominios. Del dominio de control se tomaron las dimensiones: control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y destrezas y del dominio de liderazgo se tomó características de liderazgo.

La dimensión de Características de Liderazgo se refiere a los atributos de la gestión de los jefes inmediatos y está conformada por preguntas que cuestionan sobre la forma en que dan las instrucciones, la ayuda que brindan para organizar mejor el trabajo, si tienen en cuenta los puntos de vista y opiniones de sus empleados, si los animan y les comunican a tiempo, si los orientan y ayudan a hacer mejor el trabajo, si les ayudan a progresar y a sentirse bien en el trabajo, si ayudan a solucionar problemas, si son confiables, si escuchan cuando se tienen problemas y si brindan apoyo cuando es necesario.

La dimensión de Control y autonomía sobre el trabajo se refiere al margen de decisión que tienen los empleados sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso. Indaga sobre si la persona puede decidir cuánto trabajo hace en el día y la velocidad con que lo realiza y si puede cambiar el orden de las actividades.

Finalmente, la dimensión de Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos cuestiona sobre si el trabajo permite desarrollar habilidades, aplicar conocimientos, aprender cosas nuevas y si el trabajo es asignado teniendo en cuenta las capacidades.

Después de determinar cuáles dimensiones harían parte del estudio, se tomó de dos bases de datos existentes, elaboradas por una Psicóloga Especialista en Salud Ocupacional, a partir de la medición de riesgo psicosocial, la información de los resultados obtenidos de las dimensiones del Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral de la batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, de una Empresa Familiar (EF) especializada en la importación, producción, comercialización y distribución de materias primas, artículos para laboratorio y reactivos, implementos de protección personal, fragancias puras, fijadores y sabores, productos para aseo y desinfección, donde se aplicó el cuestionario al total de la población cuyo número es de 76 empleados y la información de medición realizada a una área de negocio de una Empresa

No Familiar (ENF) dedicada a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada, donde se aplicó la evaluación a 104 empleados que prestan servicios a un mismo cliente. Para complementar el estudio, se realizaron Grupos Focales, otro de los instrumentos que compone la Batería para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial del Ministerio de la Protección social. “Con los grupos Focales se evalúan a mayor profundidad las Dimensiones de Características de Liderazgo, Retroalimentación del Desempeño y Relaciones Sociales en el trabajo, del Riesgo Intralaboral”(2)

Para el interés de este estudio, los grupos focales hicieron énfasis en la dimensión de Características de Liderazgo para lo cual se aplicó el cuestionario recomendado en la Batería que tiene por objetivo “identificar los atributos de la gestión del jefe inmediato en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución o logro de resultados, la resolución de conflictos, la participación que brinda a sus colaboradores, los mecanismos que utilizar para mantener la motivación de sus colaboradores, la comunicación y la forma de interacción con sus colaboradores y el apoyo social que brinda a sus colaboradores” (2).

Estos grupos focales se realizaron según las indicaciones contenidas en la batería de Ministerio de la protección Social: grupos máximo de 12 personas, entre 60 y 120 minutos en el desarrollo, con la presencia de un moderador y un relator como lo exige el instrumento. Previo a la realización de los grupos focales, se hizo firmar a cada participante un consentimiento informado en el que se indicó lo voluntario de la participación, el propósito de la actividad, la descripción del proceso, la duración estimada, los riesgos y beneficios, la confidencialidad de la información suministrada, el derecho a negarse y o retirarse del proceso.

En la Empresa Familiar (EF), el grupo focal se aplicó a 11 empleados del área comercial que se encuentran bajo la dirección de un mismo líder y en la Empresa No Familiar (ENF) a una muestra de la Población, donde participaron 7 coordinadores del personal de vigilancia que se encuentra bajo la dirección del mismo líder. La moderación del grupo Focal fue realizada por una Psicóloga Especialista en Salud Ocupacional y como relatores estuvieron dos estudiantes de la especialización de Salud Ocupacional.

La información obtenida de los grupos focales se llevó a un consolidado de hallazgos recomendado por la misma batería, donde se describieron los principales resultados de las condiciones evaluadas a partir del análisis del experto quien también indicó, si las condiciones representaban un factor de riesgo. Posteriormente las condiciones riesgosas se valoraron, para dicha valoración, se analizó la frecuencia de presentación de la condición insegura y la intensidad de exposición; posteriormente, por medio de los criterios de la guía de la batería, se realizó una calificación y se determinó el nivel del riesgo.

Como fuente para confrontar la información que arrojaron los grupos focales, se realizó una entrevista a los dos Líderes que tienen a cargo el personal evaluado en el grupo focal, la cual contuvo las mismas preguntas que se realizaron en los grupos focales, pero orientado directamente al líder.

Para el análisis estadístico de la información se utilizó el modelo de regresión logística para establecer la relación lineal entre una variable independiente y dos variables dependientes, en este caso, se definió como la variable independiente la dimensión de características de liderazgo y como variables dependientes control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades.

En el análisis, se realizó depuración de los datos y se avalúo la calidad de los mismos realizando diferentes pruebas con el programa estadístico informático SPSS.

Resultados y análisis

Pruebas realizadas al instrumento

Fiabilidad de la información. Para conocer la fiabilidad de la información se utilizó el Alfa de Cronbach. Tabla 1. Con el resultado obtenido de 0,89, se puede determinar que el instrumento presenta una confiabilidad alta, lo cual según estándares internacionales significa que la prueba tiene mucha consistencia interna y que es confiable para aplicar en Colombia.

Este coeficiente de correlación Alfa de Cronbach es similar al obtenido en la validación de Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial de la Dra. Villalobos. Esto quiere decir que los ítems están muy correlacionados entre y que no hay errores en la aplicación del instrumento.

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad de la información

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,892	,914	24

También se utilizó el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de cada uno de los elementos contenidos en el instrumento y se pudo concluir que cada dominio comparado con el puntaje total de la escala da un valor similar entre 0.87 y 0.89, lo que significa que ningún dominio tuvo más peso que otro, es decir, tenían igual peso en la escala. Tabla 2.

Adicional, cada dominio tiene un Alfa de Cronbach alto, lo que significa que tiene una fiabilidad alta en sí mismo y con respecto a la escala.

Tabla 2. Estadístico de Fiabilidad de cada dimensión

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Características del liderazgo PTAJE TRANSF	650,96	46863,03	,740	,965	,882
Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	650,29	47670,45	,651	,958	,884
Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	645,02	46159,60	,635	,881	,883
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	649,54	47171,01	,795	,990	,882
Claridad de rol PTAJE TRANSF	654,40	47197,51	,663	,996	,883
Capacitación PTAJE TRANSF	658,30	48605,47	,450	,989	,888
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	639,12	47622,41	,455	,996	,889
Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	637,21	45697,91	,625	,994	,884
Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	616,26	48889,21	,232	,995	,898
Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	642,48	47316,59	,787	1,000	,882
Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	636,31	49046,16	,456	,964	,888
Demandas emocionales PTAJE TRANSF	640,97	50868,26	,147	,952	,895
Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	627,93	48764,82	,388	,904	,890
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	643,24	48859,60	,420	,823	,889
Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	640,29	48936,99	,325	,817	,892
Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	600,38	51511,80	,058	,879	,898
Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	631,94	49603,92	,619	,994	,887

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	651,49	47114,88	,700	1,000	,883
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	660,40	48664,06	,595	,999	,886
Recompensas PTAJE TRANSF	655,12	47695,93	,741	1,000	,883
Puntaje BRUTO Intralaboral	558,18	37306,31	,935	,984	,872
lid_dico	668,87	52154,23	,629	,698	,893
opo_dico	668,89	52199,30	,430	,757	,893
con_dico	668,84	52226,97	,311	,730	,893

Adicional se aplicó el modelo de regresión logística a la información, donde obtuvimos la siguiente información:

Chi-cuadrado de Pearson. Al realizar la prueba de Chi cuadrado de Person en la Empresa No Familiar se encontró que hay una posible asociación entre el nivel de estudio, la antigüedad en el cargo y las oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, con las Características de liderazgo. Tabla 3.

Tabla 3. Resultados Chi-cuadrado empresa No Familiar

	Nivel de estudio			Antigüedad en el cago			Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades		
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,555 ^a	3	0,023	16,391 ^a	10	0,089	15,476 ^a	1	0,000
Razón de verosimilitud	12,255	3	0,007	21,718	10	0,017	15,896	1	0,000
N de casos válidos	104			104			104		

En la Empresa Familiar (EF), solo se encontró asociación de las Características de Liderazgo, con el tipo de salario. Tabla 4.

Tabla 4. Resultado Chi-cuadrado - Empresa Familiar

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,973 ^a	2	0,050
Razón de verosimilitud	6,873	2	0,032
N de casos válidos	76		

Prueba U de Mann-Whitney. Esta prueba se utiliza para comprobar la heterogeneidad de dos muestras ordinales. Al aplicar esta muestra a la base de datos de la Empresa No Familiar, se puede concluir que hay relación entre las variables de antigüedad en la empresa y antigüedad en el cargo.

Pruebas Ómnibus. La Prueba de Ómnibus establece que si la significación es menor de 0,05 indica que el modelo ayuda a explicar el evento, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

La prueba de Ómnibus tanto en la Empresa Familiar (EF) como en la Empresa No Familiar (ENF), nos indica que el control y autonomía sobre el trabajo y las Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos tienen relación directa con las características de Liderazgo.

Prueba de Nagelkerke. Esta indica porcentualmente en cuanto explica el modelo la variabilidad de la variable dependiente. Esta prueba nos lleva a dos resultados en la Empresa No Familiar (ENF):

- Las características de liderazgo están relacionadas con el riesgo psicosocial en un 41.9%
- Las variables independientes (Control y autonomía sobre el trabajo y las Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos) explican en un 41.9% las características de liderazgo
- En la Empresa Familiar (EF), esta prueba nos indica:
- Las características de liderazgo están relacionadas con el riesgo psicosocial en un 19%
- Las variables independientes (Control y autonomía sobre el trabajo y las Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos) explican en un 19% las características de liderazgo.

Prueba de Hosmer y Lemeshow. La prueba de Hosmer y Lemeshow nos indica que en la Empresa No Familiar (ENF), hay un buen ajuste del modelo debido a que se encuentra una significancia de 0,946 sobre un valor de referencia de 0.05, y en la en la Empresa Familiar

(EF), hay ajuste aceptable del modelo debido a que se encuentra una significancia de 0,466 sobre un valor de referencia de 0.05.

Para el análisis se estableció que entre más cerca a uno (1), estén los valores arrojados por la asociación entre las variables, la asociación será mayor, es decir habrá más perfección y menor nivel de riesgo.

Con la información obtenida de los instrumentos, se realizó una triangulación, buscando determinar si había una consistencia entre los resultados de los tres instrumentos.

A continuación se presentan los resultados arrojados a partir del análisis de los instrumentos de medición utilizados.

Resultados de nivel de riesgo intralaboral por tipo de empresa y número de personas a intervenir

Para dar respuesta al primer Objetivo, que plantea identificar el nivel de riesgo intralaboral de la empresa familiar y no familiar de forma general, sobre la medición de riesgo psicosocial en cada una de las empresas, se encontró que en ambas el nivel de riesgo psicosocial intralaboral es igual al quedar calificadas en un Nivel Medio. Tabla 5.

Tabla 5. Nivel de riesgo intralaboral por empresa

Tipo de Empresa	Nivel de Riesgo Psicosocial Intralaboral
EF (n = 76)	<i>Medio</i>
ENF (n = 104)	<i>Medio</i>

La Batería de Instrumentos para la Evaluación de Factores de Riesgo Psicosocial, solo genera interpretación del nivel de riesgo (bajo, muy bajo, medio, alto y muy alto) para el total de los factores de riesgo intralaborales, no para cada una de las dimensiones. Para las dimensiones, la herramienta permite conocer el número de trabajadores que tienen el riesgo y necesitan intervención. En el caso de este estudio, más del 50% de la población requiere intervención en las dimensiones relacionadas. Presentándose más población de trabajadores con necesidad de intervención, en la empresa familiar (EF). Tabla 6.

Tabla 6. Número de personas con riesgo por dimensión

Tipo de empresa	Características de Liderazgo		Oportunidad para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos		Control y autonomía sobre el trabajo	
	# Personas con riesgo	% Participación	# Personas con riesgo	% Participación	# Personas con riesgo	% Participación
	EF (n = 76)	55	72%	55	72%	39
ENF (n = 104)	53	51%	50	48%	69	66%

Podemos concluir que el riesgo intralaboral es mayor en la empresa familiar en las dimensiones de características de liderazgo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos es decir, que la gestión que realiza el jefe representa dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas y que a las personas se les impide adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades.

La empresa no familiar representa un riesgo mayor en la dimensión de control y autonomía sobre el trabajo, esto significa que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, el ritmo y el orden del trabajo es restringido o inexistente al igual que margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales.

Análisis comparativo de dimensiones

Para dar respuesta al Segundo Objetivo que plantea la realización de análisis comparativo entre las dimensiones de características de liderazgo, control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades de desarrollo y uso de habilidades y destrezas entre los dos tipos de empresas, se realiza un modelo de regresión logística, el cual arroja lo siguiente:

Características de liderazgo por tipo de empresa. Tanto la Empresa Familiar (EF) como la Empresa No Familiar (ENF), presentan un nivel de Riesgo Alto en la dimensión Características de Liderazgo, lo que significa que en ambas empresas la gestión que realiza el jefe presenta dificultades en la planificación, la asignación del trabajo, la consecución de resultados, la solución de problemas, dificultades en la comunicación y forma de relacionarse eficientemente para estimular la participación de sus colaboradores. También se podría decir, que el apoyo brindado puede ser deficiente.

Según los resultados detallados en la tabla 5, la empresa familiar presenta una condición de mayor riesgo psicosocial relacionado con las características de liderazgo y con oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos; puesto que existen más personas que dentro de los resultados de la medición de riesgo psicosocial, reportan un alto riesgo en estas dimensiones

Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. Si se analiza desde el total de la población en cada una de las empresas, se podría decir que no se evidencian diferencias entre la dimensión de oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. Ambas tienen un nivel de riesgo Alto en esta Dimensión. Sin embargo, la empresa familiar, sigue arrojando resultados más elevados, entendidos desde la perspectiva de que mayor número de empleados pueden reportar condiciones desfavorables con relación a ésta dimensión.

El indicador de riesgo de esta dimensión se relaciona con que el trabajo impide a las personas adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades, adicional identifica que al trabajador se le asignan responsabilidades para las cuales no se encuentra calificado.

Control y autonomía sobre el trabajo: La Empresa No Familiar (ENF) presenta un mayor riesgo sobre la dimensión de Control y Autonomía sobre el Trabajo que la Empresa Familiar (EF). El riesgo de la Empresa No Familiar (ENF) se encuentra en un nivel alto a diferencia de la Empresa Familiar (EF) donde la mayoría de los evaluados están en un riesgo despreciable, bajo y medio. El indicador de riesgo de esta dimensión se refiere a que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente o que el margen de decisión y autonomía sobre la organización de los tiempos laborales es de igual forma restringido o inexistente.

Resumen y correlación entre las dimensiones

Finalmente, buscando dar respuesta al Objetivo General que plantea determinar si hay diferencias en el riesgo Psicosocial Intralaboral entre una empresa familiar y una empresa no familiar a partir de la Dimensión de Características de Liderazgo, mediante el análisis de los resultados de la medición de riesgos psicosocial de la Batería del Ministerio de la Protección Social, se elaboran matrices de correlación de las bases de datos unificadas e independientes y se realizan asociaciones de variables que permitan realizar análisis para determinar el nivel de riesgo.

Resumen de dimensiones caso de estudio. Teniendo en cuenta las matrices de correlación, se realiza un resumen sobre la relación de las dimensiones de Características de Liderazgo, Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y Control y autonomía sobre el trabajo en cada una de las empresas, para analizar el comportamiento de cada cruce de dimensiones una según la empresa y determinar si se encuentran en un mismo nivel de riesgo. Tabla 7.

Tabla 7. Valores de correlación por cruce de dimensiones

DIMENSIONES CORRELACIONADAS	ENF	EF
<i>Características de Liderazgo Vs. Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,005	0,335
<i>Características de Liderazgo Vs. Oportunidad para el uso y desarrollo de habilidades</i>	0,461	0,347
<i>Control y autonomía sobre el trabajo Vs. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades</i>	0,277	0,422

Con la correlación de las Dimensiones y el resumen de la tabla anterior, podemos inferir que los valores de correlación son muy bajos en ambas empresas en relación al valor esperado de uno (1), esto significa que ambas empresas tienen serios problemas con las dimensiones de Características de liderazgo, Control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. Aunque el nivel más bajo se evidencia en la Empresa No Familiar (ENF), puede darse en relación a la diferencia en el tamaño de las muestras.

Al comparar entre las dos empresas, se observa que el riesgo más alto está en la Empresa No Familiar (ENF) y está relacionado con las Características de Liderazgo y el Control y autonomía sobre el trabajo, esto significa que en la Empresa No Familiar (ENF) hay más dificultades en la planificación, la asignación de trabajo, la consecución de resultados o la solución de problemas, que el jefe inmediato tiene dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente y para estimular y permitir la participación de sus colaboradores y que el apoyo que presta a sus colaboradores es deficiente o escaso. Adicional el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo por parte de los empleados, es restringido o inexistente o se asignan responsabilidades para las cuales el trabajador no está calificado.

También se observa que en la Empresa No Familiar (ENF), la Dimensión de Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos representa un riesgo mayor que en la Empresa Familiar (EF) y está relacionado con la dimensión de control y Autonomía sobre el trabajo, lo que indica que si las personas no tienen margen de decisión sobre su trabajo, se les impide adquirir, aplicar o desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Relación entre la variable independiente, características de liderazgo y la variable dependiente, oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. A partir del valor Beta de 5.52, el cruce de estas variables indica que cuando hay deficiencias en las características de liderazgo, las personas tienen 4.5 veces más riesgo de no tener oportunidades para el desarrollo y uso de habilidades..

Relación entre la variable independiente, características de liderazgo y las variables dependientes, control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. Con un valor Beta de 3,01 en el cruce de estas variables, se puede decir que la dimensión de Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos y la dimensión de Control y Autonomía sobre el trabajo, son factores de riesgo para la dimensión de Características de Liderazgo. Este análisis indica que al tener riesgo en la dimensión de Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos es dos veces mayor el riesgo de características de Liderazgo y que la dimensión de control y autonomía incrementa una vez.

Correlación de las dimensiones en cada una de las empresas

Correlación entre las dimensiones en el total de la población (EF + ENF). A partir de la base de datos unificada con la información de la medición de Riesgo Psicosocial de la Empresa Familiar (EF) y la Empresa No Familiar (ENF) se realizó una matriz de correlación y se realizaron cruce de dimensiones. Anexo 1.

Para este análisis entre más cercano a uno (1) esté el valor correlación hay mayor perfección. En la Tabla 8. Se presentan los cruces de dimensiones y los análisis respectivos de la base de datos general donde se integraron los datos de la EF y la ENF.

Tabla 8. Correlación de dimensiones total población (EF+ENF)

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Relaciones sociales Vs. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i>	0.277	Entre Menos relaciones sociales tiene las personas en el trabajo, tienen menor oportunidad para usar y desarrollar habilidades y conocimientos. Si incrementan las relaciones Sociales existen más oportunidades para usar y desarrollar habilidades y conocimientos y las personas son más eficientes. Se evidencia un riesgo en ambas empresas. Lo anterior indica que en las relaciones sociales existen pocas o nulas posibilidades de contacto con otras personas y se presenta ilimitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros o el apoyo que se recibe es ineficaz. En relación a la oportunidad para usar y desarrollar habilidades y conocimientos, significa que el trabajo le impide al individuo adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades, que se asignan tareas para las cuales el trabajador no se encuentra calificado.

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Demandas Emocionales Vs. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i>	-0.117	Al incrementar las demandas emocionales, las personas tienen menos oportunidad para usar y desarrollar habilidades y conocimientos. En la medida que el trabajador se expone a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas en su trabajo, cuando se expone a situaciones emocionalmente devastadoras o deben ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos dentro de su labor, se le impide adquirir, aplicar o desarrollar sus conocimientos y habilidades. En ambas empresas se observa un nivel alto de cargas emocionales.
<i>Demandas cualitativas Vs. Control y autonomía sobre el trabajo</i>	- 0.113	En la medida que incrementan las demandas cualitativas, disminuye el Control y autonomía sobre el trabajo. Si las exigencias relativas a la cantidad de trabajo que se debe ejecutar en relación con el tiempo disponible para hacerlo incrementan, el margen de decisión que tienen las personas sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso, disminuyen. Para ambas empresas se observa que el tiempo que disponen las personas para ejecutar sus tareas es insuficiente para atender el volumen de tareas asignadas por lo cual requieren trabajar a un ritmo muy rápido, limitar en número y duración las pausas o trabajar tiempo adicional de la jornada para cumplir los resultados esperados, adicional el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo y la organización de los tiempos laborales, es restringido o inexistente
<i>Demandas de carga mental Vs. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i>	-0.301	Cuando incrementan las Demandas de carga mental las cuales se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo superiores de atención, memoria y análisis de información para generar respuesta y que también tiene que ver con las características de la información y los tiempos que se disponen para procesarla, disminuye en las personas la oportunidad para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. En ambas empresas se la tarea que realizan las personas les exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración o la información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo o debe realizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo, lo que les impide adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades o se les asignan tareas para las cuales no están calificados,
<i>Características de Liderazgo Vs.:</i>		En la medida que incrementan las Características de Liderazgo, es decir los atributos de la gestión de los jefes inmediatos en relación con la planificación y asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores, se tiene: mejor Relaciones sociales en el trabajo, Retroalimentación del desempeño, y claridad del rol.
<i>Relaciones sociales en el trabajo</i>	0.684	
<i>Retroalimentación del desempeño</i>	0.634	Sin embargo, en ambas empresas, tanto en la empresa familiar como en la no familiar, se observa deficiencia en las Características de Liderazgo y por ende en la relación de este dominio con las Relaciones sociales en el trabajo, la retroalimentación del desempeño y la claridad del Rol. Lo anterior es un riesgo y significa que la gestión que realiza el jefe

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Claridad del Rol</i>	0.660	<p>presenta dificultades para comunicarse y relacionarse respetuosa y eficientemente, para estimular y permitir la participación de los colaboradores, lo que genera de igual forma que las personas tengan dificultades en la ejecución del trabajo, en la consecución de resultados o en la solución de problemas y que tampoco puedan relacionarse respetuosa y eficientemente con su jefe. Para ellos la retroalimentación del desempeño es inexistente, poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y de ellos mismos y la información que reciben sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tienen sus cargos en la empresa, no ha sido clara ni suficiente.</p>
<i>Características de liderazgo vs. Demandas de carga mental</i>	-0.106	<p>Al presentarse un incremento en las Características de Liderazgo, debe presentarse una disminución de las Demandas de Carga Mental, sin embargo al tener en ambas empresas deficiencias en las características de liderazgo el riesgo de las demandas de carga mental es alto, y este es un riesgo cuando la tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración sobre estímulos o información detallada o que proviene de diversas fuentes o cuando la información es excesiva, compleja o detallada para realizar el trabajo o debe utilizarse de manera simultánea o bajo presión de tiempo.</p>
<i>Claridad del rol vs. Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0.100	<p>En la medida en que hay unos buenos niveles de la Claridad del Rol, es decir del papel que se espera que el trabajador desempeñen la organización, específicamente en torno a los objetivos del trabajo, las funciones, los resultados, el margen de autonomía y el impacto del ejercicio del cargo en la empresa, se tienen mejores niveles de control y autonomía sobre el trabajo por parte de este.</p> <p>Sin embargo, tanto en la empresa familiar como no familiar, se tienen grandes falencias en la claridad del rol y por ende en el Control y autonomía sobre el trabajo. Al no tener las personas claridad en el rol, es decir cuando la organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, funciones, autonomía y el impacto de su cargo en la organización, este no tiene claro que debe hacer, como hacerlo y para que hacerlo, llevándolo a que el margen de decisión y autonomía que este tenga, sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso, sean restringidos y nulos. No tener Control y Autonomía sobre el trabajo hace que las personas no tomen decisiones y no tengan autonomía sobre su trabajo, lo que lleva a que no participen, duden de sus capacidades y se sientan frustradas.</p>
<i>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos Vs. :</i>		<p>Entre menos oportunidades para usar y desarrollar sus habilidades y conocimientos, las personas tienen menos participación y manejo del cambio y menos control y autonomía sobre el trabajo. Si las personas no pueden usar y desarrollar sus habilidades y conocimientos, tampoco se preocuparán por participar y aportar al manejo del cambio en las organizaciones debido a que usar y desarrollar sus habilidades y conocimientos es una forma de participar y participar solo se hace con ideas, habilidades y conocimientos. Para tener control y autonomía sobre el trabajo es necesario poder usar y</p>
<i>Participación y manejo del cambio</i>	0.492	

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0.338	<p>desarrollar las habilidades y conocimientos dado que requieren tomar decisiones sobre aspectos como el orden, la cantidad y ritmo de trabajo entre muchas otras que requieren de conocimientos y habilidades.</p> <p>En ambas empresa se observan limitadas las oportunidades para usar y desarrollar habilidades y conocimientos por lo cual se evidencia que la participación y manejo del cambio y el control y autonomía sobre el trabajo, son un riesgo alto porque las personas carecen de información suficiente, clara y oportuna sobre el cambio y porque el margen de decisión y autonomía es restringido o inexistente.</p> <p>No tener oportunidad para usar y desarrollar las habilidades y conocimientos, limitan en las personas la participación y manejo del cambio como el control y autonomía sobre el trabajo</p>
<i>Participación y manejo del cambio Vs. Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0.215	<p>Si disminuye la participación y manejo del cambio, disminuye el control y la autonomía sobre el trabajo por parte de las personas. La participación y manejo del cambio se convierte en un riesgo cuando el trabajador carece de información clara, y oportuna sobre el cambio, cuando en el proceso del cambio se ignoran los aportes y opiniones del trabajador o cuando el cambio afecta negativamente la realización del trabajo.</p> <p>Cuando las personas no tienen información clara y oportuna la participación y manejo del cambio es muy limitado o nulo y esta es la situación que se observa en ambas empresas donde los niveles de participación y manejo del cambio, al igual que el control y autonomía sobre el trabajo, son muy deficientes.</p>
<i>Control y autonomía sobre el trabajo vs. Demandas de carga mental</i>	-0.121	<p>Cuando se presenta una disminución en el Control y Autonomía sobre el trabajo, se presenta un incremento de las demandas de carga mental. Cuando el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente la tarea exige un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración o la información es excesiva o compleja y debe utilizarse bajo presión de tiempo.</p> <p>Se evidencia un problema serio en ambas empresas, en la familiar y la no familiar en relación a las dimensiones de Control y autonomía sobre el trabajo y demandas de carga mental, dado que en ambas el valor es muy bajo.</p> <p>Lo anterior indica que con el control y autonomía existen pocas o nulas posibilidades de disminuir las demandas de carga mental. En ambos casos, las empresas le impiden a sus empleados tener control y autonomía sobre el trabajo</p>

A partir de cada una de las bases de datos, separadas por tipo de empres EF y ENF, se realizaron matrices de correlación para cada una para entrar hacer cruces de dominios y realizar análisis específicos de cada una de las correlaciones realizadas.

Correlación entre las dimensiones de la Empresa Familiar (EF): La matriz de correlación de la base de datos de la Empresa Familiar (EF), se encuentra en el Anexo 2.

cruce de Dimensiones y el análisis respectivo de la base de datos de la Empresa Familiar (EF), esta detallado en la Tabla 9.

Tabla 9. Correlación de dimensiones EF

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Características De liderazgo Vs. Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i>	0,347	Entre menos Características de Liderazgo, es decir entre menos gestión realicen los jefes inmediatos en relación a la planificación, asignación del trabajo, consecución de resultados, resolución de conflictos, participación, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores, menor serán las oportunidades para que las personas usen y desarrollen sus habilidades y conocimientos y menor será el control y autonomía que tengan sobre el trabajo. Visto desde el otro punto de vista al tener mejores características de liderazgo, las personas tendrán más oportunidades para usar y desarrollar sus habilidades y conocimientos al igual que mayor control y autonomía para el trabajo. En la empresa familiar se evidencia una gran deficiencia entre estas dimensiones debido a que todas tienen valores muy bajos. Lo anterior indica que por las características de Liderazgo, existen pocas o nulas posibilidades de que las personas puedan usar sus conocimientos y habilidades y que para las tareas que le asignan, no está calificado. En relación al control y autonomía en el trabajo, este refleja que que es restringido o inexistente el margen de decisión y autonomía que tienen las personas sobre la cantidad, ritmo, orden del trabajo y tiempos laborales. Al no tener las personas la posibilidad de usar y desarrollar sus conocimientos y habilidades y no tener control y autonomía sobre el trabajo, las personas dejan de aportar a la organización, pierden compromiso y se convierten en hacedores de tareas, mas no aportan al mejoramiento y al cambio..
<i>Retroalimentación del desempeño Vs.:</i>		Cuando la retroalimentación del desempeño es baja, es decir, es poco clara, inoportuna o es inútil para el desarrollo o para el mejoramiento del trabajo y del trabajador, habrá deficiencias en la claridad del rol, en la participación y manejo del cambio y en la autonomía sobre el trabajo.
<i>Claridad del rol</i>	0,61	En la empresa familiar se puede leer, que los líderes no le dan información al trabajador sobre la forma en como realiza su trabajo, lo cual no le permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mantener o mejorar el desempeño. las personas no saben si hacen bien, regular o mal su trabajo lo cual los desmotiva especialmente cuando hay esfuerzos por hacer las cosas muy bien.
<i>Participación y manejo del cambio</i>	0,536	También se evidencia que la organización no ha dado a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos, funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tiene el ejercicio del cargo en la empresa,
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,33	Las personas dentro de la organización tienen un margen de decisión y autonomía restringido o inexistente en relación a la cantidad, ritmo y orden del trabajo. Estos tres dominios puede llegar a generarle altos niveles de estrés que finalmente afectan su estado de salud.
<i>Control y Autonomía sobre el trabajo Vs.:</i>		Cuando el margen de decisión que tiene un individuo sobre aspectos como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso, es alto, se logra que las

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Demandas emocionales</i>	-0,024	demandas emocionales y de carga mental disminuyan. Sin embargo en la empresa familiar se evidencia un gran problema , debido a que es muy bajo el Control y autonomía que tienen las personas sobre el trabajo lo que hace que las demandas emocionales y de carga mental sean altas, esto se concluye porque al cruzarlas sus valores son muy bajos. Lo anterior significa que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido o inexistente, que las tareas que realizan les exigen un importante esfuerzo de memoria, atención o concentración o que la información es excesiva, compleja o detallada para realizarse el trabajo y que debe utilizarse bajo presión de tiempo. Adicional, que la personas se exponen a los sentimientos, emociones o trato negativo de otras personas y que muchas ocasiones deben ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos.
<i>Demandas de carga mental</i>	-0,138	Cuando hay claridad del rol, es decir cuando la organización ha dado a conocer al trabajador información clara, suficiente sobre los objetivos, las funciones, el margen de autonomía, los resultados y el impacto que tienen el ejercicio del cargo en la empresa, se presenta un mayor control y autonomía sobre el trabajo, es decir las personas tienen mayor margen de decisión sobre el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo, la forma de trabajar, las pausas durante la jornada y los tiempos de descanso, lo que genera un bienestar para las personas. En la empresa familiar se presenta un comportamiento diferente al ideal, debido al indicador tan bajo que se obtuvo al comparar las dos dimensiones. Esto indica que la claridad del rol es muy baja al igual que el control y autonomía sobre el trabajo. El riesgo se observa en que la organización no da a conocer al trabajador información clara y suficiente sobre los objetivos y funciones lo que lleva a que tenga una bajo control y autonomía sobre el trabajo al no tener restringido o inexistente el margen de decisión y autonomía sobre sus trabajo.
<i>Claridad del Rol Vs.</i>	0,276	Cuando las personas no tienen claro su rol dentro de la organización y sus funciones, no van a poder tener control y autonomía sobre él y por ende no sabrán si los resultados que están generando están o no acorde a los objetivos de la organización y no sabrán que se espera de ello lo cual puede reflejarse en falta de compromiso y participación y mejoramiento.
<i>control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,276	Entre menos oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos tengan las personas en sus lugares de trabajo, será menor la participación que tendrán en ella y al igual que poco control y autonomía sobre el trabajo, sin embargo, si se presentara incremento en sus demandas emocionales.
<i>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos Vs:</i>	0,489	En esta empresa, se evidencia problema entre estas tres dimensiones debido a que tienen valores bajos. Lo anterior indica que el trabajo les impide a las personas adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos o habilidades o se le asignan trabajos para lo cual no están calificados, por lo tanto carecen de información que les permita adaptarse a las diferentes transformaciones que se presentan en el contexto laboral, afectándose también el control y autonomía sobre su trabajo porque están sujeto a la opinión y decisión de otros.
<i>Participación y manejo del cambio</i>	0,489	
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,422	
<i>Demandas emocionales</i>	-0,17	

Correlación entre las dimensiones Empresa No Familiar (ENF): La matriz de correlación de la base de datos de la Empresa No Familiar (ENF), se encuentra en el Anexo3.

El cruce de Dimensiones y el análisis respectivo de la base de datos de la Empresa No Familiar (ENF), esta detallado en la Tabla 10.

Tabla 10. Correlación de dimensiones ENF

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Características de Liderazgo Vs.:</i>		Entre menos Características de Liderazgo, menos control y autonomía sobre el trabajo.
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,005	En la empresa familiar se observa una gran dificultad en la relación entre estas dos dimensiones al presentar un puntaje de 0,005, cuando el ideal es 1.
<i>Demandas emocionales</i>	-0,027	Lo anterior representa un riesgo alto para la organización debido a que los puntajes de las características de liderazgo indican que la gestión que realiza el jefe representa grandes dificultades porque el apoyo a los colaboradores es deficiente o escaso. Adicional las personas no reciben un trato respetuoso, apoyo social y una comunicación respetuosa y eficiente de parte del jefe, afectándose el desempeño, el compromiso con el trabajo y con la organización.
<i>demandas de carga mental</i>	-0,216	El nivel bajo en las características de liderazgo hace que se incrementen las demandas emocionales y de carga mental debido a que no reciben la información de manera clara.
<i>Relaciones sociales en el trabajo Vs.:</i>		Cuando se tienen adecuadas Relaciones Sociales en el trabajo, se impacta positivamente el Uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, y se tiene mayor control y autonomía sobre el trabajo.
<i>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i>	0,339	Que las personas puedan tener buenas relaciones sociales en el trabajo, hace que sientan mayor seguridad y confianza para usar y desarrollar de habilidades y conocimientos y tendrán un mayor control y autonomía sobre su trabajo.
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,046	Lamentablemente en la empresa no familiar, la relacionante estas tres dimensiones: relaciones sociales en el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y control y autonomía, presentan valores muy bajos, lo que indica que el nivel de riesgo es alto porque las personas tienen poca o nulas posibilidades de realizar contacto con otras personas, el trabajo les impide adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos y habilidades y es restringido o inexistente el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo.
<i>Demandas emocionales</i>	-0,012	
<i>Demandas de carga mental</i>	-0,204	Al tener bajos niveles de Relaciones Sociales en el trabajo se presentan altos niveles de demandas emocionales y de carga mental, porque se presenta ilimitada o nula posibilidad de recibir apoyo social por parte de los compañeros y si las relaciones sociales fallan no hay confianza por parte de las personas para usar su habilidades y conocimientos y para controlar y tener autonomía sobre su trabajo.
<i>Retroalimentación del desempeño Vs.:</i>		Cuando las personas reciben información sobre la forma como realizan su trabajo, se les permite identificar sus fortalezas y debilidades y tomar acciones para mejorar y por ende tienen poder de decisión sobre aspectos

DOMINIOS	VALOR DE CORRELACION	ANALISIS
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,034	como el orden de las actividades, la cantidad, el ritmo y la forma de trabajar, adicional tienen control sobre situaciones afectivas y emocionales propias del trabajo.
<i>Demandas emocionales</i>	-0,026	En esta empresa hay un serio problema en relación a las dimensiones de Retroalimentación del desempeño y control y autonomía sobre el trabajo dado que ambas presentan valores muy bajos. Lo anterior indica que la Retroalimentación del desempeño es inexistente, poco clara o inútil para el desarrollo o para la mejora del trabajo o del trabajador y por ende que este no tiene margen de decisión y autonomía sobre su trabajo.
<i>Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos</i> <i>Vs.:</i>		Entre menos oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos tengan las personas en el trabajo, menos control y autonomía tienen sobre el trabajo y presentan mayores demandas emocionales.
<i>Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,277	Si se incrementan las oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, se mejora el control y autonomía sobre el trabajo y se disminuyen las demandas emocionales. Al igual que los análisis anteriores, en la empresa no familiar se presentan problemas serios entre la relación de estas dimensiones debido a que tienen puntajes muy bajos.
<i>Demandas emocionales</i>	-0,13	Lo anterior indica que el trabajo le impide a las personas adquirir, aplicar o desarrollar conocimientos o habilidades, que el margen de decisión y autonomía sobre la cantidad, ritmo y orden del trabajo es restringido e inexistente, y adicional, las demandas emocionales son altas al ocultar sus verdaderas emociones o sentimientos durante la elección de su labor.
<i>Participación y manejo del cambio</i> <i>Vs. Control y autonomía sobre el trabajo</i>	0,122	Entre menos participación y manejo del cambio tenga las personas en su trabajo, menos control y autonomía tendrán sobre él. Si las personas carecen de información suficiente y clara sobre el cambio y se ignoran sus aportes y opiniones, tendrán poco margen de decisión y autonomía sobre el trabajo. Este es otra relación de variables que representa un problema para la organización debido a que tienen un valor muy bajo de correlación y evidencian que los cambios afectan negativamente la realización del trabajo y que carecen de información clara sobre el cambio y por ende el margen de decisión y autonomía sobre el trabajo es restringido o inexistente.

Discusión

No se tienen estudios sobre empresas familiares y no familiares en relación con el liderazgo y la forma en cómo éste podría tener un efecto en los riesgos psicosociales. Podría ser de interés profundizar más en el hecho, reconociendo que el 70% de las empresas en Colombia tienen un comienzo y una sucesión familiar. (grandespymes.com-2011) Sin embargo, el resultado de ésta investigación ha sido claro y ha precisado el importante papel que juegan las características de liderazgo en las empresas, sin importar el origen de éste, es decir, sin discriminar que sea familiar o no familiar. Aunque los resultados han mostrado que la empresa familiar presenta un riesgo psicosocial alta en ésta dimensión

Según estos resultados, es imperativo vigilar con especial cuidado la forma en cómo se ejerce el liderazgo dentro de las organizaciones, sabiendo que éste desde la planificación y asignación de tareas, la consecución de logros, resolución de conflictos, participación de los colaboradores, la motivación, la comunicación e interacción y el apoyo social, determinaría no sólo el nivel de riesgo psicosocial de una empresa u organización, sino además influiría en otros aspectos de interés como: La salud de los trabajadores, la permanencia en la empresa, el nivel y la calidad de productividad.

Señala Peiró e Isabel Rodríguez (2008) en su artículo sobre “estrés laboral, liderazgo y clima organizacional”, citando a Tepper (2000) que *“la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y volverse fuente importante de estrés que contribuya al surgimiento de experiencias negativas de los empleados y perjudique su bienestar”*(3). En el presente estudio se evidencia desde los resultados generales de la evaluación de Riesgo psicosocial, en ambas empresas, Familiar y no Familiar, que las características del liderazgo, como dimensión específica del instrumento de la Batería de Riesgo psicosocial, puntúa con riesgo alto, lo que además se relacionó directamente con las dos dimensiones en las que se profundizó: Control y autonomía sobre el trabajo y oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos, puntuando éstas dimensiones altas también.

Es importante resaltar que dentro del presente estudio se pudo determinar la relación directa de las dimensiones mencionadas; mientras que una persona presente riesgo en oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades, necesariamente tendrá que evaluarse el riesgo que presenta en las características del liderazgo; casi en la misma forma se podría comprender la relación con la dimensión de control y autonomía sobre el trabajo. También se pudo identificar en el estudio que las relaciones sociales en el trabajo y el apoyo social se relacionan con las características de liderazgo; de ésta manera, y volviendo al desarrollo investigacional del doctor Peiró(2008), “el liderazgo puede ser un amortiguador o un potencializador del riesgo psicosocial y todas su manifestaciones en el trabajador: estrés, accidentes laborales, bajo desempeño, desmotivación, depresión, enfermedades cardiovasculares y osteomusculares, entre otras” (3). Peiró, desde sus investigaciones, además señala que cuando es bien calificado un líder, tienden a ser menores las manifestaciones de carga del rol, es decir, lo que entendemos desde la Batería del Ministerio como las demandas sobre el trabajo e incluso la claridad del rol.

Un dato curioso dentro del proceso de la investigación, fue arrojado por los resultados de la aplicación de los grupos focales y la entrevista, como herramientas de la batería del Ministerio, en donde la puntuación del riesgo en cuanto a las características del liderazgo, fue “riesgo bajo”, para ambas empresas; lo cual, nos lleva a pensar que las herramientas de grupos focales deben ser aplicadas a varios grupos cumpliendo con las normas de aplicación de la batería, tal vez de ésta manera se pudiera encontrar una relación más acertada frente a los resultados de la evaluación de Riesgo psicosocial.

Es bueno además enfatizar algunos otros hallazgos importantes para la comprensión de la correlación que existe entre cada una de las dimensiones que se evalúan en la Batería del Ministerio de la Protección social en Colombia, ésta correlación se realizó con la base de datos general de ambas empresas y se hizo de forma separada para analizar el comportamiento de las dimensiones, se hace reflexión de los hallazgos de forma general:

- Al incrementar las demandas emocionales, las personas tienen menos oportunidad para usar y desarrollar habilidades y conocimientos (-0.117 valor de correlación, ver tabla 6)
- En la medida que incrementan las demandas cualitativas, disminuye el Control y autonomía sobre el trabajo. (- 0.113 valor de correlación, ver tabla 6)
- Cuando incrementan las Demandas de carga mental las cuales se refieren a las demandas de procesamiento cognitivo superiores de atención, memoria y análisis de información para generar respuesta y que también tiene que ver con las características de la información y los tiempos que se disponen para procesarla, disminuye en las personas las oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos. (-0.301 valor de correlación, ver tabla 6)
- En la medida que incrementan las Características de Liderazgo se tiene: mejor Relaciones sociales en el trabajo, Retroalimentación del desempeño, y claridad del rol. (-0.106 valor de correlación, ver tabla 6)
- Cuando se presenta una disminución en el Control y Autonomía sobre el trabajo, se presenta un incremento de las demandas de carga mental. (-0.121 valor de correlación, ver tabla 6)

Teniendo en cuenta el valor de correlación, que se aleja de 1 que indica “perfección”, se puede comprender que ambas empresas, tanto familiar como no familiar presentan dificultades en éstas dimensiones, lo que podría estar generando algunos problemas con sus colaboradores ya sea en el desempeño diario de sus funciones, o en su motivación o en su estado de salud.

Nótese que muchos de los valores de correlación que puntúan menos (-), tienen que ver con las dimensiones propuestas para el análisis de éste trabajo; con estos hallazgos, necesariamente se debe acudir a Karasek, quien propuso el modelo demanda-control y autonomía y apoyo social; en los resultados se puede comprobar el modelo de Karasek, al comprender que aumentando las demandas emocionales y de carga mental, se disminuye la capacidad para tener control y autonomía sobre el trabajo, pero no sólo el efecto repercute sobre esta, también sobre la posibilidad de las personas puedan desarrollar habilidades y conocimientos.

El apoyo social que describe Karasek, tiene que ver las relaciones que se tienen tanto entre compañeros como con los jefes; nuestro estudio evidenció que a mejores características de liderazgo, mejores relaciones, retroalimentación del desempeño y claridad del rol.

Para finalizar, es importante reconocer que éste estudio puede tener más impacto teniendo un número mayor de empresas con las características de interés; este estudio determinó que

tanto la empresa familiar como no familiar, tienen riesgo psicosocial alto y que el riesgo en las características del liderazgo son similares. Incluso el comportamiento de las demás dimensiones correlacionadas estadísticamente no mostraron diferencias considerables.

Fue importante la realización de esta investigación porque se pudo considerar de manera más asentada que el liderazgo ejerce dentro de las organizaciones un papel de importancia superior, que puede o no contribuir al desarrollo no sólo del crecer, producir y permanecer, sino también a la consolidación del recurso humano, por quien se hace posible y visible los resultados de cualquier negocio. Es el recurso humano, las personas, quienes por el ejercicio de un liderazgo no tan acertado experimentan las consecuencias no solo del dominio y control sobre el trabajo, o sobre la oportunidad de desarrollar su habilidades, también pueden vivificar otros tipo de experiencias que los llevan a enfermarse, a accidentarse de forma frecuente y a ser incongruentes entre lo que son y lo que viven.

Desde la perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo, conocer que los riesgos psicosociales no son una arandela más para el cumplimiento de un mamotreto de normas, podría llevar a las empresas a no sólo realizar mediciones anuales de riesgos psicosocial, sino a realizar análisis de las dimensiones que se alerten con los resultados obtenidos en dicha evaluación, para idear, crear e implementar planes que de verdad puedan ir cambiando las condiciones que enferman a los trabajadores no sólo física, sino también psicológicamente.

A partir de los hallazgos de esta investigación, se podría generar un modelo que complemente al de Karasek, donde necesariamente se incluiría: Características del liderazgo- Demandas- Control y Autonomía sobre el trabajo- apoyo social.

Referencias bibliográficas

- (1) Pedraja Rjas L, Rodriguez Ponce E. Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. [Internet] [Consultado 2017 Abril 18] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/46416944_Liderazgo_y_decisiones_estrategicas_as_una_perspectiva_integradora
- (2) Colombia. Ministerio de la Protección Social. Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial. [Internet] Bogotá D.C: Ministerio de la Protección Social; 2010 [Consultado 2016 Nov 23] Disponible en: <http://fondoriesgoslaborales.gov.co/documents/Publicaciones/Estudios/Bateria-riesgo-psicosocial-1.pdf>
- (3) Peiró J.M., Rodríguez I. Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. Papeles del psicólogo [Internet] [Consultado 2017 Mayo 26] Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/778/77829109/>

ANEXO 1. Matriz de correlaciones bases de datos unificadas (EF+ENF)

Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	lid_dico	opo_dico	con_dico	
Características del liderazgo PTAJE TRANSF	,684	,634	,906	,660	,461	,401	,595	,117	,652	,382	,002	,181	,226	,250	-,106	,284	,490	,488	,537	,771	,802	,378	,146	
Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	1,000	,560	,888	,559	,323	,277	,403	,071	,480	,326	,062	,102	,287	,232	-,018	,286	,483	,481	,531	,705	,541	,231	,037	
Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	,634	1,000	,768	,540	,264	,284	,471	,143	,507	,250	,006	,285	,230	,183	-,006	,268	,509	,400	,516	,668	,589	,255	,200	
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	,906	,888	,768	1,000	,669	,406	,357	,552	,114	,615	,378	,047	,184	,305	-,051	,335	,546	,518	,590	,831	,742	,323	,136	
Claridad de rol PTAJE TRANSF	,660	,559	,540	,669	1,000	,439	,408	,511	,100	,736	,286	-,030	,205	,194	,223	-,133	,225	,524	,451	,547	,678	,522	,353	,121

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demanda ambientales y esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demanda emocionales PTAJE TRANSF	Demanda de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	lid_d	opo_d	con_d
Capacitación PTAJE TRANSF	,461	,323	,264	,406	,439	1,000	,301	,325	,087	,565	,235	-,086	,144	,116	,111	-,012	,164	,339	,345	,374	,486	,410	,264	,153
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	,401	,277	,284	,357	,408	,301	1,000	,492	,338	,780	,152	-,117	,321	,098	,058	-,301	,037	,381	,285	,383	,384	,385	,782	,260
Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	,595	,403	,471	,552	,511	,325	,492	1,000	,215	,747	,251	,073	,358	,186	,069	-,101	,257	,483	,374	,488	,598	,513	,321	,218
Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,117	,071	,143	,114	,100	,087	,338	,215	1,000	,536	,076	,173	,436	,026	-,113	-,121	,140	,089	,067	,093	,195	,092	,153	,800
Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,652	,480	,507	,615	,736	,565	,780	,747	,536	1,000	,288	,005	,441	,179	,098	-,219	,232	,532	,438	,549	,678	,559	,571	,467

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRAN SF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRAN SF	Claridad de rol PTAJE TRAN SF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRAN SF	Control sobre el trabajo PTAJE TRAN SF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRAN SF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRAN SF	Demandas del trabajo PTAJE TRAN SF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	lid_dico	opo_dico	con_dico
Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	,382	,326	,250	,378	,286	,235	,152	,251	,076	,288	1,000	,007	,008	,181	,348	,202	,613	,351	,340	,381	,533	,332	,079	-,021
Demandas emocionales PTAJE TRANSF	,002	,062	,006	,047	-,030	-,086	-,117	,073	,173	,005	,007	1,000	,282	,319	,099	,221	,597	,052	-,102	,000	,204	-,055	-,183	,081
Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	,181	,102	,285	,184	,205	,144	,321	,358	,436	,441	,008	,282	1,000	,201	-,093	,003	,390	,283	,146	,261	,355	,174	,188	,331
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	,226	,287	,230	,305	,194	,116	,098	,186	,026	,179	,181	,319	,201	1,000	,403	,202	,607	,279	,248	,294	,516	,173	,127	,076
Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	,250	,232	,183	,268	,223	,111	,058	,069	-,113	,098	,348	,099	-,093	,403	1,000	,276	,529	,236	,261	,267	,448	,121	,161	-,073

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	lid_dico	opo_dico	con_dico
Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	-,106	-,018	-,006	-,051	-,133	-,012	-,301	-,101	-,121	-,219	,202	,221	,003	,202	,276	1,000	,534	,143	,101	,139	,189	-,151	-,134	-,114
Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	,284	,286	,268	,335	,225	,164	,037	,257	,140	,232	,613	,597	,390	,607	,529	,534	1,000	,386	,268	,378	,687	,198	,050	,088
Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	,490	,483	,509	,546	,524	,339	,381	,483	,089	,532	,351	,052	,283	,279	,236	,143	,386	1,000	,628	,953	,687	,442	,272	,088
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	,488	,481	,400	,518	,451	,345	,285	,374	,067	,438	,340	-,102	,146	,248	,261	,101	,268	,628	1,000	,834	,597	,329	,271	,112
Recompensas PTAJE TRANSF	,537	,531	,516	,590	,547	,374	,383	,488	,093	,549	,381	,000	,261	,294	,267	,139	,378	,953	,834	1,000	,717	,441	,297	,106

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	lid_dico	opo_dico	con_dico
Puntaje BRUTO Intralaboral	,771	,705	,668	,831	,678	,486	,384	,598	,195	,678	,533	,204	,355	,516	,448	,189	,687	,687	,597	,717	1,000	,636	,395	,238
lid_dico	,802	,541	,589	,742	,522	,410	,385	,513	,092	,559	,332	-,055	,174	,173	,121	-,151	,198	,442	,329	,441	,636	1,000	,353	,123
opo_dico	,378	,231	,255	,323	,353	,264	,782	,321	,153	,571	,079	-,183	,188	,127	,161	-,134	,050	,272	,271	,297	,395	,353	1,000	,174
con_dico	,146	,037	,200	,136	,121	,153	,260	,218	,800	,467	-,021	,081	,331	,076	-,073	-,114	,088	,088	,112	,106	,238	,123	,174	1,000

ANEXO 2. Matriz de correlaciones base de datos Empresa Familiar (EF)

Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	
Características del liderazgo PTAJE TRANSF	,670	,669	,901	,688	,481	,347	,673	,335	,714	,475	,070	,424	,349	,390	,013	,421	,538	,530	,585	,796	
Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	1,000	,549	,886	,592	,253	,225	,498	,227	,515	,415	,219	,298	,388	,354	,192	,461	,509	,501	,556	,715	
Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	,669	1,000	,762	,610	,323	,249	,536	,330	,591	,314	,044	,371	,220	,276	-,018	,290	,386	,342	,401	,642	
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	,901	,886	,762	1,000	,697	,386	,281	,634	,333	,664	,472	,182	,397	,426	,412	,099	,501	,539	,524	,584	,842
Claridad de rol PTAJE TRANSF	,688	,592	,610	,697	1,000	,374	,312	,633	,276	,760	,374	,022	,375	,260	,326	,029	,342	,530	,494	,561	,709

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo o PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demanda ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demanda emocionales PTAJE TRANSF	Demanda de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demanda de cuantitativas PTAJE TRANSF	Demanda de carga mental PTAJE TRANSF	Demanda del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Capacitación PTAJE TRANSF	,481	,253	,323	,386	,374	1,000	,275	,389	,086	,547	,162	-,095	,317	,136	,167	,022	,163	,293	,355	,346	,468	
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	,347	,225	,249	,281	,312	,275	1,000	,489	,422	,744	,373	-,170	,364	,039	,093	-,193	,069	,427	,412	,462	,319	
Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	,673	,498	,536	,634	,633	,389	,489	1,000	,331	,812	,500	,104	,559	,274	,243	,063	,446	,533	,520	,574	,702	
Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,335	,227	,330	,333	,276	,086	,422	,331	1,000	,612	,418	-,024	,211	,057	,186	-,138	,154	,152	,354	,258	,298	
Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,714	,515	,591	,664	,760	,547	,744	,812	,612	1,000	,528	-,056	,520	,211	,286	-,077	,323	,560	,607	,632	,703	

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	,475	,415	,314	,472	,374	,162	,373	,500	,418	,528	1,000	,066	,324	,154	,403	,259	,645	,542	,480	,566	,607
Demandas emocionales PTAJE TRANSF	,070	,219	,044	,182	,022	-,095	-,170	,104	-,024	-,056	,066	1,000	,139	,293	,225	,285	,597	,022	-,084	-,019	,230
Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	,424	,298	,371	,397	,375	,317	,364	,559	,211	,520	,324	,139	1,000	,251	,288	,052	,464	,317	,360	,367	,498
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	,349	,388	,220	,426	,260	,136	,039	,274	,057	,211	,154	,293	,251	1,000	,359	,258	,584	,326	,270	,332	,569
Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	,390	,354	,276	,412	,326	,167	,093	,243	,186	,286	,403	,225	,288	,359	1,000	,319	,618	,328	,273	,336	,532

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	,013	,192	-,018	,099	,029	,022	-,193	,063	-,138	-,077	,259	,285	,052	,258	,319	1,000	,605	,231	,202	,238	,323
Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	,421	,461	,290	,501	,342	,163	,069	,446	,154	,323	,645	,597	,464	,584	,618	,605	1,000	,444	,347	,442	,766
Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	,538	,509	,386	,539	,530	,293	,427	,533	,152	,560	,542	,022	,317	,326	,328	,231	,444	1,000	,662	,944	,656
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	,530	,501	,342	,524	,494	,355	,412	,520	,354	,607	,480	-,084	,360	,270	,273	,202	,347	,662	1,000	,872	,589

Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRAN SF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRAN SF	Claridad de rol PTAJE TRAN SF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRAN SF	Control sobre el trabajo PTAJE TRAN SF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRAN SF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRAN SF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRAN SF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRAN SF	Demandas del trabajo PTAJE TRAN SF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	
Recompensas PTAJE TRANSF	,585	,556	,401	,584	,561	,346	,462	,574	,258	,632	,566	-,019	,367	,332	,336	,238	,442	,944	,872	1,000	,684
Puntaje BRUTO Intralaboral	,796	,715	,642	,842	,709	,468	,319	,702	,298	,703	,607	,230	,498	,569	,532	,323	,766	,656	,589	,684	1,000

ANEXO 3. Matriz de correlaciones base de datos Empresa No Familiar (ENF)

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Características del liderazgo PTAJE TRANSF	1,000	,695	,610	,912	,643	,439	,461	,550	,005	,631	,299	-,027	,156	,095	,161	-,216	,168	,454	,442	,491	,744
Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	,695	1,000	,577	,889	,536	,380	,339	,352	,046	,495	,234	-,012	,143	,181	,108	-,204	,149	,463	,444	,499	,694
Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	,610	,577	1,000	,778	,493	,217	,311	,428	,034	,455	,211	-,026	,339	,241	,171	,002	,252	,594	,487	,612	,699
Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	,912	,889	,778	1,000	,650	,419	,432	,507	,027	,613	,294	-,025	,210	,185	,169	-,180	,207	,551	,513	,588	,821
Claridad de rol PTAJE TRANSF	,643	,536	,493	,650	1,000	,491	,481	,438	,024	,744	,223	-,053	,223	,138	,183	-,252	,144	,520	,430	,537	,661

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Capacitación PTAJE TRANSF	,439	,380	,217	,419	,491	1,000	,335	,288	,150	,611	,283	-,048	,157	,091	,044	-,046	,174	,374	,329	,393	,501
Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	,461	,339	,311	,432	,481	,335	1,000	,490	,277	,805	,023	-,130	,329	,158	,122	-,378	,004	,359	,217	,345	,458
Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	,550	,352	,428	,507	,438	,288	,490	1,000	,122	,702	,110	,016	,296	,124	,046	-,212	,115	,459	,298	,447	,532
Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,005	,046	,034	,027	,024	,150	,277	,122	1,000	,466	-,019	,123	,304	,051	,061	-,092	,108	,099	,004	,076	,195

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	,631	,495	,455	,613	,744	,611	,805	,702	,466	1,000	,168	-,031	,396	,172	,142	-,321	,149	,538	,372	,531	,694
Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	,299	,234	,211	,294	,223	,283	,023	,110	-,019	,168	1,000	,059	,018	,194	,253	,152	,626	,218	,165	,220	,472
Demandas emocionales PTAJE TRANSF	-,027	-,012	-,026	-,025	-,053	-,048	-,130	,016	,123	-,031	,059	1,000	,130	,415	,362	,216	,620	,111	,014	,089	,238
Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	,156	,143	,339	,210	,223	,157	,329	,296	,304	,396	,018	,130	1,000	,324	,271	,028	,428	,427	,350	,440	,484

	Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacidad PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral
Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	,095	,181	,241	,185	,138	,091	,158	,124	,051	,172	,194	,415	,324	1,000	,497	,150	,641	,241	,209	,252	,457
Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	,161	,108	,171	,169	,183	,044	,122	,046	,061	,142	,253	,362	,271	,497	1,000	,274	,664	,194	,116	,184	,455
Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	-,216	-,204	,002	-,180	-,252	-,046	-,378	-,212	-,092	-,321	,152	,216	,028	,150	,274	1,000	,486	,079	-,017	,053	,064
Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	,168	,149	,252	,207	,144	,174	,004	,115	,108	,149	,626	,620	,428	,641	,664	,486	1,000	,353	,229	,343	,628
Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	,454	,463	,594	,551	,520	,374	,359	,459	,099	,538	,218	,111	,427	,241	,194	,079	,353	1,000	,627	,966	,721

Características del liderazgo PTAJE TRANSF	Relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Retroalimentación del desempeño PTAJE TRANSF	Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo PTAJE TRANSF	Claridad de rol PTAJE TRANSF	Capacitación PTAJE TRANSF	Oportunidades para el uso y desarrollo de habilidades y conocimientos PTAJE TRANSF	Participación y manejo del cambio PTAJE TRANSF	Control y autonomía sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Control sobre el trabajo PTAJE TRANSF	Demandas ambientales y de esfuerzo físico PTAJE TRANSF	Demandas emocionales PTAJE TRANSF	Demandas de la jornada de trabajo PTAJE TRANSF	Influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral PTAJE TRANSF	Demandas cuantitativas PTAJE TRANSF	Demandas de carga mental PTAJE TRANSF	Demandas del trabajo PTAJE TRANSF	Reconocimiento y compensación PTAJE TRANSF	Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	Recompensas PTAJE TRANSF	Puntaje BRUTO Intralaboral	
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza PTAJE TRANSF	,442	,444	,487	,513	,430	,329	,217	,298	,004	,372	,165	,014	,350	,209	,116	-,017	,229	,627	1,000	,808	,614
Recompensas PTAJE TRANSF	,491	,499	,612	,588	,537	,393	,345	,447	,076	,531	,220	,089	,440	,252	,184	,053	,343	,966	,808	1,000	,750
Puntaje BRUTO Intralaboral	,744	,694	,699	,821	,661	,501	,458	,532	,195	,694	,472	,238	,484	,457	,455	,064	,628	,721	,614	,750	1,000