



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO  
INTRAEMPRENDEDOR EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO”**

Proyecto de Investigación preliminar para conseguir el Título: Licenciados en  
Administración de Empresas

**Autores:**

Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás

Santacruz Sánchez Aarón Benjamín

**Tutor:**

PhD. Jácome Lara Ibett Mariela

LATACUNGA – ECUADOR

AGOSTO 2023

## PRELIMINARES

### DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás, y Santacruz Sánchez Aarón Benjamín declaramos ser los autores del presente proyecto de investigación: **“EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPREENDEDOR EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO”**, siendo la Dra. PhD. Jácome Lara Ibett Mariela tutora encargada del trabajo de investigación; y eximimos explícitamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y sus representantes legales de posibles acciones legales o reclamaciones.

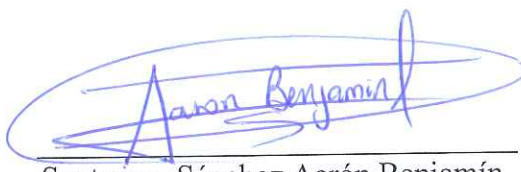
Al mismo tiempo, queremos certificar que asumimos la exclusiva responsabilidad de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados presentados en este trabajo de investigación.

Latacunga, Agosto, 2023



---

Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás  
C.C.: 1850095470



---

Santacruz Sánchez Aarón Benjamín  
C.C.: 0502922800

## AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: **“EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR EN EMPRESAS DEL SECTOR PUBLICO”**, de Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás y Santacruz Sánchez Aarón Benjamín, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Proyecto que el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, agosto, 2023

El Tutor  
Firma



PhD. Ibett Mariela Jácome Lara


## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN


El Tribunal de Lectores, refrendan el presente Informe de Investigación según las normas establecidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas; a modo que, los postulantes: Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás, y Santacruz Sánchez Aarón Benjamín con el título de Proyecto de Investigación: “EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPREENDEDOR EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Sustentación Final del Proyecto.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, agosto, 2023

Para constancia firman:

  
.....  
**Lector 1 (Presidente)**  
ING. EFREN MONTENEGRO  
CC: 0502209992

  
.....  
**Lector 2**  
ING. YADIRA BORJA  
CC: 0502786833

  
.....  
**Lector 3**  
ING. JIRMA VEINTIMILLA  
CC: 0502969587

## **AGRADECIMIENTO**

*El presente proyecto de Investigación significó para nosotros un gran esfuerzo, el cual no hubiéramos podido lograr sin el apoyo de todos aquellos que, de forma directa o indirecta, nos han acompañado durante este trayecto:*

*Agradecemos principalmente a Dios, por brindarnos la salud, la sabiduría, paciencia y las fuerzas necesarias para poder realizar esta meta de manera exitosa y sobre todo por nunca abandonarnos.*

*Queremos también retribuir el esfuerzo de nuestros padres quienes, con su apoyo incondicional en nuestra carrera universitaria, han sido una parte fundamental para conseguir este logro, siempre buscando enseñarnos a no quebrantarnos ni rendirnos ante nada y buscando ser mejores personas.*

*Finalmente, a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas quienes nos brindaron sus conocimientos mientras cursábamos nuestra carrera universitaria, sobre todo, a la Dra. Ibett Jácome Lara tutora de nuestro proyecto de investigación quien nos brindó su apoyo incondicional, dedicación y amistad durante el proceso.*

*Kevin P. y Aarón S.*

## DEDICATORIA

*Quiero comenzar agradeciendo a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, nada de esto sería posible sin los seres quienes me dieron la misma, gracias a mis padres Lourdes Guanoluisa y Mario Panchi que día a día impulsaron este sueño los amo mucho, un eterno tributo y agradecimiento a mi hermano quien siempre me acompañará y dará las fuerzas para llegar más lejos, te extraño Joelito mi pequeño ángel, a mi compañera de vida, a mi amada novia Milena, me impulsas a mejorar cada día más te amo mucho, a mis amistades más allegadas en general, pero a una en especial la cual considero como una hermana, gracias Odalys, por saber escucharme y guiarme, a los familiares más cercanos, quienes siempre supieron apoyarme con sus ánimos, palabras y consejos, a mis tí@s, prim@s, que siempre me brindaron su apoyo incondicional, a mis abuelit@s quienes siempre conté con su cariño y confianza.*

*Me faltarían hojas y palabras para lograr agradecer a cada persona que me acompañó en este viaje, solo espero no decepcionarlos. A todos y cada una de estas personas GRACIAS por creer en mí.*

*Kevin P.*

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar, doy gracias a Dios, por darme salud y fortaleza para poder formarme como un profesional logrando así culminar esta etapa de mi vida.*

*Agradezco también el amor, la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres Fredy Santacruz y Sandra Sánchez, que día a día me han acompañado en todo momento, guiando cada paso de mi vida me han permitido ser un gran hijo, un excelente hermano, un buen alumno y una persona de bien, de modo que siempre han sabido celebrar mis triunfos y derrotas como si fueran suyos, también quiero resaltar a todos mis abuelit@s, tí@s y prim@s quienes con sus consejos, cariño y palabras de aliento han sido uno de los pilares fundamentales de mi vida.*

*Finalmente, a mis queridos hermanos Nahím y Fredy les estoy agradecido por toda su ayuda conmigo, así como en las cosas de la casa, por su afecto y por el ánimo que me brindan para salir adelante.*

*Aarón S.*

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### TÍTULO: “EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO”

**Autores:** Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás

Santacruz Sánchez Aarón Benjamín

#### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la incidencia del empoderamiento psicológico en el comportamiento intraemprendedor en las organizaciones del sector público. Este proyecto se realiza por el desconocimiento de esta herramienta y su casi nula aplicación en este sector, de manera que sirva como guía práctica para este tipo de instituciones permitiéndoles realizar un cambio organizacional mejorando así la gestión como la cultura intraemprendedora para que conlleve a un mejor desarrollo. Para medir el empoderamiento psicológico se aplicó el instrumento de Spreitzer (1995) con cuatro dimensiones (significado, competencia, autodeterminación e impacto); y para evaluar el comportamiento intraemprendedor se utilizó el instrumento planteado por Covin y Slevin (1991) con seis dimensiones (innovación, asunción de riesgos, proactividad, autonomía, orientación al logro, visión emprendedora). Se usó una investigación no experimental, con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y de corte transversal. Los instrumentos fueron aplicados a 192 empleados de las entidades de servicio del sector público, estos fueron sometidos a procesos de fiabilidad mediante el programa SPSS, teniendo un nivel de consistencia interna de 0,967. Los resultados encontrados tienen un alto impacto en el sector público ya que se muestra que el empoderamiento psicológico tiene una fuerte incidencia en el comportamiento intraemprendedor porque permite a cada trabajador lograr mejores resultados y estar más comprometidos con el logro de metas y objetivos personales. A partir de los datos se pudo concluir que existe una significancia de 0,00 en los constructos del comportamiento intraemprendedor, lo cual quiere decir que si depende del empoderamiento psicológico.

**Palabras claves:** Comportamiento Intraemprendedor, Empoderamiento Psicológico, Intraemprendimiento, Empoderamiento, Innovación, Emprendedurismo, Productividad, Desempeño.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

**FACULTY OF ADMINISTRATIVE SCIENCES**

**TITLE: "PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND INTRA-ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR IN PUBLIC SECTOR COMPANIES".**

**Authors:** Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás

Santacruz Sánchez Aarón Benjamín

#### **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the impact of psychological empowerment on intrapreneurial behavior in public sector organizations. This project is carried out due to the lack of knowledge of this tool and its almost null application in this sector, so that it can serve as a practical guide for this type of institutions, allowing them to make an organizational change, thus improving management and intra-entrepreneurial culture to lead to better development. To measure psychological empowerment, Spreitzer's (1995) instrument with four dimensions (meaning, competence, self-determination and impact) was applied; and to evaluate intra-entrepreneurial behavior, the instrument proposed by Covin and Slevin (1991) with six dimensions (innovation, risk-taking, proactivity, autonomy, achievement orientation, entrepreneurial vision) was used. Non-experimental research was used, with a quantitative, correlational and cross-sectional approach. The instruments were applied to 192 employees of public sector service entities, and were subjected to reliability processes using the SPSS program, with an internal consistency level of 0.967. The results found have a high impact on the public sector since it shows that psychological empowerment has a strong impact on intra-entrepreneurial behavior because it allows each worker to achieve better results and be more committed to the achievement of personal goals and objectives. From the data it could be concluded that there is a significance of 0.00 in the constructs of intrapreneurial behavior, which means that it does depend on psychological empowerment.

**Key words:** Intrapreneurial Behavior, Psychological Empowerment, Intrapreneurship, Empowerment, Innovation, Entrepreneurship, Productivity, Performance.

## AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO Y EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR EN EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO”** presentado por: **Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás y Santacruz Sánchez Aarón Benjamín**, egresados de la Carrera de Administración de Empresas perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, agosto, 2023

Atentamente,



**Mg. María Fernanda Aguaiza Iza**  
**DOCENTE DEL CENTRO DE IDIOMAS – UTC**  
**CC: 0503458499**

## Índice de Contenidos

PRELIMINARES .....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	viii
Índice de Contenidos.....	x
Índice de Tablas .....	xiv
Índice de Gráficos .....	xiv
1. Información General.....	1
2. Planteamiento del Problema .....	2
3. Formulación del Problema de Investigación .....	7
4. Justificación.....	7
5. Objetivos.....	11
5.1. Objetivo General.....	11

5.2. Objetivos Específicos.....	12
6. Hipótesis .....	12
6.1. Hipótesis Alternativa .....	12
6.2. Hipótesis Nula.....	12
7. Beneficiarios del Estudio .....	13
7.1. Beneficiarios Directos.....	14
7.1.1. Entidades Públicas del Sector de Servicios Básicos del Cantón	
Latacunga.....	14
8. Fundamentación Científico Técnica .....	14
8.1 Antecedentes Investigativos.....	14
9. Fundamentación Teórica.....	24
9.1. Definición del Comportamiento Intraemprendedor.....	24
9.1.1. Comportamiento Intraemprendedor.....	24
9.1.2. Origen del Comportamiento Intraemprendedor.....	26
9.1.3. Modelos y Teorías del Comportamiento Intraemprendedor.....	29
9.1.4. Componentes del Comportamiento Intraemprendedor.....	31
9.1.5. Tipos de Comportamiento Intraemprendedor.....	34
9.1.6. Importancia del Comportamiento Intraemprendedor .....	36
9.2. Definición del Empoderamiento Psicológico .....	38

9.2.1. Empoderamiento Psicológico .....	38
9.2.2. Origen del Empoderamiento Psicológico .....	40
9.2.3. Modelos y Teorías del Empoderamiento Psicológico .....	41
9.2.4. Componentes del Empoderamiento Psicológico .....	45
9.2.5. Tipos de Empoderamiento Psicológico .....	47
9.2.6. Importancia del Empoderamiento Psicológico .....	49
10. Metodología .....	50
10.1. Enfoque Cuantitativo .....	50
10.2. Diseño y Alcance de la Investigación .....	51
10.3. Tipo de Investigación.....	52
10.4. Técnica de la Investigación.....	53
10.5. Instrumentos de Recolección de Datos .....	53
10.6. Procesamiento y Análisis de Datos.....	55
10.7. Población de Estudio.....	57
10.8. Obtención de la Muestra .....	58
11. Análisis y Discusión de Resultados .....	59
11.1. Análisis de Variables Demográficas.....	59
11.1.1. Género.....	59
11.1.2. Edad .....	60

11.1.3. Años de Trabajo en la Institución .....	61
11.1.4. Tipo de Contrato .....	61
11.2. Alfa de Cronbach y Estadística de Fiabilidad.....	62
11.3. Regresión Lineal Múltiple .....	62
11.4. Transformación de las Variables (DUMMYS).....	63
11.5. Estadístico Descriptivo .....	64
11.6. Viabilidad del Estudio.....	65
11.7. Significancia de los Constructos.....	66
11.8. Correlación de las Variables .....	66
11.9. Ecuación de Regresión.....	68
11.10. Ecuación de Regresión Múltiple Modelo (2).....	69
11.11. Impacto Entre las Variables .....	69
12. Discusión.....	70
13. Conclusiones .....	72
14. Recomendaciones.....	74
15. Referencias.....	76

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Tabla de Objetivos.....	12
<b>Tabla 2</b> Matriz de Ejes Temáticos.....	54
<b>Tabla 3</b> Instituciones Públicas.....	57
<b>Tabla 4</b> Estadísticas de Fiabilidad.....	62
<b>Tabla 5</b> Resumen del Modelo.....	65
<b>Tabla 6</b> Anova <sup>a</sup> .....	66
<b>Tabla 7</b> Correlaciones.....	67
<b>Tabla 8</b> Coeficientes.....	68
<b>Tabla 9</b> Coeficientes Modelo (2).....	69

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1</b> Genero de los Empleados.....	60
<b>Gráfico 2</b> Edad .....	60
<b>Gráfico 3</b> Años de Trabajo en la Institución .....	61
<b>Gráfico 4</b> Tipo de Contratación.....	62
<b>Gráfico 5</b> Porcentaje Empoderamiento Psicológico.....	64
<b>Gráfico 6</b> Porcentaje Comportamiento Intraemprendedor .....	65
<b>Gráfico 7</b> Dispersiones .....	70

## 1. Información General

**Título del Proyecto:**

Empoderamiento psicológico y el comportamiento intraempresario en empresas del sector público.

**Fecha de inicio:** abril 2023

**Fecha de finalización:** agosto 2023

**Lugar de ejecución:** Barrio- Latacunga-Cotopaxi-zona 3 Universidad Técnica De Cotopaxi

**Facultad que auspicia:** Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Carrera que auspicia:** Administración de Empresas

**Equipo de Trabajo:**

- **Tutor de titulación**

PhD. Jácome Lara Ibett Mariela

**N.º de Cédula:** 1714953807

- **Autores:**

Panchi Guanoluisa Kevin Nicolás

**N.º de Cédula:** 1850095470

Santacruz Sánchez Aarón Benjamín

**N.º de Cédula:** 0502922800

**Área de Conocimiento:** Administración

**Línea de investigación:** Administración y Economía para el Desarrollo Humano y Social

**Sub líneas de investigación de la Carrera:** Estrategias administrativas, productividad y emprendimiento.



## 2. Planteamiento del Problema

(Noboa, et al., 2020) las empresas de todo el mundo se enfrentan actualmente a una serie de situaciones de gestión cada vez más complejas que amenazan su pleno desempeño y sostenibilidad en el mercado. Este es el sentido de la relación entre socios comerciales, que puede o no ser beneficiosa para la institución en la que trabajan. Esto significa que la relación entre la dirección y los subordinados puede ser un factor decisivo para la plena realización de los objetivos fijados por la organización.

(Calderón, et al., 2016) en su investigación afirmaron que el accionar de las empresas han sentado un precedente en su historia se le conoce como empoderamiento, el cual ha estudiado el comportamiento que contribuye a la mejora de los procesos organizacionales.

Dentro de este contexto, esta herramienta de gestión no es identificada dentro de las organizaciones y su nivel en la mayoría de las empresas es bajo, por esta razón la carencia de empoderamiento afecta a las personas en el hecho de no tener la motivación interna para el desarrollo adecuado de sus tareas, así como tener autonomía para la toma de decisiones, que contribuya a la productividad de la organización. Chumbiauca (2019) indicó que la teoría de la equidad explica cómo la percepción de un trato justo influye en la motivación de los empleados. Cuando los empleados perciben que tienen un trato justo o ventajoso, es más probable que se sientan motivados. Por otro lado, si consideran que la empresa los trata injustamente, es probable que surjan sentimientos de desafección y desmotivación. La teoría de la equidad se basa en la comparación que los individuos hacen con otras personas para valorar si la percepción es justa o no. Si los individuos perciben que reciben un trato

justo, es más probable que se sientan motivados. Por el contrario, si sienten que son tratados de manera injusta, pueden experimentar tensión y desmotivación. La teoría de la equidad es ampliamente utilizada y sus implicaciones son claras: los empleados experimentan (o perciben) una mayor satisfacción cuando perciben que existe equidad en el trato que reciben.

Así mismo para Acero (2019) indicó que el “empoderamiento” surge como una solución a la jerarquía que se observa en las compañías, las organizaciones cada vez se están transformando motivo por el cual atraviesan grandes cambios a medida que se van desarrollando, de modo que a las empresas modernas se les hace más difícil utilizar este tipo de herramienta, encontrando problemas en los empleados al momento de querer implementarla. Para Medina (2022) indicó que el empoderamiento psicológico surge como respuesta a la salud organizacional, dejando al descubierto la calidad del ambiente laboral en la cual el individuo se desempeña.

Por otra parte, el comportamiento intraempresarial al ser el empoderamiento que se les da a los trabajadores para que participen de la toma de decisiones. (Gifford Pinchot 1980). Se define como la capacidad de las personas para desarrollar un comportamiento emprendedor mediante la identificación, evaluación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio con el apoyo de la empresa.

Vega (1974) determinó el intraemprendimiento como una colaboración entre un emprendedor y su empresa que le permite desarrollar sus proyectos independientemente del puesto de trabajo, y a veces, estos proyectos pueden convertirse en iniciativas comerciales.

El término "Intraemprendimiento" fue introducido por primera vez por Gifford Pinchot en 1978 y ha sido utilizado en diversos contextos como: emprendimiento corporativo, comportamiento intraemprendedor y empoderamiento corporativo interno (Asiain, et al., 2020). El comportamiento intraemprendedor se puede dar en dos formas, por iniciativa de los empleados al explotar las oportunidades que se originan por conocimientos pasados por alto o descuidados por su organización; y segundo, por spin-offs, cuando nace de la compañía favorecer a sus equipos para explotar sus ideas y generar oportunidades. (Cantner, et al., 2020). Desde otra perspectiva, el comportamiento intraemprendedor se refiere a las iniciativas de innovación dentro de una organización a través de las cuales se alienta activamente a los miembros de una empresa a ejercer nuevas prácticas comerciales (Baruah & Ward 2015).

El comportamiento intraemprendedor se relaciona con cómo una organización puede llegar a ser más emprendedora utilizando mejor las distintas actividades empresariales de sus empleados, realizándose bajo diversas dimensiones, entre ellas, la toma de riesgos, la innovación de nuevos productos y la proactividad (Zehir et al., 2019; Adeoti & Yinusa, 2016). Se puede medir a nivel de innovación, objetivos estratégicos y potencial de crecimiento (Duobiene, 2017). Muestra la importancia de crear sistemas de refuerzo positivo, apoyar y promover un entorno emprendedor, proporcionar capital interno a los emprendedores corporativos y reducir las barreras al emprendimiento para la organización y facilitar el apoyo de la alta dirección (Tseng & Tseng, 2019)

La cultura intraemprendedora puede ser considerada como no tradicional, pues incide en que colaboradores o empleados visualicen oportunidades de innovación, esto satisface su deseo de responsabilizarse de los proyectos internos en los que están trabajando y evita que abandonen la empresa (Gálvez 2011).

La cultura intraemprendedora, no es muy común en las compañías, debido a que debe incluir ideas o propuestas de los trabajadores, lo que amerita vincularlos en la participación de las decisiones. Es un ejercicio que muchas compañías no ven como favorable, quizá por desconocimiento y poca información de los beneficios económicos que podrían tener para su organización o empresa. De tal modo que la falta de aplicación de esta herramienta en las empresas está afectando al cumplimiento de las metas. Como menciona Acero (2019), en los últimos años ha quedado claro que las empresas enfrentan enormes problemas porque no saben delegar actividades a los empleados de manera oportuna y eficiente, impidiendo que estos alcancen sus metas.

De este modo se ha demostrado que el comportamiento intraemprendedor afecta en el comportamiento de los trabajadores de una empresa y su proactividad. Para (Zehir, et al., 2019) las organizaciones necesitan mejorar su capacidad de innovación (elemento del comportamiento intraemprendedor) permitiéndoles aprovechar el poder creativo de sus empleados para adaptarse rápidamente.

Cabe señalar que es importante seguir estrategias de innovación como el espíritu empresarial de lo contrario, existe el riesgo de estancamiento, desgaste y obsolescencia completa (Tseng & Tseng, 2019).

Tanto el empoderamiento psicológico como el comportamiento intraemprendedor son dos herramientas importantes a analizar en los contextos

públicos, estas dos variables tienen un fuerte impacto en las organizaciones, específicamente en la forma de afrontar los retos en el lugar de trabajo. Así lo menciona Traeger & Alfes (2019) siendo el empoderamiento psicológico un motor esencial para la adaptabilidad y receptividad al ambiente, ayuda a los empleados a afrontar los retos relacionados con el trabajo ya que se ve envuelto en las responsabilidades y la productividad, además mejora la ventaja competitiva de la organización.

Sin embargo, en los últimos años, diversas investigaciones han puesto de relieve la importancia de otros factores relacionados con la intención de irse o permanecer en una organización, como ha sido el empoderamiento psicológico (Ouyang et al., 2020). Varios estudios han demostrado una relación directa con una menor intención de rotación y una rotación real (Gardner et al., 2011; Kim & Fernández, 2017) por lo que se puede demostrar que el empoderamiento psicológico aporta un mejor estudio, evitando así la rotación constante.

Muchas organizaciones pueden no estar familiarizadas con la definición o no se sienten cómodas implementando prácticas de empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo. Según Jacome & Chi6n (2022) el empoderamiento psicol6gico es un tema de gran preocupaci6n para diversas organizaciones especialmente en los pa6ses con econom6as en desarrollo. De igual manera el tema del comportamiento intraemprendedor es un tema que requiere de mayor estudio. As6 como lo indic6 (Mustafa, et al., 2018) el comportamiento intraemprendedor refleja los antecedentes principales del empoderamiento corporativo no obstante la relaci6n entre estas variables necesita mayor realce por aquello se plantea la proposici6n en una relaci6n

positiva entre estas dos variables. Adicional a lo mencionado existen pocos estudios los cuales contribuyen a aumentar el conocimiento de esta variable.

Por otra parte, este contexto afecta la capacidad de las organizaciones para generar un comportamiento intraempresarial como mencionaron Grant & Ashford (2008) ya que en muchas de las organizaciones existen personas que sienten el compromiso de involucrarse en actividades emprendedoras mientras que otras personas no, aun siendo expuestas al mismo contexto organizacional.

### **3. Formulación del Problema de Investigación**

¿Cuál es la incidencia que tiene el empoderamiento psicológico en el comportamiento intraempresarial en los empleados de las empresas públicas?

### **4. Justificación**

Si bien las especificidades del sector público pueden inhibir el emprendimiento y las prácticas innovadoras, la difusión de estas prácticas está vinculada al modelo mundial globalizado, alimentado por mayores expectativas de los ciudadanos, desafíos complejos y presupuestos más reducidos, que han aumentado la presión sobre los gobiernos, respuesta a la incertidumbre y los cambios en el entorno político, económico, social y tecnológico (Bogojeski, 2021).

Hjelmar (2019) argumenta que las presiones para mejorar y ampliar los servicios conducen a cambios en el desempeño del estado y cuestionan la capacidad de las organizaciones públicas para responder de manera efectiva a la demanda.

En este sentido, las actividades creativas, emprendedoras e innovadoras son alternativas importantes para gestionar el cambio y explorar la incertidumbre para lograr resultados. Por otra parte, el estudio aporta nuevas perspectivas y conocimientos sobre la gestión de personas y proyectos en relación con la innovación y el emprendimiento en el sector público (Hernández & Emmendoerfer 2020) especialmente considerando los problemas y desafíos que impuso el Covid-19 a los gobiernos.

En relación con la promoción de la innovación y el espíritu empresarial en el sector público, los gobiernos se centran cada vez más en crear un entorno para la experimentación, la innovación y la creación conjunta en el sector público, especialmente en el contexto del concepto de gobierno. Así, los intraemprendedores pueden desarrollar todo su potencial y obtener resultados (Hjelmar, 2019; Tönurist, Kattel & Lember, 2017).

En relación con la experimentación y la innovación en el sector público, en los últimos años se ha intensificado la creación de laboratorios gubernamentales de innovación (LIG) (Acevedo & Dassen, 2016; Emmendoerfer, 2020; McGann, Blomkamp & Lewis, 2018; Sano, 2020; Emmendoer 2020). Tonurist, Kattel & Lember, 2017).

En estas organizaciones se desarrollaron alternativas para dotar a los sistemas de gobierno y a sus empleados de las herramientas y conocimientos para resolver problemas complejos de gestión pública mediante la incorporación y mejor uso de las tecnologías de la información. (Galhardo, 2019).

En el sector público, para que ocurra el intraemprendimiento, debe haber líderes emprendedores que piensen diferente a ellos (Exton, 2008). En el marco de los negocios, se puede acumular experiencia personal, que se utilizará para encontrar soluciones a los problemas de una manera políticamente aceptable siendo administrativamente beneficiosa. Por tanto, estas acciones surgen de los impulsos y esfuerzos de los intraemprendedores del país, con consecuencias políticas, económicas y culturales, inspiradas en la inquietud buscando el deseo de cambio, con la finalidad de crear valor para contribuir a la formación de una orientación emprendedora en el sector público. (Dieffenbach, 2011). Estudios anteriores indican que las organizaciones que les brindan soporte y locus de control a sus empleados, influyen positivamente sobre el empoderamiento psicológico y el compromiso del empleado.

De esta manera, el compromiso de los empleados se considera un potenciador del rendimiento, los empleados están más enfocados, realizan mejor su trabajo, su productividad y su creatividad mejora estando listos para hacer un esfuerzo adicional (Tipathi, et al., 2021).

Bajo este contexto (Alagarsamy, et al., 2020) en su estudio respecto del empoderamiento psicológico y el compromiso de los empleados, mencionaron que estas variables son cruciales para mejorar la satisfacción de los empleados. Señalaron que el empoderamiento psicológico es una motivación intrínseca que un individuo deriva de la autonomía del trabajo y es reconocido como un contribuyente fundamental al éxito organizacional. Asimismo, indicaron que el compromiso de los empleados es central para mejorar la efectividad organizacional.



Por otra parte (Audretsch, et al., 2021) sugirieron que a través del comportamiento intraemprendedor, los empleados pueden contribuir a dos resultados organizacionales importantes, la creación de nuevas empresas y la renovación de la estrategia, mientras que el valor de sus salarios puede distraer a los empleados de su enfoque y desempeño. Honig & Samuelson (2021) sugirieron que el capital humano juega un papel importante en el éxito de las empresas. Según (Zhang, et al., 2020) los intraemprendedores se definen como individuos emprendedores dentro de un negocio existente que son críticos porque piensan más allá de los límites de las unidades organizacionales. Por lo tanto, estos empleados son la base de la innovación empresarial de las MiPymes y por ende de su ventaja competitiva.

En este mismo orden de ideas, según Exton, (2008) para que se produzca un comportamiento intraemprendedor en el sector público es necesario el surgimiento de líderes emprendedores que tengan un pensamiento distinto en relación al lugar donde se encuentren, las actitudes intraemprendedoras pueden generar un aglomerado de experiencias individuales, las cuales ayudan en la búsqueda de soluciones a los problemas, de una manera políticamente aceptable y con una administración viable. Según lo establecido por Villiers & Scheepers (2012) las economías emergentes se convierten en una fuerza económica importante, en tal proceso el comportamiento intraemprendedor juega un papel crucial, por lo tanto, es necesario reexaminar las formas tradicionales de hacer negocios y desarrollar una mentalidad emprendedora para encontrar el crecimiento y la supervivencia en un entorno hostil o de dura competencia. Sin embargo, a pesar de los beneficios que implica el comportamiento intraemprendedor, son muy pocos los estudios que han identificado variables que impactan, e influyen ya sea generando o no dicho comportamiento. (Parker 2011).

Por eso Autores como Kearney (2013) mencionaron en este contexto que la gran mayoría de los estudios se han centrado en la relación entre el desempeño intraempresario y la empresa, pero solo unos pocos han investigado sus factores de origen, Al respecto Parker (2011) mostro la necesidad de reponer las capacidades iniciales de la empresa actual examinando el fenómeno intraempresario.

Finalmente, existen estudios comparativos del fenómeno del comportamiento intraempresario, como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que afirma en su último informe que "...la actividad emprendedora de los empleados (EEA) es crucial para lograr la sostenibilidad empresarial, y las actualizaciones son fundamentales para lanzar con éxito un nuevo producto, servicio o crear una nueva empresa". (pág. 38).

El informe también señala que las economías que promueven la innovación de manera extensiva tienen la mayor proporción de intraempresarios, mientras que África y América Latina tienen la participación más baja e insignificante de 0,9 % y 1,6 %, respectivamente (Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2018). M. Lee y J. H.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo General**

Diagnosticar las dimensiones del empoderamiento psicológico con base en el comportamiento intraempresario en las organizaciones del sector público.

## 5.2. Objetivos Específicos

- Indagar los conceptos teóricos al respecto del empoderamiento psicológico y del comportamiento intraemprendedor.
- Medir el nivel de empoderamiento psicológico de los trabajadores públicos.
- Determinar el nivel del comportamiento intraemprendedor de los trabajadores públicos.

## 6. Hipótesis

### 6.1. Hipótesis Alternativa

- Existe una correlación positiva entre el empoderamiento psicológico y el comportamiento intraemprendedor.

### 6.2. Hipótesis Nula

- No existe una correlación positiva entre el empoderamiento psicológico y el comportamiento intraemprendedor.

*Tabla 1*

*Tabla de Objetivos.*

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Indagar los conceptos teóricos al respecto del empoderamiento psicológico y del comportamiento intraemprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar fuentes bibliográficas que abordan el tema.</li> <li>● Analizar e investigar antecedentes investigativos nacionales e internacionales.</li> </ul>	Desde abril de 2023 hasta junio de 2023.	Tipos y características, ventajas y desventajas, aplicación en las empresas del comportamiento intraemprendedor y el empoderamiento psicológico.

---

Medir el nivel de empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar información primaria mediante instrumentos de aplicación en la población estudiada.</li> </ul>	De junio de 2023 a julio 2023	Encuesta a colaboradores de la empresa.
psicológico de los trabajadores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aplicar la encuesta a la población</li> <li>● Analizar e interpretar los datos obtenidos de los empleados de las empresas públicas.</li> </ul>		Base de datos con resultados de encuestas Análisis e interpretación de resultados
Determinar el nivel del comportamiento intraemprendedor de los trabajadores públicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Responder a nuestras hipótesis, conjuntamente con los resultados que arroja la aplicación de nuestros instrumentos.</li> </ul>	De julio de 2023 a agosto de 2023	Redactar los hallazgos y conclusiones de la investigación.

---

**Nota.** Esta tabla muestra cada objetivo con sus respectivas actividades a desarrollar.

Elaboración propia Información proporcionado por el empresario.

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 7. Beneficiarios del Estudio

El presente estudio tiene como finalidad, dar a conocer la incidencia que tiene el empoderamiento psicológico en el comportamiento intraemprendedor en el sector público del cantón Latacunga para así fomentar un mejor desarrollo, mayor productividad, y un clima organizacional adecuado de tal manera que permita generar innovación a la empresa y colaboradores.

## **7.1. Beneficiarios Directos**

### ***7.1.1. Entidades Públicas del Sector de Servicios Básicos del Cantón Latacunga***

- Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi (ELEPCO S.A).
- Dirección de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (DAPAL).
- Empresa Pública de Aseo y Gestión Ambiental de Latacunga (EPAGAL).
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

## **8. Fundamentación Científico Técnica**

### **8.1 Antecedentes Investigativos**

El proyecto actual se sustenta en investigaciones científicas previas, que respaldan los beneficios a alcanzar y las falencias que provocan problemáticas a las entidades del sector público, para lo cual destacan:

#### **Antecedente**

*“EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN GALAPESCA S.A. ”. (Gavilanes & Culqui, 2020)*

Este proyecto tuvo como objetivo fundamental analizar la incidencia del empoderamiento del personal de mando medio en los resultados de desempeño organizacional de Galapesca S.A. El estudio se basó en resultados históricos obtenidos de los departamentos de Control de Calidad y Producción con niveles de desempeño organizacional y empoderamiento de 5,7/10 y 2,6/5, respectivamente. Se desarrollaron acciones respecto al empoderamiento durante ocho meses, surgiendo la necesidad de identificar cuán necesario puede ser el empoderamiento en los resultados de la compañía y la validez de la gestión realizada. Para ello, se llevó a cabo una

investigación teórica con la cual se sustenta la relevancia científica del estudio de las variables, basado en caracterizaciones de índole organizacional. El estudio utilizó un diseño cuasi-experimental, manipulando las variables de empoderamiento en los departamentos de control de calidad y producción con ciertos indicadores de desempeño, por ser los departamentos principales en la cadena de valor de la empresa. Se estableció para cada departamento un grupo de tratamiento y control, determinando una muestra de 34 colaboradores de mando medio, mismos que fueron evaluados en su desempeño individual y encuestados con preguntas cerradas para identificar su nivel de empoderamiento. Por consiguiente, existió un cambio positivo en la gestión realizada por la compañía, infiriéndose que cuando aumenta el empoderamiento aumenta el desempeño organizacional.

### **Antecedente**

*“EFECTO DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE EMPODERAMIENTO DEL JEFE SOBRE EL EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO DE LOS EMPLEADOS”*. (Posada, 2018)

Este artículo utilizó un estudio de manera cuantitativa para comprender el efecto de las prácticas administrativas autorizadas por los jefes en el empoderamiento psicológico de los empleados. Se encuestó a 249 empleados de 13 empresas de Medellín. Se utilizó el programa Smart PLS (v.3.2.6.; Ringle, Wende, & Becker, 2015) para confirmar el modelo teórico propuesto y confirmar las propiedades psicométricas de los instrumentos utilizados. Los resultados mostraron una fuerte correlación positiva entre las prácticas de empoderamiento de los gerentes y el empoderamiento psicológico de los empleados. La importancia de la formación de directivos en las

empresas de Medellín se evidencio en el fortalecimiento de prácticas gerenciales que promuevan la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados.

### **Antecedente**

*“Análisis del comportamiento intraemprendedor en el sector público: un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovación en Sudamérica” (Silva, Emmendoerfer, Correa & Zambrano, 2022).*

Este artículo busco mostrar cómo se refleja el comportamiento intraemprendedor en los laboratorios públicos ofreciendo un indicador. Se utilizaron métodos cuantitativos primarios basados en cuestionarios estructurados y fuentes documentales. La prueba de investigación estuvo conformada por 40 funcionarios de 19 laboratorios públicos de innovación de Sudamérica. Los resultados mostraron que las dimensiones de innovación, iniciativa y liderazgo fueron las más representadas y difundidas en el laboratorio, observándose conductas relacionales, de búsqueda de oportunidades y de escucha activa de las necesidades de los vecinos. Como aporte práctico, destacamos los laboratorios como mecanismos para estimular el comportamiento emprendedor en el sector público.

### **Antecedente**

*“MODELO DE REGRESIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE” (Chiang, Valenzuela & Lagos, 2015).*

El objetivo de la investigación fue conocer el efecto del empoderamiento en el compromiso organizacional. El universo son las pequeñas y medianas empresas

(pymes), con un total de 219 trabajadores de la región del Bío-Bío, en Chile. Se utilizó la herramienta de Spreitzer (1995) con cuatro dimensiones (significado, competencia, autodeterminación y afecto) para evaluar el empoderamiento psicológico; Para medir el compromiso organizacional se utilizó la herramienta de Meyer y Allen (1991) con tres dimensiones (influencia, capacidad, autodeterminación e influencia). reglas, costos/alternativas). La fiabilidad de la escala fue variable y adecuada en cada caso; los resultados oscilaron entre 0,69 y 0,87. En las pequeñas empresas los resultados mostraron un alto grado de empoderamiento, pero en las medianas empresas el grado de empoderamiento fue menor. En cuanto al compromiso organizacional, las observaciones son similares para ambos. Los modelos de regresión para empresas medianas mostraron que el compromiso se explica por la influencia, la autonomía y la importancia. No se observó un patrón predictivo de compromiso basado en variables de empoderamiento en las pequeñas empresas.

### **Antecedente**

*“EMPODERAMIENTO, UNA FALENCIA EN LAS EMPRESAS” (Acero, 2019)*

El propósito de este artículo fue investigar y determinar por qué las empresas no utilizan la delegación como una herramienta viable para reducir la duplicidad de procesos y aumentar la productividad mejorando la comunicación entre superiores y subordinados, construir la herramienta propuesta de tal manera que los gerentes o líderes vean la necesidad de implementar la herramienta en una situación. Algunas empresas encuentran en el empoderamiento una herramienta útil para lograr una mejor rentabilidad y un mejor ambiente de trabajo no solo para su empresa sino también para



los propios empleados. El clima laboral es un problema en todas las empresas hoy en día. Este es un tema muy candente en estos momentos, ya que, sin un ambiente agradable, muchos empleados de una organización se sienten menos felices y preferirán buscar mejores alternativas, lo que redundará en una baja productividad en la empresa. Los resultados de la encuesta mostraron que muchas empresas creen que una de las desventajas de no poder utilizar la delegación como una herramienta viable es la falta de comunicación entre superiores y subordinados, pero no es solo esta desventaja; Se requiere una responsabilidad considerable, ya que es posible que no estén capacitados para liderar de manera efectiva.

### **Antecedente**

*“The effect of transformational leadership on non-family international intrapreneurship behavior in family firms: the mediating role of psychological empowerment” (Thuy & Minh, 2022).*

El estudio tuvo como objetivo revelar los efectos del liderazgo transformacional en el emprendimiento internacional de empleados no familiares con el papel mediador del empoderamiento psicológico. Diseño/metodología/enfoque. La muestra del estudio consto de 379 empleados en 132 empresas familiares de exportación e importación en Ciudad Ho Chi Minh de Vietnam. Los datos se analizaron mediante un modelo de ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). El documento revelo que el liderazgo transformacional tuvo una influencia positiva y significativa en el intraemprendimiento internacional de los empleados no familiares. El efecto del liderazgo transformacional en el intraemprendimiento internacional está fuertemente mediado por el empoderamiento

psicológico. Las empresas familiares tendrían que formar la arquitectura y los mecanismos para apoyar la dedicación de las acciones de intraemprendimiento internacional no familiar con liderazgo transformacional y empoderamiento psicológico. Originalidad/valor El documento otorga el mecanismo impulsor del liderazgo transformacional en el intraemprendimiento internacional de empleados no familiares a través del papel mediador del empoderamiento psicológico de los empleados en el contexto de empresas familiares en un mercado emergente.

### **Antecedente**

*“Empoderamiento psicológico y estrés laboral en la educación superior Instituciones en Ecuador” (Jacome & Chi6n 2022)*

El trabajo de investigaci6n tuvo como objetivo analizar la relaci6n entre el empoderamiento psicol6gico y el estr6s laboral en docentes de Instituciones de Educaci6n Superior (IES) ubicadas en la regi6n central del Ecuador. Mediante un cuestionario validado, se encuest6 a 200 profesores titulares de las universidades p6blicas de la Regi6n 3 del pa6s. Para este estudio, se desarroll6 un marco te6rico que permiti6 verificar emp6ricamente la relaci6n entre estas dos variables, aplicando principalmente un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaron que solo la autodeterminaci6n, una de las cuatro dimensiones del empoderamiento estudiadas, tiene una relaci6n negativa y significativa con el estr6s laboral. Los hallazgos de esta investigaci6n contribuyeron a llenar el vac6o de conocimiento existente, brindando oportunidades para desarrollar e implementar estrategias y programas efectivos para reducir el estr6s laboral entre los docentes universitarios. Estas iniciativas que se enfocan en mejorar el bienestar y la salud mental de los

docentes deben considerar las particularidades inherentes del sector de la educación superior en el Ecuador.

### **Antecedente**

*“Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behavior and individual performance measurements” (Mahmoud, Ahmad & Latief 2022)*

The purpose of this study was to assess the validity of the psychological safety (PS), psychological empowerment (PE), intrapreneurial behavior (IB) and individual performance (IP) construct measurements originally developed in Western individualistic cultures.

**Design/methodology/approach** Proportionated stratified systematic sampling was used among the production/operations middle managers in Nigerian medium enterprises (MEs), resulting in 355 valid responses. The measurements were analyzed through internal consistency analysis, content, convergent and discriminant validity analysis.

**Findings** The result showed that all four construct measurements are suitable and appropriate to gauge the respective constructs in collectivistic cultures such as Nigeria.

**Research limitations/implications** Cross-sectional self-reported data were used to analyze the result of this study, which may lead to common method variance.

**Practical implications** Organizations, especially MEs, can use the validated measurements of this study to enhance work results in the Nigerian context.

**Social implications** Collectivistic cultures can benefit from the widely used measurements of PS, PE, IB and IP despite being originally developed in Western individualistic cultures.

**Originality/value** This paper extends the body of knowledge by validating the measurements of PS, PE, IB and IP in collectivistic cultures such as Nigeria. Measurement validation for these constructs is scarce in this context. Thus, this study will provide a consistent and efficient reference for forthcoming studies and improve the credibility and replicability of future research results in collectivistic cultures.

This paper used a quantitative approach to collect data from production/operations managers in small and micro enterprises in Nigeria using hand-mailed questionnaires. ME refers to companies employing 50-199 employees (SMEDAN/NBS, 2013). Production/operations managers are strategic employees because they are responsible for the company's day-to-day production/operations and are the main source of entrepreneurial behavior (Hornsby et al., 2009) and performance (Bakar et al., 2016).

The study population included 2,014 production/operations managers from each registered ME in Sokoto, Kano, Kaduna, Oyo and Lagos states in northern and southern Nigeria, where more than half of the country's MEs are located (SMEDAN/NBS, 2013).

**Antecedente**

*“Determinantes del comportamiento intraemprendedor en empresas del noreste de México: un estudio exploratorio (Galván Vela et al., 2018)”*

Este estudio resultó de un cambio legítimo que garantiza el crecimiento y desarrollo de las empresas, llamado intraemprendimiento. En este sentido, se necesita una comprensión más profunda de las condiciones que crean este fenómeno en un entorno percibido como hostil para determinar los factores que promueven o inhiben dicho comportamiento. Para lograr los objetivos antes mencionados, se propuso un enfoque de investigación cualitativa con un diseño no experimental y alcance de investigación, cuyo diseño de campo incluye la revisión de literatura y el uso, transcripción, codificación y análisis de 11 entrevistas a intraemprendedores en algunas ciudades del norte, centro y sur de Tamaulipas, México de gran relevancia para este fenómeno. Los métodos utilizados permitieron identificar potenciales factores que provocan, potencian o inhiben el intraemprendimiento, algunos de los cuales son poco o nada abordados en investigaciones previas, como la influencia del apoyo gubernamental.

**Antecedente**

*“Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios (Banda Castro & Morales Zamorano, 2015)”*

Este estudio intentó confirmar que el compromiso social puede influir en el empoderamiento como uno de sus cuatro componentes. Esta hipótesis propuso una interacción sistémica entre dos componentes del empoderamiento: intrapersonal y

conductual. Los sujetos del estudio fueron 113 residentes. Los resultados sugirieron que los modelos estructurales identifican componentes de empoderamiento intrapersonal que integran empoderamiento positivo, empoderamiento negativo y control sociopolítico. Este componente está influenciado por el componente conductual, que consiste en la organización social, la acción comunitaria y la toma de decisiones. Esta hipótesis fue aceptada y se le dio soporte empírico a la teoría. Los resultados recabados mediante este estudio han permitido medir dos componentes de empoderamiento psicológico: el componente intrapersonal y el componente de comportamiento. Por consiguiente, en este estudio se realizaron las características del empoderamiento que se compone de las competencias de autodeterminación, autoeficacia y autonomía, entre otras. Cabe señalar que el instrumento empleado para medir empoderamiento en el presente estudio abordó de manera genérica su análisis, motivo por el cual son necesarios continuar con estudios con poblaciones latinas aleatorizadas en donde se puedan investigar los componentes cognitivo o interaccional y el interpersonal o relacional.

### **Antecedente**

*“El rol del empoderamiento psicológico en la productividad del empleado (Torres Mansur et al., 2022)”*

El propósito de este estudio fue revisar la literatura que sustenta los fundamentos teóricos, definiciones, dimensiones e investigaciones aplicadas para determinar la relación entre la productividad laboral y el empoderamiento psicológico. El abordaje fue cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño transversal no experimental, utilizando fuentes bibliográficas. Como resultado, se propusieron

definiciones clave, una clasificación de cada dimensión variable y un modelo gráfico de sus relaciones. El modelo fue parte de un estudio empírico más completo para probar la hipótesis propuesta de que el empoderamiento psicológico tiene un efecto positivo y significativo en la productividad laboral de los empleados en las organizaciones.

## **9. Fundamentación Teórica**

### **9.1. Definición del Comportamiento Intraemprendedor**

#### ***9.1.1. Comportamiento Intraemprendedor***

De Jong & Wennekers (2008) definieron el intraemprendimiento como la iniciativa de los empleados de hacer algo nuevo para la organización sin que se lo pidan. En cambio, el emprendimiento corporativo está definido a nivel organizacional y se refiere al proceso que va en sentido de arriba hacia abajo. Es decir, una estrategia que la alta gerencia puede utilizar para promover mayor cantidad de iniciativas y mejorar esfuerzos de su fuerza laboral y de la organización. Los intraemprendedores, por otro lado, están relacionados con los individuos y el proceso es de abajo hacia arriba, involucrando la motivación de los empleados y la iniciativa de trabajo.

El comportamiento intraemprendedor, el intraemprendimiento, también conocido como emprendimiento corporativo u organizacional, se define como la actividad emprendedora que se desarrolla dentro de una organización ya establecida (Trujillo y Guzmán, 2008) e implica la necesidad de revitalizar el emprendimiento dentro de la organización. (McGinnis & Verney, 1987). La conceptualización ha evolucionado conforme el paso del tiempo y de los distintos estudios que se han generado en torno al intraemprendimiento, desde su composición como modelo

teórico, hasta las dimensiones que lo conforman. Covins & Slevins (1991) definieron el intraemprendimiento como la oportunidad de expandir capacidades y desarrollar nuevas oportunidades generadas internamente a través de nuevas combinaciones de recursos. En el caso de (Neessen, et al., 2019) mencionaron que el intraemprendimiento es el proceso mediante el cual los empleados reconocen y explotan oportunidades a través de la innovación, la iniciativa y el riesgo, lo que permite a las organizaciones crear nuevos productos, procesos y servicios.

Sharma & Chrisman (2007) definieron esta disciplina como el proceso por el cual un individuo o un grupo de personas se une a una organización existente para crear una nueva organización o para estimular la renovación o innovación dentro de la organización, siendo esta última considerada como base analítica de este estudio.

Ciertas acciones y prácticas fueron requeridas para desarrollar esta importante cultura intraemprendedora, lo que condujo a un estudio de empresas identificadas con cultura intraemprendedora en las cuales las acciones y prácticas fueron efectivamente adoptadas. La dificultad de adquirir eventualmente una cultura intraemprendedora puede reducirse si los gerentes saben qué acciones y prácticas de gestión utilizan las empresas que han adquirido una cultura intraemprendedora. En el sector público, para que ocurra el intraemprendimiento, debe haber líderes emprendedores que piensen diferente a donde están (Exton, 2008).

En el marco de los negocios, se puede acumular experiencia personal, que se utilizará para encontrar soluciones a los problemas de una manera políticamente aceptable y administrativamente beneficiosa. Por tanto, estas acciones surgen de los impulsos y esfuerzos de los intraemprendedores del país, con consecuencias políticas,



económicas y culturales, inspirados en la inquietud y el deseo de cambio, creando valor público y promoviendo la formación de una orientación emprendedora en el sector público. (Dieffenbach, 2011). El estudio del comportamiento intraemprendedor en el sector público implica analizar la gama de acciones y prácticas mediante las cuales los funcionarios públicos generan y utilizan combinaciones innovadoras de recursos para identificar y explotar oportunidades (Mair, 2005). En este sentido, algunos autores asocian el comportamiento de los intraemprendedores en el sector público a tres variables, estas son: innovación, iniciativa y asunción planificada de los riesgos (Currie et al., 2008; Dieffenbach, 2011; Kearney & Meynhardt, 2016; Kim, 2010; Urban & Nkhumiše, 2019).

### ***9.1.2. Origen del Comportamiento Intraemprendedor***

Las investigaciones sobre el comportamiento intraemprendedor iniciaron en la década de 1980 y este término fue propuesto por el consultor de administración Gifford Pinchot III en su obra “Intrapreneuring: porque no tienes que dejar la empresa para convertirte en emprendedor. Según Pinchot (1989), un intraemprendedor es una organización basada en una idea y que deriva libertad, motivación de sus actividades profesionales y recursos, se dedica de manera entusiasta a transformar esa idea en un producto (o servicio) de éxito. Según el autor, los intraemprendedores son aquellos que realizan sus sueños y asumen la responsabilidad de crear innovaciones de cualquier tipo dentro de una organización, son los que consiguen transformar una idea en una realidad lucrativa. Sin embargo, la presencia de intraemprendedores en las organizaciones presupone la existencia de un entorno que promueva el comportamiento intraemprendedor, es decir, un entorno en el que se desarrolle una cultura intraemprendedora.

A partir de los años ochenta, con las crisis económicas producidas por los sucesivos choques del petróleo, se redescubre la necesidad del empresario y de la creación de empresas y de puestos de trabajo. Fue durante este tiempo que surgió con fuerza la idea de lo que ahora llamamos “intraemprendimiento” (en realidad el mismo concepto que el emprendimiento corporativo). Sus autores más representativos, R. Moss Kanter (1983), Gifford Pinchot (1985) & Peter Drucker (1985), buscaron en la figura del intraemprendedor una forma de renovación de las compañías ya existentes, tal como refleja Carlos Ochoa, coordinador del estudio realizado por la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), en el detallado informe de colaboración con Innobasque.

Pinchot III (1985) & Garzón (2004), señalaron a Norman Macrae como el primero en referirse al tema del intraemprendimiento, ya que en sus artículos de 1976 y de 1982, señaló que los negocios sufrirían un cambio fundamental en las próximas décadas, pasando de un modelo privilegiado de grandes corporaciones con estructura jerárquica a pequeñas y/o grandes corporaciones, mientras que las actividades de los centros de beneficio se dividirían en pequeñas. empresas, la competencia será interna y las personas altamente motivadas serán las principales generadoras de empleo.

Esta corriente de estudio sigue desarrollándose a lo largo de la década de los noventa y principios del siglo XXI, si bien quizá algo oscurecida por otras corrientes más brillantes en ese momento, como la dirección de operaciones (just in time, lean manufacturing), la dirección estratégica o la gestión de la calidad total, más centradas en el ámbito de la reducción de costes, el incremento de la productividad y la fiabilidad. Los trabajos de los noventa sientan el marco teórico básico en el que se desenvuelve el fenómeno del emprendimiento corporativo. Entre los más influyentes

podemos citar a Covin y Slevin (1989 y 1991), Gibb (1990), Guth y Ginsberg, (1990 y 1995), Hornsby, Naffziger, Kuratko y Montagno, (1990 y 1993), Lumpkin y Dess (1996), Sharma y Chrisman (1999), Zahra (1991, 1993, 1995 y 1996), Hitt, Ireland, Camp y Sexton (2001), Miles y Covin (2002).

En la actualidad es una corriente de estudio académico perfectamente asentada, con publicaciones especializadas de alto impacto, que genera una buena cantidad de literatura. Sin embargo, tanto su novedad relativa como su solapamiento con otras áreas de estudio (management general, dirección estratégica, psicología, sociología, finanzas...) hace que los límites de estudio e incluso los focos de investigación queden un poco difuminados. De forma recurrente, los autores más reconocidos realizan revisiones de la literatura y redefiniciones del marco de estudio y de los problemas más relevantes: Low, M. B. y MacMillan, I. C. (1988), Dess, G.; Lumpkin, G. y McGee, J. (1999), Sharma, P. y Chrisman, J. (1999), Zahra, S.; Jennings, D. y Kuratko, D. (1999), Dess, G.; Ireland, R.; Zahra, S.; Floyd, S.; Janney, J. y Lane, P. (2003), Ireland, D.; Kuratko, D. y Morris, M. (2006), Kuratko, D. (2006), Narayanan, V. K.; Yang, Y. y Zahra, S. A. (2009), Zachary, R. K. y Mishra, C. S. (2010), Jansen, J. J. P. (2011).

El fenómeno del emprendimiento es considerado desde diferentes perspectivas, las cuales se pueden agrupar en cuatro categorías principales, a saber: el elemento del entorno externo de la empresa que genera la respuesta o posición emprendedora, el sujeto que la implementa se conoce como el intraemprendedor o intraemprendedor ; Aspectos organizacionales, esto es, los procesos o condiciones característicos de la empresa que facilitan o dificultan el surgimiento de iniciativas

emprendedoras, incluyendo la estrategia, estructura y cultura organizacional; y el impacto del intraemprendimiento en las empresas, como la innovación (Trujillo & Guzmán 2008)

### ***9.1.3. Modelos y Teorías del Comportamiento Intraemprendedor***

En el caso del emprendimiento interno, se han propuesto varios modelos teóricos o empíricos para describir las causas o consecuencias de dicho comportamiento. Algunos pioneros como Guth & Ginsberg (1990), se han propuesto esbozar la formulación teórica de este fenómeno en otros modelos de gestión estratégica bien conocidos utilizando insumos como los relacionados con la competitividad, tecnológicos, sociales y políticos. ambiente; liderazgo estratégico entendido en términos de sus características, comportamientos y valores o creencias dentro de la organización; forma organizativa, es decir, estrategia, estructura y procesos.

Un año más tarde, Zahra (1991) desarrolló un modelo de emprendimiento en empresas basadas en evidencia empírica. En la estructura de entrada del modelo, los autores, como Guth & Ginsberg (1990) presentaron elementos del entorno externo e interno. En este último, considera la estrategia de la empresa (crecimiento o estabilidad) y factores organizacionales, que pueden ser tangibles o intangibles. El primero se refiere a las características estructural de la organización, como son la calidad y la cantidad de la comunicación entre los diferentes niveles, la integración entre departamentos, la división del trabajo dentro de la empresa y el número de controles formales. Este último se refiere a los valores dominantes de la organización, como la filosofía y los ideales de gestión.

Covin & Slevin (1991) crearon una formulación teórica del intraemprendimiento en términos de variables: 1) externas, como complejidad tecnológica, dinámica ambiental, hostilidad ambiental y ciclo de vida de la industria, 2) estratégicas, como misión estratégica, prácticas comerciales, estrategia competitiva; 3) características internas como filosofía, recursos organizacionales, cultura organizacional, estructura organizacional, etc. Los autores argumentan que estos elementos resultan de comportamientos comerciales internos que conducen a un mejor desempeño o rendimiento financiero, como señaló Zahra (1991) en su modelo anterior.

Posteriormente, (Kuratko, et al., 2005), propusieron un modelo teórico apoyado de antiguas investigaciones, que se enfocaba únicamente en medir los factores organizacionales que conducen al intraemprendimiento. Pretende integrar el conocimiento de este fenómeno a través del comportamiento de los mandos intermedios. En este sentido, se identificaron como factores organizacionales el apoyo de la dirección, el nivel de autonomía, la remuneración, el tiempo asignado a los empleados y la estructura de apoyo organizacional; este último elemento también se integró en el modelo de Rutherford & Holt (2007) como el medio de la "variable contextual". Por otro lado (Ireland, et al., 2009) utilizaron sistemas de incentivos en un modelo posterior como parte de la estructura organizacional para apoyar el emprendimiento. Villiers & Sheepers (2012) sugirieron factores internos y externos: el primero incluye a (Kuratko, et al., 2005) el estudio de las variables propuestas y considerado por (Alpkan, et al., 2010) el otro es la generosidad y la hostilidad, tomado de los estudios de Zahra (1991), Covin & Slevin (1991) y Antonik & Hisrich (2001).

En la literatura se han propuesto varias dimensiones para caracterizar el intraemprendimiento. Es bien sabido que la posición de la organización en la percepción de diversos beneficios, también llamados “supuestos de riesgo” (Kearney, et al., 2013); utilizando un enfoque proactivo o "proactividad"; su grado de "innovación"; Transformaciones en las que se basa la empresa. La idea central o capacidad de "auto-renovación" y el desarrollo de nuevos negocios, productos o servicios (también conocidos como "emprendimientos empresariales") son los determinantes de las operaciones internas a nivel comercial de una empresa. (Covin & Slevin, 1991; De Viellers-Sheepers, 2012; Kearney et al., 2013; Moriano, Topa, Molero & Lévy, 2011; Schindehutte et al., 2000; Zahra, 1991), así determinado por el desempeño global de la empresa mejorado o no (Knight, 1997; Rutherford & Holt, 2007; Turró et al., 2014).

#### ***9.1.4. Componentes del Comportamiento Intraemprendedor***

La Escala de Comportamiento Intraemprendedor (Intrapreneurial Behavior Scale”. IBS) completa de Covin & Slevin (1998), que consta de 6 constructos los cuales están divididos en:

- **Innovación:** Se refiere a la capacidad de la empresa para introducir nuevos productos o servicios al mercado, así como a la disposición para explorar nuevas oportunidades y tecnologías.
- **Asunción de riesgos:** Se refiere a la disposición de la empresa para asumir riesgos y afrontar incertidumbres en la toma de decisiones empresariales.
- **Proactividad:** Se refiere a la capacidad de la empresa para ser proactiva y anticiparse a los cambios del entorno, así como a la disposición para tomar la iniciativa en la consecución de objetivos empresariales.

- **Autonomía:** Se refiere al grado de libertad que tienen los empleados para tomar decisiones y actuar de manera independiente en el desarrollo de proyectos intraemprendedores.
- **Orientación al logro:** Se refiere al apoyo que la empresa brinda a los empleados para el desarrollo de proyectos intraemprendedores, incluyendo recursos, tiempo y capacitación,
- **Visión Emprendedora:** Se refiere a la capacidad de los empleados para identificar oportunidades de negocio y desarrollar proyectos que generen valor para la empresa.

(Ulijn, et al., 2007) finalmente resumió las características individuales de varios autores que tuvieron un impacto significativo en el intraemprendimiento y las priorizó en orden descendente:

- Visión y creatividad.
- Iniciativa
- Motivación interna
- Autonomía
- Asumir riesgo
- Control interno
- Responsabilidad y perseverancia, tenacidad
- Conocimiento del mercado/orientación al cliente.

Estudios previos han demostrado que el entorno o contexto externo influye fuertemente en la existencia y efectividad del comportamiento intraemprendedor (e.g.

Antoncic, 2007; Covin & Slevin, 1991; Khandwalla 1987; Kearney et al., 2013; Miller, 1983; Turró et al., 2014; Zahra 1991, 1993). Los factores ambientales incluyen comportamiento político, económico, social, tecnológico, de mercado y otros factores, estos factores son desconocidos para la organización y no están influenciados por la organización (Guth & Ginsberg, 1990).

Por otro lado, desde el campo de la investigación del intraemprendimiento, varias contribuciones han enfatizado la importancia de los elementos del entorno inmediato del individuo que promueven o rodean este comportamiento, a saber, los elementos organizacionales (e.g. Alpkán et al., 2010; Antoncic, 2007). (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991; Guth & Ginsberg, 1990; Irlanda et al., 2009; Kearney et al., 2013; Kearney, Hisrich & Roche, 2010; Kuratko & Audretsch, 34, 291, Zahra).

En este sentido, se identifican ciertos factores dentro de la empresa que impulsan, facilitan o inhiben el comportamiento intraemprendedor que la empresa controla por ser parte de la empresa (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1991). Estos elementos se miden desde diferentes ángulos. Por ejemplo, Guth & Ginsberg (1990) los dividieron en dos categorías. Una, a la que los autores se refieren como "Forma organizacional/comportamental", enfatiza el tipo, la estructura, los valores y las creencias de la estrategia de una empresa; el segundo incluye varios aspectos del "desarrollo organizacional" como entradas y salidas del modelo, incluida la eficacia, la eficiencia y la satisfacción de las partes interesadas.



### ***9.1.5. Tipos de Comportamiento Intraemprendedor***

Existen dos tipos de comportamiento intraemprendedor de acuerdo a la naturaleza del cambio:

- Creación de nuevas empresas dentro de organizaciones existentes, anteriormente definidas como empresas intraempresariales (Zajac, et al., 1991) o conocidas como negocio interno (Guth & Ginsberg, 1990).

- Transformar las organizaciones existentes mediante la actualización de sus conceptos básicos, conocidas como renovación estratégica (Guth & Ginsberg, 1990) o renovación organizacional (Stopford & Baden-Fuller, 1994). Un negocio corporativo externo es un negocio que se origina como una entidad independiente o semiautónoma fuera del dominio de la organización. Por ejemplo, joint ventures, spin-offs, alianzas estratégicas, adquisiciones o fruto de iniciativas de capital riesgo. El grado de separación puede variar, pero generalmente está fuera de los límites de la organización existente, por lo que se hace necesario que la empresa amplíe o revise su concepto de negocio (Sharma & Chrisman, 2007)

Por el contrario, la renovación estratégica es cuando los esfuerzos empresariales de una empresa conducen a cambios significativos en el negocio, la estrategia o la estructura organizativa de la organización. Esos cambios alteran las relaciones ya existentes dentro de la organización o entre ella y el entorno, implicando la innovación, esto no quiere decir que se crea una nueva unidad (Guth y Ginsberg, 1990; Sharma y Chrisman, 2007).

En base a su accionar podemos clasificar al comportamiento intraemprendedor en tres tipos:

- **Intraemprendedor unilateral:** Este tipo de intraemprendedores se enfoca en la identificación de oportunidades y en la generación de nuevas ideas y soluciones creativas de forma individual.
- **Intraemprendedor colaborativo:** Este tipo de intraemprendedores trabaja en equipo y colabora con otros miembros de la organización para identificar oportunidades y desarrollar proyectos innovadores.
- **Intraemprendedor corporativo:** Este tipo de intraemprendedores trabaja dentro de la empresa y utiliza los recursos y la infraestructura de la organización para desarrollar proyectos innovadores y creativos.

El comportamiento intraemprendedor puede manifestarse de diversas formas dentro de una organización. Algunos de los tipos de comportamiento intraemprendedor son los siguientes:

- **Generación de Ideas Innovadoras:** Los empleados demuestran su comportamiento intraemprendedor al proponer y desarrollar ideas creativas e innovadoras que buscan mejorar productos, servicios o procesos dentro de la empresa.
- **Toma de Decisiones Proactiva:** Los empleados toman la iniciativa para resolver problemas y aprovechar oportunidades sin esperar instrucciones directas, demostrando una actitud proactiva hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- **Búsqueda de Oportunidades:** Los empleados están constantemente alerta y en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, ya sea para expandir el mercado, lanzar nuevos productos o establecer alianzas estratégicas.

- **Asunción de Riesgos Calculados:** Los comportamientos intraemprendedores también implican asumir riesgos calculados para alcanzar resultados deseados. Los empleados están dispuestos a enfrentar la incertidumbre y tomar decisiones audaces en beneficio de la empresa.
- **Intrapreneurship en Equipos:** El comportamiento intraemprendedor también puede ser observado en equipos y grupos de trabajo dentro de la organización. Los equipos que fomentan la colaboración, la creatividad y la toma de decisiones conjunta suelen exhibir una mentalidad emprendedora.
- **Liderazgo Emprendedor:** Algunos empleados se destacan por su liderazgo emprendedor, tomando la iniciativa para liderar proyectos innovadores y motivar a otros a seguir su ejemplo.

#### ***9.1.6. Importancia del Comportamiento Intraemprendedor***

El comportamiento intraemprendedor es importante para las empresas por varias razones, entre ellas:

- Fomenta la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios dentro de la empresa, lo que puede mejorar su competitividad en el mercado, el intraemprendimiento se considera una serie de prácticas empresariales que innovan, renuevan, inician y/o crean nuevos negocios o son el resultado de soluciones creativas e innovadoras a las oportunidades del entorno. (Antonic, 2007). Permite a la empresa aprovechar el talento y la creatividad de sus empleados, lo que puede aumentar su compromiso y satisfacción laboral, estudios recientes, como el de (Hornsby, et al., 2009) han encontrado una relación positiva significativa entre el nivel de compensación y el número de

ideas implementadas por las empresas. Wyk & Adonisi (2012) encontraron que la satisfacción laboral extrínseca (cuya subescala incluye sistemas de recompensa) está significativa y positivamente relacionada con el intraemprendimiento.

- Reduce el riesgo y el costo asociados con el emprendimiento externo, ya que los proyectos se llevan a cabo dentro de la infraestructura y los recursos de la empresa, comprender los determinantes internos del negocio permite a la gerencia apoyar los esfuerzos de los empleados para desarrollar actividades innovadoras; adoptar una actitud que permita el fracaso y la asunción de riesgos; crear un sistema de incentivos a las propuestas innovadoras y al desarrollo; crear canales de comunicación efectivos para facilitar el intercambio de ideas; y otras actividades que promuevan el desarrollo del comportamiento intraemprededor.
- Contribuye al crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo.

Para fomentar el comportamiento intraemprededor, es importante crear una cultura corporativa que lo apoye y dar facilidades al personal para que participe en los programas de intraemprendimiento, además se deben identificar y abordar los factores organizacionales que orientan, fomentan o inhiben la conducta intraemprededora

En 1985, Peter Drucker señaló la importancia del cambio de mentalidad necesario para desarrollar procesos de innovación en las organizaciones, y destacó al emprendedor y al colaborador interno de la empresa. Gran parte de la investigación sobre el intraemprendimiento está relacionada con su relación y su impacto en la innovación, ya que Samuelsson & Dahlgvist (2005) analizaron si la innovación ocurre

con mayor frecuencia durante la formación de empresas o en empresas establecidas. También se aclara la importancia de las recompensas y los incentivos.

Es importante aclarar que este tema no ha sido excluido de las investigaciones sobre este tema desde que (Kuratko, et al., 1990) menciono que fue posible identificar este factor como un factor directamente relacionado con el comportamiento intraempresarial, tal hito fue un parteaguas en los estudios del impacto utilizando incentivos en el desarrollo de la innovación en las empresas y en el comportamiento proactivo (Duncan, Ginter, et al., 1988; Hornsby et al., 2002; Hornsby et al., 2009; Hornsby et al., 2013; Kanter).

## **9.2. Definición del Empoderamiento Psicológico**

### ***9.2.1. Empoderamiento Psicológico***

El origen del concepto de empoderamiento psicológico se encuentra en los supuestos de Conger & Kanungo (1988) quienes presentaron los elementos de la teoría del empoderamiento estructural de Kantor, confirmando que los aspectos organizacionales que otorgan poder en las organizaciones han influido claramente en la motivación del empleado, aunque no son suficientes por sí mismos para empoderar a los profesionales.

El empoderamiento psicológico (EP) es el proceso por el cual los individuos toman el control de sus vidas (Rappaport, 1981, p. 15), es un constructo sistemático que puede ser evaluado como un resultado y un proceso, opera simultáneamente sobre el individuo, la organización y la comunidad (Zimmerman 2000). Cada nivel se puede evaluar de forma independiente, pero todos están interrelacionados (Perkins & Zimmerman 1995). Banda & Morales (2015) argumentan que el empoderamiento es

un proceso y puede describirse como un resultado. Así, explica que ambas condiciones (proceso y resultado) se desarrollan “en la interacción humana, cuyo resultado es el inicio de una nueva etapa en el proceso de empoderamiento, por lo que es difícil establecer una distinción clara”. “Capacidades como proceso o resultado” (p. 6).

Por lo tanto, como argumentaron (Chiavola, et., 2008), “los procesos de cambio pueden ser creados y facilitados por la información adecuada y el empoderamiento de los recursos adecuados” (p. 142), que necesitan todas las empresas. Sin embargo, también advierte que “los líderes deben monitorear constantemente el entorno en busca de factores que puedan amenazar o estimular este proceso y responder de manera efectiva” (p. 142).

Según Montero (2002) tomando en cuenta lo anterior se puede establecer que “el empoderamiento se posibilita en tanto que la gente se personaliza, desarrolla una clara conciencia de las necesidades y de los recursos, de las posibilidades y de las limitaciones, así como de la manera como se superan las primeras y se hacen efectivas las segundas”.

Según: (Christens, 2012 b; Peterson et al., 2006), se realzan las características del empoderamiento las cuales consisten en habilidades como la autodeterminación, la autoeficacia y la autonomía. Cabe señalar que las herramientas utilizadas en este estudio para identificar oportunidades fueron analizadas de manera general, por lo tanto, se justifica una mayor investigación en poblaciones latinas aleatorias que examinen los componentes cognitivos o interactivos e interpersonales o relacionales.

### ***9.2.2. Origen del Empoderamiento Psicológico***

Sus orígenes datan del año 1981, en el cual su concepto fue propuesto por Rappaport, consideraba que el empoderamiento debía ser uno de los focos primarios de la Psicología Comunitaria y que se trataba de ayudar a quienes tienen menos poder a comprender su propia situación y ganar más poder, fundamentada en la teoría del control personal. El empoderamiento psicológico a nivel individual y grupal requiere una mayor conciencia y comprensión de los factores que influyen en nuestras vidas. En el proceso, nos damos cuenta de las dinámicas de poder que ocurren en múltiples niveles en nuestras vidas. Puede ser como darse cuenta de que el trato diferente por el color de la piel o por cómo la falta de recursos en la sociedad en la que vives afecta tu bienestar.

El concepto de empoderamiento es entendido como un proceso para maximizar las posibilidades de utilidad de las diferentes capacidades del capital humano de cualquier organización. El empoderamiento se manifiesta cuando, los ejecutivos proporcionan a los trabajadores/as toda la información, conocimiento y recursos que necesitan para desempeñar satisfactoriamente las funciones y tareas asignadas en cada puesto de trabajo, otorgándoles la importancia para la consecución de las metas y objetivos esperados (Torres, 2018). Además, las actividades desempeñadas deben ajustarse a los valores corporativos, identidad y cultura organizacional y los fines que persigue la institución.

El empoderamiento se asocia con la capacidad que tienen las personas para tomar decisiones acertadas y oportunas sobre las actividades que cumplen en la organización con la responsabilidad y la minuciosidad que involucra. De acuerdo con

(Blanchard, et., 2007) el empoderamiento brinda la oportunidad de explotar las capacidades humanas en beneficio de la organización y de cada empleado/a, a través de una mejora continua de los sistemas y los procesos, en un ambiente de responsabilidad, compromiso e igualdad de oportunidades.

El empoderamiento psicológico también está relacionado con el compromiso organizacional, siendo este un estado característico de la relación de un empleado en su entorno de trabajo (Bohrt & Bretones, 2018).

En las organizaciones, el interés por la exploración de oportunidades se deriva de la globalización, la competitividad empresarial y un entorno constante que requiere constantemente desarrollo e innovación organizacional y profesional. Juárez (2014) sostiene que, desde una perspectiva administrativa, la delegación de autoridad es fundamental en la práctica gerencial por las siguientes razones:

- Es un elemento fundamental para la efectividad de la dirección y de la organización, por consecuencia cuando el poder y el control son compartidos la efectividad se incrementa.
- Facilita el desarrollo en los cambios oportunos en un tiempo óptimo.
- El empoderamiento replantea la jerarquía organizacional frente al facultamiento o empoderamiento de las estructuras organizacionales en todos sus niveles.

### ***9.2.3. Modelos y Teorías del Empoderamiento Psicológico***

Bacqué & Biewener (2016) propusieron una taxonomía de tres tipos de empoderamiento: (a) modelos radicales, (b) modelos liberales y (c) modelos neoliberales. Rappapon (1984) definió el empoderamiento como el proceso por el cual



las personas, organizaciones y comunidades adquieren control sobre sus vidas a partir del desarrollo de recursos individuales, grupales y comunitarios que les permitan crear nuevos entornos, calidad de vida y bienestar. De manera similar (Schulz, et al., 1995) identificaron las siguientes dimensiones interrelacionadas:

- **Dimensión individual:** También denominado empoderamiento psicológico, donde se encuentran todas las creencias del ser humano como: habilidades, destrezas y competencias; para que puedan ser desarrolladas en el individuo.
- **Dimensión grupal:** Se refiere al mismo proceso del hacer, pero aplicándolo de modo colectivo.
- **Dimensión organizativa:** Infiere el proceso de “poder hacer” a nivel organizacional, en el cual se desarrollan las competencias y habilidades deseadas, sobre todo en la competencia del empoderamiento.
- **Dimensión comunitaria:** Bacqué & Biewener (2016) hicieron la introducción en el enfoque social-liberal y en los derechos cívicos del Estado, manteniendo la equidad en las clases sociales y considerándose los proyectos comunitarios con iniciativa dentro de los sectores público y privado.

Según Smith (1963) la teoría de la equidad establece que las personas se comparan con otros individuos en términos de sus propios logros y contribuciones en función de cómo los perciben los individuos y no necesariamente de lo que realmente son, y se considera que es la equidad. experiencia subjetiva, es fácilmente influenciable por varios factores. Basado en la teoría del intercambio social, explica la relación entre varias actividades de individuos y organizaciones para realizar el contrato psicológico (Sturges, et al., 2005). Basado en la teoría de la equidad, Adams

(1963) argumentó que estaríamos satisfechos si obtuviéramos el mismo trabajo que todos los demás, pero cuando somos conscientes de la desigualdad, podemos responder teniendo en cuenta lo siguiente: reducir la calidad, distorsionar el concepto de trabajo, renunciar al trabajo.

De acuerdo con la teoría de la evaluación cognitiva de Deci (1972) argumentó que el empoderamiento se basa en la teoría de la evaluación cognitiva porque es un proceso motivacional interno que se enfoca en la evaluación cognitiva de la persona que realiza la acción y sus razones. Esto se hizo en vista de que está afectado por agravantes externos.

Julián Rapaport propuso el empoderamiento como un modelo muy conocido a fines de la década de 1970, y según Sofía Buelga: “Básicamente es un sistema diseñado para empoderar a las personas, un modelo para fortalecer los recursos grupales y comunitarios para mejorar el bienestar y la calidad de vida. es la idea de que aprovechar estos recursos creará un nuevo entorno que dará a las personas más control sobre sus vidas (2007, p. 17). 155).

A partir de esas investigaciones, Thomas & Velthouse (1990), plantearon un nuevo modelo sobre el empoderamiento psicológico, relacionándolo con la motivación intrínseca y satisfacción que produce directamente la realización de una tarea o actividad laboral. También se encuentra expresada en cuatro indicadores cognitivos (significado, competencia, elección e impacto) en relación al entorno de trabajo. Para Jáimez & Bretones (2011), este último modelo es el que tiene mayor sustento y apoyo por los trabajos realizados de Spreitzer (1995), debido a los

reconocimientos alcanzados a nivel nacional e internacional por ser un buen referente en el campo organizacional.

Spreitzer (1995) desarrolló su modelo de empoderamiento psicológico basado en el trabajo de Thomas & Velthouse (1990). Sin embargo, la contribución más importante del autor al campo del empoderamiento psicológico es el desarrollo y validación de medidas multidimensionales para analizar el entorno laboral. Para ello, asume cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Se utilizó una escala adaptada de investigaciones anteriores para crear una medida de empoderamiento psicológico. Así, el ítem de importancia se derivó directamente de Tymon (1988), el ítem de habilidad se adaptó de la escala de autoeficacia de Jones (1986), el ítem de autodeterminación se adaptó de la escala de autonomía de Heckman & Oldham (1985), la escala de Ashforth (1989) Escala de importancia Ítems afectados en la tabla. En el caso de Zimmerman (como se citó en Silva & Loreto 2004), integra a su teoría algunos elementos mencionados por otros autores, como, por ejemplo: esfuerzo, metas, criterio, recursos y autonomía. Desde esta nueva integración, fundamenta que el empoderamiento a nivel 30 organizacional consiste en que las empresas ofrezcan alternativas y acciones eficaces de desarrollo y competitividad igualitaria, la cual, permita que los colaboradores trabajen conjuntamente para el cumplimiento de las metas a nivel individual y organizacional. De esta manera determina que, la función del agente externo es facilitar los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento durante el proceso de desarrollo del trabajador, generando participantes activos e incluidos como agentes de cambio en contacto con alguna tarea específica, reforzando sus competencias laborales.

Dentro de los modelos a trabajar es de referencia el enfoque de Jáime & Bretones (2011) este es el primer intento de unir los diferentes enfoques de empoderamiento. Su modelo parte de demostrar que el empoderamiento estructural lleva a los trabajadores a tener sentimientos de control, competencias e internalización de metas; mientras que el psicológico lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores, como por ejemplo: aumenta el compromiso, permite un mayor nivel de bienestar laboral, un mejor clima y la disminución de la fuga de talento, que se traduce como un gran aporte del empoderamiento al desarrollo organizacional. A esto se le añade el análisis de la importancia del entorno y de sus necesidades, y todo lo interrelacionado impacta en la cultura organizacional.

Las posibilidades psicológicas son una variedad de modelos explicativos, pero el modelo descrito por Spreitzer (1995) es probablemente el modelo más común y utilizado en la investigación actual sobre este tema. La formulación teórica se desarrolló por medio de un instrumento de medición de empoderamiento denominado Psychological Empowerment Instrument (PES), que se ha convertido en un instrumento de medida de referencia en la literatura científica.

#### ***9.2.4. Componentes del Empoderamiento Psicológico***

La variable del empoderamiento psicológico consta de cuatro dimensiones:

- **Significado (Meaning):** Esta dimensión se refiere a la percepción de que el trabajo tiene un propósito y una importancia personal. Evalúa la conexión entre las tareas laborales y los valores personales del individuo.

- **Competencia (Competence):** Esta dimensión se refiere a la creencia de que uno tiene las habilidades y capacidades necesarias para realizar eficazmente las tareas laborales. Evalúa la confianza en las propias habilidades y competencias laborales.
- **Autodeterminación (Self-Determination):** Esta dimensión se refiere a la percepción de tener autonomía y libertad para tomar decisiones y actuar de acuerdo con las propias preferencias y valores. Evalúa el grado de control percibido sobre el propio trabajo.
- **Impacto (Impact):** Esta dimensión se refiere a la percepción de que las acciones y contribuciones individuales tienen un efecto significativo en el entorno laboral y en los resultados organizacionales. Evalúa el sentido de influencia y contribución percibida.

Para Christens (2012) el empoderamiento psicológico, comprende de cuatro variables: el emotivo, o intrapersonal, cognitivo o interaccional, el de comportamiento y el interpersonal o relacional por otra parte, también muestra que este empoderamiento se basa en el desarrollo participativo, sugiriendo que el contexto ecológico y cultural, así como aspectos más allá del individuo, juegan un papel muy importante en este proceso. Así, como argumentan (Chiavola, et al., 2008), “suficiente información y suficientes recursos pueden crear y facilitar procesos de cambio” (p. 142), que son necesarios para todas las empresas. Sin embargo, también advierte que “los líderes deben monitorear constantemente el entorno en busca de factores que puedan amenazar o estimular este proceso y responder de manera efectiva” (p. 142).

Por otro lado, otro factor mencionado es el control formal, y estos mismos factores fueron utilizados y analizados en la literatura como relación con unos factores del intraemprendimiento (e.g. Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic, 2007; Baruah & Ward, 2014; Heinze & Ward, 2014). Webber, 2015); Kuratko, Hornsby, Naffziger & Montagno, 1993; Macmillan, 1986; Zahara, 1991). Sin embargo, la discusión de los autores se centró en el tipo de relación existente, es decir, existe un efecto entre el establecimiento del control conocido y el desarrollo empresarial en la empresa, pero la discusión fue sobre si dificulta o promueve tal comportamiento. (Kuratko, et al., 1993) argumentaron que esta relación es positiva debido al seguimiento y la evaluación corporativos. Asimismo, Antoncic & Hisrich (2001) y Antoncic (2007) afirmaron que son necesarios para evaluar el potencial de la empresa y controlar y seleccionar las empresas más rentables.

#### ***9.2.5. Tipos de Empoderamiento Psicológico***

Existen diferentes tipos de empoderamiento psicológico que se han identificado en la literatura. Estos son algunos:

- 1. Empoderamiento emocional o intrapersonal:** se refiere a la capacidad de reconocer y gestionar las propias emociones, fortaleciendo la autoestima y la confianza en uno mismo
- 2. Empoderamiento cognitivo o interaccional:** se relaciona con la capacidad de adquirir conocimientos, habilidades de comunicación y toma de decisiones informadas, lo que permite a las personas participar activamente en su entorno social.

3. **Empoderamiento de comportamiento:** se refiere a la capacidad de llevar a cabo acciones concretas y efectivas para lograr cambios y alcanzar metas personales.
4. **Empoderamiento comunitario:** se enfoca en fortalecer la participación y la colaboración dentro de una comunidad, promoviendo la toma de decisiones colectivas y el desarrollo de recursos y servicios para el beneficio de todos.
5. **Empoderamiento de género:** se centra en promover la igualdad de género y el reconocimiento de los derechos y capacidades de las mujeres, así como en desafiar y superar las desigualdades y estereotipos de género.
6. **Empoderamiento laboral:** se refiere a la capacidad de los empleados para tener control y autonomía en su trabajo, así como para participar en la toma de decisiones y contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales.

Para (Rowlands Sánchez 2002), menciona que el empoderamiento actúa mediante tres dimensiones que se generan y retroalimentan mutuamente:

- La dimensión personal, la cual permite el desarrollo del sentido del yo, la autoconfianza, la capacidad individual lo que en conjunto permitirá deshacer los efectos de la opresión interiorizada, llevando a la persona al reconocimiento de una tensión empoderante y auto constitutiva. En esta dimensión las acciones se basan en las demandas y deseos personales, sin embargo, no toma en cuenta las formas en que la opresión interiorizada, en combinación con el contexto económico y social específico operan de manera que restringen las opciones que se perciben como legítimas y posibles.

- Relación cercana. El empoderamiento se refiere a la capacidad de un individuo para negociar e influir en las decisiones sobre la naturaleza o el significado de las relaciones e interacciones dentro de dicha relación.
- La dimensión colectiva. Esta se encuentra presente cuando hay una capacidad de los individuos de trabajar conjuntamente para lograr un impacto mayor al que alcanzarían de manera individual.

### ***9.2.6. Importancia del Empoderamiento Psicológico***

Según Spreitzer (2007), afirmo que, según su teoría el empoderamiento psicológico como estructura motivacional no se refiere a características organizacionales, sino a autoevaluaciones positivas que inciden en el bienestar y la motivación en el trabajo, y es muy importante contribuir. para desarrollar habilidades y conocimientos para que los empleados puedan tomar decisiones informadas y más efectivas, mejorando así el desempeño laboral y el compromiso.

Asimismo (Chiavola, et al., 2008) señalaron la importancia del empoderamiento, que aumenta la satisfacción y autoconfianza de los individuos, incrementando su creatividad y autonomía para actuar. Así como reduce la resistencia al cambio al interactuar con otros ámbitos, por lo que el empoderamiento permite la obtención de factores protectores, como es la personalidad proactiva.

Por otra parte, el empoderamiento psicológico, como un factor que incide en la productividad laboral, se destaca como un proceso de la motivación intrínseca (Thomas & Velthouse, 1990), a los empleados se les permite autonomía en sus actividades y decisiones laborales, y esto se refleja en su desempeño y productividad



laboral (Mendoza, et al., 2009). Spreitzer (1995) destacó cuatro dimensiones: significado, competencia, autonomía e influencia; esto se utilizará para desarrollar el modelo de investigación debido a que en el estudio analítico obtuvieron un índice de concordancia entre sus sujetos con un alfa de Cronbach superior a 0.96, lo que lo hace altamente confiable en cuatro dimensiones. (Segovia, 2014; Erdem et al., 2016; Masvaure y Buitendach, 2019).

Permite a los empleados adquirir control sobre sus propias vidas y convertirse en agentes activos de cambio en su entorno, lo que puede mejorar su calidad de vida y la de su comunidad. Está relacionado positivamente con el engagement laboral de los empleados, lo que puede mejorar su satisfacción y compromiso con la empresa, por último, puede mejorar la personalidad proactiva de los empleados, lo que puede ser beneficioso para la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

## **10. Metodología**

### **10.1. Enfoque Cuantitativo**

La presente investigación tuvo como finalidad analizar y determinar la incidencia que tiene el empoderamiento psicológico en el comportamiento intraemprendedor en los empleados de las empresas públicas, las misma que se basó en un enfoque cuantitativo, debido a que analizan los datos recolectados siendo numéricos, utilizando un análisis estadístico para el procesamiento de la información, permitiéndonos de este modo confirmar o no la hipótesis de investigación, así lo confirma (Hernández, et al., 2014), los métodos cuantitativos se basan en esquemas deductivos y lógicos destinados a formular preguntas e hipótesis de investigación para su posterior comprobación.

## 10.2. Diseño y Alcance de la Investigación

El diseño utilizado fue deductivo el cual nos permite llegar a una conclusión específica con base en una premisa, o principios generales lo que nos permite deducir, como menciona Barchini (2006), el método deductivo es la extracción de conclusiones lógicas a partir de enunciados ya realizados, en una palabra, este método es prospectivo y teórico, de causa a efecto, de lo general a lo específico; comprueba su validez basando en datos numéricos por ello está asociado a una investigación cuantitativa. La investigación correlacional es un método de investigación no experimental que utiliza el análisis estadístico para probar la relación entre dos variables, se utilizan para examinar datos cuantitativos para determinar si existen patrones, tendencias, hallazgos o relaciones causales entre las variables dependientes e independientes, así lo dijo Mejía (2017) “Un estudio correlacional es un estudio no experimental en el que el investigador mide dos variables y establece una relación estadística (correlación) entre ellas sin incluir variables extrañas para sacar una conclusión relacionada”.

Además, se aplicó una investigación de tipo transversal ya que se presenta la investigación en un momento determinado y de tiempo único, el diseño de corte transversal es un estudio observacional que analiza datos variables recopilados durante un período de tiempo sobre una muestra de población o un subgrupo predeterminado. Se utiliza para estudiar la relación entre dos parámetros correlacionados o no correlacionados. Este es un estudio descriptivo y analítico que no permite conclusiones sobre causa y efecto. (Hernández, et al., 2014) un estudio transversal consiste en un método de obtención de datos que perdura sólo un momento, en un único tiempo ya que corresponde a observar el empoderamiento psicológico y su incidencia en el

comportamiento intraempresarial para recopilar información importante en un tiempo determinado.

### **10.3. Tipo de Investigación**

Según (Arias Fidiás 2012, pág. 21) la investigación científica es un proceso metódico, sistemático, que tiene como objetivo la solución de problemas o interrogantes generando nuevos conocimientos que crean soluciones o respuestas a dichos interrogantes, lo que conlleva a una investigación bibliográfica esta etapa de investigación científica examina los hallazgos de la comunidad científica, es así que el estudio es de carácter bibliográfico debido a que, para abordar el problema, se recopilaron estudios científicos actualizados, en fuentes secundarias como revistas científicas indexadas en scopus y science direct, documentos web y otros debidamente citados y referenciados. Continuando con el tema “La investigación bibliográfica y documental es un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada”. (Arias Fidiás 2012, pág. 21).

La investigación de campo se fundamentó en la aplicación de técnicas de investigación para obtener fuentes de información primaria propias, mediante una encuesta validada y adaptada del estudio Spreitzer (1995) así como la de Covin & Slevin (1998) aplicada de manera semipresencial a los colaboradores de la empresa del sector público.

#### **10.4. Técnica de la Investigación**

Para la presente investigación se utilizó la encuesta, Según Pardin (1991), una encuesta es un sistema de preguntas destinadas a obtener datos de investigación, también ha demostrado ser una ayuda eficaz para las observaciones científicas. Esta técnica estandariza los métodos de observación y también permite aislar ciertas cuestiones de interés (Tecla 1974). En otras palabras, una encuesta por muestreo en definitiva, es una estrategia oral o escrita dirigida a obtener información sobre una muestra de grupos o individuos, la información obtenida sólo es válida para el periodo que se recolectó, debido a que las características, al igual que las opiniones, pueden cambiar con el tiempo. Es por eso que la encuesta generalmente es utilizada en investigaciones con diseño transversal.

#### **10.5. Instrumentos de Recolección de Datos**

Se utilizó un cuestionario que es un conjunto de preguntas utilizadas para obtener información específica de una población estadística o muestra, mientras que una encuesta es el proceso de recolección y análisis de datos obtenidos en forma de cuestionarios. En cuanto a los cuestionarios, Hernández (2012) sugiere que el investigador social debe diseñar un instrumento para medir las variables conceptualizadas al formular las preguntas de investigación, esta herramienta es un cuestionario donde las variables se convierten en preguntas, deben tener en cuenta los grupos de población que las responden y los diferentes métodos de recopilación de datos. (Hernández, et al., 2010) explican que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas sobre una o más variables medibles”.

A continuación, en la Tabla 3, se encuentran los ejes temáticos con sus respectivas dimensiones e indicadores.

**Tabla 2**

*Matriz de Ejes Temáticos*

<b>Variables</b>	<b>Dimensión o Constructo</b>	<b>Indicador</b>
<p><b>Empoderamiento Psicológico</b></p> <p>(Congrio y Kanungo, 1988). Spreitzer (1995) el constructo PE es la motivación de tarea intrínseca que se establece en cuatro constructos.</p> <p>Conger, J.A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. The Academy of Management Review, 13(3),471-482.</p>	Significado	PEM
	Competencia	PEC
	Autodeterminación	PES
	Impacto	PEI
<p><b>Comportamiento Intraemprededor</b></p> <p>El concepto IB representa las acciones de los empleados, a través de seis constructos. (Covin y Slevin, 1991); Antonic y Hisrich. 2003; Mahmud et al. 2017) The role of personality on intrapenurial behaivor towards medium Enterprise middle manager performance success in Nigeria: A conceptual framework. International Journal of Entrepreneur ship and Small y Medium Enterprise, 4, 67-86.</p>	Innovación	IB
	Asunción de Riesgos	IB
	Proactividad	IB
	Autonomía	IB
	Orientación al logro	IB
	Visión Emprendedora	IB

**Nota.** El gráfico muestra los ejes temáticos con sus dimensiones e indicadores. Elaboración propia.

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

De manera específica el comportamiento intraempresario se selecciona de la Teoría de (Covin & Slevin, 1991; Antoncic & Hisrich, 2003; Mahmud, et al., 2017), considerando 6 dimensiones para el instrumento de evaluación las cuales lo conforman innovación, asunción de riesgos, proactividad, autonomía, orientación al logro y visión emprendedora, a través de la escala de Intrapreneurial Behavior Scale, (IBS) de Covin & Slevin (1998) que consta de 12 ítems bajo una escala Likert de cinco puntos, en algunos estudios se utilizó la versión corta conformada por tres ítems.

En cuanto al empoderamiento psicológico, todos los estudios fueron investigados según la teoría de Spreitzer (1995), que se relaciona con el enfoque constructivista. En relación con el instrumento de evaluación, para el empoderamiento psicológico se evaluó el constructo a través del Psychological Empowerment Instrument, (PEI) utilizado en (Nel, et al., 2015) de Spreitzer (1995) con 16 ítems: este se divide en cuatro subescalas: competencia, impacto, autodeterminación y significado. Estos están bajo una escala Likert de siete puntos.

#### **10.6. Procesamiento y Análisis de Datos**

Para realizar el procesamiento de la data se utilizó el software denominado IBM SPSS Statistics 25, un programa creado en 1968 a partir de las siglas Statistical Package for the Social Sciences, es una referencia mundial en los círculos estadísticos. Desde entonces ha habido varias versiones del programa, todas con nuevas funcionalidades, siendo la última versión denominada IBM-SPSS 25.0 (López & Facheli, 2015).

“La rama de la estadística que estudia el comportamiento y propiedades de las muestras, la posibilidad, y límites, de la generalización de los resultados obtenidos a

partir de aquellas a las poblaciones que representan”. (Nolberto y Ponce, 2015, pág. 17). Esta rama de la estadística se basa en el estudio de la probabilidad, cuyo objetivo es realizar generalizaciones de las propiedades de la población, considerando la muestra seleccionada. Dentro de las técnicas utilizadas para los análisis en nuestra investigación se utilizó la correlación de Pearson.

Según Cuadras (2019), el análisis multivariado es un método analítico que combina un conjunto de técnicas estadísticas y matemáticas para describir e interpretar datos observados utilizando ciertos métodos estadísticos estudiados en conjunto. Las variables analizadas fueron homogéneas, adecuadamente correlacionadas, y ninguna de ellas dominó a las demás. El análisis multivariado contiene información en varias dimensiones, incluida la geometría, el álgebra matricial y las distribuciones multivariadas que subyacen al análisis estadístico. Dentro de las técnicas estadísticas para el análisis multivariado se utilizó la regresión lineal múltiple con el objetivo de medir la incidencia de una variable sobre la otra. Según Figueroa (2020), la confiabilidad se refiere al uso correcto de un instrumento es decir, la ausencia de errores mediante tres procedimientos aplicables, como lo son; las dos mitades, forma paralela y test-retest, mientras que la validez se refiere a la precisión de un instrumento psicométrico que tiene como objetivo medir realmente los constructos, con mayor frecuencia comparando objetivos, resultados de la prueba con otros datos. Las pruebas individuales tenían más probabilidades de predecir el rasgo a detectar asociándolo con una puntuación similar. A razón de esto se utilizó el Alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de nuestros instrumentos.

### 10.7. Población de Estudio

De acuerdo a Hernández (2014) la población es el universo a estudiar con variables estadísticas, una población estadística, comparte características en común. En este caso se trata de una población finita porque se puede contar y estudiar con facilidad a todos sus integrantes y no requiere la selección de muestra. Para el desarrollo de la investigación, la población a estudiar fue las instituciones del sector público en el cantón Latacunga principalmente de servicios. De acuerdo a Manzano (2013) mencionó que no existe un tamaño mínimo para la población es por esta razón que la población de estudio solo abarco a las entidades más importantes.

*Tabla 3*

*Instituciones Públicas*

<b>Instituciones públicas de servicios</b>	
<b>Nombre de la institución</b>	<b>Número de empleados</b>
● Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi (ELEPCO S.A).	80
● Dirección de Agua Potable y Alcantarillado de Latacunga (DAPAL).	46
● Empresa Pública de Aseo y Gestión Ambiental de Latacunga (EPAGAL).	16
● Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).	50
Población Total	192

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores



### 10.8. Obtención de la Muestra

El muestreo utilizado en este estudio fue no probabilístico de tipo discrecional. Según Requena (2014) el muestreo discrecional (o muestreo por juicio) es un método de muestreo no probabilístico, donde la elección de los sujetos se basa en el conocimiento y juicio del investigador. El investigador selecciona a las personas en base a su juicio profesional basándose en la experiencia de otros estudios previos o en su conocimiento de la población y su comportamiento en relación con el rasgo que se está estudiando. De esta manera la muestra se obtuvo a través de la fórmula estadística para población finita.

**Formula:**

$$n = \frac{N * Z^2 pq}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

**En donde:**

**N**= Tamaño de la población =192

**Z**= Nivel de confianza=95%=1,96

**e**= Índice de error=5%=0,05

**p**= probabilidad de éxito =0,5

**q**= probabilidad de fracaso=0.5

**n**= ?

**Sustituyendo la fórmula:**

$$n = \frac{192 * 1.96^2 * 0,5 * 0,5}{0,5^2(192 - 1) + 196^2 * 0,5 * 0,5}$$

**n = 129**

El total de la muestra fue de 129 empleados encuestados de las instituciones públicas mencionadas anteriormente.

## **11. Análisis y Discusión de Resultados**

Con el propósito de probar la relación de los constructos enunciados con anterioridad y el intraemprendimiento en términos de actos proactivos e innovadores en la empresa, se realizó una serie de análisis: el primero consistió en un análisis factorial exploratorio, para corroborar que efectivamente el instrumento utilizado agrupaba los datos de manera tal que resultaron en factores comparables al intraemprendimiento; el segundo análisis consistió en la medición de la fiabilidad de los constructos de la escala por medio del metro de alfa de Cronbach; por último, se realizaron dos análisis multivariantes por medio de las técnicas de correlación y regresión lineal múltiple.

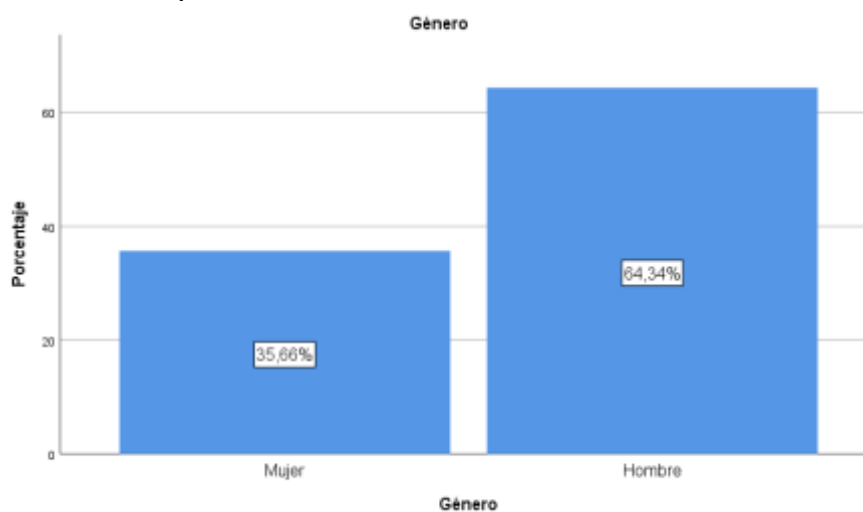
### **11.1. Análisis de Variables Demográficas**

Para esta investigación se analizaron variables demográficas, en este caso se consideraron el género, edad, instrucción académica, nombre de la entidad pública a la que pertenece, años de experiencia y tipo de contrato en dicha institución cuyos resultados se muestran a continuación.

#### ***11.1.1. Género***

Para el Gráfico 1 se evidencia que existe un mayor número de empleados hombres con un total de 64,34 % para su contraparte 35,66% de mujeres, explicando así que las variables estudiadas generalmente impactan más en el personal masculino.

**Gráfico 1**  
*Genero de los Empleados*



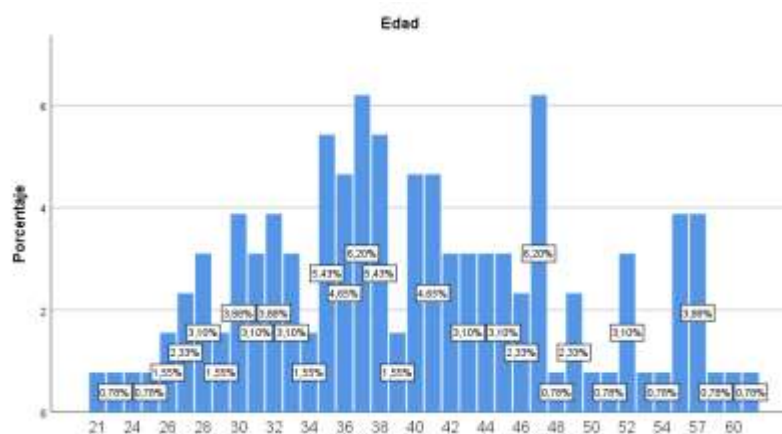
**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

### 11.1.2. Edad

Por otra parte para el Grafico 2 se evidencio que la mayor parte de empleados cuentan con una edad de 37 y 47 años con un porcentaje de 6,20%, las edades de 30 y 32 años representan un 3,88%, mientras que para las edades 21, 22, 23, 24, 25, 48, 50, 51, 53, 54, 58, 59, 60 el porcentaje es bajo con 0,78%. Siendo que el modelo propuesto aportaría un mayor conocimiento al personal adulto.

**Gráfico 2**  
*Edad*



**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autore

### 11.1.3. Años de Trabajo en la Institución

Haciendo referencia a los años laborados en el gráfico 3 en las instituciones de servicios públicos de nuestra muestra se evidenció que los empleados que cuentan con un mayor tiempo dentro de la entidad se componen por un rango de 1 a 5 años con un porcentaje de 34,88%, el siguiente rango de 11 a 20 años cuenta con un porcentaje de 25,58% y para los trabajadores que han laborado menos de 1 año el porcentaje es de 6,96%. De tal manera que las personas que más se verían influenciadas serían las que cuentan con uno o varios años de trabajo.

**Gráfico 3**  
Años de Trabajo en la Institución



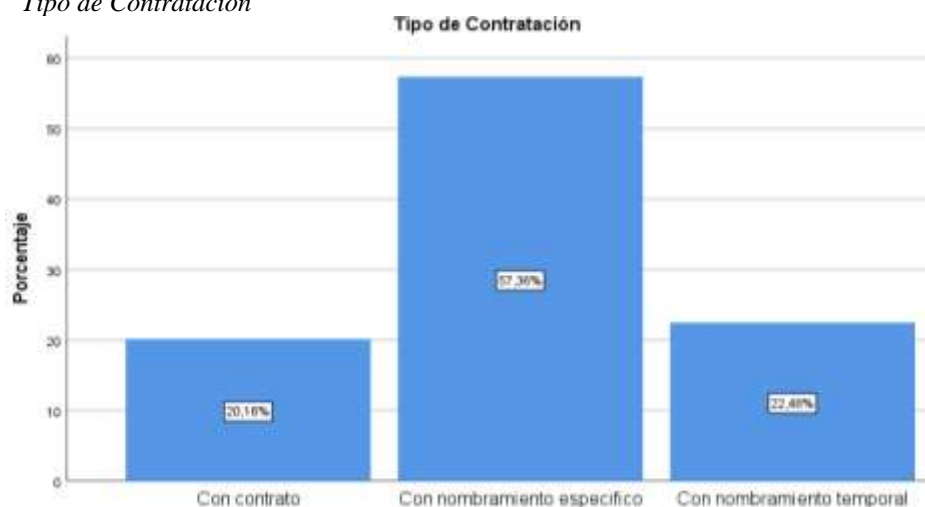
**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

### 11.1.4. Tipo de Contrato

En base al tipo de contrato se concluyó que el mayor porcentaje es 57,36% que corresponde al contrato con nombramiento específico mientras que el porcentaje medio se encuentra en 22,48% que corresponde al nombramiento temporal y el 20,16% que corresponde a empleados con nombramiento. De modo la influencia de las variables del estudio aplica a todo tipo de contratación, siendo más relevante en los nombramientos específicos.

**Gráfico 4**  
*Tipo de Contratación*



**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 11.2. Alfa de Cronbach y Estadística de Fiabilidad

En la Tabla 4 se evidencio que el valor del Alfa de Cronbach es de 0.967 lo que indica la consistencia interna del conjunto de constructos de nuestro instrumento, ya que están estrechamente relacionados, lo que demuestra que es confiable abordando así de manera correcta la investigación.

**Tabla 4**  
*Estadísticas de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,967	0,971	28

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 11.3. Regresión Lineal Múltiple

Para nuestro análisis se propuso un modelo de regresión lineal múltiple, en donde la Variable Dependiente es el Comportamiento Intraemprendedor y sus

variables explicativas son Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto.

De forma que la fórmula para el modelo fue la siguiente:

Comportamiento intraemprendedor en Empoderamiento psicológico =  $\beta_0 + \beta_1$ Significado +  $\beta_2$ Competencia +  $\beta_3$ Autodeterminación +  $\beta_4$ Impacto.

#### **11.4. Transformación de las Variables (DUMMYS)**

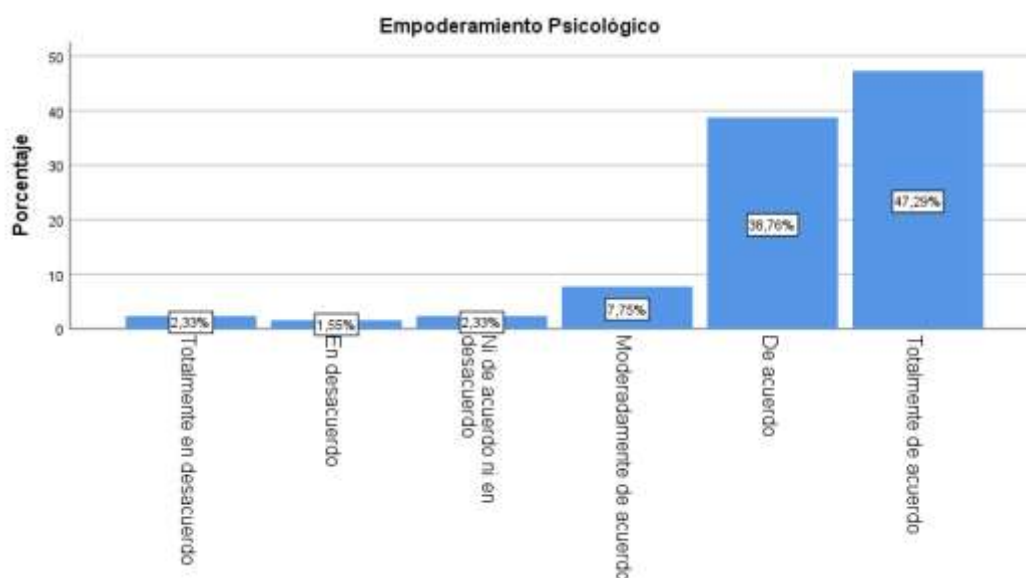
Para un mejor análisis de las variables se transformó la escala de Likert de los cuestionarios de Spreitzer (1995) la cual consta de siete posibles respuestas cualitativas siendo estos: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Moderadamente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Moderadamente en desacuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, que fueron cambiadas a variables cuantitativas artificiales dicotómicas también llamadas “DUMMYS” mediante la transformación de los 7 niveles, agrupando así los cuatro constructos: Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto en su variable Global Empoderamiento psicológico.

Mientras que el cuestionario de Covin & Slevin (1998) conta de cinco posibles respuestas cualitativas siendo estos: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, que fueron cambiadas a variables cuantitativas artificiales o dicotómicas transformando así sus 5 niveles para agrupar los seis constructos: Innovación, Asunción de riesgos, Proactividad, Autonomía, Orientación al logro y Visión emprendedora en su variable Comportamiento Intraemprendedor.

### 11.5. Estadístico Descriptivo

A continuación, se muestra la frecuencia en base a la variable Empoderamiento Psicológico, demostrando que las instituciones encuestadas en su mayoría con el 47,29% y el 38,76% están de acuerdo en que el empoderamiento psicológico es un factor clave dentro de las organizaciones ya que permite tener un mejor desempeño y una mejor participación en el alcance de los objetivos y metas personales de cada miembro.

**Gráfico 5**  
Porcentaje Empoderamiento Psicológico

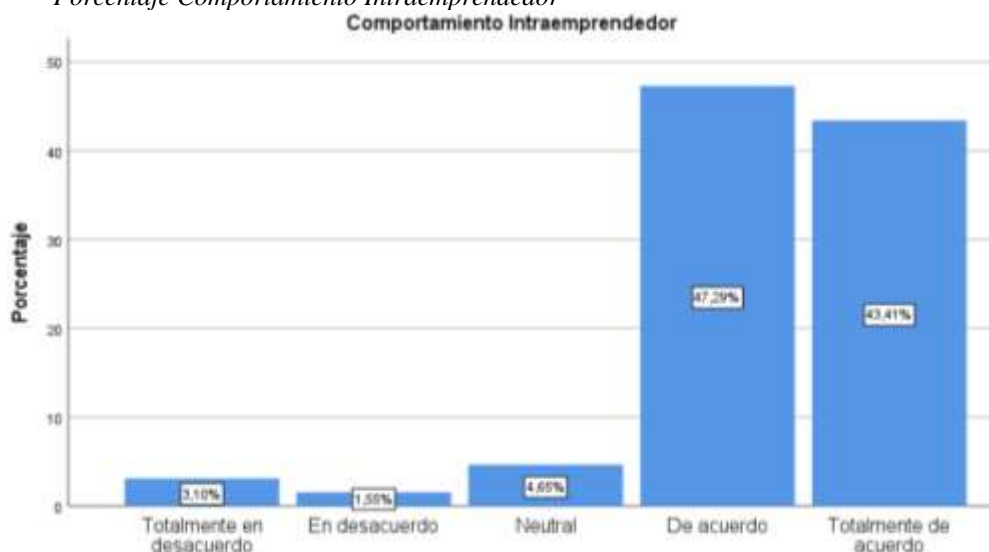


**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

De la misma manera, se muestra la frecuencia en base a la variable Comportamiento intraemprendedor, la cual explica que las instituciones encuestadas en su mayoría con el 47,29% y el 43,41% están de acuerdo en que el comportamiento intraemprendedor permite generar nuevas ideas y apoya la comunicación y generación de ideas volviendo a las organizaciones más creativas y competitivas.

**Gráfico 6**  
**Porcentaje Comportamiento Intraemprendedor**



**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 11.6. Viabilidad del Estudio

Para la Tabla 5 vemos a la variable independiente Comportamiento Intraemprendedor en base a los constructos del Empoderamiento Psicológico: Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto evidenciando que el R cuadrado ajustado es de 0,670 lo que explica que es un resultado moderado dando un coeficiente de determinación pertinente, es decir un modelo aplicable con el cual se puede explicar el 67% de la variabilidad de la variable respuesta.

**Tabla 5**  
**Resumen del Modelo**

<b>Resumen del modelo</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado ajustado</b>	<b>Error estándar de la estimación</b>
1	,825 <sup>a</sup>	,680	,670	5,143

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

a. Predictores: (Constante), Impacto, Competencia, Autodeterminación, Significado



### 11.7. Significancia de los Constructos

Por su parte en la Tabla 6 se evidenció que para la variable dependiente del Comportamiento Intraemprendedor en base a los constructos del Empoderamiento Psicológico: Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto se obtuvo un nivel de significancia de 0,00 lo que explica que se procede a realizar un modelo de regresión viable, del cual se obtuvo un nivel de significancia permitiendo rechazar la hipótesis nula y dar paso a la hipótesis alternativa.

**Tabla 6**  
*Anova<sup>a</sup>*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Regresión</b>	60,064	5	12,013	39,961	,000 <sup>b</sup>
<b>Residuo</b>	36,975	123	,301		
<b>Total</b>	97,039	128			

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

a. Variable dependiente: Comportamiento Intraemprendedor

b. Predictores: (Constante), BIN.EPTDE, BIN.EPDS, BIN.EPND, BIN.EPTD, BIN.EPMD, (Constante), Impacto, Competencia, Autodeterminación, Significado.

### 11.8. Correlación de las Variables

Por otra parte, en la Tabla 7 se puede observar los niveles de correlación existentes entre la variable dependiente Comportamiento Intraemprendedor con la variable independiente Empoderamiento psicológico siendo estos menores a 0.9 donde se evidencio que existen correlaciones positivas que oscilan entre de moderadas y fuertes siendo todas estas estadísticamente significativas lo cual nos indica que los parámetros del modelo se cumplen correctamente.

**Tabla 7**  
*Correlaciones*

		<b>Comportamiento Intraemprendedor</b>	<b>Empoderamiento Psicológico</b>	<b>Significado</b>	<b>Competencia</b>	<b>Impacto</b>	<b>Autodeterminación</b>
<b>Correlación de Pearson</b>	<b>Comportamiento Intraemprendedor</b>	1,000	,081	,066	.	,081	,151
	<b>Empoderamiento Psicológico</b>	,081	1,000	-,014	.	-,017	-,032
	<b>Significado</b>	,066	-,014	1,000	.	-,014	-,026
	<b>Competencia</b>	.	.	.	1,000	.	.
	<b>Impacto</b>	,081	-,017	-,014	.	1,000	-,032
	<b>Autodeterminación</b>	,151	-,032	-,026	.	-,032	1,000
	<b>Sig. (unilateral)</b>	<b>Comportamiento Intraemprendedor</b>	,388	-,081	-,066	.	-,081
<b>Empoderamiento Psicológico</b>		,448	-,094	-,076	.	-,094	-,175
<b>Significado</b>		.	,140	,189	,000	,140	,022
<b>Competencia</b>		,140	.	,427	,000	,410	,337
<b>Impacto</b>		,189	,427	.	,000	,427	,366
<b>Autodeterminación</b>		,000	,000	,000	.	,000	,000
<b>N</b>		<b>Comportamiento Intraemprendedor</b>	,140	,410	,427	,000	.
	<b>Empoderamiento Psicológico</b>	,022	,337	,366	,000	,337	.
	<b>Significado</b>	,000	,140	,189	,000	,140	,022
	<b>Competencia</b>	,000	,106	,155	,000	,106	,010
	<b>Impacto</b>	179	179	179	179	179	179
	<b>Autodeterminación</b>	179	179	179	179	179	179

**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 11.9. Ecuación de Regresión

*Tabla 8*  
*Coefficientes*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error				Beta	Tolerancia
1	(Constante)	5,568	2,815		1,978	,050	
	Significado	-,157	,212	-,082	-,742	,460	,210
	Competencia	1,087	,201	,521	5,405	,000	,277
	Impacto	,446	,103	,291	4,342	,000	,573
	Autodeterminación	,416	,155	,224	2,683	,008	,370

Fuente: Empleados del sector público

Elaborado por: Los autores

a. Variable dependiente: Comportamiento Intraemprendedor

Para este gráfico se evaluó el componente Beta “B” con la finalidad de establecer el grado de relación que tiene la dimensión del Comportamiento intraemprendedor en la variable Empoderamiento Psicológico y en cada uno de sus constructos para ello se establece la siguiente fórmula:

### Comportamiento Intraemprendedor (Y)

$$Y = B_0 + B_1 \text{Significado} + B_2 \text{Competencia} + B_3 \text{Autodeterminación} + B_4 \text{Impacto}.$$

La ecuación de regresión lineal para la Variable Comportamiento Intraemprendedor fue de  $Y = 5,568 - 0,157 \text{Significado} + 1,087 \text{Competencia} + 0,416 \text{Autodeterminación} + 0,446 \text{Impacto}$ , donde la puntuación del Comportamiento Intraemprendedor disminuye 0,157 por cada persona que no tiene Significado, adicional este aumenta 1,087 con la Competencia, 0,416 con la Autodeterminación y 0,446 con el Impacto.

## 11.10. Ecuación de Regresión Múltiple Modelo (2)

**Tabla 9**  
*Coefficientes Modelo (2)*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B		
	B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior	
1	(Constante)	5,565	2,810		1,981	,050	,005	11,126
	Competencia	,982	,143	,471	6,880	,000	,700	1,265
	Autodeterminación	,368	,141	,198	2,614	,010	,089	,647
	Impacto	,439	,102	,286	4,298	,000	,237	,640

Fuente: Empleados del sector público

Elaborado por: Los autores

a. Variable dependiente: Comportamiento Intraemprendedor

### Comportamiento Intraemprendedor (Y) (Modelo 2)

$$Y = B_0 + B_1 \text{Competencia} + B_2 \text{Autodeterminación} + B_3 \text{Impacto}.$$

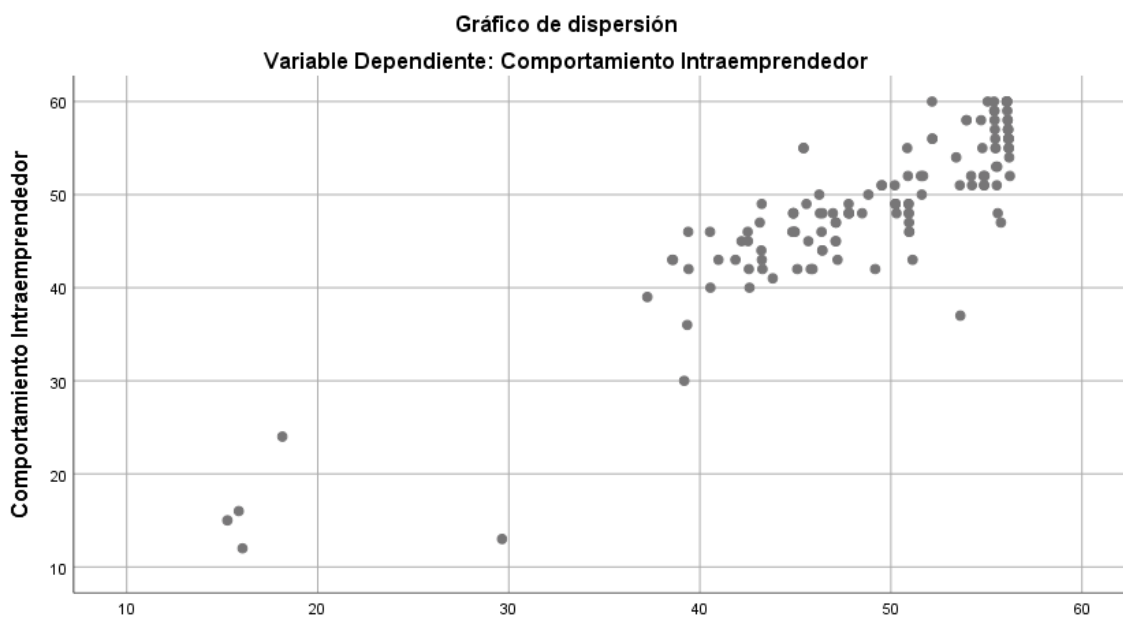
La ecuación de regresión lineal para la Variable Comportamiento Intraemprendedor fue de  $Y = 5,565 + 0,982 \text{Competencia} + 0,368 \text{Autodeterminación} + 0,439 \text{Impacto}$ , además se evidencia que el nivel de significancia en las tres dimensiones de la variable independiente Comportamiento Psicológico, si se relacionan con la variable dependiente Comportamiento Intraemprendedor.

### 11.11. Impacto Entre las Variables

Así mismo en el Gráfico 7 se pudo evidenciar el impacto que tiene una variable sobre la otra, dicho de otro modo, mientras más empoderamiento psicológico exista en la organización mayor es el comportamiento intraemprendedor que se genera en la misma. Por otro lado, a pesar del poco comportamiento intraemprendedor que tienen

las instituciones públicas existe una base de los constructos que las personas tienen en consideración o los realizan de manera inconsciente.

**Gráfico 7**  
*Dispersiones*



**Fuente:** Empleados del sector público

**Elaborado por:** Los autores

## 12. Discusión

Para este proyecto de investigación se evidenciaron los resultados de una investigación cuantitativa, la cual tuvo como objetivo diagnosticar las dimensiones de Empoderamiento Psicológico con base en el Comportamiento Intraemprendedor en las organizaciones de servicios del sector público. Con el modelo teórico propuesto los resultados fueron los siguientes: Existe un alto grado de significancia de cada constructo y a su vez entre la variable dependiente con la independiente sin embargo estas en el sector público no tienen una correcta aplicación debido al riguroso sistema al que se acogen. Esto se debe a que probablemente por ser de este tipo, este sector no permite que los trabajadores puedan desarrollar este tipo de comportamiento es decir,

tienen un nivel bajo de innovación, asunción de riesgos, proactividad, autonomía, orientación al logro y visión emprendedora, debido a los rigurosos procedimientos que se tienen que seguir y a todos los controles que realizan los entes reguladores, tal es el caso que los trabajadores no tienen esa visión de hacer algo más o se les dificulta ser proactivos e innovadores, otro problema destacado es la carente autonomía que tiene cada trabajador en su accionar, autores como (Noboa, et al., 2019) concuerdan que si encontraron una correlación positiva en empresas del sector privado, inclusive teniendo una correlación entre la variable empoderamiento psicológico y lenguaje motivacional.

Por otro lado, Acero (2019) mencionó que esta variable tiene una correlación negativa en las organizaciones ya que el empoderamiento es una falencia y al no saber aplicarlo los procesos dejan de ser óptimos.

Por otro lado, este estudio respalda investigaciones realizadas en otros países (Boudrias, et al., 2009; Spreitzer, 1995), que confirman que las prácticas de empoderamiento influyen en el empoderamiento psicológico. En este sentido, los resultados de este estudio se consideran cruciales para que las instituciones de la ciudad de Latacunga pongan mayor empeño en la fomentación de este tipo de herramientas, para encaminar su visión al empoderamiento.

(Chiang, et al., 2015) mencionaron en su investigación que la fiabilidad de la escala para el empoderamiento psicológico fue adecuada en cada caso; los resultados fueron de 0,87 lo que le da significancia a la variable, cabe destacar que este estudio se realizó a pequeñas y medianas empresas de Chile, donde en las pequeñas empresas

los resultados muestran un alto grado de empoderamiento, pero en las medianas empresas el grado de empoderamiento es menor.

(Fraenkel, et al., 2011) definió que hay una falta de investigación en América Latina, ya que la mayoría de las fuentes vienen de Asia y Europa. Dado que todas estas se procesan de acuerdo con el modelo longitudinal, ocasionando una falta de adquisición de información a lo largo del tiempo.

### **13. Conclusiones**

Se pudo determinar que los conceptos teóricos tanto de la variable dependiente como independiente han sido fundamentados científicamente en la investigación, es importante que el lector revise el marco teórico, para que tenga una visión de manera general, respecto a los conceptos y fundamentos teóricos de estas variables, es así que el intraemprendimiento es una estrategia legítima para el crecimiento y desarrollo empresarial, mientras que el empoderamiento psicológico se centra en el control personal, El comportamiento intraemprendedor se refiere al emprendimiento que ocurre dentro de una organización ya establecida y se define como la iniciativa de un empleado sin que se le pida que haga algo nuevo para la organización, involucra a individuos y es un proceso de abajo hacia arriba que involucra la motivación de los empleados y la iniciativa de trabajo, por otra parte el empoderamiento psicológico es el proceso mediante el cual las personas toman el control de sus vidas, cabe destacar que el empoderamiento psicológico se refiere al proceso mediante el cual los individuos asumen la responsabilidad de sus propias vidas y pueden medir sus propios resultados, y es un proceso que opera simultáneamente dentro de los individuos, las organizaciones y las sociedades. Este proceso implica una comprensión clara de las

necesidades y los recursos, así como la superación de las limitaciones y eficiencias de los recursos disponibles, consta de dimensiones como la autodeterminación, la autoeficacia y la autonomía. Se puede señalar que la información y los recursos correctos pueden facilitar el empoderamiento psicológico, pero los gerentes también deben comprender el entorno y responder de manera efectiva a los factores que pueden amenazar o estimular este proceso.

Respecto a las mediciones se puede concluir que la aplicación de la encuesta a las cuatro entidades públicas, da como resultados que el valor del alfa de Cronbach es de 0,967, lo que indica la consistencia interna del conjunto de constructos de nuestro instrumento, además de su confiabilidad. Mediante la correlación de Pearson se pudo evidenciar que ambas variables se encuentran altamente correlacionadas, acercándose así correctamente al estudio, la frecuencia sugiere que el empoderamiento psicológico es un factor clave en las organizaciones porque permite a cada integrante lograr mejores resultados y estar más comprometido con el logro de metas y objetivos personales, de la misma manera con base en la frecuencia de la variable comportamiento intraemprendedor que explica la mayoría de las instituciones encuestadas, están de acuerdo en que el comportamiento intraemprendedor puede generar nuevas ideas y apoyar la comunicación, haciendo que las organizaciones sean más creativas y competitivas.

Finalmente, resulta que las variables dependientes del comportamiento intraemprendedor basado en el constructo de empoderamiento psicológico: sentido, competencia, autodeterminación e influencia alcanzaron un nivel de significancia de 0,00, lo que explica por qué se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis



alternativa, es decir, que se rechaza que no existe una correlación positiva entre el empoderamiento psicológico y el empoderamiento intraempresarial.

#### **14. Recomendaciones**

Se recomienda sustentar, revisar las teorías, conceptos y fundamentos científicos. Es de suma importancia que los gerentes comprendan el medio ambiente y procesen efectivamente los factores que pueden poner en peligro o estimular las capacidades psicológicas de los empleados, deben crear una cultura corporativa para cultivar talento y empresarios internos y brindar oportunidades de personal que involucren a empresarios internos. Los programas de empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo pueden aumentar el estado de ánimo y la motivación proactiva de los empleados, lo que a su vez aumenta su esfuerzo y compromiso en el trabajo.

Es importante que las empresas del sector público apliquen y midan las habilidades psicológicas y el comportamiento intraempresarial de los empleados porque estos factores pueden ser la clave del éxito de la empresa, considerando así la implementación de programas de empoderamiento psicológico e intraempresarial en las empresas públicas, ya que estos programas pueden aumentar la creatividad, la competitividad y el compromiso de los empleados con la organización.

Por ello se recomienda proporcionar a los empleados la información y los recursos correctos para promover el empoderamiento psicológico, pero también deben ser conscientes del entorno y responder de manera efectiva a los factores que pueden amenazar o estimular este proceso.

Se recomienda estudiar estos constructos en otros sectores, es probable que en otros sectores exista una mayor relación entre las variables. Se debe realizar un análisis detallado de los factores organizacionales que regulan, promueven o dificultan el intraemprendimiento en las empresas estatales con el fin de identificar obstáculos y oportunidades para el desarrollo de iniciativas intraempresariales.

Se recomienda realizar un análisis comparativo de empresas del sector público y privado con respecto al nivel de empoderamiento psicológico de los empleados y el comportamiento intraempresarial para identificar diferencias y similitudes entre los dos sectores e identificar las mejores prácticas que se pueden implementar.

Se recomienda realizar estos estudios de manera longitudinal, es decir podemos estudiar a través del tiempo estas variables, para relacionar o identificar si los resultados siguen siendo positivos, pasan a ser mejores o en algún momento se vuelven negativos, tal vez en el sector privado o en una distinta área tenga otros resultados.

## 15. Referencias

- Noboa, M., Torres, G., Estrella, I., & Vizuite, W. (2020). Motivational language and psychological empowerment of workers in the city of Guayaquil, Ecuador. *Revista RSC*, 16(2), 206-224.
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161.
- Chiang, M. M., Valenzuela, L., y Lagos, M. A. (2014). Modelo de regresión entre compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- Chumbiauca Castillo, J. F. (2019). El empoderamiento y su relación con el compromiso organizacional de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN), Huaraz 2018.
- Acero, I. (2019). Empoderamiento, Una Falencia En Las Empresas [Universidad Militar Nueva Granada].  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35263/AceroForeroIngridEliana2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2020). Intrapreneurial behavior, big five personality and individual performance. *Management Research Review*, 43(12).

- Lee Vásquez, Y. H., & Lee Vásquez, Y. M. (2021). Intraemprendimiento y su relación con la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje del Balanced Scorecard como dimensiones del desempeño organizacional.
- Duobiene, J. (2017). Corporate entrepreneurship in Lithuanian mature organisations: is it really working? *Inžinerinė ekonomika*, 28(1), 56-67.
- Tseng, C., & Tseng, C. C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120.
- Gálvez Albarracín, E. J. (2011). Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las MiPyMe de Colombia.
- Traeger, C., & Alfes, K. (2019). High-performance human resource practices and volunteer engagement: The role of empowerment and organizational identification. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30, 1022-1035.
- Ouyang, C., Zhu, Y., & Guo, M. (2020). Effect of empowering leadership on the turnover intention of industrial workers. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(8), 1-11.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.

- Jácome, I., & Chi3n, S. (2022). Psychological Empowerment and Job Stress in Higher Education Institutions in Ecuador. *Psychology Research and Behavior Management*, 3297-3312.
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of Enterprising Culture*, 26(03), 285-326.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Montiel Méndez, O. J., Clark, M., & Calder3n Mart3nez, M. G. (2020). The dark side of entrepreneurship: an exploratory conceptual approach. *Econom3a: teor3a y pr3ctica*, (53), 71-96.
- Sampaio, V., & Emmendoerfer, M. L. (2020). *Gest3o de projetos de inova33o: as premissas do Project Institute aplicadas ao setor p3blico municipal*. Brasil, Viçosa, MG, IPPDS/UFV.
- da Silva Junior, A. C. (2022). An3lisis del comportamiento intraemprendedor en el sector p3blico: un estudio de los Laboratorios Gubernamentales de Innovaci3n en Sudam3rica.
- Baruah, B., & Ward, A. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International entrepreneurship and management journal*, 11, 811-822.

- Cantner, U., Cunningham, J.A., Lehmann, E.E. et al. Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Bus Econ* 57, 407–423 (2021).  
<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00316-0>
- Uribe Moreno, M. E., Castiblanco-Moreno, S. E., Mejía-Vélez, S., Guzmán Rincón, A., Carrillo Barbosa, R. L., & Medina-Arboleda, I. F. (2022). Evidencias complementarias de validez de la Escala Grit-S y adaptación de la Escala para medir la agencia y el empoderamiento en Colombia. *Suma Psicológica*, 29(2), 91-99.
- Banda Castro, A. L., & Morales Zamorano, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología* Vol. 33 (1), 2015 (ISSN 0254-9247). Retrieved June 20, 2023, from  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v33n1/a01v33n1.pdf>
- de Villiers-Scheepers, M. J. (2012, August 24). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. (Faculty of Arts and Business, University of the Sunshine Coast, Maroochydore DC, Australia. Retrieved 06 06, 2023, from  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341211254508/full/html>
- Exton, R. (2008, 11 3). The entrepreneur: a new breed of health service leader? *Ingenta Connect*. Retrieved June 6, 2023, from  
<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/25/2008/00000022/00000003/art00001;jsessionid=f9klxkebptd2.x-ic-live-01>

- Galván Vela, E., Sánchez Limón, M. L., & González, G. S. (2018). Determinantes del comportamiento intraempresario en empresas del noreste de México: un estudio exploratorio. SciELO México. Retrieved June 20, 2023, from [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-18332018000200006](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-18332018000200006)
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Backker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship. *Journal of occupational health psychology*.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Kearney, C. (2013, December 24). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance | *Journal of Business Economics and Management*. VILNIUS TECH Journals. Retrieved June 6, 2023, from <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/3776>
- Locke, E.A., N, C., & J, K. (1968). Motivational effects of knowledge of results: A goal-setting phenomenon? *APA PsycNet*. Retrieved June 6, 2023, from <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0026737>
- Mustafa, M., Gavin, F., & Hughes, M. (2018). Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. *Journal of enterprising culture*.

Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). "The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Parker, S. C. (2011, Enero). *Intrapreneurship or entrepreneurship?* ScieceDirect.

Retrieved June 6, 2023, from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902609000743?via%3Dihub>

Torres Mansur, S. M., Segovia Romo, A., & Placeres Salinas, S. I. (2022, julio). e-

ISSN: 2448-5101 *Vincula Técnica EFAN* [https://vinculategica.uanl.mx/Vol. 8.](https://vinculategica.uanl.mx/Vol.8)

Num. 4 Julio-Agosto 2022 El rol del empoderamiento psicológico en la

productividad del empleado. *Vista de El rol del empoderamiento psicológico*

en la productividad del empleado. Retrieved June 20, 2023, from

<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/331/265>