

HUMAN RESOURCES PRACTICES AND  
INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR: THE INFLUENCE  
OF GENDER IN THIS RELATIONSHIP

**PRÁCTICAS DE  
RECURSOS HUMANOS  
Y COMPORTAMIENTO  
INTRAEMPRENDEDOR:  
LA INFLUENCIA DEL GÉNERO  
EN ESTA RELACIÓN**

The current business environment moves individuals to involved in the execution of an intrapreneurial process to seek new business opportunities, in order to respond to the enormous competitiveness of the market. To encourage this intrapreneurial behavior, it is necessary to adopt certain tools related to organizational design and HR practices in the company. The HR practices are fundamental to encourage an innovative, proactive and risk-taking behavior, which is supposed to lead to an increase in innovation results and a greater competitive advantage to the company. In this sense, the objective of the paper is to analyze the employees' perception of the HR practices system applied in their company, to confirm if it is coherent, consistent and if it contributes to boost their intrapreneurial behavior. In addition, it is analyzed if this relationship varies according to gender, given that, traditionally, literature attributes different roles to men and women regarding intrapreneurial behavior. The hypotheses were contrasted using structural equation models (SEM) with a sample of 297 employees, working in intensive knowledge positions, of six companies located in the Valencian Community. The results show the positive relationship between perceptions of HR practices and intrapreneurial behavior. Significant differences related to gender were not found.

**KEYWORDS:** *Intrapreneur, HR practices, strength of the HR practices system, gender*

De cara a dar respuesta a la enorme competitividad del entorno actual, es imprescindible contar con individuos implicados e involucrados en la ejecución de un proceso intra-empresarial para buscar nuevas oportunidades de negocio. Para fomentar este comportamiento intra-empresarial en las organizaciones, es necesario adoptar determinadas herramientas, relacionadas con el diseño organizativo y las prácticas de RRHH en la empresa. La función de RRHH se considera fundamental para alentar un comportamiento innovador, proactivo y orientado a la asunción de riesgos, lo que se supone que desembocará en un incremento de los resultados de innovación y una mayor ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, nuestro trabajo tiene como principal objetivo analizar en qué medida la percepción de los empleados del sistema de prácticas de RRHH aplicado en su empresa es coherente y consistente, y si contribuye a impulsar su comportamiento intra-empresarial. Además, se analiza si esta relación varía en función del género, dado que la literatura tradicional atribuye roles distintos a hombres y mujeres respecto al comportamiento intra-empresarial. Las hipótesis se contrastaron utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM) con una muestra de 297 empleados que desempeñan puestos intensivos en el uso de conocimiento, en seis empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Los resultados muestran la relación positiva entre las percepciones sobre las prácticas de RRHH y el comportamiento intra-empresarial, pero no muestran diferencias significativas en esta relación según el género.

**PALABRAS CLAVE:** *Intra-empresarial, prácticas de RRHH, fuerza del sistema de prácticas de RRHH, género*

ABSTRACT

RESUMEN

M<sup>a</sup> Teresa Canet Giner

Profesora. Universidad de Valencia, España.

[teresa.canet@uv.es](mailto:teresa.canet@uv.es)

Ana Redondo Cano

Profesora. Universidad de Valencia, España.

[ana.redondo@uv.es](mailto:ana.redondo@uv.es)

Naiara Escribá Carda

Profesora. Universidad de Valencia, España.

[naiara.escriba@uv.es](mailto:naiara.escriba@uv.es)

Francisco Balbastre Benavent

Profesor. Universidad de Valencia, España.

[francisco.balbastre@uv.es](mailto:francisco.balbastre@uv.es)

Lorenzo Revuelto Taboada

Profesor. Universidad de Valencia, España.

[lorenzo.revuelto@uv.es](mailto:lorenzo.revuelto@uv.es)

M<sup>a</sup> del Carmen Saorín Iborra

Profesora. Universidad de Valencia, España.

[carmen.saorin@uv.es](mailto:carmen.saorin@uv.es)

**ARTÍCULO RECIBIDO:**

17/06/2019

**ARTÍCULO ACEPTADO:**

18/07/2019

**TEC EMPRESARIAL**

VOL. 14 NO. 1, PP. 12-25

## INTRODUCCIÓN

El entorno actual se caracteriza por el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías y por mercados cada vez más exigentes y complejos, donde la demanda y las preferencias de los consumidores cambian con gran frecuencia. Este contexto exige a las empresas que orienten sus recursos hacia la identificación de nuevas oportunidades con las que mejorar los resultados organizativos (Hayton, 2005; Jahanshahi, Nawaser y Brem, 2018). En esta dinámica:

...el desarrollo de conductas emprendedoras dentro de las organizaciones cobra una especial relevancia, donde el reconocimiento de oportunidades, la asunción de riesgos por encima de la seguridad y la tenacidad para implementar ideas innovadoras a pesar de los obstáculos son rasgos que caracterizan estas conductas o comportamientos. (Moriano, Topa, Valero y Levy, 2009, p. 277).

El desarrollo de estas habilidades obliga a una renovación organizativa que implica movilizar y orientar todos los recursos existentes en la organización hacia el fomento de comportamientos emprendedores (Rajakumar y Banumathi, 2017).

Este fenómeno es conocido como emprendeduría corporativa o interna, y autores como Antoncic y Hisrich (2004) la definen como “el espíritu emprendedor dentro de una organización, vinculado a intenciones y comportamientos emergentes en la misma, que se desvían de la forma habitual de hacer negocios” (p. 520). Por lo general, este espíritu se enmarca en la definición, por parte de la empresa, de una estrategia de emprendedurismo corporativo o interno, que busca desarrollar un conjunto de nuevas ideas y oportunidades dentro de negocios ya establecidos (Burgelman, 1983). Las organizaciones pueden decidir iniciar este tipo de estrategia para poder explotar el stock de conocimiento existente en la empresa y materializarlo en innovaciones, para mejorar el desempeño a través de la innovación en productos o procesos, o para identificar y explotar un mayor número de oportunidades emprendedoras que se deriven del entorno (Jahanshahi et al., 2018). En este proceso es imprescindible contar con

individuos implicados e involucrados en la ejecución de un proceso emprendedor para buscar nuevas oportunidades que mejoren tanto la competitividad de su organización como el crecimiento en el mercado (Antoncic y Hisrich, 2000).

Para fomentar este comportamiento intra-emprendedor (CI) en las organizaciones, es necesario adoptar determinadas herramientas relacionadas con el diseño organizativo y las prácticas de RRHH en la empresa. La función de RRHH se considera fundamental, como se expondrá más adelante, para alentar un comportamiento innovador, proactivo y orientado a la asunción de riesgos, lo que se supone que desembocará en un incremento de los resultados de innovación y una mayor ventaja competitiva de la empresa. Por la importancia de esta cuestión para la competitividad de las organizaciones en el entorno actual, nuestro trabajo pretende estudiar en qué medida la percepción, por parte de los individuos, de que el sistema de prácticas de RRHH aplicado en su empresa es coherente y consistente, contribuye a impulsar su CI. En segundo lugar, nuestro trabajo analiza si esta relación varía en función del género, dado que la literatura tradicional atribuye roles distintos a hombres y mujeres respecto al CI.

## MARCO TEÓRICO

### COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREDEDOR Y LA FUERZA DEL SISTEMA DE PRÁCTICAS DE RRHH

El comportamiento emprendedor implica creatividad y conocimiento especializado, unido a la asunción de riesgos, proactividad y logro de metas (Secundo, Ndou y Del Vecchio, 2016). Estas dimensiones proporcionan al intra-emprendedor la capacidad, competencia y actitud para transformar nuevas ideas, tecnologías e invenciones en productos y servicios comercialmente viables para crear valor económico y social (Secundo, Schiuma y Passiante, 2017, p. 369). Por lo general, el intra-emprendedor es un profesional que, a partir de una idea y con suficiente poder de decisión interno, fomenta la asignación de recursos y se dedica con entusiasmo a convertir esa idea en un producto o servicio exitoso (Lages, Marques, Ferreira y Ferreira, 2017; Bosma, Stam y Wennekers, 2010). Lo

anterior pone de manifiesto que el comportamiento emprendedor puede venir explicado, en buena parte, por rasgos de la personalidad como la preferencia al riesgo, la proactividad o la tolerancia a la ambigüedad; así, por ejemplo, Wang, Ang, Jiang y Wu (2019) concluyeron que la extraversión, como rasgo de la personalidad, se asocia a un comportamiento proactivo. En un sentido similar podemos considerar la asunción de riesgos. No obstante, la dinámica interna del comportamiento emprendedor requiere analizar las complejas fuerzas motivadoras y organizativas que afectan los comportamientos y acciones individuales de los intra-emprendedores en el seno de la organización (Jones y Butler, 1992).

Entre esas fuerzas motivadoras destacamos como clave la orientación de la dirección hacia el comportamiento emprendedor (*Firm entrepreneurial orientation* [FEO]), el cual puede ser considerado como una forma específica de gestionar los recursos y capacidades a través del desarrollo de nuevas prácticas, actividades y procesos de decisión, basados, todos ellos, en la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos (Lumpkin y Dess, 1996; Alarcón, Requena y Villaverde, 2013; Lages et al., 2017). La prioridad de la dirección será construir capacidades para lograr un aprendizaje continuo, y para renovar y alterar la combinación de recursos actuales para poder aprovechar las oportunidades que se presentan (Hayton, Hornsby y Bloodgood, 2013). Ahora bien, ello requiere que la dirección haga visible su compromiso con esta prioridad, por lo que debe establecer las condiciones internas apropiadas para lograrlo. Precisamente, los investigadores han destacado el papel que desempeñan las condiciones internas de la organización, y en particular el apoyo de la dirección, para desarrollar actividades de emprendedurismo en el seno de la organización (Jahanshahi et al., 2018). Así pues, Lages et al. (2017), a partir de los estudios de Kuratko, Ireland y Hornsby (2001), Kuratko, Covin y Hornsby (2014), y Hornsby, Kuratko, Shepherd y Bott (2009), consideran cinco: el apoyo de la dirección, delegación de autoridad (autonomía), recompensas, disponibilidad de tiempo y procedimientos organizativos. La primera de las condiciones se asocia con el apoyo de la dirección para facilitar y promover el comportamiento emprendedor apoyando las ideas innovadoras y proporcionando los recursos para su implementación. Respecto a la autonomía, hace referencia a la tolerancia de la organización frente a los errores y

fracasos, y a la delegación de autoridad. Debe definirse un sistema de recompensas que favorezca y estimule comportamientos que animen a la innovación y, sobre todo, a asumir riesgos. La disponibilidad de tiempo hace que el emprendedor pueda lograr los objetivos propios y de la organización. Por último, es necesario el desarrollo de mecanismos que permitan la evaluación, selección y utilización de la innovación, así como de los resultados esperados del trabajo realizado por los emprendedores (Lages, et al., 2017, p. 841).

Al asumir la importancia de la FEO y las condiciones internas que favorecen el intra-emprendedurismo, nos planteamos dos reflexiones: en primer lugar, si bien es cierto que la orientación emprendedora de la dirección (FEO) es un constructo a nivel organizativo, el resultado final dependerá del comportamiento de los empleados de la organización (Burgelman, 1983; Hayton et al., 2013), ya que son ellos quienes mostrarán, en su ámbito de trabajo, una mayor o menor propensión a la asunción de riesgos, a la innovación y a la proactividad (Covin y Slevin, 1989), que puede desembocar en nuevas ideas que transformen sistemas de trabajo, procesos, o generen nuevos productos y servicios. En segundo lugar, buena parte de las condiciones internas que han sido objeto de estudio en las investigaciones se corresponden con prácticas de recursos humanos, como es el caso de recompensas o delegación de autoridad. Estas reflexiones nos ayudan a mostrar y reconocer el papel que juega el sistema de gestión de recursos humanos para favorecer este tipo de comportamientos. Hayton (2005, p. 24) señala que, en las organizaciones emprendedoras, los individuos se enfrentan con la necesidad de elegir rápidamente entre múltiples cursos de acción, y no siempre disponen

EL TRABAJO TIENE COMO PRINCIPAL OBJETIVO ANALIZAR EN QUÉ MEDIDA LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL SISTEMA DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS APLICADO EN SU EMPRESA ES COHERENTE Y CONSISTENTE, Y SI CONTRIBUYE A IMPULSAR SU COMPORTAMIENTO INTRA-EMPREDADOR

de la suficiente información para decidir con criterios racionales. Este dinamismo, complejidad e incertidumbre con la que han de trabajar los empleados requiere coordinación a través del ajuste mutuo y no del control, y sobre todo generar en ellos compromiso (*commitment*). En estas condiciones, el sistema de gestión de recursos humanos y el conjunto de prácticas asociadas deberá diseñarse para alentar comportamientos emprendedores, entendiendo por ello que todas las prácticas deben estar alineadas y ser coherentes en su diseño para lograr los comportamientos esperados. En este sentido, el diseño de un sistema de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento (Sanz-Valle y Jiménez-Jiménez, 2018) que vaya más allá de las recompensas y autonomía puede contribuir a ello.

Tal como ha sido señalado anteriormente, la dirección debe hacer visible su compromiso con la prioridad de lograr una orientación emprendedora; y para ello debe lograr que la estrategia de recursos humanos esté totalmente alineada con la estrategia general y contribuya al logro de los objetivos. De esa forma, el responsable de recursos humanos debe convertirse en un actor clave en este proceso.

Al tener en cuenta lo anterior, la literatura ha reconocido el papel que juegan las políticas y prácticas de recursos humanos (PRH) en el estímulo del emprendedurismo corporativo, si bien, como indica Hayton (2005), todavía no existen demasiados estudios empíricos que la aborden de una manera específica. Por el contrario, sí encontramos diversos estudios que analizan la influencia de las políticas y PRH de alto rendimiento, sobre el comportamiento innovador de los empleados (Dorenbosch, Van Engen y Verhagen, 2005; Hayton, 2005; De Leede y Looise, 2005).

La organización puede diseñar las PRH de tal forma que se estimule el comportamiento emprendedor de los individuos, centrado en la proactividad, asunción de riesgos y comportamiento innovador. En su revisión, Hayton (2005, p. 30) recoge la investigación de Morris y Jones (1993) y la de Twomey y Harris (2000). En la primera de ellas, se analizó la influencia de un conjunto de prácticas asociadas con el comportamiento emprendedor: evaluación de rendimiento, sistemas de compensación, orientación y formación, selección y desarrollo de carreras, y diseño de puestos. Por su parte, Twomey y

Harris (2000) también analizaron la correlación entre una serie de prácticas de RRHH: selección, formación, gestión del rendimiento, recompensas, desarrollo de carreras y el CI. Aunque las PRH se diseñan para guiar e influir en el comportamiento de los individuos, en este caso de carácter emprendedor no siempre se generan los comportamientos deseados, ya que puede suceder que estas prácticas no sean percibidas correctamente por los empleados y, por tanto, no se consiga el efecto deseado de estas (Nishii, Lepak y Schneider, 2008). Esto sitúa a los empleados, y más específicamente a sus percepciones, en la clave del éxito (Sanders, Dorenbosch y de Reuver, 2008). En particular, muestra la relevancia de los aspectos de proceso (y no de contenido) asociados a la implementación de la dirección de Recursos Humanos (*HRM Process*) (Bowen y Ostroff, 2004), lo que implica analizar si los empleados tienen la capacidad para entender las señales y mensajes que intencionadamente envía la organización y adoptar los comportamientos esperados (Escribá-Cardá, 2015). Sanders et al. (2014) apuntan que, para que los empleados perciban el sistema de PRH tal como intencionadamente define la organización, este debe percibirse como distintivo, consistente y de consenso; es lo que se conoce como la fuerza del sistema de RRHH (Bowen y Ostroff, 2004).

La *fuerza del sistema de recursos humanos (Human Resource Strength / Fuerza PRH)* queda referida a la eficacia del sistema de dirección de recursos humanos para enviar las señales adecuadas a los empleados con relación al tipo de comportamiento esperado y valorado por la organización (Bowen y Ostroff, 2004; Bednall, Sanders y Runhaar, 2014). Tiene que ver con el grado de asociación entre prácticas de recursos humanos y percepciones de los empleados y resultados organizativos. Un *sistema de recursos humanos se considera fuerte* si los empleados lo perciben plenamente integrado, y donde las normas y actitudes requeridas son conocidas, lo que conduce a que los empleados se alineen con los objetivos perseguidos por la organización (García, Martín y Sánchez, 2013). Por el contrario, un sistema débil es aquel en el que no existe entre los empleados una comprensión común sobre los mensajes de HRM y, además, se perciben de manera diferente a la intención de la dirección.

Al situarnos en el contexto del comportamiento emprendedor, donde el sistema de RRHH se perciba como *distintivo*, queda referido a que este sea visible, es decir,

que las prácticas sean fácilmente observables, lo que favorece su interpretación y que sean comprensibles en cuanto a su contenido, lo que agilizará una interpretación compartida. En la medida que la dirección considere prioritario potenciar los comportamientos emprendedores, buscará los medios más efectivos para comunicar y transmitir a toda la organización las PRH que pueden ayudar a ello. Este carácter distintivo también viene determinado por la legitimidad del sistema, la cual se percibirá, por parte de los empleados, en la medida que la organización envíe señales que muestren el valor estratégico del factor humano en la organización o la importancia estratégica del responsable de recursos humanos como participe en las decisiones estratégicas de esta área (García et al., 2013). Un último aspecto que se incluye bajo esta dimensión es el grado en el que los individuos perciben las PRH como importantes para lograr los objetivos estratégicos. En la medida que la dirección muestre que está desarrollando prácticas y procesos de decisión orientados al fomento del emprendimiento interno, estará enviando mensajes sobre los comportamientos esperados. Según García et al. (2013, p. 116) esta dimensión refleja, fundamentalmente, la importancia percibida de la función de recursos humanos y su relevancia para lograr los objetivos, en este caso la orientación emprendedora (FEO).

La segunda dimensión del sistema es la *consistencia*, es decir, los empleados comprenden la relación entre el contenido de las prácticas de recursos humanos y las consecuencias/comportamientos que se esperan con la aplicación de dichas prácticas. Las prácticas de gestión de recursos humanos deben mostrar consistencia entre lo que pretenden hacer y lo que realmente hacen para que puedan ayudar a crear una situación sólida y visión compartida entre los miembros de la organización (Delmotte, De Winne, y Sels, 2012). Por último, la información o los mensajes sobre las PRH deben ser consistentes en todo momento y situación, ya que, en caso contrario, generaría confusión y desconcierto entre los empleados, pues se producirían diferentes interpretaciones de las prácticas o se recibirán mensajes incongruentes o contradictorios, lo que conducirá a diversas interpretaciones (Kepes y Delery, 2007). Los empleados perciben esta consistencia en la medida que comprendan la interdependencia de las PRH y observen que, en su conjunto, tienen la misma finalidad, es decir, no hay contradicciones.

LOS RESULTADOS MUESTRAN UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE LAS PERCEPCIONES SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL COMPORTAMIENTO INTRA-EMPRENDEDOR, PERO NO MUESTRAN DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN ESTA RELACIÓN SEGÚN EL GÉNERO

La última dimensión es el *consenso* que recoge fundamentalmente dos aspectos, la importancia de hacer visible la colaboración del equipo de alta dirección y el responsable de recursos humanos; y la necesidad de percibir el sistema como equitativo. Respecto al primer aspecto, implica que la alta dirección y los responsables de RRHH discuten los objetivos estratégicos y formulan las estrategias de RRHH a partir de una toma de decisiones colaborativa (Bowen y Ostroff, 2004; García-Carbonell, Martín-Alcázar y Sánchez-Gardey, 2015). Esta colaboración contribuye, además, a una identificación más fácil de los objetivos relevantes y fomenta la autoridad de figuras, como el responsable de recursos humanos o los directivos de línea como responsables de la implantación de las políticas establecidas (García et al., 2013, p. 117). Como consecuencia de ello, los mensajes transmitidos son más visibles, relevantes y consistentes (Bowen y Ostroff, 2004). Con relación al segundo aspecto, la equidad, esta confiere credibilidad al sistema e incide directamente sobre el comportamiento de los empleados. “La equidad permite al trabajador asimilar en mayor medida el funcionamiento del sistema y la coherencia de la evaluación de sus resultados con los métodos, así como la comunicación de los mismos” (García et al., 2013, p. 117). Una falta de equidad en el sistema de gestión de recursos humanos generará descontento y desmotivación entre los empleados, lo cual puede repercutir negativamente en la organización.

En definitiva, el consenso del sistema garantiza que los mensajes enviados por la alta dirección, por los responsables de RRHH y por los directivos intermedios sean coherentes. Esto evidenciará, a ojos de los empleados, que todos los directivos de la organización comparten la misma visión con relación a la estrategia de RRHH (García-Carbonell et al., 2015).

Al considerar lo anterior, aquellas organizaciones que deseen convertirse en empresas de orientación emprendedora (FEO), deberán diseñar un sistema de RRHH coherente que permita desarrollar este tipo de comportamientos entre los empleados. En la medida en que estas tres dimensiones –distinción, consistencia y consenso (fuerza PRH)– se manifiesten de manera intensa en el sistema de gestión de recursos humanos, los empleados percibirán que existe, entre todos los directivos de la organización, una visión compartida sobre la importancia de la innovación. Además, los empleados percibirán que el compromiso de la dirección es creíble, en la medida que esté sustentado en actuaciones coherentes relacionadas con la concepción estratégica de los RRHH. Bajo estas circunstancias se creará un clima organizacional fuerte (Bowen y Ostroff, 2004), cuyo resultado directo será la percepción, comprensión y aceptación del sistema de gestión de recursos humanos. Ello conducirá a comprender, de manera inequívoca, los comportamientos que se esperan, respaldan y recompensan por parte de la organización (Bednall et al., 2014).

De acuerdo con los argumentos anteriormente expuestos, formulamos nuestra primera hipótesis:

**H1: La fuerza del sistema de prácticas de RRHH influye positivamente en el comportamiento intra-emprendedor del empleado.**

## LA INFLUENCIA DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO SOBRE LA RELACIÓN ENTRE EL COMPORTAMIENTO INTRA-EMPRENDEDOR Y LA FUERZA DEL SISTEMA DE PRÁCTICAS DE RRHH

La perspectiva de género puede tener una incidencia importante en la relación entre cómo las PRH son percibidas y el comportamiento del empleado. Existe literatura que plantea que las percepciones de las PRH implementadas suelen ser diferentes dependiendo del género (Verheul, Risseuw y Bartelse, 2002), y que la orientación al comportamiento innovador e intraemprendedor puede ser también distinta (Kundu y Rani, 2008; 2016; Sonfield, Lussier, Corman y McKinney, 2001) en función de si se es hombre o mujer. En este sentido, Verheul et al. (2002) establecen que las mujeres perciben y aplican las PRH de manera distinta, pues no dan tanta importancia a las recompensas monetarias,

sino que otro tipo de cuestiones, como la flexibilidad o las prácticas relacionadas con la conciliación, pueden ser mejor percibidas. Por otro lado, y con respecto al comportamiento intra-emprendedor, la literatura (Kundu y Rani, 2016) establece también que las mujeres suelen tener una mayor aversión al riesgo que los hombres (Masters y Meier, 1988) y menos motivación para adoptar proyectos emprendedores (Buttner y Moore, 1997). En particular, el trabajo de Kundu y Rani (2016) trata de averiguar si determinados comportamientos o niveles de autoestima y motivación difieren entre diferentes grupos de mujeres dependiendo de su nivel de estudios, educación o nivel socioeconómico, cuando deben enfrentarse a la adopción de un proyecto emprendedor. Sus resultados muestran que estos tres factores sí influyen en la forma en que las mujeres se enfrentan a la decisión de emprender un proyecto empresarial. Todos estos datos muestran, por tanto, que el género puede influir tanto en el modo de percibir la utilidad y eficacia de las PRH, como en los comportamientos de los individuos de la empresa y su tendencia a adoptar un comportamiento innovador o intra-emprendedor.

Abukhait, Bani-Melhem y Zeffane (2019) establecen la necesidad de analizar si las diferencias de género afectan al comportamiento innovador, teniendo en cuenta que diferentes autores en trabajos recientes señalan la necesidad de analizar si existen diferencias de género en aquellas relaciones que estudian la influencia de diversos factores sobre el comportamiento innovador (Pecis, 2016; Cropley y Cropley, 2017). La literatura sobre género establece que, tradicionalmente, se ha excluido a las mujeres del ámbito de la innovación, principalmente en contextos tecnológicamente avanzados. De la misma manera, esta literatura ha asignado determinados roles de comportamiento propios de los hombres (control, competitividad) y otros propios de mujeres (cooperación o comportamiento más amigable).

Con respecto a la relación entre la perspectiva de género y el comportamiento emprendedor, Amorós (2006) establece, a partir de los datos obtenidos en un estudio cuantitativo y cualitativo en Chile, que no se observan diferencias de percepción entre hombres y mujeres que están inmersos en actividades empresariales sobre la propia dinámica competitiva empresarial; sin embargo, las mujeres que están fuera de ese mercado sí perciben mayores dificultades que los hombres para desarrollar un comportamiento emprendedor.

Por su parte, Peltomäki, Swidler y Vähämaa (2015) establecen que las mujeres que se desempeñan como altas directivas poseen una mayor orientación al riesgo que los hombres cuando esto se une a la juventud (es decir, ocurre cuando ambas variables, género femenino y juventud actúan conjuntamente). Aunque estos autores afirman que la literatura tradicional sobre género establece que las mujeres suelen desarrollar comportamientos contrarios a la asunción de riesgos, los autores establecen que, quizá aquellas que han atravesado el “techo de cristal” y han tenido que luchar más para estar en posiciones de alta dirección, han acabado adoptando comportamientos más similares a los masculinos. Por último, el trabajo de Jayawarna, Jones y Marlow (2015) sí obtiene, como resultado de su análisis empírico, que los estereotipos de género se cumplen, con mujeres adoptando una gestión más participativa, un enfoque reactivo a la toma de decisiones y una baja asunción de riesgo o crecimiento.

Tal vez, el hecho de que cada vez más mujeres ocupen puestos directivos puede modificar su forma de percibir e implementar las PRH, lo cual hace más interesantes los resultados de nuestro trabajo. En ese sentido, este estudio nos permite analizar la influencia de la perspectiva de género en la relación planteada, permitiendo corroborar los argumentos previos ofrecidos por la literatura, o refutarlos.

En este sentido, los resultados obtenidos podrían arrojar luz sobre la gestión de RRHH en la empresa, y si realmente es necesario aplicar una gestión de manera diferenciada por género, porque los comportamientos y percepciones son distintos, o si el género no es una variable determinante. Podemos formular, por tanto, nuestra segunda hipótesis de investigación:

**H2: El género modera la relación entre la fuerza del sistema de prácticas de RRHH y el comportamiento intra-empresarial del empleado.**

## METODOLOGÍA

Nuestro modelo de hipótesis, que se muestra en la figura 1, se ha probado empíricamente con un modelo de ecuaciones estructurales y, específicamente, con una

técnica de grupos múltiples para explicar las diferencias entre grupos de hombres y mujeres, como se explica en la siguiente sección.

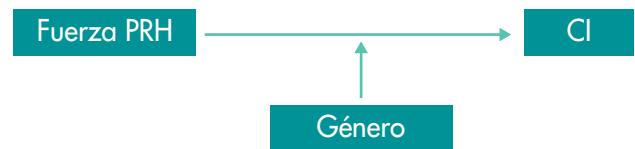


Figura 1.

## PROCEDIMIENTO Y MUESTRA

Para lograr los objetivos propuestos y probar las hipótesis formuladas previamente, se aplicó una metodología cuantitativa. Todas las variables se midieron utilizando escalas múltiples (escalas Likert de siete puntos) utilizadas y validadas en estudios anteriores. El cuestionario se probó previamente para asegurar una comprensión adecuada de los elementos y para evaluar la capacidad de las escalas para capturar la información deseada. La información obtenida se utilizó para refinar la herramienta. La versión final de la encuesta fue enviada por correo electrónico.

Nuestra muestra está formada por 297 empleados que se desempeñan en puestos que utilizan un cierto nivel de conocimientos especializados, de seis empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana. Estas empresas tienen un importante componente tecnológico y la gestión del conocimiento es una parte fundamental de los procesos de gestión. Los datos se recopilieron en 2018. La tabla 1 muestra las características demográficas de nuestra muestra.

## ESCALAS DE MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

El concepto de comportamiento intra-empresarial se basa en los tres constructos propuestos por De Jong, Parker, Wennekers y Wu (2015): el comportamiento innovador, que se ha medido con la escala de Scott y Bruce (1994) y los constructos de proactividad y asunción de



riesgos con la escala de De Jong, et al. (2015). La fuerza de las PRH se ha medido utilizando la escala de Bednall et al. (2014).

Se usó Smart-PLS 3.2 (Ringle, Wende y Becker, 2015) para probar las hipótesis propuestas en nuestro modelo. Para comprobar los efectos moderadores de la segunda hipótesis, se aplicó un análisis multigrupo (MGA). Existen dos fases para interpretar el modelo con PLS: el modelo de medición (modelo externo) donde se prueba la fiabilidad y la validez para extraer conclusiones sobre las relaciones entre los constructos (Roldán y Sánchez-Franco, 2012), y una segunda fase en la que evaluamos el modelo estructural y el análisis multigrupo, donde probamos la hipótesis.

La MGA se considera generalmente como un caso especial de modelado de efectos moderadores (Henseler y Chin, 2010), donde se hipotetiza un parámetro como diferente en dos subpoblaciones (Sarstedt, Henseler y Ringle, 2011). Esto nos permite analizar los efectos

grupales relacionados con las relaciones en el modelo estructural. También permite calcular si las diferencias entre grupos son estadísticamente significativas, lo que refleja el papel moderador de una variable. En nuestro estudio, el efecto moderador examinado es el género (masculino contra femenino). Como esta es una variable categórica, PLS estima los coeficientes de ruta para ambas submuestras y, en el último análisis, identificamos si hay diferencias significativas entre los coeficientes. En este caso, no confirmamos la existencia de un efecto moderador (Hernández-Perlines, 2016). Además, una de las principales preocupaciones al realizar MGA es garantizar que las medidas de construcción sean invariantes para los dos grupos y no supongan diferencias de medición. Las invarianzas de medición aseguran que las estimaciones de modelos específicos de grupos diferentes no resulten en diferentes significados de la variable latente para los grupos (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

Tabla 1. Características demográficas

	Frecuencias	Media	SD
Género	42% hombres, 58% mujeres		
Educación	72% grado univ. o superior, 28% menor		
Experiencia laboral	Medida en años	13,71	8,69
Edad	13,7 % (18-30) 61,2% (31-45) 25,2 (+45)		

Tabla 2. Media, desviación típica y correlaciones entre variables

	Media	SD	1.	2.
1. C. intra-emprendedor	5,26	0,94		
2. Fuerza PRH	4,97	1,19	0,50**	
3. Género	0,58	0,49	-0,05	-0,14*

Nota: \*p<0,05; \*\*p<0,01

Tabla 3. CR, AVE y cuadrado de las correlaciones entre factores

<b>CR</b>	<b>0,88</b>	<b>0,96</b>
<b>AVE</b>	<b>F.1</b>	<b>F.2</b>
1. Comp. Intraemprendedor (CI)	<b>0,71</b>	
2. Fuerza PRH	0,25	<b>0,90</b>

Nota: CR (en la primera fila de la matriz); AVE (mostrado en la diagonal de la matriz); el resto de los datos muestran el cuadrado de las correlaciones entre factores.

## RESULTADOS

### ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La tabla 2 muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones de los diferentes constructos analizados. Las correlaciones entre las variables analizadas: fuerza de las PRH, género y comportamiento intra-emprendedor, son positivas y significativas ( $p < 0,01$ ).

### EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Para estimar el modelo estructural, utilizamos *Partial Least Squares Path Modeling* (PLSPM) con Smart PLS 3.2, como hemos señalado anteriormente. Nuestro estudio utilizó construcciones reflexivas.

Las propiedades del modelo de medición se evaluaron de acuerdo con las recomendaciones de Hair, Sarstedt, Ringle y Mena (2012) para PLSPM. Todos los indicadores se asociaron significativamente con sus constructos respectivos ( $p < 0,01$ ) con cargas estandarizadas superiores a 0,7 (Barroso, Carrión y Roldán, 2010). Estos resultados muestran una alta fiabilidad del indicador.

La tabla 3 muestra la consistencia interna y los indicadores de validez discriminante. Utilizamos las medidas de fiabilidad compuesta (CR) y la media de la varianza extraída (AVE) para evaluar la consistencia interna. Los valores de CR de los constructos variaron de 0,88 a 0,96, y todos fueron mayores que el umbral de

0,7 (Bagozzi y Yi, 1988). De manera similar, los valores de AVE para cada constructo (que se muestran en negrita en la diagonal de la matriz) son más altos que el umbral de 0,50 (Fornell y Larcker, 1981) y confirman la validez convergente del modelo de medición.

Finalmente, el procedimiento de Fornell y Larcker (1981) se utilizó para evaluar problemas de validez discriminante. Como podemos ver en la tabla 3, los valores de AVE fueron mayores que los cuadrados de las correlaciones entre cada par de factores. También verificamos que cada elemento tenía una carga mayor en el factor que medía sus cargas cruzadas con el resto de las variables latentes (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

La relevancia predictiva de la variable dependiente del modelo (C. intra-emprendedor) se evaluó mediante la prueba de Stone-Geisser  $Q^2$  (Stone, 1974; Geisser, 1975), utilizando *blindfolding*. Los resultados muestran un valor de  $Q^2$  mayor que 0 ( $CI Q^2 = 0,12$ ), lo que sugiere la validez predictiva del modelo (Chin, 1998). El valor 2 de la variable dependiente latente se utilizó para establecer la cantidad de varianza explicada por el modelo ( $R^2 CI = 0,26$ ). Siguiendo a Falck y Miller (1992), este indicador debe ser mayor que 0,1; ese es el caso de nuestro modelo.

### COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Establecimos dos hipótesis diferentes. La primera hipótesis analiza la relación directa entre la fuerza de las PRH y el CI. Los resultados muestran un efecto significativo sobre el CI ( $\beta = 0,79$ ,  $p < 0,000$ , valor de

t = 10,85). Por lo tanto, nuestra primera hipótesis se sustenta por los resultados obtenidos.

La segunda hipótesis propuso que la relación entre la fuerza de las PRH y el CI de los empleados está moderada por el género. Para probar esta hipótesis, hemos seguido un procedimiento o técnica MGA. Como hemos explicado en la sección anterior, una preocupación principal al realizar MGA es garantizar que las medidas de los constructos sean invariantes para los dos grupos y no conlleven diferencias de medición. En este caso, los resultados se refieren al modelo de medición. Para probar la invarianza de medición, seguimos a Henseler et al. (2015) a través del método MICON. Este enfoque de método es un método de tres pasos que evalúa: la invarianza de la configuración, el establecimiento de la invarianza de la composición y la media y varianza iguales. Recogemos este procedimiento en la tabla 4 y establecemos la invarianza de medición parcial de los dos grupos. Este es un requisito para la correcta interpretación de los resultados sobre las diferencias específicas de los grupos con el procedimiento MGA siguiendo a Henseler et al. (2015).

La tabla 5 presenta los resultados del modelo

estructural para *Multigroup Analysis*, que nos permite probar la H2. La prueba de valor p de MGA de Henseler basada en *bootstrapping* (Henseler et al., 2009) y la prueba de permutación (Chin y Dibbern, 2010) son dos pruebas no paramétricas que evalúan las diferencias entre los coeficientes de ruta de los dos grupos. La prueba MGA de Henseler devuelve valores significativos cuando el coeficiente es inferior a 0,05 o superior a 0,95. La prueba de permutación devuelve valores significativos para coeficientes por debajo de 0,05. Usamos 5000 muestras de *bootstrap* y 5000 permutaciones como recomiendan Rasoolimanesh, Ringle, Jaafar y Ramayah, (2017).

Nuestra H2 se analiza con MGA, tal y como se muestra en la tabla 5. Los coeficientes de trayectoria para la relación entre la fuerza de las PRH y CI siguen siendo positivos y significativos para ambos grupos. Sin embargo, curiosamente, las diferencias entre los grupos no son estadísticamente significativas. Confirmamos estos resultados a través de dos pruebas diferentes (prueba de Henseler y Permutación). Eso significa que, a pesar del hecho de que hay diferencias entre los grupos, estas no son significativas. Por lo tanto, nuestros resultados no nos permiten sustentar la H2.

Tabla 4. Medida de la invarianza

Constructos	Paso 1. Invarianza Configurativa	Paso 2. Invarianza Configurativa	Intervalo de confianza	Invarianza de medición parcial establecida	Igual valor medio		Igual varianza		Invarianza de medición total establecida
					Diferencias	Intervalo de confianza	Diferencias	Intervalo de confianza	
Fuerza PRH	Sí	c=1 1,000	(1,000; 1,000)	Yes	-0,009	(-0,240; 0,231)	0,017	(-0,314; 0,354)	Total
CI	Sí	0,999	(0,999; 0,998)	Yes	0,003	(-0,240; 0,232)	0,002	(-0,395; 0,442)	Total

Tabla 5. Resultados H2

Relación	Path coefficient H	Path coefficient M	Cis (Bias Corrected) M	Cis (Bias Corrected) F	Path Coefficient Differences	P-value Henseler MGA	P-value Permutation test	Supported
H2: Fuerza PRH- CI	0,60***	0,47***	(0,467; 0,712)	(0,336-0,591)	0,13	0,93	0,16	NO

Note: M=mujer H= hombre

## CONCLUSIONES

Nuestros resultados sustentan la existencia de una relación clara entre la percepción de las prácticas de RRHH en la organización, concebidas como una de las principales y más útiles herramientas para promover el comportamiento del empleado y el comportamiento intra-empresarial. Este comportamiento es deseable siempre que en la organización se pretenda que nuestros trabajadores inicien comportamientos orientados a la innovación, no teman a asumir riesgos ni a equivocarse, y sean proactivos a la hora de tomar decisiones en sus puestos de trabajo.

Por su parte, y aun teniendo en cuenta la existencia de diferencias entre grupos, no podemos afirmar que el género afecta o modifica el sentido de esta relación. En este sentido, trabajos anteriores (Canet-Ginet y Saorín-Iborra, 2007) señalan que no es tanto el género como el concepto de “rol de género”, que un individuo puede asumir en un proceso de toma de decisiones, lo que realmente va a tener influencia sobre el comportamiento y los resultados de determinados procesos empresariales. Es decir, el hecho no es ser mujer u hombre, sino analizar y determinar si el comportamiento es competitivo, cooperativo o andrógino (mezcla de ambos). Por tanto, es posible que una mujer, a la que le haya costado mucho romper el techo de cristal, haya aprendido a adoptar comportamiento de rol más competitivos, y, por tanto, no habría que analizar su género al estudiar la interacción sino su “rol de género”.

Es necesario profundizar en estos conceptos, añadiendo también variables relevantes en el ámbito del emprendedurismo, como la edad o la experiencia, y analizando en qué medida estas variables moderan las relaciones planteadas.

## REFERENCIAS

- Abukhait, R. M., Bani-Melhem, S. y Zeffane, R. (2019). Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviours: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950006.
- Alarcón, J., Requena, G., y Villaverde, P. (2013). Efectividad de la orientación emprendedora: El papel del capital social u las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 1-9.
- Amorós, J. (2006). *Women and Entrepreneurial Dynamic: An Exploratory Study*. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=1508708>
- Antonic, B. y Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antonic, B. y Hisrich, R.D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(5/6), 518-550.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Barroso, C., Carrión, G.C. y Roldán, J.L. (2010) Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. En V. Esposito, W.W. Chin, J. Henseler, y H. Wang. (Eds.), *Handbook of partial least squares*. (pp. 427-447) Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Bednall, T. C., Sanders, K. y Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45-61.
- Bosma, N., Stam, E. y Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship: an international study. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer*, 9(1), 1-29.
- Bowen, D.E. y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 19(12), 1349-1364.
- Buttner, H. y Moore, D.P. (1997). Women’s organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34-46.
- Canet-Giner, M.T. y Saorín-Iborra, M.C. (2007). The influence of gender role on negotiation development and outcome: A proposal for strategic alliance negotiations. *Equal Opportunities International*, 26(3), 209-231.
- Chin, W.W. y Dibbern, J. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito, W. Chin, J. Henseler y H. Wang. *Handbook of Partial Least Squares*. New York: Springer.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covin, J.G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.

- Cropley, D. y Cropley, A. (2017). Innovation capacity, organizational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*, 20(3), 493-510.
- De Jong, J.P., Parker, S.K., Wennekers, S. y Wu, C.H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter?. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- De Leede, J. y Looise, K. (2005). Innovation and HRM: towards an integrated framework. *Creativity and innovation management*, 14(2), 108-117.
- Delmotte, J., De Winne, S. y Sels, L. (2012). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1481-1506.
- Dorenbosch, L., Van Engen, L. y Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and innovation management*, 14(2), 129-141.
- Escribá-Carda, N. (2015). *High Performance Work Systems and Employee Innovative Behaviour*. Doctoral Thesis. Universitat de València.
- Falk, R.F. y Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*, University of Akron Press.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of marketing research*, 18(3), 382-388.
- García-Carbonell, N., Martín-Alcazar, F. y Sánchez-Gardey, G. (2015). Is double fit a sufficient condition for SHRM success?. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 264-284.
- García, N., Martín, F. y Sánchez G. (2013). Una aproximación teórica a la valoración del doble ajuste en el diseño de la estrategia de recursos humanos. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 19(2), 112-119.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. y Mena, J.A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3), 414-433.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Hayton, J.C., Hornsby, J.S y Bloodgood, J. (2013). Promoting innovation and entrepreneurship through HR Practices. En G. Saridakis y C.L. Cooper (Eds.) *How can HR drive growth?*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Henseler, J. y Chin, W.W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling*, 17(1), 82-109.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hernández-Perlines, F. (2016). Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. *Journal of Business Research*, 69(10), 4714-4724.
- Hornsby, J., Kuratko, D., Shepherd, D. y Bott, J. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Jahanshahi, A.A., Nawaser, K. y Brem, A. (2018). Corporate entrepreneurship strategy: an analysis of top management teams in SMEs. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 528-543.
- Jayawarna, D., Jones, O. y Marlow, S. (2015). The influence of gender upon social networks and bootstrapping behaviors. *Scandinavian Journal of Management*, 31(3), 316-329.
- Jones, G. y Butler, J. (1992). Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.
- Kepes, S. y Delery, J.E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. En P. Boxall, J. Purcell y P.M. Wright (Eds.), *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Kundu, S.C. y Rani, S. (2008). Human resources' entrepreneurial attitude orientation by gender and background: a study of Indian Air Force trainees. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 5(1), 77-101.
- Kundu, S.C. y Rani, S. (2016). Female aspirant human resources' entrepreneurial orientation. A study in Indian context. *Management Research Review*, 39(2), 235-263.
- Kuratko, D., Covin, J. y Hornsby, J. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(4), 1-9.
- Kuratko, D., Ireland, R. y Hornsby, J. (2001). Improving Firm Performance through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.

- Lages, M., Marques, C., Ferreira, J. y Ferreira, F. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship Management* 13, 837-854.
- Lumpkin, G. y Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking the performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Masters, R. y Meier, R. (1988). Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 26(1), 31-35.
- Moriano, J.A., Topa, G., Valero, E. y Levy, J.P. (2009). Identificación organizacional y conducta intraemprendedora. *Anales de Psicología*, 25(2), 277-287.
- Morris, M. y Jones, F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resources Management*, 4(4), 873-896.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the why of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Pecis, L. (2016). Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes. *Human Relations*, 69(11), 2117-2140.
- Peltomäki, J., Swidler, S. y Vähämaa, S. (2015). *Age, gender, and risk-taking: Evidence from the S&P 1500 executives and firm riskiness*. Working paper, Stockholm University, Stockholm, Sweden.
- Rajakumar, C.S y Banumathi, M. (2017). *The mediating effect of organizational learning capability on high performance work system and corporate entrepreneurship relationship*. International conference on Law, Education, Business and Corporate Social Responsibilities (LEBCSR), setiembre 4-5 Budapest, Hungría.
- Rasoolimanesh, S.M., Ringle, C.M., Jaafar, M. y Ramayah, T. (2017). Urban vs. rural destinations: Residents' perceptions, community participation and support for tourism development. *Tourism Management*, 60, 147-158.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.M. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. Disponible en <http://www.smartpls.com>.
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J. (2012). Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. En M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp y M. Raisinghani (Eds.), *Research methodologies, innovations and philosophies in software systems engineering and information systems*. IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y de Reuver, R. (2008). The impact of individual shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Sanders, K., Shipton, H. and Gomes, J.F. (2014). "Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges", *Human Resource Management*, Vol. 53 No. 4, pp. 489-503.
- Sanz-Valle, R. y Jiménez-Jiménez, D. (2018). HRM and product innovation: does innovative work behaviour mediate that relationship?. *Management Decision*, 56(6), 1417-1429.
- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C.M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. En M. Sarstedt, M. Schwaiger, y C.R. Taylor (Eds.), *Measurement and research methods in international marketing* (195-218). Emerald Group Publishing Limited.
- Scott, S.G. y Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Secundo, G., Ndou, V. y Del Vecchio, P. (2016). Challenges for instilling entrepreneurial mindset in scientists and engineers: What works in European universities?, *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(5), 1-23.
- Secundo, G., Schiuma, G. y Passiante, G. (2017). Entrepreneurial learning dynamics in knowledge intensive enterprises. *International journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(3), 366-380.
- Sonfield, M., Lussier, R., Corman, J. y McKinney, M. (2001). Gender comparisons in strategic decision making: an empirical analysis of the entrepreneurial strategy matrix. *Journal of Small Business Management*, 39(2), 165-173.
- Stone, M. (1974). Cross-validated choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.
- Twomey, D.F y Harris, D.L. (2000). From strategy to corporate outcomes: Aligning human resources management systems with entrepreneurial intent. *International Journal of Competitiveness*, 10(3-4), 43-55.
- Verheul, I., Risseuw, P. y Bartelse, G. (2002). Gender Differences in Strategy and Human Resource Management. The case of Dutch real state brokerage. *International Small Business Journal*, 20(4), 443-476.
- Wang, J., Ang, C., Jiang, Z. y Wu, C.H. (2019). The role of trait extraversion in shaping proactive behavior: A multilevel examination of the impact of high-activated positive affect. *Personality and Individual Differences*, 136, 107-112. ■