

# Efectos del Liderazgo Auténtico en el Comportamiento Intraemprendedor: Un estudio en el sector servicios del sur de España

## Resumen

En la actualidad, los empleados se enfrentan a un entorno cada vez más exigente en materia de comportamiento intraemprendedor debido al papel clave que desempeña en la supervivencia de las empresas y la eliminación de amenazas en el entorno organizativo. Este trabajo investiga los antecedentes del comportamiento intraemprendedor en el sector servicios del sur de España, analizando las relaciones entre éste y el liderazgo auténtico, así como el papel mediador de la creatividad practicada, la autonomía y el trabajo significativo. Este estudio utiliza un enfoque cuantitativo mediante la distribución de un cuestionario. Un total de 333 empleados completaron el cuestionario de la investigación. Los resultados muestran que, aunque el liderazgo auténtico tiene un efecto directo negativo significativo sobre el comportamiento intraemprendedor, lo promueve positiva y significativamente a través de la creatividad practicada y el trabajo significativo. A diferencia de las dos mediaciones anteriores, la mediación de la autonomía no fue significativa. Esta investigación aporta resultados empíricos que pueden contribuir a una mejor comprensión del comportamiento intraemprendedor al destacar la importancia de un liderazgo equilibrado y auténtico y ofrecer orientación a las organizaciones para diseñar un clima laboral que potencie la eficacia organizativa.

Palabras clave: Liderazgo auténtico; intraemprendimiento; trabajo significativo; creatividad practicada; autonomía laboral.

## 1. Introducción

El papel de los empleados en las organizaciones ha cambiado de tal forma que se les anima a ser cada vez más proactivos e innovadores, a asumir más responsabilidades y a descentralizar la toma de decisiones [1]. En resumen, las organizaciones actuales piden cada vez más a sus empleados que adopten una forma de trabajar más intraemprendedora para satisfacer, o incluso iniciar, estas demandas cambiantes.

Durante décadas, el espíritu empresarial, definido como los esfuerzos empresariales de los individuos que operan fuera del contexto de las organizaciones existentes, se ha asociado principalmente con la creación de una empresa o emprendimiento [2]. Sin embargo, el espíritu empresarial es fundamentalmente una actitud, así como un comportamiento y una perspectiva que configuran la forma en que una persona entiende su entorno y las acciones consiguientes [3]. En este contexto, existe una creciente demanda en los entornos organizativos de empleados que muestren un comportamiento

intraempresario [4] debido a su contribución a la innovación, el rendimiento y el crecimiento económico.

En este contexto, el término comportamiento intraempresario (CI) se refiere al proceso mediante el cual un empleado identifica y aprovecha oportunidades a través de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos, mejorando así la competitividad y el rendimiento de la organización [5]. A diferencia del espíritu empresarial tradicional, la iniciativa empresarial no implica que los empleados abandonen sus organizaciones o arriesguen su capital para perseguir sus ideas de forma independiente, sino que utilizan los recursos de la organización para innovar e impulsar el cambio dentro de la misma [6]. De este modo, la iniciativa empresarial se produce cuando los empleados, caracterizados por una visión anticipatoria, desarrollan nuevas ideas o prácticas innovadoras que añaden valor a la organización y tienen un impacto positivo [7].

Como resultado, la IB se ha convertido en una habilidad fundamental para el éxito de las empresas actuales, ya que permite a las organizaciones identificar oportunidades de negocio, desarrollar soluciones innovadoras e implantarlas en el contexto laboral [8]. Sin embargo, a pesar de la creciente atención prestada tanto en la literatura académica como en la de gestión a los mecanismos para fomentar la BI y a las variables que pueden promover esta orientación en los empleados, como el estilo de liderazgo y la promoción del trabajo significativo [9,10], sigue habiendo una laguna en la comprensión de cómo interactúan específicamente estas variables en el contexto del liderazgo auténtico.

Por lo tanto, nuestro objetivo en este estudio es analizar las variables de creatividad practicada (CP), trabajo significativo (TM), liderazgo auténtico (LA) y comportamiento intraempresario (CI) y proponer un modelo integrado de CI. Así pues, este estudio aporta varias contribuciones.

En primer lugar, nuestro estudio amplía la comprensión del CI desde una perspectiva individual, un área menos estudiada que el enfoque más empresarial del comportamiento emprendedor. En segundo lugar, nuestro trabajo analiza qué variables están asociadas al comportamiento intraempresario, proporcionando una visión más completa. Por último, este estudio tiene implicaciones prácticas al permitir a los directivos aplicar políticas y prácticas de recursos humanos que promuevan el comportamiento intraempresario entre sus empleados.

## **2. Antecedentes teóricos y desarrollo de hipótesis**

El estudio del comportamiento intraempresario ha cobrado relevancia en los últimos años debido al creciente número de empleados que poseen conocimientos y habilidades y cuyo espíritu emprendedor no está orientado a la creación de nuevas empresas, pero que tienen un perfil ideal para convertirse en intraempresarios [11]. El Intraempresari-

to es una innovación ascendente que hace referencia al comportamiento innovador de los empleados dentro de las empresas a la hora de tomar decisiones y desarrollar soluciones novedosas a los problemas empresariales y a los cambios del mercado [12]. Esta relevancia se debe a la identificación de los resultados intraemprendedores como críticos para las medidas de rendimiento y crecimiento de las organizaciones. Además, el comportamiento de los empleados intraemprendedores genera iniciativas que pueden multiplicarse e influir en el rendimiento de los equipos [13,14]. Por lo tanto, como han señalado algunos autores [15], es esencial aplicar políticas organizativas que promuevan el espíritu emprendedor entre sus empleados, ya que, si la cultura organizativa se resiste al cambio y es reacia a experimentar con nuevas ideas, podría desalentar el intraemprendimiento.

Varios estudios han descubierto que los antecedentes que más influyen en la iniciativa empresarial son tanto las características de la organización como las de los empleados [16,17]. Una de las variables organizativas es la influencia del directivo. Existen estudios en la literatura que han analizado la influencia de diferentes tipos de estilos de liderazgo en el desarrollo del comportamiento intraemprendedor entre los empleados [18,19,20]. En la actualidad, existen varios estilos de liderazgo. Tradicionalmente, el modelo de liderazgo dominante ha sido el del liderazgo transformacional desarrollado por Bass [21]. Sin embargo, más recientemente se han desarrollado otros modelos, como el liderazgo ideológico, de servicio, espiritual o auténtico [22]. De todos ellos, el liderazgo auténtico (LA) es quizás el más desarrollado en la literatura empírica, en gran parte debido al desarrollo de medidas y teorías validadas [23,24].

Sin embargo, aunque existe cierta controversia entre el liderazgo auténtico y otros estilos de liderazgo, algunos autores creen que el liderazgo auténtico puede servir de «raíz» [25,26], centrándose más en las características personales de los líderes que en sus procesos o comportamientos, como es el caso del liderazgo transformacional [27].

Así, en el caso del liderazgo auténtico (AL), el modelo sugiere que tanto líderes como seguidores tienen la obligación moral de velar por los intereses del colectivo [28], lo que explicaría la mayor relación del AL con la ciudadanía y los comportamientos colectivos, aunque estos comportamientos no siempre produzcan recompensas individuales tangibles, a diferencia del estilo de liderazgo transformacional, más centrado en la consecución de resultados [29].

En este contexto, resulta especialmente útil la teoría del liderazgo auténtico desarrollada por Avolio et al. en 2004 [30]. Esta teoría surge como respuesta a la necesidad de un liderazgo caracterizado por la integridad moral y la capacidad de inspirar confianza dentro de las organizaciones, especialmente en contextos caracterizados por el cambio. Según esta teoría, el liderazgo auténtico, definido como un patrón de comportamiento de liderazgo que promueve capacidades positivas para una mayor autoconciencia, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y la

transparencia relacional, fomenta el autodesarrollo organizativo positivo, como las percepciones de justicia o el compromiso organizativo, entre otros [31,32].

Otra teoría que puede mejorar la comprensión de cómo influyen los líderes auténticos en el comportamiento de los empleados es la teoría del procesamiento de la información social (SIP) [33]. Según esta teoría, los empleados interpretan y responden a su entorno laboral basándose en las señales sociales y la información que reciben de los líderes y los compañeros de trabajo. Así, al crear un contexto social basado en comportamientos transparentes y éticos, los líderes auténticos proporcionan una información social clara y coherente que los empleados utilizan para conformar sus percepciones y actitudes hacia el trabajo, influyendo así en su comportamiento intraempresarial.

Por ejemplo, varios autores [34,35] han descubierto que el liderazgo auténtico también es mejor para fomentar la creatividad y la innovación. Por lo tanto, al centrarse en una perspectiva moral más interiorizada que en el rendimiento o los resultados, los seguidores perciben su entorno laboral como más propicio para probar cosas nuevas, lo cual es un buen precursor del comportamiento intraempresarial [20].

Investigaciones anteriores [36] han revelado que cuando los líderes exhiben estos comportamientos, los seguidores tienden a ser más creativos, desafían las prácticas laborales habituales y son más propensos a persuadir a sus jefes para que apliquen ideas más innovadoras dentro de la organización. Esto se debe a que los empleados reciben un buen feedback que no censura sus pensamientos intraempresariales y están dispuestos a asumir riesgos porque perciben que sus líderes quieren que realicen nuevas tareas y proyectos con eficacia [37]. En otras palabras, al fomentar un entorno de confianza, respeto e identificación entre los seguidores, facilitan la generación de nuevas ideas y refuerzan la percepción de libertad para asumir riesgos y proponer creencias contradictorias sin miedo al rechazo, a pesar de los retos que supone el cambio continuo en el entorno empresarial [38]. Por lo tanto, los líderes auténticos, a través de sus comportamientos de liderazgo, podrían servir de catalizador para generar IB entre los subordinados creando un entorno de trabajo propicio para la innovación y la creatividad [20]. Por lo tanto, con referencia a estudios anteriores, como el de Cai et al. [39], nuestra primera hipótesis de trabajo es la siguiente:

*H1: El liderazgo auténtico (LA) se asocia positivamente con el comportamiento intraempresarial (CI) de los empleados.*

Sin embargo, la relación entre AL e IB puede estar mediada por los recursos personales que posean los empleados. Como ya se ha comentado, las organizaciones contemporáneas dedican considerables recursos a fomentar la creatividad y las ideas de alta calidad de sus empleados [40]. La creatividad es la capacidad de generar ideas novedosas y adecuadas para resolver problemas o mejorar la eficacia de la organización [41].

Varios estudios [42] han sugerido que la AL puede desempeñar un papel crucial en el fomento de la creatividad (CP). En concreto, se ha afirmado que si un líder auténtico crea un entorno caracterizado por interacciones justas y transparentes, los empleados estarán más dispuestos a experimentar con nuevas ideas [43,44]. En esta línea de pensamiento, los autores de [38] destacan que la creatividad de los empleados aumenta debido a la percepción de seguridad psicológica y al incremento de la motivación intrínseca que promueve el liderazgo auténtico. Así, aunque la creatividad y el intraemprendimiento son constructos independientes, la creatividad es la característica más importante de los emprendedores. En este contexto, varios autores [45,46] sostienen que la CP es un facilitador crucial del éxito de la innovación. Ésta, a su vez, sirve de precursora del IB, ya que permite a los empleados identificar oportunidades, desarrollar soluciones innovadoras y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Por lo tanto, basándose en la bibliografía revisada, se propone la siguiente hipótesis:

*H2: La percepción de la creatividad practicada (CP) media en la relación entre el liderazgo auténtico (LA) y el comportamiento intraemprendedor (CI).*

Asimismo, para comprender mejor la relación entre el AL y el comportamiento organizativo, algunos autores [47] han estudiado la interacción entre este estilo de liderazgo y la propensión de los empleados al trabajo autónomo (WA). Este interés se basa en la observación de que los líderes auténticos cultivan un entorno de trabajo caracterizado por un mayor grado de libertad individual, autoconfianza y oportunidades de crecimiento para los miembros de su equipo [48]. Dentro de este marco, se postula que la WA se deriva del liderazgo auténtico porque permite a los empleados hacer un uso más eficaz de sus habilidades y conocimientos específicos. De hecho, algunos autores [49] han destacado la importancia de un entorno laboral que promueva la autonomía, señalando que un entorno laboral que promueva la autonomía atrae y retiene el talento creativo y motiva a los empleados en sus tareas laborales. Desde entonces, la relación entre la WA y la IB ha sido objeto de investigación [50,51]. Estos estudios han demostrado que existe una relación positiva entre los altos niveles de WA y el aumento de la generación de IB dentro de una organización. La WA también puede influir en la asociación entre AL y BI, ya que cataliza el pensamiento innovador e induce comportamientos extraprofesionales que, a la larga, benefician a la organización [52,53].

Por lo tanto, basándonos en estudios anteriores, como el realizado por Alam et al. [54] que demostró el papel mediador de la autonomía en la relación entre otros factores organizativos y el intraemprendimiento, proponemos la siguiente hipótesis:

*H3: La autonomía en el trabajo (WA) media la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento intraemprendedor (IB).*

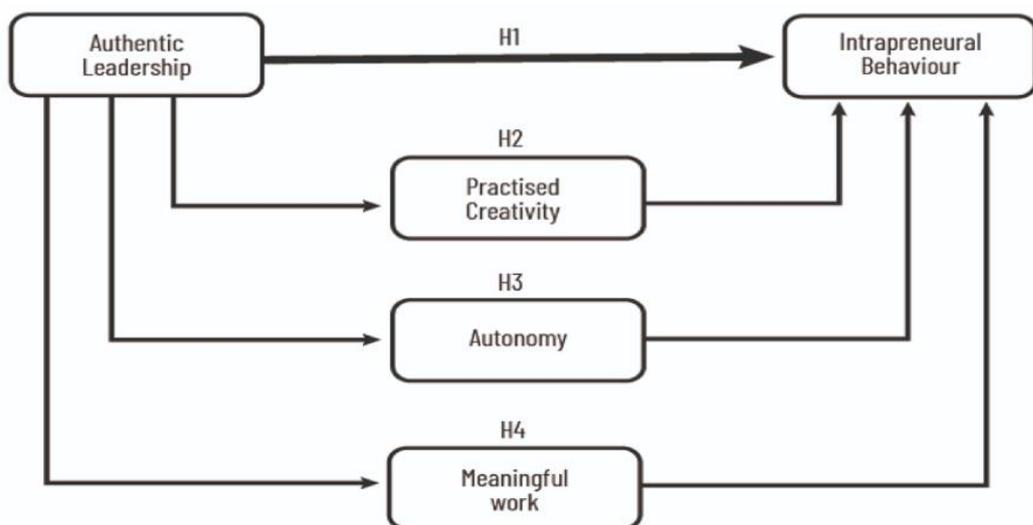
Sin embargo, la relación entre el liderazgo auténtico y el desarrollo del comportamiento intraemprendedor también puede estar mediada por el significado que el empleado da al trabajo (MW). Varios estudios han demostrado que el diseño y el significado de las tareas

laborales de los empleados se ven influidos por el comportamiento de sus supervisores [55]. En la medida en que los líderes auténticos crean un sentimiento de pertenencia a la comunidad mediante la articulación de una visión y unos objetivos compartidos, aumenta el significado existencial atribuido a la actividad laboral [56]. Además, un liderazgo auténtico y motivado altruistamente promueve un mayor sentido de pertenencia al reforzar la identificación con la organización y proporcionar un mayor apoyo social [57]. En apoyo de esta perspectiva, Chaudhary [58] descubrió que el significado atribuido al trabajo (MW) es el resultado del empoderamiento fomentado por los líderes auténticos a través de un mayor sentido de la responsabilidad y del valor.

Del mismo modo, las personas que atribuyen un gran significado a su trabajo tienden a esforzarse más, lo que aumenta su capacidad de innovación [59]. Así pues, la percepción del trabajo como intrínsecamente significativo impulsa el uso de habilidades y recursos para lograr un rendimiento innovador [60]. Basándonos en investigaciones recientes [61] que demuestran que un mayor sentido del significado en el trabajo media en la relación entre liderazgo y mayores niveles de esfuerzo innovador (asociado con el comportamiento intraemprendedor), proponemos la siguiente hipótesis: H4: El trabajo significativo (MW) media en la relación entre liderazgo auténtico y comportamiento intraemprendedor (IB).

En resumen, teniendo en cuenta el BI y la relación entre diversas variables, proponemos el siguiente modelo de investigación, tal y como se muestra en la **Figura 1**.

Figura 1: Modelo de investigación



### **3. Métodos de investigación**

#### *3.1. Muestra y recogida de datos*

Para comprobar cada una de las hipótesis, realizamos una encuesta a una muestra de empleados de tres empresas de servicios de Andalucía, una región del sur de España conocida por su dinámica economía de servicios.

Las empresas seleccionadas pertenecen a los subsectores de comercio, actividades administrativas y administración pública y defensa, lo que permite una representación diversa dentro del sector servicios. La selección de estas empresas se llevó a cabo mediante un proceso de muestreo intencional basado en la accesibilidad y la voluntad de las empresas de participar en el estudio. En cuanto a la distribución de los cuestionarios, se enviaron invitaciones para cumplimentar un cuestionario en línea a todos los empleados a través del correo institucional de las empresas que aceptaron participar en el estudio.

Se distribuyeron un total de 615 cuestionarios, con una tasa de respuesta de 337 (54,79%). Esta tasa de respuesta relativamente baja puede atribuirse a factores como la posible carga de trabajo de los empleados y la falta de incentivos para cumplimentar la encuesta. No obstante, cuatro cuestionarios (0,65%) fueron excluidos del análisis de datos por diversas razones, como datos incompletos, respuestas múltiples al mismo ítem y ausencia de respuesta. Por consiguiente, la muestra final para el análisis estaba formada por 333 empleados de entre 18 y 64 años, con una edad media de 38 años (DE = 2,8). En cuanto a la antigüedad, los empleados llevaban en las empresas desde menos de 1 año hasta 25 años. En concreto, el 56,5% de los empleados llevaban menos de 1 año en la empresa, el 13,5% entre 1 y 3 años, el 10,8% entre 4 y 6 años y el resto entre 7 y 25 años. En cuanto a la distribución por sexos, hay un ligero predominio de mujeres en la muestra (55,6% mujeres; 44,4% hombres).

#### *3.2. Medidas*

Para los instrumentos de medida se utilizaron los siguientes cuestionarios normalizados.

##### 3.2.1. Liderazgo auténtico

Para evaluar el liderazgo auténtico, este estudio utilizó la versión española del Cuestionario de Liderazgo Auténtico [31,62]. Este instrumento consta de 16 ítems y se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: autoconciencia (conciencia del líder de cómo su comportamiento puede afectar a los demás); transparencia relacional (grado en que el líder se presenta a sí mismo de forma auténtica ante los demás); procesamiento equilibrado (capacidad del líder para establecer objetivos de forma objetiva y analizar racionalmente los datos antes de tomar decisiones); y moralidad interiorizada (autorregulación del comportamiento del líder de acuerdo con valores y principios personales, especialmente ante presiones externas). Tras el análisis, decidimos eliminar

un ítem de esta escala (AL1 «Mi jefe dice exactamente lo que quiere decir») porque su carga factorial era inferior a 0,6, validando así los demás ítems de la escala. Las respuestas se recogieron utilizando una escala de Likert que iba de 1 (nunca) a 5 (siempre o casi siempre). La consistencia interna (alfa de Cronbach) de la escala fue de 0,951, mientras que la fiabilidad compuesta fue de 0,957.

### 3.2.2. Autonomía Laboral y Trabajo Significativo

Para medir la autonomía laboral (WA) y el trabajo significativo (MW), utilizamos la dimensión del Instrumento de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer [63], que adaptamos al español [64]. La dimensión WA consta de cuatro ítems y evalúa hasta qué punto un individuo percibe que tiene control sobre su entorno laboral y puede actuar de forma independiente en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. La dimensión MW consta de tres ítems y evalúa la relevancia y el valor que un empleado concede a su trabajo, con referencia a sus normas y creencias personales. Los participantes respondieron en una escala de 7 puntos, desde 1 (muy poco) hasta 7 (demasiado). La consistencia interna de la escala fue de 0,895 y 0,798, respectivamente. Por otra parte, los valores de fiabilidad compuesta de ambas dimensiones fueron de 0,928 y 0,882, respectivamente.

### 3.2.3. Creatividad practicada

Para evaluar la variable creatividad practicada, se utilizó la dimensión de creatividad practicada de las Escalas de Creatividad Creativa y Potencial Creativo [41], que fueron adaptadas para la población española [65]. Esta escala consta de cinco ítems y evalúa el grado en que los individuos participan activamente en conductas creativas en su entorno laboral. Las opciones de respuesta se proporcionaron en una escala tipo Likert que oscilaba entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La escala de creatividad practicada obtuvo una fiabilidad alfa de Cronbach de 0,848 y un valor de fiabilidad compuesta de 0,892.

### 3.2.4. Comportamiento intraemprendedor

Por último, la variable de comportamiento intraemprendedor se evaluó mediante la escala de comportamiento intraemprendedor [66] y su adaptación al español [67]. Esta escala de 7 ítems se divide en dos subescalas: innovación y asunción de riesgos. Sin embargo, tras analizar los datos, decidimos excluir el ítem IB4 (es decir, encuentro nuevas formas de hacer las cosas), cuya carga factorial no alcanzaba el umbral de 0,6, para comprobar la validez del resto de ítems de la escala. Todos los ítems se midieron en una escala de 0 (totalmente en desacuerdo) a 4 (totalmente de acuerdo). La consistencia interna de la escala fue de 0,856. Además, la fiabilidad compuesta de las dimensiones fue de 0,892.

#### 4. 4. Análisis de datos

Para comprobar cada hipótesis, realizamos varios análisis estadísticos. En primer lugar, utilizamos el programa estadístico SPSS© v.25 para realizar un análisis descriptivo, que incluyó medidas de tendencia central, dispersión y asimetría. Además, como se describe en la sección anterior, verificamos la fiabilidad de los instrumentos mediante los coeficientes alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta, así como la validez convergente mediante la varianza media extraída (AVE) y la validez discriminante (véase la Tabla 1) mediante el criterio propuesto [68].

Variables latentes	Ítems	Outer loading	VIF	AVE	Alfa Cronbach	CR
Liderazgo Auténtico	AL_2	0.774	2.432	0.598	0.951	0.957
	AL_3	0.841	3.524			
	AL_4	0.704	1.902			
	AL_5	0.691	1.894			
	AL_6	0.816	3.003			
	AL_7	0.635	1.817			
	AL_8	0.778	2.316			
	AL_9	0.826	2.894			
	AL_10	0.779	2.499			
	AL_11	0.723	2.193			
	AL_12	0.853	4.599			
	AL_13	0.880	2.023			
	AL_14	0.653	3.143			
	AL_15	0.829				
	AL_16	0.770	2.446			
	Autonomía Laboral	WA_1	0.825			
WA_2		0.837	3.072			
WA_3		0.894	4.072			
WA_4		0.933	1.996			
Creatividad Practicada	PC_1	0.842	2.291	0.624	0.848	0.892
	PC_2	0.826	2.123			
	PC_3	0.685	1.498			
	PC_4	0.765	1.630			
	PC_5	0.823	1.993			
Trabajo Significativo	MW_1	0.876	1.975	0.714	0.798	0.882

	MW_2	0.889	2.227			
	MW_3	0.764	1.456			
Comportamiento Intraemprendedor	IB_1	0.739	1.660	0.580	0.856	0.892
	IB_2	0.796	1.917			
	IB_3	0.714	1.923			
	IB_5	0.726	2.070			
	IB_6	0.755	2.168			
	IB_7	0.832				

**Note:**CR=fiabilidad compuesta; AVE= Varianza Media Extraída

A continuación se utilizó la modelización de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para determinar la varianza explicada y las relaciones entre las variables endógenas del modelo. Seleccionamos este método porque PLS-SEM es una técnica bien establecida y eficiente tanto para la construcción de teorías como para aplicaciones predictivas [69]. Permite probar modelos de mediación múltiple probando uno o más mediadores a la vez, reflejando tanto la prueba estadística de los efectos de mediación individuales como el error de medida del modelo de investigación [70].

Este análisis nos permitió estimar un estudio predictivo-explicativo, el tamaño del efecto y la significación estadística de los coeficientes asociados a cada vía que constituyen el modelo propuesto [71].

## 5. Resultados

Con el fin de poner a prueba nuestras hipótesis de trabajo, realizamos diversos análisis de los datos obtenidos.

En primer lugar, examinamos la estructura factorial y las cargas de cada ítem de los cuestionarios utilizados en el estudio. Tras el análisis, se decidió eliminar un ítem de la variable de comportamiento intraemprendedor (IB4 'Encuentro nuevas formas de hacer las cosas') y uno de liderazgo auténtico (AL1 'Mi jefe dice exactamente lo que quiere decir') porque sus cargas factoriales eran inferiores a 0,6 [68], validando así los ítems restantes con sus respectivos constructos.

A continuación se analizó la fiabilidad de los ítems finales. Como se muestra en la Tabla 1, todos los constructos mostraron niveles de fiabilidad sólidos, como indican el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta (RC). En cada caso, los valores superaron el umbral de 0,7 [72]. También examinamos la presencia de sesgo de método común, un fenómeno habitual en los estudios que utilizan PLS-SEM debido a la técnica de medición, que puede afectar a la relación entre constructos, así como a la validez de las conclusiones del estudio [70]. La colinealidad, indicativa de CMB, se considera significativa cuando los valores de VIF superan 5. Sin embargo, los coeficientes VIF en nuestro estudio se

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, 14(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

mantienen por debajo de este umbral, lo que confirma que nuestro modelo propuesto no sufre problemas de colinealidad.

Además, se analizó la varianza media extraída (AVE) para evaluar la validez convergente del modelo propuesto [73]. La validez convergente evalúa si diferentes ítems de un constructo miden la misma dimensión subyacente y, como tal, deberían estar altamente correlacionados. Los datos presentados en la Tabla 1 confirman que los cinco instrumentos alcanzaron valores predictivos superiores al 50% de la varianza.

Para evaluar la validez discriminante de los instrumentos considerados, aplicamos el criterio de Fornell y Larcker, según el cual la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe superar las correlaciones existentes entre ese constructo y todos los demás constructos del modelo. En la Tabla 2, los elementos de la diagonal principal (resaltados en negrita) representan la raíz cuadrada del AVE de cada constructo, mientras que los elementos de la diagonal exterior representan las correlaciones entre constructos.

**Table 2:** Media, desviación típica y correlaciones

		Fornell- Larcker						
		M	SD	WA	PC	IB	AL	MW
Autonomía laboral (WA)		5.19	1.165	<b>0.873</b>				
Creatividad Practicada (PC)		3.72	0.787	0.683*	<b>0.790</b>			
Comportamiento Intraemprededor (IB)		3.74	0.677	0.385*	0.489**	<b>0.761</b>		
Liderazgo Auténtico (AL)		3.46	0.949	0.489*	0.486**	0.249*	<b>0.774</b>	
Trabajo Significativo (MW)		5.51	0.914	0.338*	0.537**	0.498*	0.338**	<b>0.845</b>

**Note:** Raíz cuadrada del AVE en la diagonal; las correlaciones entre constructos se muestran debajo de la diagonal; \*p < 0,05. \*\*p < 0,01

Tras comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos y la intercorrelación entre cada variable, se realizó un análisis de modelo estructural. Se utilizó el coeficiente de camino ( $\beta$ ) para determinar la contribución de cada variable predictora a la variable endógena. Además, se utilizaron los valores R-cuadrado para evaluar el poder explicativo del modelo. Se realizó un remuestreo Bootstrap con 10.000 casos para comprobar la hipótesis propuesta. Los resultados de la prueba de hipótesis se presentan en el Cuadro 3 y en la Figura 2.

Figura 2: Modelo Estructural. \*\*\*p=0.001

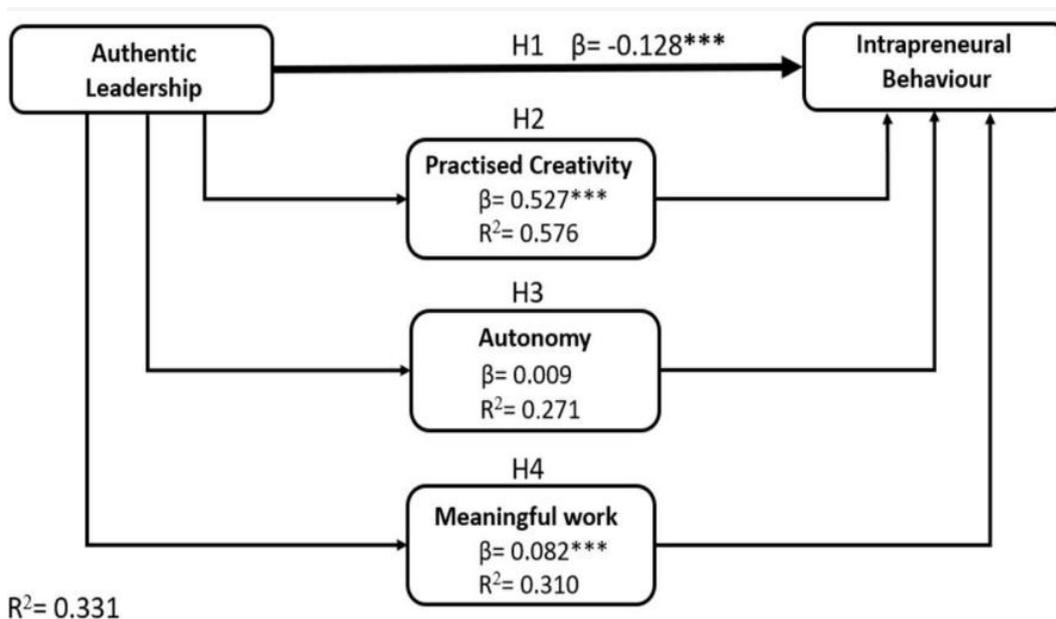


Tabla 3. Validación de la hipótesis de investigación.

Hypothesis	Coefficient	CI	p Values	T Statistics	F <sup>2</sup>	Sig
<b>Direct effects</b>						
H1: AL→IB	-0.128 **	(-0.249; -0.001)	0.041	2.040	0.015	Yes
<b>Indirect effects</b>						
H2: AL→PC→IB	0.139 **	(0.089; 0.193)	0.000	5.230		Yes
AI→PC	0.343	(0.267; 0.419)	0.000	8.77		Yes
PC→IB	0.407	(0.233; 0.544)	0.000	5.76		Yes
H3: AL→WA→IB	-0.131	(-0.072; 0.087)	-0.227	1.085		No
AL→WA	0.525	(0.451; 0.596)	0.000	13.96		Yes
WA→IB	0.018	(-0.139; 0.164)	0.822	0.224		No
H4: AL→MW→IB	0.059 **	(0.046; 0.126)	0.166	2.737		Yes
AL→MW	0.253	(0.151; 0.358)	0.000	4.789		Yes
MW→IB	0.324	(0.207-0.433)	0.000	5.652		Yes

Nota: AL= Liderazgo Auténtico; PC= Creatividad Practicada; IB= Comportamiento intraempresarial; WA= Autonomía Laboral. \*\*p<0.01

A partir de esta tabla, todas las hipótesis de trabajo se confirmaron significativamente, excepto dos hipótesis. En primer lugar, respecto a la hipótesis 1 (AL→IB), aunque

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, 14(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

obtuvimos una relación significativa, el efecto fue negativo y contrario a nuestra hipótesis inicial, por lo que no se confirmó. En concreto, altos niveles de liderazgo auténtico provocaron una disminución del comportamiento intraempresarial, contrariamente a nuestra postulación inicial de una relación positiva entre ambas variables. Además, la hipótesis 3 (AL→WA→IB) tampoco pudo confirmarse, de modo que la autonomía laboral no tiene un efecto mediador significativo.

Sin embargo, los datos obtenidos de los análisis indican dos relaciones significativas entre las variables consideradas. En concreto, contrariamente a la hipótesis anterior, PC y MW ejercen un efecto mediador significativo en la relación entre AL y IB, por lo que aunque AL puede reducir directamente la tendencia de los empleados a ser intraempresariales, este efecto negativo puede contrarrestarse si los empleados encuentran formas de practicar la creatividad y si su trabajo tiene un significado profundo para ellos, confirmando así las Hipótesis 2 y 4.

También evaluamos el tamaño del efecto de las variables en relación con las hipótesis ( $f^2$ ), utilizando el umbral propuesto por Cohen [74], en el que valores de 0,02, 0,12 y 0,35 indican tamaños del efecto pequeños, medianos y grandes (véase la Tabla 2).

Finalmente, la Figura 2 presenta una representación gráfica de las relaciones entre cada uno de los predictores y las variables endógenas ( $\beta$ ) dentro del modelo de estudio propuesto, así como su respectivo poder explicativo ( $R^2$ ) para cada relación.

Como se muestra en la Figura 2, todos los valores  $R^2$  fueron superiores a 0,27 [74], lo que respalda el poder explicativo del modelo. Además, calculamos la bondad del ajuste del modelo mediante el residuo cuadrático medio normalizado (SRMR), que fue de 0,065, por debajo del umbral de 0,08 [75], lo que confirma el ajuste satisfactorio del modelo propuesto. Además, el estadístico Chi-cuadrado fue de 1717,59, lo que indica un ajuste aceptable para el tamaño de la muestra y la complejidad del modelo. La discrepancia entre las matrices de covarianza implícitas en el modelo y observadas ( $d_{ULS}$ ) fue de 2,319, y la discrepancia geodésica ( $d_G$ ) fue de 0,967. Además, el índice de ajuste normalizado (NFI) fue de 0,786, lo que sugiere un ajuste razonable dado el carácter exploratorio del estudio.

Por último, analizamos el poder predictivo del modelo mediante la técnica PLS Predict con 10 repeticiones y una única repetición, siguiendo las directrices de Shmueli et al. [76]. Este método se recomienda porque, a diferencia del coeficiente de correlación ( $R^2$ ), permite evaluar tanto el poder explicativo como la capacidad predictiva del modelo en un conjunto de datos diferente de la muestra original seleccionada [76]. Para una evaluación más precisa, se consideró el coeficiente de determinación ( $Q^2$ ). En este estudio, todos los indicadores superaron el umbral de 0, lo que confirma la validez predictiva del modelo propuesto [77].

Además, realizamos un análisis adicional de los datos relativos a la antigüedad de los empleados en relación con las demás variables. Sin embargo, nuestros resultados (véase

el cuadro 4) indican que la antigüedad de los empleados no influye significativamente en las variables estudiadas ( $p > 0,05$ ).

**Table 4.** Influencia de la antigüedad de los empleados (ET).

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p Values
Employee tenure (ET)→IB	-0.014	-0.013	0.046	0.308	0.758
AL→Employee tenure (ET)	-0.047	-0.047	0.054	0.875	0.382
Employee tenure (ET) × AL→IB	0.034	0.037	0.056	0.612	0.541
Employee tenure (ET) × AL→PC	-0.044	-0.044	0.040	1.111	0.267
Employee tenure (ET) × AL→S	-0.034	-0.036	0.052	0.658	0.511
Employee tenure (ET) × AL→WA	-0.067	-0.067	0.041	1.622	0.105
Employee tenure (ET) × MS→IB	-0.027	-0.022	0.057	0.473	0.636
Employee tenure (ET) × WA→IB	-0.008	-0.007	0.077	0.108	0.914
Employee tenure (ET) × PC→IB	-0.005	-0.009	0.083	0.058	0.954

## 6. Discusión

Se pueden extraer varias conclusiones de los resultados de nuestro análisis de datos.

En nuestro estudio examinamos las variables que preceden al comportamiento intraempresarial, tomando como referencia las teorías del liderazgo auténtico [30] y del procesamiento social de la información (SIP) [33] en una muestra de empleados del sector servicios en España. Este ejercicio nos llevó a desarrollar cuatro hipótesis de trabajo. Los resultados empíricos de este estudio confirmaron dos de las hipótesis propuestas en el modelo de investigación.

Uno de los hallazgos fue la relación entre los estilos de liderazgo auténticos y el desarrollo de comportamientos intraempresariales. Aunque nuestra hipótesis inicial, en línea con las teorías mencionadas y otros estudios similares (como el desarrollado por Edú et al. [20]), sugería una relación positiva entre ambas variables, los datos obtenidos en nuestro estudio revelaron una relación significativa pero negativa entre ambas variables. Esto sugiere que el liderazgo auténtico puede, en determinadas circunstancias, inhibir el desarrollo del comportamiento intraempresarial.

A través de la teoría del liderazgo auténtico, se puede argumentar que la coherencia y la consistencia de los valores que sustentan este estilo de liderazgo pueden limitar la diversidad creativa dentro de un equipo. Por otra parte, la teoría del procesamiento de la información social (SIP) sugiere que los empleados interpretan y responden a su entorno laboral basándose en las señales sociales y la información que reciben de sus líderes. En este contexto, los líderes auténticos, al proporcionar una información social clara y coherente, pueden conducir a la conformidad del grupo y a la supresión de la asunción de riesgos, que es un elemento crucial en el desarrollo del comportamiento intraempresarial.

Estos resultados coinciden en parte con [78,79] en que los seguidores pueden tener creencias y valores diferentes a los de sus líderes. Por tanto, animar a los seguidores a ser auténticos sobre sus valores y creencias sugiere un posible aumento de la divergencia de valores en lugar de la convergencia. En cualquier caso, estos hallazgos corroboran algunos de los resultados encontrados en otros estudios sobre diferentes estilos de liderazgo [80,81], en los que las características del líder, incluida la búsqueda del statu quo, también limitan el apoyo a la asunción de riesgos y la innovación y, por tanto, dificultan el desarrollo del comportamiento intraempresarial.

Sin embargo, a diferencia del efecto anterior, nuestros resultados indican que tanto la creatividad practicada como el trabajo significativo desempeñan un papel mediador positivo y significativo en la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento intraempresarial. En consonancia con la teoría del SIP y del liderazgo auténtico, estos líderes, al crear un contexto que fomenta la confianza y la seguridad psicológica caracterizado por la integridad y la transparencia, promueven la creatividad practicada y el trabajo significativo fomentando un entorno laboral en el que los empleados se sienten seguros y motivados para explorar nuevas ideas y asumir riesgos calculados (aspectos inherentes al comportamiento intraempresarial) [82,83].

Así, aunque el liderazgo auténtico puede tener un efecto inhibitorio sobre el comportamiento intraempresarial, esta relación cambia cuando está mediada por el efecto de la creatividad y el trabajo significativo, lo que pone de relieve la importancia de desarrollar estrategias indirectas eficaces para los comportamientos extra-rol [84,85], como el intraemprendimiento.

Por último, aunque las teorías incluidas y estudios anteriores sugieren que el liderazgo auténtico, al promover la autonomía, puede fomentar los comportamientos extra-rol [86], nuestros resultados muestran que la autonomía no es una variable mediadora significativa en la relación entre el liderazgo auténtico y el comportamiento intraempresarial.

Una posible explicación es que, aunque el liderazgo auténtico fomenta la autonomía, la relación entre autonomía y comportamiento intraempresarial puede estar condicionada por factores contextuales o individuales que no se incluyeron en nuestro estudio. Por ejemplo, es posible que la autonomía no baste por sí sola para promover el

comportamiento intraempresarial sin un liderazgo claro y un apoyo a la innovación. Esto sugiere la necesidad de desarrollar una comprensión más matizada de cómo la autonomía interactúa con otros aspectos del liderazgo y del contexto organizativo que influyen en el comportamiento intraempresarial.

## 7. Implicaciones y contribuciones

Este estudio contribuye a la ampliación de los antecedentes del comportamiento intraempresarial, con especial referencia a la importancia del líder en el desarrollo de este comportamiento, lo que tiene varias implicaciones teóricas y prácticas.

En cuanto a las implicaciones teóricas, los resultados de este estudio muestran que la relación entre ambos constructos (liderazgo e intraemprendimiento) es compleja y contextual, sugiriendo una reconsideración de la teoría del liderazgo auténtico, de forma que la implementación de este estilo de liderazgo debería calibrarse para fomentar la innovación sin inducir la conformidad del grupo. Además, nuestro estudio contribuye a la literatura existente identificando y examinando el papel mediador de otras variables en esta relación, como la creatividad y el significado en el trabajo. De este modo, ampliamos la teoría del liderazgo auténtico probando su impacto en el comportamiento intraempresarial a través de mecanismos indirectos e identificamos ambos como antecedentes del intraemprendimiento.

Los resultados de esta investigación también tienen implicaciones prácticas para las organizaciones y sus líderes. Para aplicar la teoría del liderazgo auténtico de forma que no afecte negativamente al comportamiento intraempresarial, sería útil considerar estrategias que permitan a los líderes auténticos fomentar un equilibrio entre la promoción de valores coherentes y el fomento de un entorno inclusivo que valore y apoye la innovación y la diversidad de pensamiento. Esto podría implicar la adopción de prácticas de liderazgo que fomenten la expresión de ideas divergentes y la experimentación, de modo que la autenticidad no se traduzca en rigidez, sino que coexista con la apertura a nuevas perspectivas y la flexibilidad.

## 8. Limitaciones y recomendaciones para el futuro

El estudio identificó algunas limitaciones que los investigadores deberían tener en cuenta.

Una limitación importante es el tamaño de la muestra y la especificidad, que pueden haber afectado a la generalizabilidad de nuestras conclusiones. Aunque hemos intentado abordar esta limitación mediante el uso de herramientas estadísticas complejas, sugerimos que se amplíe el alcance de la investigación para incluir regiones y sectores económicos en futuras investigaciones.

Una segunda limitación está relacionada con el diseño de la encuesta, en la que los datos se recogieron en un momento del tiempo que podría introducir problemas de causalidad o endogeneidad. Al realizar estudios transversales o incluso estudios longitudinales

tradicionales, es importante tener en cuenta que los constructos de la investigación pueden no permanecer estables a lo largo del tiempo. Por lo tanto, para sacar conclusiones y tener en cuenta estas fluctuaciones, sugerimos más estudios longitudinales que establezcan la causalidad y consideren tanto los aspectos positivos como los negativos. Además, las investigaciones futuras deberían distinguir entre los niveles intra e interpersonal utilizando análisis multinivel para proporcionar una comprensión más matizada de los fenómenos investigados.

Por otro lado, los resultados obtenidos pueden estar influidos por otras variables que han demostrado tener un efecto moderador entre el tipo de liderazgo exhibido por el líder y los comportamientos intraemprendedores de los trabajadores. Entre estas variables se encuentran el apoyo organizativo percibido por los trabajadores [87] y la percepción del intercambio líder-miembro (LMX) [88].

Por último, existe una amplia bibliografía sobre los modelos de liderazgo, lo que da lugar a un debate permanente sobre la idoneidad de cada modelo. Por ello, sugerimos que futuras investigaciones incorporen otros estilos de liderazgo, buscando un enfoque integrado que permita una comprensión más completa de la interacción entre las variables relacionales y cognitivas examinadas en este estudio del comportamiento intraemprendedor.

### **Declaración de la Junta de Revisión Institucional**

Se renunció a la revisión y aprobación éticas para este estudio debido a la naturaleza del mismo, que no entra en el ámbito de la investigación médica y no implica la participación directa de sujetos humanos en experimentos que pudieran requerir dicha supervisión. En concreto, nuestro estudio no incluye pacientes asociados al sistema sanitario público o privado, no maneja datos clínicos y no recoge muestras biológicas. Así, la metodología empleada se limita al análisis de datos anonimizados, lo que garantiza la protección de la identidad de los sujetos y la confidencialidad de la información, sin ir más allá de aplicaciones que pudieran comprometer la privacidad o integridad de los individuos. El estudio se ha realizado de acuerdo con la normativa española (Decreto 8/2020 y Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación).

### **Declaración de consentimiento informado**

Los autores informaron a los participantes de la finalidad de la investigación y explicaron cómo se utilizarían los datos. Por lo tanto, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de su participación en el estudio.

### **Agradecimientos**

Los autores desean expresar su más profundo agradecimiento a los trabajadores que desinteresadamente participaron en este estudio.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## References

1. Bowen, D.E. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Hum. Resour. Manag. Rev.* **2016**, *26*, 4–13.
2. Mor, S.; Rani, A.; Ashta, A. Entrepreneurship versus Intrapreneurship: Are the Antecedents Similar? A Cross-Country Analysis. *J. Innov. Econ. Manag.* **2024**, I–XXXVI.
3. Bretones, F.D. Entrepreneurial employees. In *Why Human Capital Is Important for Organizations: People Come First*; Manuti, A., De Palma, P.D., Eds.; Palgrave MacMillan: London, UK, 2014; pp. 53–61.
4. Portalanza-Chavarría, A.; Revuelto-Taboada, L. Driving intrapreneurial behavior through high-performance work systems. *Int. Entrep. Manag. J.* **2023**, *19*, 897–921.
5. Neessen, P.C.; Caniëls, M.C.; Vos, B.; De Jong, J.P. The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *Int. Entrep. Manag.* **2019**, *15*, 545–571.
6. Hernández-Perlines, F.; Ariza-Montes, A.; Blanco-González-Tejero, C. Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *J. Bus. Res.* **2022**, *153*, 428–444.
7. Sieger, P.; Zellweger, T.; Aquino, K. Turning agents into psychological principals: Aligning interests of non-owners through psychological ownership. *J. Manag. Stud.* **2013**, *50*, 361–388.
8. Klofsten, M.; Urbano, D.; Heaton, S. Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation* **2021**, *99*, 102177.
9. Heinze, K.L.; Weber, K. Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organ. Sci.* **2016**, *27*, 157–172.
10. Howard-Grenville, J.; Golden-Biddle, K.; Irwin, J.; Mao, J. Liminality as cultural process for cultural change. *Organ. Sci.* **2011**, *22*, 522–539.
11. Blanka, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. *Rev. Manag. Sci.* **2019**, *13*, 919–961.
12. Dung, L.T.; Giang, H.T.T. The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. *J. Bus. Ind. Mark.* **2022**, *37*, 2185–2204.
13. Kollmann, T.; Stockmann, C.; Meves, Y.; Kensbock, J.M. When members of entrepreneurial teams differ: Linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Bus. Econ.* **2017**, *48*, 843–859.
14. Morais, G.M.; Santos, V.D.; Tolentino, R.; Martins, H. Intrapreneurship, innovation, and competitiveness in organization. *Int. J. Bus. Admin.* **2021**, *12*, 1–14.
15. Soltanifar, M.; Hughes, M.; O'Connor, G.; Covin, J.G.; Roijackers, N. Unlocking the potential of non-managerial employees in corporate entrepreneurship: A systematic review and research agenda. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* **2023**, *29*, 206–240.
16. Crowley, F.; Barlow, P. Entrepreneurship and social capital: A multi-level analysis. *Int. J. Entrep. Behav. Res.* **2022**, *28*, 492–519.
17. Yang, M.; Luu, T.; Qian, D. Mediating and moderating effects of task interdependence and creative role identity behind innovation for service: Evidence from China and Australia. *Int. J. Manpow.* **2022**, *44*, 702–727.
18. Sagbas, M.; Oktaysoy, O.; Topcuoglu, E.; Kaygin, E.; Erdogan, F.A. The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behav. Sci.* **2023**, *13*, 874.

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, *14*(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

19. Özsungur, F. Ethical leadership, intrapreneurship, service innovation performance and work engagement in chambers of commerce and industry. *J. Hum. Behav. Soc. Env.* **2019**, *29*, 1059–1081.
20. Edú-Valsania, S.; Moriano, J.A.; Molero, F. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *Int. Entrep. Manag. J.* **2016**, *12*, 131–152.
21. Bass, B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*; Free Press: New York, NY, USA, 1985.
22. Anderson, M.H.; Sun, P.Y.T. Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New “Full-Range” Theory. *Int. J. Manag. Rev.* **2015**, *19*, 76–96.
23. Walumbwa, F.O.; Wernsing, T. *The Oxford Handbook of Leadership*; Oxford University Press: Oxford, UK, 2013; Chapter 22; pp. 392–400.
24. Yuan, T.; Charoensukmongkol, P. The impact of authentic leadership on reducing perceived workplace exclusion: The moderating roles of collectivism and power distance orientation in a workplace. *J. Logist. Inform. Ser. Sci.* **2023**, *10*, 28–46.
25. Malloy, E.; Kavussanu, M. A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *J. Appl. Soc. Psychol.* **2021**, *51*, 636–646.
26. Banks, G.C.; McCauley, K.D.; Gardner, W.L.; Guler, C.E. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadersh. Q.* **2016**, *27*, 634–652.
27. Fox, C.; Davis, P.; Baucus, M. Corporate social responsibility during unprecedented crises: The role of authentic leadership and business model flexibility. *Manag. Decis.* **2020**, *58*, 2213–2233.
28. Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*, 6th ed.; Sage Publications: London, UK, 2021.
29. LePine, J.A.; Erez, A.; Johnson, D.E. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *J. Appl. Psychol.* **2002**, *87*, 52–65.
30. Avolio, B.J.; Gardner, W.L.; Walumbwa, F.O.; Luthans, F.; May, D.R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadersh. Q.* **2004**, *15*, 801–823.
31. Walumbwa, F.O.; Avolio, B.J.; Gardner, W.L.; Wernsing, T.S.; Peterson, S.J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *J. Manag.* **2008**, *34*, 89–126.
32. González-Cánovas, A.; Trillo, A.; Bretones, F.D.; Fernández-Millán, J.M. Trust in leadership and perceptions of justice in fostering employee commitment. *Front. Psychol.* **2024**, *15*, 1359581.
33. Salancik, G.R.; Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Admin. Sci. Q.* **1978**, *23*, 224–253.
34. Grošelj, M.; Černe, M.; Penger, S.; Grah, B. Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *Eur. J. Innov. Manag.* **2020**, *24*, 677–706.
35. Černe, M.; Jaklič, M.; Škerlavaj, M. Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership* **2013**, *9*, 63–85.
36. Khalili, A. Creative and innovative leadership: Measurement development and validation. *Manag. Res. Rev.* **2017**, *40*, 1117–1138.
37. Avolio, B.J.; Gardner, W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh. Q.* **2005**, *16*, 315–338.
38. Rego, A.; Sousa, F.; Marques, C.; Cunha, M.P. Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *J. Bus. Res.* **2014**, *67*, 200–210.
39. Cai, W.; Lysova, E.I.; Khapova, S.N.; Bossink, B.A. Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Front. Psychol.* **2018**, *9*, 1767.

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, *14*(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

40. Kim, Y.M.; Shin, H.C. The Effect of Small Firm CEOs' Transformational Leadership on Employees' Innovative Behavior. *J. Korean Soc. Qual. Manag.* **2019**, *47*, 59–74.
41. DiLiello, T.C.; Houghton, J.D. Creative potential and practised creativity: Identifying untapped creativity in organizations. *Creat. Innov. Manag.* **2008**, *17*, 37–46.
42. Lei, S.; Qin, C.; Ali, M.; Freeman, S.; Zheng, S. The impact of authentic leadership on individual and team creativity: A multilevel perspective. *Leadersh. Organ. Dev. J.* **2021**, *42*, 644–662.
43. Alzghoul, A.; Elrehail, H.; Emeagwali, O.L.; Al Shboul, M.K. Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *J. Workplace Learn.* **2018**, *30*, 592–612.
44. Zhou, J. When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *J. Appl. Psychol.* **2003**, *88*, 413.
45. Perry-Smith, J.E.; Coff, R.W. In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for new ventures. *Strateg. Entrep. J.* **2011**, *5*, 247–268.
46. Amabile, T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Res. Organ. Behav.* **1988**, *10*, 123–167.
47. Leroy, H.; Anseel, F.; Gardner, W.L.; Sels, L. Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction and work role performance: A cross-level study. *J. Manag.* **2015**, *41*, 1677–1697.
48. Wen, Q.; Liu, R.; Long, J. Influence of authentic leadership on employees' taking charge behavior: The roles of subordinates' moqi and perspective taking. *Front. Psychol.* **2021**, *12*, 626877.
49. Morse, C.W. The delusion of intrapreneurship. *Long Range Plan.* **1986**, *19*, 92–95.
50. Garg, S.; Dhar, R. Employee service innovative behaviour: The roles of leader-member exchange (LMX), work engagement, and job autonomy. *Int. J. Manpow.* **2017**, *38*, 242–258.
51. Kuratko, D.F. Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In *Handbook of Entrepreneurship Research. International Handbook Series on Entrepreneurship*, 2nd ed.; Acs, Z., Audretsch, D., Eds.; Springer: New York, NY, USA, 2010; pp. 129–163.
52. Piccolo, R.F.; Greenbaum, R.; Hartog, D.N.D.; Folger, R. The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *J. Organ. Behav.* **2010**, *31*, 259–278.
53. Singh, N.; Bamel, U.; Vohra, V. The mediating effect of meaningful work between human resource practices and innovative work behavior: A study of emerging market. *Empl. Relat. Int. J.* **2021**, *43*, 459–478.
54. Alam, M.Z.; Rafiq, M.; Alafif, A.M.; Nasir, S.; Bashir, J. Success comes before work only in dictionary: Role of job autonomy for intrapreneurial behaviour using trait activation theory. *Int. J. Innov. Sci.* **2023**.
55. Rosso, B.D.; Dekas, K.H.; Wrzesniewski, A. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Res. Organ. Behav.* **2010**, *30*, 91–127.
56. Lips-Wiersma, M.; Wright, S. Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group Organ. Manag.* **2012**, *37*, 655–685.
57. Jun, K.; Hu, Z.; Lee, J. Examining the Influence of Authentic Leadership on Follower Hope and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Follower Identification. *Behav. Sci.* **2023**, *13*, 572.
58. Chaudhary, R. Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees' CSR perceptions and evaluations. *Manag. Decis.* **2021**, *59*, 2024–2039.
59. Yuan, F.; Woodman, R.W. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Acad. Manag. J.* **2010**, *53*, 323–342.

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences*, *14*(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

60. Wipulanusat, W.; Panuwatwanich, K.; Stewart, R.A.; Parnphumeesup, P.; Sunkpho, J. Unraveling key drivers for engineer creativity and meaningfulness of work: Bayesian network approach. *Manag. Prod. Eng. Rev.* **2020**, *11*, 293–321.
61. Pradhan, S.; Jena, L.K. Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa* **2019**, *44*, 30–40.
62. Moriano, J.A.; Molero, F.; Lévy, J.P. Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain. *Psicothema* **2011**, *23*, 336–341.
63. Spreitzer, G.M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Acad. Manag. J.* **1995**, *38*, 1442–1465.
64. Bretones, F.D.; Jáimez, M.J. Adaptación y validación al español de la Escala de Empoderamiento Psicológico. *Interdisciplinaria* **2022**, *39*, 195–210.
65. Boada Grau, J.; García, J.C.; Prizmic Kuzmica, A.J.; Vigil Colet, A. Spanish adaptation of the Creative Potential and Practised Creativity scale (CPPC-17) in the workplace and inside the organization. *Psicothema* **2014**, *26*, 55–62.
66. Stull, M.; Singh, J. *Intrapreneurship in Nonprofit Organizations: Examining the Factors That Facilitate Entrepreneurial Behavior among Employees*; Case Western Reserve University: Cleveland, OH, USA, 2005; pp. 192–210.
67. Moriano, J.A.; Topa, G.; Valero, E.; Lévy, J.P. Organizational identification and “intrapreneurial” behaviour. *Ann. Psychol.* **2009**, *25*, 277–287.
68. Chin, W.W. The partial least squares approach to structural equation modelling. In *Modern Methods For Business Research*; Marcoulides, G.A., Ed.; Erlbaum: Mahwah, NJ, USA, 1998; pp. 295–336.
69. Hwang, H.; Sarstedt, M.; Cheah, J.H.; Ringle, C.M. A concept analysis of methodological research on composite-based structural equation modeling: Bridging PLSPM and GSCA. *Behaviormetrika* **2020**, *47*, 219–241.
70. , L.-G.; Krafft, M. Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*; Esposito Vinzi, V., Wynne, W.C., Henseler, J., Wang, H., Eds.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2010; pp. 691–711.
71. Hayes, A.F. Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Commun. Monogr.* **2018**, *85*, 4–40.
72. Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd ed.; SAGE: Thousand Oaks, CA, USA, 2017.
73. Fornell, C.; Larcker, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J. Mark. Res.* **1981**, *18*, 39–50.
74. Cohen, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed.; Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ, USA, 1988.
75. Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition*, 7th ed.; Pearson Education Limited: Essex, UK, 2014.
76. Shmueli, G.; Sarstedt, M.; Hair, J.F.; Cheah, J.H.; Ting, H.; Vaithilingam, S.; Ringle, C.M. Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *Eur. J. Mark.* **2019**, *53*, 2322–2347.
77. Carrión, G.C.; Henseler, J.; Ringle, C.M.; Roldán, J.L. Prediction-oriented modeling in business research by means of PLS path modeling: Introduction to a JBR special section. *J. Bus. Res.* **2016**, *69*, 4545–4551.
78. Woodside, A.G. Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: Calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *J. Bus. Res.* **2013**, *66*, 463–472.
79. Lopes Henriques, P.; Curado, C.; Mateus Jerónimo, H.; Martins, J. Facing the dark side: How leadership destroys organisational innovation. *J. Technol. Manag. Inn.* **2019**, *14*, 18–24.

González-Cánovas, A., Trillo, A., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Bretones, F. D. (2024). Effects of Authentic Leadership on Intrapreneurial Behaviour: A Study in the Service Sector of Southern Spain. *Behavioral Sciences, 14*(8), 705. Doi: [10.3390/bs14080705](https://doi.org/10.3390/bs14080705)

80. Algera, P.M.; Lips-Wiersma, M. Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *Leadersh. Q.* **2012**, *23*, 118–131.
81. Farrukh, M.; Lee, J.W.C.; Shahzad, I.A. Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *J. Appl. Res. High. Educ.* **2019**, *11*, 273–294.
82. Hughes, D.J.; Lee, A.; Tian, A.W.; Newman, A.; Legood, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadersh. Q.* **2018**, *29*, 549–569.
83. Ribeiro, N.; Duarte, A.P.; Filipe, R.; Torres de Oliveira, R. How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *J. Leadersh. Organ. Stud.* **2020**, *27*, 189–202.
84. Müceldili, B.; Turan, H.; Erdil, O. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Soc. Behav. Sci.* **2013**, *99*, 673–681.
85. Schuckert, M.; Kim, T.T.; Paek, S.; Lee, G. Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* **2018**, *30*, 776–796.
86. Malik, N.; Dhar, R.L. Authentic leadership and its impact on extra role behaviour of nurses: The mediating role of psychological capital and the moderating role of autonomy. *Pers. Rev.* **2017**, *46*, 277–296.
87. Arshad, F.; Saleem, H. Examining the Impact of Spiritual leadership on Employee's intrapreneurial Behavior: The Moderating Role of Perceived Organizational Support and Mediating Role of Psychological Safety. *J. Workplace Behav.* **2024**, *5*, 49–64.
88. Niu, W.; Yuan, Q.; Qian, S.; Liu, Z. Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Curr. Psychol.* **2018**, *37*, 982–994.