

# Inteligencia emocional y la internacionalización temprana como estrategia resiliente en contextos adversos

Isabel Quintillán<sup>a</sup>, Iñaki Peña-Legazkue<sup>1b</sup>

<sup>a</sup> Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

<sup>b</sup> Universidad de Deusto, España

doi: 10.20420/eni.2020.364

---

## Resumen

En este estudio se investiga el efecto de la inteligencia emocional en la internacionalización de las nuevas empresas cuando las personas emprendedoras aplican estrategias resilientes en un entorno económico hostil (por ejemplo, el shock resultante de una recesión económica). Si bien los hallazgos anteriores han resaltado la importancia del capital humano para penetrar y operar en mercados extranjeros, son pocos los estudios que hayan considerado el efecto de la inteligencia emocional en la internacionalización. Este estudio llena este vacío en la literatura al investigar las cualidades emocionales, cognitivas y psicológicas de las personas emprendedoras para explicar sus decisiones de exportación bajo condiciones de adversidad.

*Palabras clave:* inteligencia emocional, teoría cognitiva, emprendimiento internacional, recesión económica.

*Clasificación JEL:* M13, M16.

*Agradecimiento:* Los autores agradecen la ayuda económica del Departamento de Educación del Gobierno Vasco (apoyo financiero IT-1050-2016).

*Fuente de referencia:* Quintillán, I., & Peña-Legazkue, I. (2019). Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 246–265. DOI: 10.1108/IJEBR-08-2018-0521.

---

## 1 Introducción

Las recesiones económicas se producen periódicamente, y muchas veces suelen impactar de manera repentina y virulenta como el reciente caso de la pandemia COVID-19. En cambio, la salida de una crisis suele ser lenta y la recuperación suele ser levemente incremental. Por lo general, en esos periodos de contracción económica se extiende a menudo un sentimiento psicológico de pesimismo que suele afectar a una mayoría de agentes clave que concurren en instituciones y mercados (incluidas las personas emprendedoras). En este estudio postulamos que en un contexto generalizado de crisis y de gran incertidumbre, las personas emprendedoras responden de manera desigual dependiendo de su capacidad perceptiva del entorno y su competencia emocional para gestionar su situación y la de sus allegados. Dichas percepciones y emociones definen

indudablemente un rasgo idiosincrásico de las personas emprendedoras. La heterogeneidad de estas percepciones y emociones que afloran en contextos adversos (y que van más allá de los límites de la racionalidad) afecta también a la formulación de una mayor variedad de estrategias, siendo algunas de estas estrategias más resilientes que otras.

Las personas emprendedoras motivadas por una imperiosa necesidad de supervivencia empresarial a veces se dejan llevar tanto por sus habilidades como por sus emociones para responder a un nuevo escenario de crisis, con soluciones drásticas y medidas insospechadas, a veces más emocionales que racionales. Estas medidas pueden incluso determinar una nueva reconfiguración de la cadena de valor de sus empresas. Así, en un contexto de cambio originado por un shock económico repentino, la internacionalización surge como una opción

---

<sup>1</sup>Autor de correspondencia: [ipena@deusto.es](mailto:ipena@deusto.es)

resiliente para superar los efectos devastadores producidos en la economía local.

En un proceso de cambio organizacional sobrevenido inesperadamente, tanto el capital humano como la inteligencia emocional de los emprendedores emergen como dos categorías de activos intangibles importantes que influyen en la transformación de las empresas. Curiosamente, se sabe poco en el campo de la psicología, así como en el campo de la internacionalización temprana de las empresas, sobre la manera en que las características cognitivas y emocionales distintivas de las personas emprendedoras inciden en la implementación de estrategias resilientes para prevenir los efectos devastadores de un contexto económico hostil.

El enfoque cognitivo tradicional en el estudio de la gestión empresarial ha ignorado ampliamente la presencia y el papel de las emociones en el contexto de los negocios (Huxtable-Thomas y otros, 2016). Una amplia revisión de la literatura sugiere que un análisis metódico del vínculo entre la inteligencia emocional y el proceso de internacionalización temprana está visiblemente ausente en los debates actuales sobre el comportamiento emprendedor (Acedo & Florin, 2006). Motivado por esta laguna en la literatura, este estudio aborda la pregunta de investigación referida a cómo se comportan las personas emprendedoras y por qué deciden hacer lo que otras personas no hacen en contextos complicados. En concreto, el objetivo de este estudio consiste en identificar las propiedades de la inteligencia emocional de las personas emprendedoras que aumentan la propensión a formular estrategias resilientes cuando peligra la viabilidad de sus negocios (como, por ejemplo, abordar decisiones de mayor riesgo, como la penetración de mercados extranjeros en una etapa temprana del ciclo de vida empresarial durante un contexto adverso provocado por un shock exógeno, como la

recesión global de 2008 y la pandemia COVID-19).

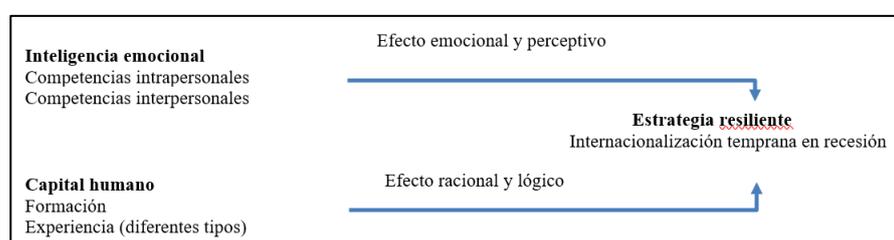
## **2 Inteligencia emocional, capital humano e internacionalización ante la adversidad**

Las personas emprendedoras, en ocasiones, toman decisiones basadas en la intuición y en las emociones; decisiones que muchas veces serían difíciles de defenderlas racionalmente. La inteligencia emocional puede ser definida como “un conjunto de habilidades, capacidades y habilidades no cognitivas, competencias que influyen en la capacidad de una persona para hacer frente a las demandas y presiones de su entorno” (Martínez 1997, p. 72). La inteligencia emocional es un recurso intangible personal importante para la eficacia del liderazgo, ya que los líderes y seguidores están conectados por elementos emocionales, motivacionales y conductuales. A pesar de que las emociones juegan un papel prominente en la vida empresarial cotidiana, rara vez se ha enmarcado y estudiado la inteligencia emocional como una teoría específica y singular (Fambrough & Hart, 2008). En este estudio, se considera que controlar las propias emociones y las emociones de otras personas vinculadas a la empresa (diferentes stakeholders) es una importante capacidad de gestión para identificar nuevas estrategias y asumir (irracionalmente) el riesgo de internacionalizar una nueva empresa durante un período turbulento de crisis.

El modelo conceptual propuesto sostiene que las personas emprendedoras adoptan estrategias resilientes derivadas en parte por sus competencias emocionales, tanto intrapersonales y como interpersonales (véase Figura 1). Por ejemplo, las características psicológicas y perceptivas influyen en la toma de decisiones de mayor riesgo, como la búsqueda de nuevas oportunidades en otros mercados internacionales en ciclos de contracción económica (Zahra, Korri & Yu, 2005). Si nos atuviéramos a las premisas básicas de la teoría del capital humano, y ateniéndonos a la racionalidad implícita en su

argumentación, la opción de la internacionalización en contextos adversos podría ser descartada. Sin embargo, cuando un contexto adverso reanima emociones, se puede recurrir a la inteligencia emocional para la búsqueda de una solución motivada por una necesidad. Así, la internacionalización temprana de una empresa en un periodo de crisis podría cobrar sentido, contradiciendo otras opciones lógicas y racionales (Boyatzis y otros, 2000).

**Figura 1. Modelo Conceptual**



La primera dimensión de la inteligencia emocional estudiada en este trabajo, la dimensión "intrapersonal" de la inteligencia emocional, implica ser capaz de crear un modelo preciso y realista de uno mismo y utilizarlo para ser eficaz en la vida y el trabajo. La inteligencia intrapersonal se define por la competencia personal y abarca varias competencias subjetivas que determinan el autocontrol de uno mismo: autoconciencia (conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones); autorregulación (gestión de los propios estados, impulsos y recursos internos); y automotivación o compromiso (Goleman, 1999). La segunda dimensión de la inteligencia emocional, la dimensión "interpersonal" de la inteligencia emocional, puede definirse como una competencia social para comprender a los demás, motivarlos y trabajar en cooperación con ellos (Goleman, 1999). La inteligencia emocional interpersonal implica habilidades de comunicación efectiva, éxito en las relaciones interpersonales y ayudar a otros a actuar y responder de manera inteligente y solidaria.

Los teóricos del capital humano afirman que, desde una perspectiva racional, una organización logra un desempeño superior cuando sus integrantes están mejor dotados de conocimientos y habilidades. Siguiendo este razonamiento, solo las personas emprendedoras mejor dotadas de capital humano serían las más resilientes. Sin embargo, la evidencia muestra que algunas personas emprendedoras, aunque dispongan de una dotación inferior de capital humano, también pueden implementar estrategias valientes y arriesgadas como la entrada en mercados extranjeros durante períodos de recesión económica. Evidentemente, las personas emprendedoras resilientes se esfuerzan en contextos adversos (por ejemplo, desastres naturales o zonas de conflicto bélico),

motivados por factores que van más allá de la racionalidad y el capital humano (Monllor & Murphy, 2017). Por lo tanto, cabe siempre la posibilidad de que una estrategia resiliente pueda estar influenciada en mayor medida por la inteligencia emocional que por el capital humano. Ello nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

*Hipótesis 1a: Las personas emprendedoras con competencias emocionales intrapersonales más amplias y profundas tienen una mayor probabilidad de ser más resilientes.*

*Hipótesis 1b: Las personas emprendedoras con competencias emocionales interpersonales más amplias y profundas tienen una mayor probabilidad de ser más resilientes.*

*Hipótesis 2: El efecto de las competencias emocionales de las personas emprendedoras es mayor que el del capital humano para la toma de decisiones estratégicas resilientes.*

### 3 Metodología

La metodología de este estudio implicó la realización de un trabajo de campo mediante encuestas a personas emprendedoras que estaban

padeciendo los efectos devastadores de la crisis global 2008 en Uruguay. La tasa promedio de actividad emprendedora de la población adulta uruguaya era aproximadamente del 11-12%, y uno de cada cuatro emprendedores uruguayos reveló que la razón para iniciar sus negocios era la subsistencia. El contexto uruguayo era un caso interesante de estudio porque, si bien la actividad emprendedora en Uruguay era menor que la de otros países vecinos, la tasa de internacionalización temprana era considerablemente superior que la de las personas emprendedoras argentinas o brasileñas. Se utilizó una técnica de muestreo de bola de nieve para seleccionar empresarios de todas las regiones del país. La muestra incluyó un total de 226 observaciones. La edad promedio de las personas encuestadas era cercana a los 40 años y aproximadamente el 25% tenía una formación universitaria. Casi la mitad tenía experiencia empresarial (46%) y casi dos de cada tres procedían de una familia con antecedentes empresariales o de gestión (65%). La mayoría operaba en el sector servicios y se localizaban en Montevideo.

Se creó una variable dependiente dicotómica, “Exportar”, para describir si una empresa estaba internacionalizada o no. Se incluyeron tres conjuntos de variables independientes, creados a través de constructos que describían las características de la inteligencia emocional, del capital humano y las variables de control (para más información, véase Quintillán & Peña-Legazkue, 2019).

#### 4 Discusión de resultados

El comportamiento de los emprendedores está impulsado no sólo por la razón, sino también por sus motivaciones, cognición, percepciones y emociones. Con respecto a la dimensión intrapersonal de los emprendedores, la psicología cognitiva explica los procesos mentales que ocurren cuando los individuos interactúan con otras personas y los entornos circundantes. Un sólido conocimiento y una base de experiencias

de emprendedores es sin duda, un elemento racional muy útil sobre el cual se pueden diseñar nuevas opciones estratégicas para una nueva empresa (es decir, internacionalización de la empresa). Sin embargo, más allá del pensamiento racional, este estudio demuestra que existe la posibilidad de una acción impulsada por las emociones.

En ocasiones, el pensamiento racional y el comportamiento impulsado por las emociones pueden no coincidir. Por ejemplo, las personas que obtienen una puntuación alta en las pruebas de cociente intelectual no necesariamente obtienen una puntuación alta en las pruebas estandarizadas de cociente emocional. Si bien esta concurrencia ambivalente ha sido poco investigada en la literatura sobre emprendimiento, en este estudio se propone un enfoque novedoso, donde las estrategias resilientes se analizan desde una perspectiva impulsada por las emociones. Los resultados sugieren que las competencias emocionales intrapersonales e interpersonales son importantes para una internacionalización temprana en periodo de crisis. Además, la inteligencia emocional de las personas emprendedoras parece influir más en la toma de decisiones estratégicas resilientes que sus atributos de capital humano, confirmándose así todas las hipótesis de este estudio. Es decir, los resultados de este trabajo confirman la idea de que resolver problemas y tomar decisiones difíciles impulsados por las percepciones, la intuición y los sentimientos no es tan inusual en momentos de gran incertidumbre y necesidad. De hecho, las teorías convencionales de la racionalidad limitada han explicado el hecho de que las decisiones perfectamente racionales a menudo no existen. En consecuencia, existen otros factores más allá de la racionalidad perfecta, como la inteligencia emocional, que influyen en la formulación de estrategias resilientes en respuesta a la adversidad.

Los hallazgos de este estudio proporcionan importantes implicaciones prácticas para las personas emprendedoras y las autoridades públicas. Dado que la inteligencia emocional se basa en las competencias intrapersonales e interpersonales para generar nuevos comportamientos y rutinas dentro de las organizaciones, se pueden enfatizar al menos dos implicaciones gerenciales. En primer lugar, la internacionalización requiere el reconocimiento de oportunidades mediante la búsqueda en lugares desconocidos y la interacción con terceras partes extranjeras para minimizar la incertidumbre. Las personas que, impulsadas por sus emociones, sienten que tienen suficiente energía para ser resilientes, son más propensas a correr riesgos en condiciones adversas. Estudios anteriores han subrayado que las personas emprendedoras necesitan desarrollar habilidades complementarias para comportarse no solo racionalmente sino también emocionalmente en entornos desconocidos e inciertos. Por lo tanto, las habilidades y capacidades de liderazgo transformacional mejoradas por la inteligencia emocional pueden ser de gran importancia para fomentar la internacionalización de empresas en y desde contextos difíciles.

En segundo lugar, se necesitan programas de capacitación modernos para mejorar la inteligencia emocional de las personas emprendedoras (y gerentes de empresas) y contribuir así a adecuar el comportamiento de las personas y las organizaciones para el logro de una renovación empresarial. Las habilidades de liderazgo transformacional que potencien el desarrollo emocional personal y colectivo serán cada vez más relevantes para quienes compitan en entornos globales. Claramente, interactuar con empleados, clientes, proveedores o capitalistas de riesgo de países extranjeros exige construir relaciones personales y de confianza y esto tiene que ver con controlar eficazmente los sentimientos y emociones propios y ajenos, particularmente en períodos de crisis.

Con respecto a las recomendaciones dirigidas a las autoridades gubernamentales, se propone impulsar iniciativas y programas relacionados con la promoción de negocios resilientes y más saludables emocionalmente. Estos hallazgos confirman la idea de que se necesita un enfoque cognitivo complementario (no sustitutivo) basado en la inteligencia emocional para comprender mejor las motivaciones, intenciones y comportamientos de las personas emprendedoras, así como su apego emocional a la empresa y a los compañeros. La dimensión perceptiva y emocional de las personas emprendedoras puede resultar clave en la toma de decisiones estratégicas resilientes que, en última instancia, ejercen un impacto económico (y social) al exacerbar o corregir rápidamente las consecuencias dañinas de una crisis en la economía local. Otro enfoque interesante para la formulación de políticas saludables podría ser fomentar el liderazgo organizacional basado en inteligencia emocional para construir no solo entornos de trabajo internos más amigables, sino también comportamientos emocionalmente más sensibles hacia el cuidado del medio ambiente natural y la justicia social (una nueva dimensión de equidad de género, edad, grupos étnicos minoritarios, discapacidad, etc.), más allá de la maximización de beneficios.

Ciertamente, este estudio no está libre de limitaciones, y una de las principales deficiencias se deriva del hecho de que la cognición y las emociones no son directamente observables ni medibles. Aunque recientemente se han desarrollado herramientas sofisticadas para medir la inteligencia emocional, la cognición y las emociones empresariales son subjetivas y, por lo tanto, los hallazgos son difíciles de generalizar. En este estudio, por simplicidad, la inteligencia emocional se categorizó en dos dimensiones principales (es decir, dimensiones intrapersonales e interpersonales). Sin embargo, la inteligencia emocional se puede categorizar y analizar desde perspectivas multidimensionales. Por ejemplo, una clasificación convencional de

inteligencia emocional de cinco categorías en la literatura de psicología organizacional incluiría las dimensiones de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Además, la expansión internacional implica diferentes niveles de riesgo y múltiples modos de entrada en otros países (por ejemplo, la exportación de bienes y servicios, acuerdos de colaboración entre empresas y adquisiciones de empresas extranjeras). Así, cada modo de entrada extranjero podría requerir distintos conjuntos de competencias racionales y emocionales que merecerían ser investigadas.

## 5 Conclusión

Este estudio proporciona una reflexión sobre la importancia de la inteligencia emocional de las personas emprendedoras para la toma de decisiones estratégicas resilientes en situaciones de adversidad. Las personas emprendedoras que triunfan con sus opciones estratégicas impulsadas por las emociones pueden inspirar a otros a que sigan el mismo camino, y contribuir así modestamente al desarrollo de las comunidades locales en coyunturas hostiles de adversidad e incertidumbre económica. Estos resultados pretenden sentar una base para una futura investigación más profunda sobre la compleja relación entre la inteligencia emocional y el comportamiento resiliente de las personas emprendedoras.

## 6 Referencias

- Acedo, F.J., & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 49–67.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). En Bar-On, R., & Parker, J.D.A. (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence* (pp. 343–362). Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Fambrough, M.J., & Hart, R.K. (2008). Emotions in leadership development: a critique of emotional intelligence. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 740–758.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la Empresa*. Vergara, Buenos Aires, Argentina.
- Huxtable-Thomas, L.A., Hannon, P., & Thomas, S. (2016). An investigation into the role of emotion in leadership development for entrepreneurs: A four interface model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 510–530.
- Martinez, M.N. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 42(11), 72–78.
- Monllor, J., & Murphy, P.J. (2017). Natural disasters, entrepreneurs and creation after destruction. A conceptual approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 618–637.
- Quintillán, I., & Peña-Legazkue, I. (2019). Emotional intelligence and venture internationalization during economic recession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(2), 246–265. DOI: 10.1108/IJEBr-08-2018-0521.
- Zahra, S.A., Korri, J.S., & Yu, J. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, 14(2), 129–146.