

# La inteligencia emocional, **una habilidad para el éxito de los directivos globales**

## **Simon L. Dolan**

Catedrático de recursos humanos de la Universitat Ramon Llull y director científico del Instituto de Estudios Laborales de ESADE.

La perspectiva humana tiene mucha importancia en la gestión empresarial internacional. Una empresa que cuenta con profesionales de alta calidad técnica y humana posee una herramienta importante para la gestión empresarial. Tal herramienta puede marcar la diferencia en el camino al éxito entre las empresas porque la ventaja competitiva puede encontrarse en la habilidad de transmitir y adaptar el *know-how* único y específico de conocimientos tecnológicos, estratégicos o comerciales de manera eficaz a otras realidades.

La trayectoria del fenómeno de la globalización empresarial cuenta con más de tres décadas.

## **De expatriado a directivo global**

Tres décadas después de que se iniciara el fenómeno de la globalización empresarial, la asignación internacional todavía es una modalidad importante en la planificación de la estrategia de recursos humanos internacionales.

La evolución conceptual y operacional de la asignación internacional depende de la etapa de internacionalización de la empresa; es decir, desde la etapa inicial de exportación hasta la formación de filiales en diferentes países, la asignación internacional de profesionales ha normalizado diferentes prácticas: profesionales expatriados (asignados de la casa matriz a una sucursal extranjera), transpatriados (asignados de una sucursal extranjera a otra) e impatriados

(extranjeros asignados en la matriz). Estos desplazamientos tienen una duración media que oscila entre tres y cinco años. Casi todos los expatriados tienen entre 30 y 49 años, y son padres de familia. El 30% de ellos cuenta con experiencia previa en asignaciones internacionales y el 50% de las parejas ha trabajado en su país de origen.

Entrando en la nueva década, hemos observado que las empresas internacionales ya son una realidad y, por tanto, el enfoque de la asignación internacional hace hincapié en la necesidad de desarrollar un nuevo concepto de directivo global como una línea de carrera especializada e independiente de las líneas de carreras domésticas o internacionales por tiempo definido.

### **“Think global, act local”**

En esta nueva realidad, el directivo global es un profesional que, además de las competencias profesionales-técnicas y de gestión, cuenta con habilidades de adaptación, flexibilidad mental e interpretación del contexto sociocultural adecuadas a los objetivos de su gestión. De esta manera, puede responder de forma proactiva y efectiva a diferentes realidades en el mundo global.

Los directivos globales deben tener una “conciencia global” coherente y consistente. Esto no significa un proceso de unificación y síntesis, sino, por el contrario, una serie de perspectivas diversas, pero al mismo tiempo compatibles en sus nociones básicas. Entonces se hace cada vez más claro que el directivo global debe tener una mentalidad pluralista, que sea capaz de considerar y evaluar múltiples perspectivas culturales, sociales y políticas, entre otras; al mismo tiempo, debe tener la habilidad de reaccionar de manera coherente frente a un problema y al planteamiento de una estrategia. En otras palabras, debe tener la habilidad de “Think global, act local”.

### **El rol de la inteligencia emocional en el proceso de selección**

Ahora bien, uno se pregunta: ¿cómo son seleccionados estos directivos globales? ¿Se puede usar la misma “receta” tradicionalmente utilizada para la selección de directivos locales? La respuesta definitivamente es negativa, puesto que el conocimiento tácito y las habilidades *soft* derivadas de la información social específica son necesarios para competir en mercados globales.

Revisando el proceso tradicional de selección de personal, encontramos que una de las herramientas más comunes es la evaluación del IQ (coeficiente

intelectual), que refleja la habilidad intelectual de la persona. Sin embargo, con el paso del tiempo, en el campo de la psicología se han desarrollado nuevas dimensiones de inteligencias o habilidades, llamadas "inteligencias múltiples", que implican la reunión de información, aprendizaje y razonamiento sobre información en campos adicionales al intelectual. En los últimos años, los

---

Los directivos globales son los responsables de adquirir, transmitir y adaptar el 'know-how' de la empresa

---

expertos sugieren varios tipos de inteligencia, entre los que se mencionan la inteligencia práctica (cotidiana y social), la creativa y la analítica (emocional y cognitiva).

Se aprecia una tendencia cada vez mayor a incorporar la inteligencia emocional al proceso de selección, considerándola parte de las habilidades

*soft* en la evaluación de los candidatos. Hoy día se reconoce el potencial de la inteligencia emocional para predecir el comportamiento de la persona en el ámbito profesional, en el académico y en la vida en general, y se entiende claramente que el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional. La presentación conjunta del IQ con la inteligencia emocional pronostica el éxito más que la presentación de uno de estos dos factores por separado.

Aunque el concepto de "inteligencia emocional" es relativamente nuevo, se le considera un conjunto de competencias emocionales y sociales que intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. Esta inteligencia nos permite percibir y expresar emociones asimilándolas en el pensamiento, entender y razonar con emociones, y regularlas de manera efectiva en uno mismo y en otros. De esta manera, la inteligencia emocional es un concepto dinámico y multifactorial de interrelaciones emocionales, personales y habilidades sociales que influyen en la habilidad general de adaptarse de manera activa a las constantes presiones y demandas.

Si analizamos un modelo clásico de inteligencia emocional, encontramos cinco elementos clave que influyen en la capacidad general del individuo para enfrentarse a las presiones y demandas diarias:

1. El aspecto intra-personal: la habilidad de ser consciente, de comprender y de relacionarse con otros.
2. El inter-personal: la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar sus impulsos.

3. El manejo del estrés: la habilidad de tener una visión positiva y optimista.
4. El componente de estado de ánimo: la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas de naturaleza personal y social.
5. La adaptabilidad.

Debido a la complejidad y al contexto particular de la gestión internacional, parece casi natural que la inteligencia emocional encaje de manera perfecta y precisa en las habilidades adicionales que requieren los directivos globales. Dos argumentos soportan esta idea:

1. Debido a que casi todos los profesionales asignados ocupan importantes cargos de media-alta dirección, se ha demostrado individualmente que, cuanto más alto es el nivel de responsabilidad (gerente, director, vicepresidente, presidente, etc.), las habilidades técnicas parecen tener menos importancia en comparación con las habilidades emocionales; es decir, cuanto más alto es el puesto, más necesaria es una inteligencia emocional alta.
2. Además, los profesionales asignados internacionalmente se enfrentan a dificultades de acción en los diversos niveles y entornos de relación (individuo, pareja, familiar, amistad, social, laboral, etc.). Entre las principales dificultades se encuentran las de adaptación al ambiente laboral, social y cultural, situaciones desconocidas que producen estrés, presión, adecuación y, a veces, reformulación de sus formas y actividades de gestión. La capacidad de superar las dificultades se explica en gran medida por el grado de inteligencia- habilidad emocional de la persona; es decir, la inteligencia emocional es un catalizador importante de la acción inter-personal e intra-personal en el contexto cultural y social actual.

Pese a que las características de la inteligencia emocional parecen importantes para predecir el éxito de los directivos globales, ésta no ha sido investigada profundamente en el ámbito de la asignación internacional. Desde una aproximación organizacional, se ha analizado la gestión estratégica de recursos humanos en cuanto a la selección, capacitación, soporte y desarrollo de los expatriados y los repatriados. La nueva perspectiva de considerar la asignación internacional como una carrera especializada en la gestión global está en su proceso de desarrollo inicial, tanto en el ámbito teórico como en el operativo. Sin embargo, aún no se ha obtenido un marco teórico conceptual general, base para la gestión de las asignaciones internacionales.

Por este motivo, los factores que predicen el éxito de los directivos globales se encuentran todavía en discusión. Si se lograra probar empíricamente que la

inteligencia emocional es un componente importante para predecir el éxito de estos directivos, entonces se podría generar una serie de implicaciones prácticas sobre la estrategia de recursos humanos internacionales e incorporar su evaluación al proceso de selección y desarrollo, aumentando la probabilidad de éxito y, como consecuencia directa, el óptimo desempeño de las empresas en el ámbito global.

## Conclusiones

- La tendencia de la globalización está en permanente crecimiento.
- El 45% de las utilidades de las empresas internacionales es generado en las filiales.
- La gestión de recursos humanos internacionales se enfrenta a nuevos retos por la internacionalización de las empresas, considerando la diversidad ambiental, cultural social, económica y política.
- Los directivos globales son los responsables de adquirir, transmitir y adaptar el *know-how* de la empresa.
- Las múltiples habilidades son claves para el éxito de los profesionales en la asignación internacional.
- La selección de los directivos globales debe estar basada en la evaluación de los múltiples IQ; específicamente, la inteligencia emocional y social.
- La inteligencia emocional es un conjunto de conocimientos y habilidades emocionales y sociales que considera fundamentalmente los contextos socioculturales.
- La inteligencia emocional es un catalizador de acción, que define nuestra actitud inter-personal e intra-personal.
- El intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional.
- Cuanto más alto es el cargo y más complejo es el ámbito sociocultural, más importancia tiene la inteligencia emocional.