

Gutiérrez Tobar, Edimer

Competencias gerenciales : habilidades, conocimientos y aptitudes / Edimer Gutiérrez Tobar. -- 2a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2016.

175 p. -- (Ciencias empresariales. Administración)

“Incluye: El iceberg de las competencias. La inteligencia emocional y las inteligencias múltiples. Desarrollo y evaluación de competencias gerenciales. Casos de estudio de gerentes exitosos.” -- Contiene bibliografía.

ISBN 978-958-771-352-7 -- 978-958-771-353-4 (e-book)

1. Gerentes 2. Liderazgo empresarial 3. Competencia administrativa 4. Ejecutivos I. Título II. Serie

CDD: 658.42 ed. 23

CO-BoBN- a982026

---



**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

ECOE  
EDICIONES



© Edimer Gutiérrez Tobar

© Ecoe Ediciones Ltda.

e-mail: [info@ecoeediciones.com](mailto:info@ecoeediciones.com)

[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)

Carrera 19 # 63C 32, Tel.: 248 14 49

Bogotá, Colombia

**Primera edición:** Bogotá, febrero de 2010

**Segunda edición:** Bogotá, junio de 2016

**Reimpresión:** Bogotá, agosto de 2017

**Reimpresión:** Bogotá, marzo de 2018

**Reimpresión:** Bogotá, marzo de 2019

**Reimpresión:** Bogotá, mayo de 2019

**ISBN:** 978-958-771-352-7

**e-ISBN:** 978-958-771-353-4

Coordinación editorial: Angélica García Reyes

Corrección de estilo: Mónica Montes

Diagramación: Astrid Prieto Castillo

Carátula: Wilson Marulanda Muñoz

Impresión: La Imprenta Editores

Calle 77 # 27 A - 39

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

---

*Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados*

## **Dedicatoria**

*Este libro está dedicado a la memoria  
de mi hermano Idelfonso.*

# Tabla de contenido

<b>Introducción</b> . . . . .	XI
<b>Capítulo I. Definición de competencias.</b> . . . . .	1
Objetivos de aprendizaje . . . . .	4
Clasificación de las competencias . . . . .	4
Educación superior y mercado laboral . . . . .	6
Estudio de casos - Colchones ELDorado: “Un sueño que perdura”. . . . .	9
<b>Capítulo II. El iceberg de las competencias</b> . . . . .	17
Objetivos de aprendizaje . . . . .	17
Componentes de las competencias. . . . .	18
De las competencias laborales a las competencias gerenciales . . . . .	20
Las competencias gerenciales . . . . .	20
Competencias genéricas . . . . .	22
Competencias que generan más puntuación para un gerente. . . . .	25
Los gerentes exitosos . . . . .	25
Estudio de casos - Elisa Salinas en TV Azteca. . . . .	28
<b>Capítulo III. La inteligencia emocional y las competencias</b> . . . . .	35
Objetivos de aprendizaje . . . . .	35
La conceptualización del término . . . . .	37
La competitividad entre individuos . . . . .	37
La inteligencia emocional en las organizaciones . . . . .	40
Estudio de casos - El empresario que brilló con energía propia. . . . .	42

<b>Capítulo IV. Las inteligencias múltiples y las competencias gerenciales.</b>	<b>47</b>
Objetivos de aprendizaje	47
Las inteligencias múltiples en las habilidades gerenciales	51
Inteligencias múltiples, competencias gerenciales y la autogestión	52
Beneficios de la inteligencia interpersonal en las organizaciones	61
La autogestión y las ventajas de una segunda carrera	63
Estudio de casos - Lo que pueden las mentiras piadosas	66
<b>Capítulo V. El <i>coaching</i> gerencial</b>	<b>73</b>
Objetivos de aprendizaje	73
El <i>coaching</i> y el aprendizaje humano y organizacional	76
¿Por qué utilizar el estilo del <i>coaching</i> gerencial?	77
Definición de <i>coaching</i>	79
Estudio de casos - Arthur Tay	86
<b>Capítulo VI. El liderazgo y las competencias gerenciales.</b>	<b>91</b>
Objetivos de aprendizaje	91
Definición de liderazgo	92
Hemos cambiado nuestra manera de pensar	95
El gerente integral y el cerebro	97
Tipologías gerenciales	98
¿Se nace líder?	101
El estilo del gerente ideal	102
¿Por qué la motivación es importante para los gerentes?	103
Estudio de casos - Jacob Gelt Dekker	105
<b>Capítulo VII. Desarrollo de competencias gerenciales</b>	<b>111</b>
Objetivos de aprendizaje	111
Implicaciones de ser gerente	112
Formación de gerentes	113
Desarrollo de competencias gerenciales	115
Premisas del desarrollo de las competencias	118
Acciones que facilitan el desarrollo de competencias	11
Desarrollo de competencias en la universidad	124
Competencias presentes en los gerentes exitosos	125
Estudio de casos - Aleksander Gudzowaty	130

# Lista de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Competencias . . . . .	2
<b>Gráfico 2.</b> El iceberg de las competencias . . . . .	18
<b>Gráfico 3.</b> La inteligencia emocional y las competencias. . . . .	36
<b>Gráfico 4.</b> Las inteligencias múltiples y las competencias gerenciales . . . . .	48
<b>Gráfico 5.</b> El cambio autodirigido . . . . .	122
<b>Gráfico 6.</b> Competencias presentes en los gerentes exitosos . . . . .	126

# Introducción



Para los gerentes exitosos su desempeño está originado en dos elementos bien importantes, de una parte la práctica lograda a través de situaciones concretas de trabajo fruto de los cargos desempeñados, y por otro lado los años dedicados al aprendizaje formal. Lo anterior lleva a reconocer que no bastan los títulos y diplomas para calificar a una persona como competente laboral o profesionalmente. No es la posesión de determinados conocimientos, sino el uso que se haga de ellos en contextos que amerite soluciones.

Desde este punto de vista, el tema del desarrollo de competencias ha probado ser un generador de ventajas competitivas, ya que propicia la búsqueda de la excelencia en el desarrollo del potencial de las personas, es decir, lo que ellas saben o podrían hacer. Coloca de manifiesto que lo importante no son las competencias que un individuo demuestre tener sino su *actitud* para adquirir nuevas competencias que lo habiliten para desempeñarse exitosamente en situaciones cambiantes y a la vez exigentes.

La competitividad de las organizaciones en el mundo entero y la productividad del capital humano está siendo impactado en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales, cada día ganan más terreno integrando efectivos

sistemas de gestión y las nuevas metodologías para su valoración, lo cual nos permite tener mejores herramientas para calificar a una persona como competente.

Como docente universitario presento a consideración de los lectores una propuesta que tiene como objetivo servir de marco de reflexión y la cual está relacionada con la forma de desarrollar competencias gerenciales, convencido que el tema aunque aplicable a cualquier actividad del ser humano, en cada una de las profesiones tiene *matices específicos* que deben estudiarse con detenimiento.

***El autor***