



# La misión del docente como gerente desde otra mirada

Shirley Gómez

Doctora en Innovaciones Educativas, Especialización en Derechos Humanos y Políticas Públicas para la Infancia en América Latina y el Caribe. Magister en Educación Especial y Rehabilitación Integral, en Profesora Educación Especial. Docente titular de la Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Carabobo. Venezuela. [shirleygomezuc@gmail.com](mailto:shirleygomezuc@gmail.com)

Recibido: 14/03/2018    Aprobado: 08/05/2018

## RESUMEN

---

Este ensayo pretende describir y reflexionar sobre la labor que realiza la docente en su rol de gerente desde lo administrativo, también, desde lo emocional, psicológico, espiritual y social, con una mirada de la gerencia como valor; basado en una experiencia en el Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad; allí la profesora asumió su papel de jefa y quiso transmitir sus vivencias, en cuanto a algunos de los procedimientos que deben seguirse durante cualquier semestre y las características puntuales que a su parecer tiene que poseer un líder dentro de ese espacio educativo. La reflexión se concreta en el conjunto de valores que tiene que accionar el docente en el proceso administrativo llevado a cabo, a través de una persona empática, e inteligente emocional, con una buena salud psicológica y con la convicción espiritual que sirva como cimiento para dar respuestas a los otros, pero sin afectar emocionalmente el ser del educador.

**Palabras Clave:** docente, gerencia como valor, inteligencia emocional

## The teacher mission as a manager from another look

## ABSTRACT

---

This essay aims to describe and reflect on the work that the teacher performs in his role as manager from the administrative, also, from the emotional, psychological, spiritual and social, with a view of management as a value; based on an experience in the Department of Child Pedagogy and Diversity; there, the teacher assumed her role as leader and wanted to pass on her experiences, regarding some of the procedures that must be followed during any semester and the specific characteristics that, in her opinion, a leader must have within that educational space. The reflection is specified in the set of values that the teacher has to activate in the administrative process carried out, through an empathic, intelligent and emotional person, with good psychological health and with the spiritual conviction that serves as a foundation to give responses to others, but without emotionally affecting the being of the educator.

**Keywords:** teacher, management as value, emotional intelligence.

## Introducción

Los tiempos actuales caracterizados por cambios bruscos e imprevistos, exigen a las instituciones educativas nuevos estilos de gerencia que permitan el manejo eficiente y efectivo de los procesos administrativos.

En ese afán, el docente universitario amplía su rol como gerente al tomar el liderazgo en una Unidad Académica o Departamento convirtiéndose en jefe o jefa según la toma de decisiones de la asamblea en pleno, como lo especifica la Gaceta 504, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo (2010).

En ese orden de ideas, en el Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad, a partir del año 2017, se seleccionó una nueva jefa, quien llevo a cabo la gerencia como un valor, puesto que la ejecutó desde el bienestar del otro tomando en cuenta los valores individuales, y también aquellos que conforman dicha institución. Suárez (2012) considera que las nuevas corrientes explican que la gerencia tiene que partir de un liderazgo ético, donde a través de él, se refleje el ser humano que orienta a todos los que conforman el talento de una institución.

Por tal motivo, se destaca la experiencia con miras a realizar un aporte a quienes consideran muy difícil combinar la labor docente con la gerencia a esos niveles. Hay que recordar que la gerencia dentro del ámbito universitario conforma la permanencia de los profesores, la cual se inscribe en el Plan Académico Integral, art 233 del Estatuto del Personal Docente y de Investigación (2007), como las horas asignadas para las actividades de la gestión universitaria y gremial respectivamente.

Por otro lado, el personal ordinario con el que contaba el departamento para ese momento era de: veintiún (21) profesores quienes de acuerdo con su permanencia se clasificaban en catorce

(14) con dedicación exclusiva y siete (7) tiempo completo de un total de treinta y dos (32). En general, eran diecinueve (19) mujeres y dos (2) hombres, quienes debían cumplir con las horas de gerencia de acuerdo al cargo que ejercían cada uno. Esta situación, para ser más coherente, nos orienta a plantear el ensayo en términos del género femenino.

En tal sentido, nos preguntamos ¿Cuál es el rol que realiza la docente desde lo administrativo? ¿Cuál es el rol que realiza la docente desde lo emocional y psicológico? ¿Cuál es el rol que realiza la docente desde lo espiritual? ¿Cuál es el rol que realiza la docente desde lo social? ¿Cuáles son los valores que debe tomar en cuenta una líder en ese espacio educativo? ¿Cuáles son las características puntuales que debe poseer una buena gerente?

## La gerencia educativa universitaria

La gerencia constituye uno de los componentes que debe cumplir la profesora universitaria, corresponde a las horas de la acción administrativa que tiene que ejercer esa profesional y que están tipificadas en el Estatuto del Personal Docente y de Investigación (2007) de la Universidad de Carabobo, art 229 y 233, en donde este último reza:

Se entenderá por Componente de Gerencia Universitaria y Gremial, al conjunto de horas asignadas a cada miembro del personal Docente y de Investigación para desarrollar actividades de gobierno y cogobierno universitario; o cargos de elección, designación o representación universitaria y/o gremial y otros reconocidos y expresamente calificados en las Leyes de la República, por el Consejo Universitario, de Facultad o de Escuela y los organismos gremiales correspondientes debidamente

reconocidos como tales por la Universidad de Carabobo... (p. 42).

Asimismo, en el ámbito universitario se abordan los procesos administrativos, dentro de lo pedagógico, la formación, relación del personal, y la extensión por ejemplo. Además, de tomar en cuenta a los estudiantes en ese clima organizacional que debe ser positivo y armónico, a manera que permita obtener excelentes resultados.

Cada unidad académica o departamento, es deseable que sea conducido por un profesor adscrito a ella con una serie de requisitos previos como lo especifica el art 18 de la Gaceta Oficial N° 504 de la Universidad de Carabobo, y el cual es seleccionado por la asamblea en pleno como lo indica el art 19 de la ley antes nombrada. Es desde allí, un mecanismo donde se amplía el componente de gerencia y la responsabilidad de mantener la calidad educativa universitaria.

En este caso, desde el 03 de Junio de 2017 en el Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad se inicia un nuevo proceso administrativo orientado en el cumplimiento de las funciones del Jefe de Departamento como lo especifica el art 25 de la Gaceta Oficial N° 504 de la Universidad de Carabobo, lo cual se puede ilustrar en la elaboración y control de algunos instrumentos relevantes que no deben faltar, como: la carga horaria de los profesores, donde se expresa el componente docente de acuerdo a las asignaturas y horas asignadas, el Plan Académico Integral (PAI), el cual refleja todos los componentes que lleva a cabo el profesor (clases, administración de la docencia, investigación, extensión, formación y gerencia).

Igualmente el PAI, el cual es un instrumento muy valioso para los departamentos, porque permite visualizar las necesidades reales, cantidad de docentes que hacen falta, componentes deficientes o al contrario componentes saturados, entre otras cosas.

Además, del formato de asistencia e inasistencia de los docentes. Otro de los instrumentos que hay que elaborar es el Plan Septenal, el cual presenta dos modalidades, inmediato (del mismo año) y mediato a siete (7) años, ambos deben reflejar los cambios de dedicación, ascensos, jubilaciones, y licencias en general, este tiene como propósito presupuestar los gastos de la universidad, todos los instrumentos nombrados se encuentran tipificados en el Estatuto de Personal Docente y de Investigación (2007).

Al respecto, este proceso administrativo se ejecutó desde una relación armónica con las profesoras, buscando siempre integrarlas desde el compromiso, la camaradería, las competencias, los valores y la elevación de la autoestima a través de frases como “Sin tú ayuda no puedo hacerlo”, “Eres una profesional valiosa para este departamento” “Somos una familia, donde cada uno aporta para que seamos felices”; porque así, nos hemos caracterizado por mucho tiempo, como un Departamento que siempre ha respetado a todos los que lo integran, indistintamente de la figura que representen.

En este sentido, cada gerente educativo tiene una forma particular en su ejercicio profesional, Stoner, Freeman, Gilbert y Sacristán (1996) refieren a la gerencia educativa como un proceso administrativo descentralizado que se orienta en planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos para lograr los objetivos planteados.

Además, de motivar, estimular, supervisar, guiar, y compensar a todas las personas que conforman la institución. En general, constituyen acciones organizadas, pero menos rígidas, porque toman en cuenta al ser humano como parte importante para la toma de decisiones.

De igual manera, Vásquez (2015), expresaba que el gerente educativo tiene que ser

constructor de la calidad educativa, y para eso debe tomar en cuenta tres aspectos:

- 1.- El factor humano, al cual se debe propiciar una atmósfera positiva que lleve a la motivación del personal docente, como en este caso.
- 2.- Conocimiento profundo de la problemática, o de la dinámica a gerencial.
- 3.- Los objetivos y alcances innovadores bien definidos y claros para todos.

Es por eso, que la gerencia en educación aborda los procesos administrativos de la planificación, ejecución y evaluación tomando en cuenta las necesidades, decisiones, y expectativas del personal, al punto de lograr que se comprometan con la institución, solamente así, la toma de decisiones contribuirá en la calidad educativa.

Para tal efecto, la Jefa del departamento presenta suficiente conocimiento tanto de los procedimientos administrativos y legales, como del personal que hace vida dentro de esa estructura académica, además de gozar del respeto de cada una de sus compañeras, por poseer casi veinte (20) años de ejercicio en la institución. Lo que concibe que sean más viables los objetivos propuestos.

El Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad (2001), tiene como valores: (a) La singularidad del ser humano, (b) La honestidad, (c) El estudio del aprendizaje algo dinámico, cálido y agradable, (d) La autocrítica y (e) La Disciplina, todo dentro del marco de lo que expresa la visión de esta unidad académica respectiva, “una comunicación franca, respetando las ideas del otro, haciendo buen uso de la verticalidad y horizontalidad en su momento oportuno, con actitudes solidarias, afectivas, y creativas...” (p. s/n), orientadas a la toma de decisiones.

Todos estos valores son primordiales en la moral, porque son lo que iluminan la conciencia

de las personas en cuanto a lo bueno o lo malo, por eso no pertenecen a una realidad tangible, son abstractos. De acuerdo con eso, Giuliani (s.f a), considera que son “principios y criterios que orientan la forma de actuar de la organización...” (p.11). En este caso, también, son parte de la misión y visión del departamento y corresponden a los elementos que se integrarán en la reflexión.

A continuación un extracto de la misión de Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad (2001), el cual refleja lo que se quiere expresar:

“Somos un ente organizativo que agrupa el trabajo de un equipo de profesionales auto motivados y comprometidos con la transformación de la institución, de la región y del país...” (p. s/n).

## La gerencia desde lo emocional y psicológico

Por otro lado, desde el punto de vista emocional, es mucha la carga que asume una jefa de departamento, debe atender todas las eventualidades que se presentan, con los docentes y con los estudiantes. Motivo por el cual es necesario poseer inteligencia emocional, que le permita entender a los otros, tener empatía y aún más simpatía con las personas que se relaciona (Scheler, 2003). Además, de gozar de una buena salud mental y control espiritual.

Al respecto, la empatía expresa ponerse en el lugar del otro, lo que produce un entendimiento de lo que sienten los demás; pero la simpatía va mucho más allá, significa una compenetración afectiva en su más alta expresión basada en un sentimiento anímico de carácter intencional, que llega a una reflexión trascendental y que alcanza los niveles de *comprender tanto, al otro, que siente que ya no existe ese otro*, por eso Scheler

(2003) lo plantea como la esencia del valor o del *alter ego*.

La jefa de este Departamento, posee inteligencia emocional y se desenvuelve de acuerdo a las cinco esferas que explica Salovey y Mayer (1990) apoyándose en Garner, las cuales se expresan desde el conocer las emociones para reconocer las de los demás; esto permite manejar nuestras propias emociones, y por sobre todo aprovecharlas, con dominio sobre ellas, siendo efectivas en la relación con el otro y en alcanzar las metas propuestas.

En consecuencia, al identificar cada una de esas esferas dentro del contexto del Departamento de Pedagogía Infantil, se observa en la dinámica, la interacción de la jefa con sus profesores ante la entrega de las cargas horarias, de los permisos, de los reposos, los llamados de atención por alguna situación irregular presentada y también, ante situaciones personales que pueden padecer los docentes, mostrándose de forma controlada, asertiva y justa.

Por ello, se hace necesario resaltar la propia motivación que debe poseer la jefa, puesto que esa es la energía que hace que funcione cualquiera dependencia; si una persona no proyecta en su actitud que es positiva es poco lo que puede lograr con sus empleados. Por eso, se tiene que trabajar desde un liderazgo lleno de creatividad que la oriente a resolver con inteligencia las situaciones que se presentan encaminadas a cumplir las metas propuestas.

Una buena gerente, tiene que ser emocionalmente experta, o sea, debe conocer y manejar bien sus propios sentimientos, que le permita interpretar los del otro, pero desde la *epojé*, entre paréntesis, sin juzgar, ni rotular a aquellos que buscan un refugio emocional.

Desde este punto de vista, hay diversas formas de relacionarse con los otros, Mayer (ob. cit.) expresa que hay tres: primero, *consciente de sí mismo*, se presenta seguro de sus propios

límites, por lo que demuestra una buena salud psicológica; segundo *sumergido*, son personas volubles, descontroladas y no muy conscientes de sí mismos; y tercero *aceptador*, existen dos tipos dentro de esta categoría, los que suelen estar de buen humor, y los que cambian con facilidad y son indiferentes. En la realidad, se observó siempre dentro del departamento de pedagogía infantil un liderazgo positivo que mantuvo la armonía y donde todos podían expresarse.

Por otra parte, esa armonía, no solamente apuntó a lo emocional sino a lo psicológico, visto desde la forma inteligente de relacionarse con el otro, basados en el lema “de hacer, el trabajo no como una carga, sino dentro de lo que me hace feliz”, la idea consistió en buscar el equilibrio entre lo que le gusta a cada docente, y todas las tareas que debían cumplir, por lo que se logró realizar un trabajo cooperativo de acuerdo con las competencias de cada quien, de lo que se obtuvo resultados efectivos.

## La gerencia desde lo espiritual

La espiritualidad es un concepto que puede ser visto desde lo sagrado, en este caso, lo vamos a definir según Wolman (2003) como la capacidad que tiene el ser humano para preguntarse sobre su posición en la vida y sobre la forma de conectarse con el otro. Este autor considera que es parte de la vida normal de las personas, comprende el aspecto psicosocial, y lo denomina inteligencia espiritual.

En este sentido, la inteligencia espiritual se describe en algunos comportamientos de las personas, caracterizados principalmente por el vínculo del ser humano con la energía divina, tal como lo corrobora Scheler (2003) en la relación con Dios o con cualquier ser transcendental en la vida. Segundo, ejecutando actividades en la cotidianidad laboral que permitan concienciar la relación mente cuerpo y por último establecer la reciprocidad con los otros desde la compasión,

pero, también desde el derecho de cada quien (Wolman, ob. cit.).

Es así, como la inteligencia espiritual se observa de manera objetiva, en la forma como se solucionan los problemas que pueden suscitarse entre las personas que integran un departamento, por ejemplo. Es necesario tener presente que la gerente se comunicó con las profesoras desde la escucha activa o lo que refiere Thomas Gordon (en Filliozat, 1998) el lenguaje de la empatía, basado en el hecho de escuchar respetando las emociones del otro, permitiendo que se desahoguen completamente, sin hacer tantas preguntas que no ayudan a la persona a expresar los sentimientos reales que la embargan. La idea es consentir que broten las emociones y los sentimientos, sin darle tanta importancia a los hechos; eso logra que el otro se sienta atendido y en conexión con su sentir, que a la final es lo que va a dar resultados positivos en la búsqueda personal de la solución a su problema.

La gerente en el Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad es creyente en Dios y establece la relación con los demás tomando en consideración no solo los aspectos académicos y políticos propiamente dichos, sino desde la solidaridad, la empatía, la compasión y la sincronía, basado este último en lo que Filliozat (1998) denomina escuchar con el cuerpo.

Al respecto, significa sentir con el corazón, poder determinar en el rostro, en los gestos, en la mirada, en la postura, las penas y alegrías de las docentes; y a la vez, percibir lo que ellas viven, imitándolas en general, hasta en el tono de su voz, de manera que se sientan totalmente comprendidas.

En la vivencia hubo momentos difíciles, renunciadas espontáneas o por el contrario, forzadas por malas decisiones, permisos evidentes por enfermedad física, mental o por consideración como seres humanos. En todos estos casos, se estableció una gerencia con

equilibrio espiritual, la cual permitió que todo fluyera dentro de una atmósfera cálida y cordial.

## La gerencia desde lo social

La gerencia social según Ortiz (2012) “es el manejo de los asuntos públicos...” (p. 53), considerando lo público, el punto de encuentro entre todas las personas que integran la institución educativa, como es este caso. Constituye la dinámica de discusión, que culmina en la toma de decisiones positivas para todos. Significa, el respeto a los derechos de los docentes, en ese sentido ante cualquier decisión por más sencilla que fuera, se llevó a cabo valiéndose del Estatuto de Personal Docente y de Investigación, de las Gacetas y de los reglamentos que protegen a los docentes, al personal administrativo y a los estudiantes con la finalidad de ser justos, y por lo tanto relacionarse en una atmósfera llena de armonía.

Asimismo, el ser justo va más allá de lo legal, incluye hasta lo moral porque también, ante momentos administrativos como elaborar la carga académica se tomó en cuenta algunas condiciones personales de las profesoras; en ese sentido, en el análisis de las horas docentes que corresponden a sus períodos de clase dentro de la universidad, por ejemplo, prevaleció las circunstancias de enfermedad, otro trabajo, o la situación familiar.

En general, dentro del departamento la gerencia desde lo social, partió del derecho humano y universal que tienen las personas de expresarse, siempre y cuando lo hagan con respeto. Al respecto, todas las decisiones por sencillas que parecieron se tomaron en consenso en las reuniones de cátedra y asambleas correspondientes. La idea considerada era el mostrarse honesto, y no abusar del poder de las estrategias de responsabilización como lo denomina Filliozat (ob. cit) basadas en las excusas, por ejemplo, en el momento en que se pauta una reunión o cualquier actividad

académica, el “No puedo”, “Estoy enfermo” solamente por quedar bien o no herir al otro. Lo importante siempre fue, asumir con responsabilidad lo que no se quiere o no se puede hacer. Tal es así, que se daba la posibilidad de disentir ante reuniones previstas, haciendo los cambios oportunos, lo que condujo a optimizar las relaciones laborales.

En ese orden de ideas, la persona como gerente con una alta moralidad, supone ser un buen ciudadano que busca el bien de los demás, tratando de superarse a sí mismo cumpliendo con sus deberes, y siendo el mejor. Según Juárez, Straka y Moreno (2001), Platón señalaba que un ser es moral “porque la estructura de su alma es el amor...” (p. 8); por lo que, la relación que establece con el otro es desde lo bueno. Esto permite visualizar el valor de la justicia la cual en el departamento se practicó en todo el proceso administrativo en general.

Asimismo, la gerencia desde lo social, presenta una dinámica guiada por un líder participativo y democrático que estimula a todas sus profesoras a aportar ideas, a comprometerse, y a tomar decisiones en conjunto.

Además, de que se sientan corresponsables de las situaciones que puedan presentarse, a tal punto que sean capaces de entender cuando hay que tomar medidas de emergencia, por lo tanto es imposible acudir al consenso (Giuliani, ob. cit).

Es de hacer notar, que este tipo de liderazgo, busca la motivación de todas las profesoras para que formen parte de la toma de decisiones y de la línea del poder, que debe ser horizontal, con la intención de incentivarlos, a pertenecer al equipo gerencial, y aún más a proyectarse como gerentes.

### Valores que se destacan

Presento algunos de esos valores de acuerdo con las acciones concretas llevadas a cabo en el

proceso gerencial del Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad (DPID):

**Cuadro 1. Relación Valores- Acciones Gerenciales DPID**

Valores	Acciones
Respeto	No imponer puntos de vista a ninguno
Honestidad	Administrar adecuadamente los recursos
Solidaridad	Trabajar en equipo
Participación	Tomar decisiones en conjunto
Responsabilidad	Responder por los compromisos asumidos
Estudio	Promover el estudio a través de las cátedras
Autocritica	Asumir nuestras debilidades y fortalezas
Disciplina	Ser consecuente con lo que se planifica
Amor	Mantener disposición sincera para escucharlos a todos

Fuente: 2018. Elaboración propia

El cuadro describe la suma de los valores que se abordaron desde el inicio de la gestión a través de algunas actividades llevadas a cabo por la jefa de departamento. Al detallarlas nos daremos cuenta que todas las acciones que reflejan algún valor, demuestran que son meramente decisiones del ser humano, lo que lleva a concluir que para que se realice la gerencia desde otra mirada (espiritual, psicológica, emocional y social) tiene que tomarse en cuenta la formación de ese gerente; Giuliani (s.f b) lo plantea como un líder que debe poseer: (a) Autoconocimiento de sí mismo que lo ayude a fortalecer su autoestima, además de manejar los conflictos que siempre se van a presentar con mucho equilibrio y justicia; y el (b) Cuidado Espiritual, vinculado con su compromiso y el servicio a los demás, también debe buscar procurar momentos para la reflexión que lo ayuden a tener una actitud comprensiva, lo cual puede hacerlo de forma individual o en equipo; junto con la reafirmación de la fe.

En general Giuliani (ob. cit) expresa:

Si el líder no está convencido de lo que hace y no tiene una fe profunda en que las cosas pueden mejorarse entre todos en la medida que sus acciones se inspiren en valores y principios nobles y fraternos, difícilmente podrá lograr sus objetivos (p.21).

Al respecto, el autor acotaba que quizás pudiera haber cambios pero sin transformaciones profundas tanto en el líder o gerente como en las personas que conforman la institución. En general la jefa del departamento fue una líder positiva, emprendedora, con conocimiento de la normativa y de los mecanismos a seguir en cada acción que se presentaba, con una comunicación asertiva y en sincronía con el otro que permitió que se llevara una relación de respeto absoluto, además del manejo de herramientas para la resolución de conflictos desde la humildad y la sapiencia que dan los años.

### **Consideraciones finales**

El ser gerente es un rol que ejerce el docente, desde que decide serlo, y es que éste constituye una característica puntual de aquella persona que dirige un aula escolar, un laboratorio, un centro, una institución o un departamento; puesto que en cualquiera de esos mundos de vida el educador tiene que ejecutar acciones administrativas que deben estar enmarcadas en un liderazgo positivo, colmado de valores como el respeto, la honestidad, compromiso, solidaridad, participación, el estudio, la autocrítica, la disciplina, y el amor.

En el Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad la gerencia es vista desde otra mirada, más allá de lo administrativo, es lo emocional, psicológico, espiritual y social. Cada uno de esos aspectos impregnó esta gestión; lo emocional visto desde la inteligencia en los

sentimientos y en el manejo de las relaciones con los otros; lo psicológico en el equilibrio de la comunicación justa, entre lo que se dice y lo que expresa tu cuerpo, tus gestos en general, a manera de establecer un acercamiento asertivo; lo espiritual porque se necesita tener buenos ejemplos para dar un buen ejemplo y el consejo oportuno; y social; porque indudablemente hay que manejar todo lo que concierne a los derechos humanos y laborales; además, de los deberes tanto de los docentes como de los estudiantes, en una misión orientada a empoderarlos pero desde la inteligencia de las emociones, de los sentimientos, es decir, de los valores como lo refiere Scheler (2003), y es que el derecho y el amor son valores superiores que juntos cabalgan en aquello que todo ser humano desea, su bienestar. Platón así lo expresaba, los que gobiernan tienen que conducir a los otros por el camino de la felicidad.

### **Referencias Bibliográficas**

- Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad. (2001). *Misión, Visión, y Valores del Departamento*. DPID, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo
- Estatuto de Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Carabobo. (2007). [Transcripción en línea]. Disponible: [http://www.uc.edu.ve/archivos/pdf\\_pers\\_docentes/ESTATUTO\\_DOCENTE\\_UC.pdf](http://www.uc.edu.ve/archivos/pdf_pers_docentes/ESTATUTO_DOCENTE_UC.pdf)
- Filliozat, I. (1998). *El corazón tiene sus razones*. Barcelona, España: URANO
- Gaceta Oficial 504. (2010). *Reglamento de Departamentos y Cátedras de la Facultad de Ciencias de la Educación*. Universidad de Carabobo [Transcripción en línea]. Disponible: <http://www.uc.edu.ve/archivos/gacetas/extraordinarias/504.pdf>



- Giuliani, F. (s.f a). Desarrollo de competencias organizacionales. Serie II. Caracas, Venezuela: Centro Gumilla, Fe y Alegría
- \_\_\_\_\_ (s.f b). Desarrollo de competencias personales. Serie I. Caracas, Venezuela: Centro Gumilla, Fe y Alegría
- Juárez, J; Straka, T; y Moreno, A. (2001). Una nueva propuesta para la educación en valores. Caracas, Venezuela: Hijas de San Pablo
- Ortiz, A. (2012). Conceptos de la gerencia social en América Latina. Corporación Universitaria Minuto de Dios [Libro en línea]. Disponible: <http://proyectosocial.unizar.es/n16/06-%20Ortiz.pdf>
- Salovey, P; & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence, imagination, cognition, and personality. Volume 9. Disponible: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scheler, M. (2003). La gramática de los sentimientos. Barcelona, España: Crítica
- Stoner, J; Freeman, R; Gilbert, D; y Sacristán, P. (1996). Administración. Pearsons Educación.
- Suárez, B. (2012). Educar en valores: Un reto en la gerencia venezolana. Revista Educación en Valores. (pp. 85-103). Vol. 1 N° 17 Universidad de Carabobo.
- Vásquez, G. (2015). El gerente educativo, constructor de la calidad educativa. Especialización en Gerencia Educativa. Facultad de Educación. Universidad Católica de Manizales. Disponible: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1054/Gustavo%20Alberto%20Vasquez%20Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wolman, R. (2003). Pensar con el alma. España: Obelisco

