

Competencias sociales en la estrategia de desarrollo de carrera

Marilsa de Sá Rodrigues TADEUCCI
Elvira Aparecida Simões de ARAUJO
Maria Júlia Ferreira Xavier RIBEIRO
Universidad de Taubaté (São Paulo, Brasil)

Resumen

En este artículo se presenta una propuesta de intervención en el *Núcleo de Gestión de Carrera* del Programa de Postgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Taubaté, cuyo objetivo es guiar la planificación del desarrollo, la gestión y la carrera de los ejecutivos en formación en el proyecto denominado “Desarrollo de Habilidades Sociales para el Liderazgo”. Se describen las fases de aplicación de promoción de las competencias sociales, formadas por (1) la evaluación de las habilidades sociales, (2) el entrenamiento en habilidades sociales y (3) la evaluación de los resultados de éste. El desarrollo sistemático de estas intervenciones tiene por objeto promover un ambiente de desarrollo personal, la discusión de las oportunidades de carrera y el desarrollo de habilidades de comportamiento (social y liderazgo) requeridas por los cambios en la complejidad del ambiente de trabajo, el reconocimiento de estos aspectos ayudan a articular interacciones más eficientes.

Palabras clave: carrera, habilidades sociales, entrenamiento en habilidades sociales.

Abstract

This article presents a proposal for intervention in the Career Management Center for Graduate Program in Business Administration from the University of Taubaté, whose goal is to guide development planning, management and career in executives professionals in training, in the project entitled Development of Social Skills for Leadership. Describes the implementation stages of promotion of social skills, formed by the evaluation of social skills, social skills training and evaluation of the results of social skills training. The systematic development of these interventions is to promote an environment of personal development, discussion of career opportunities and the development of behavioral skills (social and leadership) required by changes in the complexity of the work environment and recognition of these aspects help articulate more efficient interactions.

Key words: Career; Social Skills; Social Skills Training.

Afirmar que el mundo está en continua transformación es ya un lugar común, sea en el discurso del sentido común o del campo científico. Más esa afirmación dice muy poco sobre lo que ocurre con el hombre y sus acciones, entre ellas el trabajo, a partir de estas transformaciones. Un análisis sobre la historia de la humanidad permite vislumbrarlas, del trabajo de como subsistencia al trabajo como mercancía. Hubo una inmensa alteración en la configuración de los objetos, de las ciudades y, de modo particular, de las relaciones entre los hombres. Hoy en día, la mayoría de la humanidad está inmersa en un

mundo marcado por la tecnología y la globalización, dos dimensiones que aceleran la producción y el consumo, los intercambios entre personas y entre mercados, y que afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y el aprendizaje de modo irreversible. Estas dimensiones también afectan la experiencia del hombre con el mundo laboral.

El aprendizaje para el trabajo durante la mayor parte de la historia del Hombre en sociedad ha ocurrido por observación y entrenamiento en la tarea. Hoy, hay otra realidad. Muchos trabajos exigen formación escolar específica, que destina gran atención a las habilidades técnicas del aprendiz,

Dirección de las autoras: Departamento de Psicología y Programa de Postgrado en Administración de la Universidad de Taubaté (UNITAU). Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro. Taubaté (São Paulo, Brasil). *Correo electrónico:* marilsatadeucci@hotmail.com

Recibido: julio de 2012. *Aceptado:* noviembre de 2012.

sin tener mucho en consideración los otros aspectos que después serán exigidos en los ambientes profesionales, como el desarrollo de mejores relaciones interpersonales.

Este estudio tiene como objetivo presentar una propuesta de intervención en el denominado *Núcleo de Gestión de Carrera* desarrollado en la Universidad de Taubaté (UNITAU) en el Estado de São Paulo, en Brasil, que considera las relaciones interpersonales como una de las competencias necesarias para el trabajo y de forma más específica para el desarrollo de carreras frente a las demandas contemporáneas en los ambientes profesionales.

El *Núcleo de Gestión de Carrera* es constituido por docentes y alumnos del programa de postgrado y tiene por objetivo orientar el planeamiento, gestión y desarrollo de las carreras de ejecutivos en formación en el proyecto denominado *Desarrollo de Habilidades Sociales para Liderazgo*.

El Programa de Postgrado en Administración de la UNITAU está compuesto por los programas de Master en Gestión y Desarrollo Regional, Master en Planeamiento y Desarrollo Regional y varios cursos de MBA, y es un polo de formación y calificación de ejecutivos, docentes y profesionales de la región de "Vale do Paraíba" en el Estado de São Paulo - Brasil y sus alrededores.

Las acciones del Núcleo tratan de satisfacer las demandas de desarrollo de repertorio socialmente competente de los participantes e implica retos como promoción de habilidades sociales a través de entrenamiento para coordinación de grupo, liderazgo de equipos, manejo de estrés y de conflictos interpersonales, organización de tareas, resolución de problemas, la toma de decisiones e incremento de la creatividad del grupo.

Carrera profesional: concepto y desarrollo

La interacción en los entornos profesionales sigue el movimiento de otras transformaciones del mundo laboral. Eso se refleja también en cómo se comprende el concepto de *carrera*.

En una época en que el trabajador iniciaba o terminaba su vida profesional en una única o pocas empresas, carrera se entendía como un lineal continuo, con posibilidades y límites definidos por el propio formato de las empresas. Mantenerse 30 años en una misma empresa era entendido como valor social, que también definía la calidad del trabajador.

El concepto de *carrera* como continuo lineal solo empieza a tener sentido en una sociedad industrial capitalista que estructura la producción de modo también lineal, y formará parte del vocabulario de la sociedad moderna. Términos como *gestión de personas* y después *capital humano* (Chanlat, 1995) demuestran variaciones en el contexto contemporáneo para referirse al desarrollo de carrera.

En tiempos de reducción de empleo y de mercado de alta movilidad, el desarrollo de carrera pasa a ser más una responsabilidad del individuo y no tanto de la empresa. En

este estudio la comprensión del concepto de carrera sigue aquella señalada en Hall (2002, p. 12) que afirma "*carrera es la percepción individual de secuencias de actitudes y comportamiento asociados con los trabajos relacionados con las experiencias y las actividades a lo largo del recorrido de la vida de las personas*".

Esta perspectiva de planeamiento y desarrollo de carreras favorece el surgimiento de varios estudios que señalan las calidades de comportamiento necesarias para hacer frente al desafío; la persona como responsable de su carrera, y ya no exclusivamente la organización, lo que involucrará obligatoriamente un incremento de las interacciones sociales.

Varios estudios señalan diferentes condiciones que favorecen el desarrollo de la carrera. Emprendimiento es la cualidad señalada por Malvezzi (1999) en un estudio sobre empleabilidad y también por Ballasiano, Ventura y Fontes Junior (2004) en su análisis de las mejores ciudades brasileñas para desarrollo de carrera. Capacidad de hacer frente a cambios y contradicciones es la cualidad valorada en el estudio realizado por Tolfó (2002). La autoevaluación y la capacidad de crítica de la relación entre el comportamiento y la carrera son cualidades propuestas por Dutra (1996) al hacer referencia al modelo de London y Strumph que define tareas del individuo para el planeamiento de carrera (autoevaluación, el establecimiento de objetivos y evaluación de las oportunidades).

Tales cualidades se refieren al proceso de auto conocimiento, que apoya la idea de que el planeamiento y desarrollo de carreras no son tareas que requieren puramente el aprendizaje de técnicas, pero envuelven aspectos de desarrollo personal como señalaron autores como May (2000), Schein (1978; 1993), Chanlat (1995, 1996) y de estudios brasileños como aquellos de Dutra (1996), Kilimnik, Castillo y Santana (2004), Tadeucci, Mendes, Coutinho y Domenico (2005), Andrade, Kilimnik y Pardini (2011) entre otros tantos.

En este trabajo se mantiene la idea de que el estudio de las competencias sociales apoya la promoción de comportamientos que dan la oportunidad de interacciones sociales más favorables al alcance de objetivos profesionales y completa un vacío de formación para el mundo laboral.

Competencias sociales y competencias sociales en el trabajo

Comportamiento social es entendido como el comportamiento de dos o más personas en relación cara a cara, y en relación con el conjunto en un ambiente común (Skinner, 1970).

Competencia social implica a los demás e incluye comportamientos que llevan a consecuencias sociales positivas. Por lo tanto, al hablar de competencia no se habla sobre algo que resida en el individuo, sino entre individuos, pues se expresa en la vida social. Tampoco se trata de una habilidad

que ocurra en ausencia de otras, sino más bien que las otras se integran: es la ejecución de tareas.

Varios términos relativos a las relaciones interpersonales son comúnmente utilizados como sinónimos.

Del Prette y Del Prette (2001a) hacen la distinción entre comportamiento social (entendido como desempeño) y habilidades sociales (definida como la clase de respuestas presente en el repertorio individual que ocurren en contextos sociales) de competencia social que se refiere al valor de tales comportamientos con el grupo.

Para la comprensión de las competencias sociales hay que tener en cuenta los atributos intraindividuales (del repertorio, y que, por lo tanto han sido criados y mantenidos por refuerzo) tales como, el comportamiento agradable, dócil y cooperativo, alta probabilidad de participar en tareas compartidas con otras personas, comportamiento verbal pragmático que deben acompañar la atención al contexto que genera, soporta y mantiene tales repertorios (Meisels, Atkins-Burnett, & Nicholson, 1996).

Al hablar sobre *competencia social en el trabajo*, es esencial no centrarse sólo en el comportamiento del trabajador, sino también en sus interacciones con los otros y la opinión que las personas que comparten su ambiente social tienen sobre él y sobre el contexto.

La literatura del área de gestión de personas enfatiza con fuerza la importancia de la competencia social. Autores como Whetten y Cameron (1995) han identificado diez habilidades como las más requeridas para la gestión más eficaz y, como ellos mismos señalan, “*diez características de comportamiento [...] no atributos de personalidad o tendencias. Consisten en un conjunto de acciones identificables y que llevan a ciertas consecuencias*”. (p. 8). Estas habilidades son: (1) comunicación verbal (incluyendo la escucha), (2) gestión del tiempo y del estrés, (3) gestión de las decisiones, (4) reconocimiento, definición y solución de problemas, (5) motivar e influenciar otras personas, (6) delegar, (7) establecer y articular metas, (8) autoconocimiento, (9) construcción de equipos y (10) gestionar conflictos.

Estos autores demuestran que tales habilidades son requeridas en los negocios, en las empresas y como apoyo para sus afirmaciones presentan diversos datos de encuesta, entre ellos que la habilidad de gestionar personas (una buena gestión) es el mejor predictor del rendimiento financiero de empresas de alta *performance* (más que la tecnología actualizada, capital aportado, tamaño de la empresa en relación a sus ventas, tamaño del mercado cubierto).

¿Por qué no se da siempre la competencia social?

En un artículo de una revista de circulación nacional en Brasil, *Você S/A*, está escrito:

“Es muy fácil entender la razón por la que no siempre las personas notan la importancia de tener empatía,

de ser amable y de saber comunicarse bien. Alguien con estas características personales puede decirse que es un político; un adulator o una persona muy buena dentro de las empresas” (Gusmão, 2000, p. 34).

Para entender esa observación se puede recurrir a los principios del análisis del comportamiento, identificando la busca, manutención o aumento de refuerzo.

Skinner afirma que “*cuando el espacio es escaso y hay dificultad en satisfacer las necesidades, evolución es competición*” (1991, p. 159). Y la competición no siempre selecciona las formas más socialmente habilidosas, más siempre elige las más eficaces en la obtención de un refuerzo.

Con frecuencia hay contextos en que la disponibilidad de refuerzo acaba y eso es del conocimiento del grupo. Por ejemplo, el grupo sabe que se recompensa el desempeño mediante un aumento de sueldo, pero también sabe que hay limitaciones presupuestarias para ello. La mejora salarial de uno impide que el sueldo del otro mejore. Así, es importante reducir tales formas socialmente habilidosas. Comportamientos que generan refuerzos para uno de los miembros del grupo disminuyen o eliminan la posibilidad de que otros miembros puedan tener también refuerzo.

Por lo tanto, existe la posibilidad de que la variación cultural determine que las prácticas con alta probabilidad de refuerzo para el emisor, sean antipáticas para los demás miembros del grupo.

Frente a la amenaza de que eso ocurra, el grupo pasa a emitir comportamientos de esquivo: liberarán consecuencias antipáticas para el emisor del comportamiento (buena persona, adulator, político).

La desigualdad en la distribución de los refuerzos puede llevar a otra discusión: la cuestión de equidad. Cuando la desigualdad en la distribución de los refuerzos se acentúa, emerge el contra control. Al exponer ese punto, Baum (1994, p.218) explica:

“Cuando los trabajadores solo se comparan con otros trabajadores, ellos pueden considerar una situación equitativa, aunque sus jefes saquen de la relación un grano mayor que el de ellos. Pero, si el trabajador empieza a compararse con sus empleadores, ellos tendrían que plantearse el conseguir la equidad, alcanzar la igualdad. Tales movimientos llevan a la autogestión [...]” (Baum, 1994, p. 218).

Una breve mirada a la historia del siglo XX muestra la Revolución Rusa, la Polonia de Solidaridad, y, en el caso brasileño, el surgimiento del Partido de los Trabajadores como movimientos que han crecido en la forma descrita por Baum. Pero analizar esos movimientos no debe descuidar la participación de las personas y, lo que remite a la definición de personas planteada por Skinner (1991, p.44) es la cualidad de repertorio de comportamiento, que puede ser observado por los demás.

El valor del autoconocimiento en la competencia social

¿Cómo saber reconocer si su lado personal, y no el profesional, no está agradando? Todos los días, su jefe, sus colegas y sus clientes dan señales, una especie de *feedback* informal. Es necesario, entretanto, estar bien atento a lo que ellos indican. Y nunca considerar que son comentarios tontos, personales, sin importancia para su carrera. La mayoría de los consultores considera que usted está en riesgo, cuando de repente, deja de participar en reuniones importantes. O no suele ser invitado para tomar algo al final de la jornada laboral. O si las personas dedican menos tiempo para charlar con usted. En verdad, cada uno sabe -o debería saber- cuándo sus actitudes dejan de ser bien vistas. Esta advertencia se refiere al valor del autoconocimiento. Sobre ello, Skinner ya había escrito en 1974:

“El auto conocimiento es de origen social. Solo cuando el mundo particular de una persona se torna importante para los demás es que ella se torna importante para si misma. Ella ingresa entonces en el control de comportamiento llamado conocimiento. Más el auto conocimiento tiene un valor especial para el propio individuo. Una persona que se ha tornado consciente de si misma por medio de preguntas que le han sido hechas, está en mejor posición de prevenir y controlar su propio comportamiento” (p. 31).

Las relaciones interpersonales son fuente de aprendizaje de comportamiento social, y como afirma Skinner (1974) es fuente también de aprendizaje sobre si mismo. Al abordar la importancia de estrategias que interfieran positivamente en la evolución de las competencias sociales en el trabajo incluimos el reconocimiento de que este proceso implica un auto conocimiento, por permitir la identificación de las limitaciones y puntos fuertes del individuo y como resultado puede direccionar el desarrollo de capacidades y habilidades técnicas y de comportamiento, necesarias para alcanzar el suceso deseado.

Las habilidades sociales y el Entrenamiento de Habilidades Sociales (EHS)

La literatura científica sugiere varias definiciones para el término habilidades sociales como las presentadas por Áron y Milicic (1994) que las definen como las necesarias para actuar de forma socialmente eficaz. Moraleda (1995) afirma que estas habilidades corresponden al comportamiento positivo y hábil que posibilita al individuo hacer frente, de modo satisfactorio, a las nuevas exigencias de interacción con las personas.

Del Prette y Del Prette (2001a) definen las habilidades sociales como diferentes clases de comportamientos socia-

les en el repertorio del individuo eficaces para responder de manera adecuada a las demandas de las situaciones sociales.

Como el resto de comportamientos sociales, éstas son aprendidas y pueden ser enseñadas, siendo los grupos sociales los que establecen los criterios de valor atribuidos a tales comportamientos como Competencia Social. Los repertorios más significativos de habilidades sociales son aprendidos con la finalidad de desenvolvernos de manera eficaz en nuestros contextos cotidianos, aunque puede ocurrir un déficit de este aprendizaje.

La interposición de estrategias de establecimiento y de la expansión de repertorios socialmente competentes ha ofrecido la capacitación en el reconocimiento del comportamiento social, proporcionar un refuerzo para su emisión y organizar condiciones para señalar que su aparición se verá fortalecida.

Para eso se hace uso de estrategias del análisis funcional del comportamiento, que es un abordaje que incorpora una variedad de técnicas y estrategias para diagnosticar las causas y las posibles intervenciones para hacer frente a los cambios de comportamiento. Este abordaje identifica una topografía que se observa el comportamiento y se centra en factores ambientales -biológicos, afectivos, emocionales y sociales- que inician, mantienen o finalizan el comportamiento en cuestión (Baum, 1999).

Tales análisis son indispensables porque topografías semejantes pueden ser mantenidas por contingencias y esa característica es apropiada en el estudio de la competencia social en el trabajo que requiere el análisis del contexto donde el comportamiento opera.

Considerando las habilidades sociales con clases de respuestas controladas por la busca, manutención o aumento de reforzamiento en situación interpersonal colocamos el foco del entrenamiento en la adquisición de nuevos comportamientos sociales competentes, como las descritas por Del Prette y Del Prette (2001a) en términos de clases y subclases de habilidades sociales:

Habilidades sociales de comunicación. Hacer y responder a preguntas, gratificar y elogiar, pedir y dar *feedback* en relaciones sociales, iniciar, mantener y encerrar conversación.

Habilidades sociales de civilidad. Decir por favor, agradecer, presentarse, saludar.

Habilidades sociales asertivas de afrontamiento o defensa de la ciudadanía. Manifestar opinión, estar de acuerdo, no estar de desacuerdo, hacer, aceptar y recusar pedidos, disculparse y admitir fallos, pedir cambios de comportamiento, interactuar con autoridades, hacer frente a las críticas.

Habilidades sociales empáticas y de expresión de sentimiento positivo. Parafrasear, reflejar sentimientos y expresar, apoyo hacer amistad, expresar la solidaridad y cultivar el amor.

Habilidades sociales de trabajo. Coordinar grupo, hablar en público, resolver problemas, tomar decisiones y mediar conflictos.

Habilidades sociales educativas. Relativas al comportamiento de las personas involucradas en programas de educación y entrenamiento y que favorecen el aprendizaje.

Auto monitoreo. Observar, describir, interpretar y regular pensamiento, sentimiento y comportamiento en situación social.

Describir las clases de comportamiento es importante para los propósitos de cualquier modo de intervención sea ella clínica, educacional o en entrenamiento, las descripciones contribuyen para el análisis de la topografía de las respuestas. (Ribeiro, Costa y Araujo, 2005).

EHS puede tener un laboratorio de ambiente social que permite el análisis de las relaciones interdependientes de los comportamientos y sus funciones, analizando los comportamientos antecedentes del contexto situacional (audiencia, situación de interacción, variaciones cognitivas que determinan la evaluación que la persona hace de la situación, la expectativa del desempeño y de sus consecuencias), los comportamientos emitidos en los niveles moleculares y molares (los componentes verbales orales como el contenido de la comunicación, y los verbales motores como la mirada, gestos, expresión facial), y los consecuentes (internos como las reacciones de las personas a su propio comportamiento y los externos relativo a las reacciones de la audiencia).

Aún, el entrenamiento de comportamiento social habilidosos y el autoconocimiento decurrente del entrenamiento repercuten sobre el repertorio de conductas sociales favoreciendo la generalización de este aprendizaje en las situaciones cotidianas. Por estas cualidades el EHS posee importante papel en la superación de déficit o en la ampliación de repertorios sociales requeridos en la vida cotidiana, incluyendo el desarrollo de carreras profesionales.

Núcleo de Gestión de Carrera

Las actividades del Núcleo están abiertas a los alumnos del curso Master, Especialización y MBA y son de participación voluntaria y desarrolladas en tres etapas: (1) evaluación de habilidades sociales, (2) entrenamiento en habilidades sociales (EHA) y (3) evaluación de los resultados del EHA.

En la etapa de evaluación se realiza una entrevista individual con todos los interesados, cuyo objetivo es conocer la trayectoria de carrera desde cómo elegir la profesión hasta el momento actual y, a continuación, se aplica el *Inventario de Habilidades Sociales* (IHS-Del-Prette, 2001b), utilizando como instrumento de evaluación de demanda de desarrollo de habilidades sociales. Estos dos

instrumentos son aplicados a todos los alumnos que buscan los servicios del Núcleo.

Las respuestas a los elementos del IHS-Del Prette (2001b) son analizados por los criterios de clasificación de los elementos cuando a la habilidad evaluada (reacciones a las conductas deseables o no deseables, o aún independientes del interlocutor), a los interlocutores (próximos como la familia y amigos, distantes como desconocidos, o aún de autoridad) y al contexto (público como trabajo y estudio, particular como el contexto íntimo, y aún contextos indefinidos). De esa evaluación se derivan las situaciones que serán propuestas a los participantes en el EHS. Para situaciones donde la participación del alumno se encierre en esta etapa es ofrecido un *feedback* a partir de los instrumentos aplicados.

La segunda etapa, el Entrenamiento de Habilidades Sociales, es indicada con una sección de línea de base por medio de observación directa de aquellos que se inscriben para el EHS. En la sección de línea de base, realizada en grupo, se solicita que cada miembro se presente a los demás, durante una conversación y posteriormente presentar otro miembro delante del grupo. Los desempeños son grabados en audio y video y clasificados en cuanto al contenido visual, postura y orientación del cuerpo, gestos, volumen de voz, entonación y fluidez, contenido y expresión facial.

Se sigue el desarrollo del EHS que es realizado en ocho sesiones, y los resultados del IHS-Del-Prette (2001b) orientan la propuesta de vivencias, que responden a las demandas observadas de desarrollo de nuevos repertorios, con actividades que simulan las situaciones típicas del ambiente organizacional, de manera a posibilitar la generalización para el ambiente natura. Los datos de observación directa constituyen los indicadores de habilidades sociales.

Se utiliza también la técnica de retroalimentación mediante video en cada sesión. Las *performances* en video son analizadas y discutidas a la luz de las posibilidades de transformación de los comportamientos presentados. Esta técnica viene siendo empleada en el tratamiento de varios problemas con evidente impacto en los cambios de comportamiento (Moura, & Silvares, 2008), y la ventaja de su uso es permitir a la persona ver su propio comportamiento con precisión y objetividad, posibilitando también la captura de múltiples niveles de comunicación, permitiendo el aumento de la conciencia de las personas y el monitoreo de la interacción, lo que los llevarían a asumir mayores responsabilidades por sus comportamientos.

Moura y Silvares (2008), citando a Whitaker, afirman que esta técnica también provee al individuo de *feedback* negativo al demostrar comportamientos que desagradan o que la persona no quiere ver. Un efecto esperado de este tipo de *feedback* es la ruptura del comportamiento habitual en la tentativa de cambiar este comportamiento.

Las grabaciones son utilizadas para el video *feedback* y también como fuente de registro de comportamiento

para acompañamiento de la evolución de las actividades del Núcleo, por eso, las cintas son vistas por jueces, participantes de la conducción de los trabajos del Núcleo, y cada juez atribuye una evaluación a los participantes, esta forma de registro permite acompañar el desarrollo de las habilidades.

Las habilidades sociales profesionales más destacadas en estos entrenamientos son: demostrar asertividad y empatía, dar y recibir *feedback*, negociar, percibir y tomar decisiones en situaciones de conflicto, expresar sentimientos positivos y observar el comportamiento del interlocutor para responder de manera adecuada a la relación situacional establecida. Los comportamientos sociales no habilidosos más frecuentes y que demandan esfuerzos de treno son demostrar agresividad, negativismo, ironía, autoritarismo, omisión, no expresión de opiniones (Giovanni, Tadeucci, & Oliveira, 2010).

Una desventaja de la utilización del vídeo *feedback*, entretanto, es la posibilidad de generar ansiedad, que es también uno de los aspectos que demandan intervención en el EHS.

La tercera y última etapa del EHS consiste en la evaluación de los resultados del entrenamiento, los alumnos evalúan los cambios observados en su repertorio en ambientes naturales. En esta etapa son analizados los progresos, el déficit y las oportunidades ofrecidas por el EHS. El comportamiento de los coordinadores y las actividades propuestas para el entrenamiento también son evaluados. Tal análisis incide sobre el planeamiento de actividades de los grupos venideros.

El mundo del trabajo: obtener trabajo, mantenerse trabajando, hacer carrera

El Núcleo de Carrera del Programa de Postgrado en Administración de UNITAU ha elegido la promoción de habilidades sociales como una de sus intervenciones sistemáticas y busca promover un ambiente de desarrollo de auto conocimiento de discusión de las posibilidades de carrera y del desarrollo de competencias comportamentales (sociales y de liderazgo).

Esta elección se justifica por los cambios en la complejidad de los entornos de trabajo, que se requiere de los profesionales el desarrollo de trabajo en equipo. La participación, el aprendizaje y el reconocimiento de tales aspectos se auxilian en la articulación de interacciones más eficientes.

Esta intervención interesa al contexto laboral y su red de complejas exigencias sociales, más su intención es promover competencias sociales en los ejecutivos en formación que les permitan obtener trabajo, mantenerse trabajando y hacer carrera, con implicación en la calidad del conjunto de sus relaciones sociales, con potencial multiplicador en la cultura organizacional.

Referencias

- Andrade, G.A., Kilimnik, Z.M., & Pardini, D.J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 13, 58-80.
- Arón, A.M., & Milicic, N. (1984). *Viver com os outros: programa de desenvolvimento de habilidades sociais*. Campinas: Psy.
- Balassiano, M., Ventura, E.C.F., & Fontes Filho, J.R. (2004). Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116.
- Baum, W.M. (1999). *Compreender o behaviorismo: ciência, comportamento e cultura*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Chanlat, J.F. (1995). Quais Carreiras e Para Qual Sociedade (I)? *RAE Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67-75.
- Chanlat, J.F. (1996). Quais Carreiras e Para Qual Sociedade (II)? *RAE Revista de Administração de Empresas*, 36(1), 13-20.
- Del Prette, Z.A.P., & Del Prette, A. (2001a). *Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes.
- Del Prette, Z.A.P., & Del Prette, A. (2001b). *Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del Prette): manual de aplicação, apuração e interpretação*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Dutra, J.S. (1996). *Administração de carreiras: Uma proposta para repensa a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Giovanni, M.K., Tadeucci, M.R.S., & Oliveira, E.A.Q.A. (2010). Procedimentos e efeitos de treinamentos de habilidades sociais para engenheiros: relato de um grupo. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 30, 1-14. São Carlos, SP, Brasil (recuperado el 17 de marzo de 2011, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_116_758_16314.pdf).
- Gusmão, M. (2000). Por que seu emprego pode estar em perigo. *Revista Você S/A*, 23 (maio), 32-41 (São Paulo).
- Hall, D.T. (2000). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kilimnik, Z.M., Castilho, I.V., & Sant'anna, A.S. (2004). Carreiras em Transformação: Um estudo de trajetórias, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 28, Curitiba: ANPAD.
- Malvezzi, S. (1999). Empregabilidade e carreira. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2(1), 55-72.
- Meisels, S.J., Atkins-Burnett, S., & Nicholson, J. (1996). *Assessment of social competence, adaptive behaviors, and approaches to learning with young children*. (NCES 96-18) Washington, DC: U.S. Department of

- Education National Center for Education Statistics, Working Paper (recuperado el 27 de junio, 2009. de <http://nces.ed.gov/ecls/kindergarten/studybrief.asp>).
- Moraleda, M. (1995). *Comportamientos sociales hábiles en la infancia y adolescencia*. Valencia: Promolibro.
- Moura, C.B., & Silveiras, E.F.M. (2008). O uso de vídeo em intervenções clínicas com pais: revisão da literatura e hipótese comportamentais sobre seus efeitos. *Psicologia: Teoria e Prática*, 10 (1), 144-161.
- Ribeiro, M.J.F.X., Costa, M.R.S., & Araujo, E.A.S. (2005). Competência Social, técnicas de avaliação e intervenção em treinamento de habilidades sociais: A integração necessária. En: H. Guilhardi & N.C. Aguirre (Org.), *Sobre Comportamento e Cognição: expondo a variabilidade*. (pp. 59-69). Santo André: ESET.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1993). *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Skinner, B.F. (1970). *Ciência e Comportamento Humano*. Brasília: Ed. UnB / Funbec.
- Skinner, B.F. (1974). *Sobre o Behaviorismo*. São Paulo: Cultrix.
- Skinner, B.F. (1991). *Questões Recentes na Análise Comportamental*. Campinas, SP: Papirus.
- Tadeucci, M.S.R., Mendes, A.S.D., Coutinho, J.T., & Domenico, S. (2005). Planejando a carreira: um estudo com estudantes brasileiros. *Anais eletrônico do Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 5 e Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 9*, São José dos Campos: UNIVAP, 2005 (disponible en: <http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/EPG6/EPG6-19.pdf>).
- Tolfo, S.R. (2002). A carreira profissional: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. *Psicologia*, 2(2), Florianópolis, SC, 39-63.
- Whetten, D.A., & Cameron, K.S. (1995). *Developing management skills (3rd Ed.)*. Nueva York: Harper Collins College Publisher.