



M5. Sistema de sostenibilidad y capacidad de negociación

Descripción del curso:

El objetivo general de este módulo es introducir a las mujeres empresarias sociales (presentes y futuras), así como a los formadores de FP y a los formadores empresariales en el concepto de sostenibilidad y negociación sostenible como una habilidad empresarial a desarrollar hacia el objetivo de hacer sus negocios sostenibles y competitivos en el mercado laboral. Este módulo ofrecerá a los alumnos una visión general de los conceptos de desarrollo sostenible y desarrollo de habilidades blandas, con especial atención a la negociación sostenible, sus beneficios, retos e impacto. También les facilitará la distinción entre las diferentes habilidades necesarias en el mundo empresarial y les ayudará a profundizar en los conceptos introducidos a través de actividades de autorreflexión.

Objetivos del curso:

- I. Conocer la información clave sobre sostenibilidad (Nivel: RECUERDA, conceptos y definiciones)
- II. Reconocer las diferentes habilidades y describir sus características (Nivel: COMPRENDER)
- III. Determinar el tipo de habilidades necesarias a la hora de negociar en el mundo empresarial (Nivel: APLICAR)
- IV. Diferenciar entre sus propias habilidades interpersonales (relacionadas con la negociación) (Nivel: ANALIZAR)
- V. Seleccionar objetivos eficaces, adaptados a las necesidades de la empresa y trabajar sin problemas en diferentes equipos (Nivel: EVALUAR)
- VI. Construir una red empresarial sólida y sostenible. (Nivel: CREAR)



Contenidos

1. Concepto y fundamentos de la sostenibilidad:	2
1.1. Definición de sostenibilidad	2
1.2. Principios y objetivos de la sostenibilidad	2
1.3. Sostenibilidad y sociedad. (<i>Hacia la inclusión social</i>)	3
2.	6
2.1. Competencias técnicas (<i>hard skills</i>) y no técnicas (<i>soft skills</i>)	4
2.1.1. Colaboración y trabajo en equipo (<i>team working</i>)	5
2.1.2. Pensamiento crítico (<i>critical thinking</i>) y resolución de problemas (<i>problem-solving</i>)	5
2.1.3. Adaptabilidad y flexibilidad	6
2.1.4. Comunicación y creación del espíritu de equipo	7
2.2. Habilidades y competencias muy valoradas/necesarias en el mundo empresarial	9
2.3. Competencias interculturales (<i>y por qué son necesarias</i>)	10
3.	13
3.1. Definición de negociación	11
3.2. ¿Competencia técnica (<i>hard skill</i>) o no técnica (<i>soft skill</i>)? (<i>La negociación como conjunto de competencias</i>)	11
3.3. El proceso de negociación	12
3.4. Negociación y resolución de conflictos	13
4.	15
4.1. Beneficios de la negociación sostenible	13
4.2. Retos de la negociación	14
4.3. Impacto de la negociación sostenible. Creación de equipos/comunidades/redes sostenibles.	14
Referencias:	15



1. Concepto y fundamentos de la sostenibilidad:

1.1. Definición de sostenibilidad



La sostenibilidad en el espíritu empresarial consiste fundamentalmente en "generar nuevos productos, servicios, procesos de producción, técnicas y modos de organización que reduzcan sustancialmente el impacto social y medioambiental y aumenten la calidad de vida" (Schaltegger, 2013).



El desarrollo sostenible implica el proceso de beneficiar a la naturaleza, la sociedad y la economía (Fischer et al, 2023). Para comprender mejor lo que significa el desarrollo sostenible, las Naciones Unidas presentan los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 que se muestran en la imagen siguiente:



1.2. Principios y objetivos de la sostenibilidad

Un principio clave de la sostenibilidad es la resiliencia, que significa longevidad y capacidad de recuperarse de retos previstos o imprevistos. Contribuye a la idea de que las empresas pertenecen a un sistema más amplio y pueden adaptarse, recuperarse y prosperar ante los cambios y las perturbaciones. Para ser resiliente, una empresa puede sobrevivir a los cambios medioambientales, sociales y económicos.

Otro principio es la interdependencia de los sistemas económicos, sociales y medioambientales. Algunos ejemplos de interdependencia en el contexto del desarrollo sostenible son:



Ejemplo 1: Interconexión entre sistemas agrícolas, biodiversidad y servicios ecosistémicos: Las prácticas agrícolas adoptadas por los agricultores pueden tener un impacto significativo en la biodiversidad y los servicios ecosistémicos circundantes. La adopción de prácticas agrícolas sostenibles que promuevan la biodiversidad y la salud de los ecosistemas, como la gestión integrada de plagas y la agrosilvicultura, puede aumentar la interdependencia entre los sistemas agrícolas y el medio ambiente.

Ejemplo 2: Interconexión entre planificación urbana, transporte y sostenibilidad medioambiental: La elección de un modo de transporte u otro (coche, autobús, tren o bicicleta) afecta al sector energético y a la calidad del aire, creando un impacto medioambiental. Si una ciudad depende mayoritariamente del coche individual como modo principal de transporte, puede aumentar la contaminación atmosférica, la congestión del tráfico y el consumo de energía, lo que repercute en la salud pública y el medio ambiente. El desarrollo sostenible requiere la integración del uso del suelo, los medios de transporte alternativos y el respeto por el medio ambiente en los entornos urbanos, mientras que la comprensión de esta interdependencia fomenta ciudades sostenibles y resistentes.

Un tercer principio de la sostenibilidad es la “sostenibilidad” en sí misma. En este contexto, la sostenibilidad implica el uso cuidadoso y responsable de los recursos. Los paradigmas incluyen el uso de fuentes de energía renovables, la adopción de prácticas respetuosas con el medio ambiente como la reducción de residuos, el reciclaje, la eficiencia energética, la aplicación de tecnologías de ahorro de agua, el uso de un abastecimiento ético y responsable de materiales, por ejemplo, apoyar y comprar productos de organizaciones socialmente beneficiosas y respetuosas con el medio ambiente, invertir en opciones de transporte de bajas emisiones, construir/reconstruir edificios con materiales de construcción ecológicos y adoptar iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Otro principio de la sostenibilidad es la Equidad y la Justicia. La sostenibilidad pretende garantizar que los recursos y las oportunidades se distribuyan equitativamente entre todos, independientemente de su origen o condición social. En relación con este principio, la participación y el compromiso de todas las partes interesadas son esenciales para garantizar que un producto, servicio o cualquier iniciativa empresarial, política o social sea diverso y satisfaga las necesidades de la comunidad en general.

1.3. Sostenibilidad y sociedad. *(Hacia la inclusión social)*

Una sociedad sostenible se define como aquella que garantiza la salud y la vitalidad de la vida humana, la cultura y el capital de la naturaleza, para las generaciones presentes y futuras (Vierderman, 1993). Es el proceso en el que la sociedad -políticos, emprendedores, consumidores, agentes financieros, responsables políticos y sociedad civil- trabaja conjuntamente para garantizar los objetivos de sostenibilidad. En otras palabras, todos los agentes implicados comparten la responsabilidad de garantizar una sociedad sostenible, es decir, el uso sostenible de recursos como el agua y la energía, la conservación de los recursos naturales, la salud pública y el bienestar, la igualdad de oportunidades y de acceso a servicios como la sanidad, el agua y el saneamiento, la educación y el empleo, el uso ético de recursos como productos, servicios y materias primas y de la tierra, así como la igualdad de género.



La responsabilidad individual desempeña un papel crucial, en el contexto de ser un consumidor o un productor responsable, reducir el daño a la naturaleza y a los recursos naturales haciendo un uso radical de los mismos y prevenir la contaminación. Tales acciones incluyen reducir el uso de plásticos, tirar la basura en contenedores, adoptar el principio de reducir-reutilizar-reciclar, conservar la energía y el agua, utilizar medios de transporte sostenibles, elegir productos sostenibles, apoyar los esfuerzos de conservación, minimizar el uso

de productos químicos, etc.



La responsabilidad organizativa se refiere a la contribución de las organizaciones, la sociedad civil y las empresas en la adopción de métodos y prácticas sostenibles con fines medioambientales y sociales. Esto incluye innovaciones sociales por parte de las empresas, iniciativas políticas, apoyo financiero por parte de los gobiernos para apoyar la adopción de iniciativas de sostenibilidad, acciones empresariales a través de la creación de productos, servicios y prácticas sostenibles, y un esfuerzo colectivo por parte

de la sociedad para estimular los logros de la sostenibilidad.

Ser responsable tanto individualmente como organizativamente contribuye a funcionar como una sociedad sostenible que, a su vez, propicia la inclusión social. En este sentido, una sociedad sostenible es pionera en la promoción del bienestar, así como de la igualdad y la justicia para todas las personas, independientemente de su condición racial, étnica, religiosa, académica, profesional, edad, discapacidad o condición social. En concreto, los elementos clave de la inclusión social en la sostenibilidad incluyen la promoción del derecho a:

- Asignación equitativa de recursos como alimentos, agua y energía.
- Acceso a la educación, como los programas educativos destinados a concienciar sobre la protección del medio ambiente, la justicia social y la igualdad.
- Participación en diálogos públicos y en el desarrollo de la comunidad a través de la implicación de todos en los procedimientos de toma de decisiones.
- Vivir y participar en la configuración de comunidades diversas para garantizar una economía próspera.
- Acceso a servicios como atención sanitaria, educación, programas comunitarios para fortalecer el bienestar de todos los miembros de la comunidad.

¿Cómo apoyan las empresas sostenibles la inclusión social?

“Las personas primero.”

(United Nations' Development Goals)





Cuando hablamos de empresas sostenibles, nos referimos a empresas que integran aspectos medioambientales y sociales en su modelo de negocio. El principal objetivo de una empresa de este tipo es crear un impacto positivo en al menos uno de los dos ámbitos. Además, su estrategia vital es promover el bienestar social beneficiando a la comunidad. Una empresa sostenible se adhiere a normas éticas, prácticas de sostenibilidad e inclusión social.

En este sentido, sostenibilidad equivale a bienestar e igualdad. Por un lado, la sostenibilidad consiste en beneficiar el bienestar de las generaciones presentes y futuras. Por otro lado, en su núcleo se encuentran las ideas de fomentar la igualdad y la equidad entre todos, facilitando la diversidad y el compromiso de todas las personas.

2. Competencias técnicas (*hard skills*) y no técnicas (*soft skills*):

2.1. Competencias técnicas (*hard skills*) y no técnicas (*soft skills*)

Convertirse en emprendedor social requiere competencias y habilidades técnicas y no técnicas para apoyar la creación de una empresa sostenible y competitiva en el mercado laboral. Los trabajadores adquieren competencias duras a través de la educación formal, los programas de formación y la práctica. Las cualificaciones duras son capacidades específicas y mensurables necesarias para desempeñar un trabajo concreto, como la programación informática o el diseño gráfico. Los emprendedores evalúan las cualificaciones duras de un candidato antes de contratarlo, y algunas cualificaciones están más demandadas, lo que lleva a los emprendedores a recurrir a agencias de contratación o cazatalentos para cubrir puestos especializados. En cambio, las competencias interpersonales no pueden medirse. Por ejemplo, un médico necesitará competencias blandas como la empatía, la escucha activa y un buen trato con los pacientes, además de competencias duras como conocimientos médicos, interpretación de resultados de pruebas y comprensión de la anatomía.

2.1.1. Colaboración y trabajo en equipo (*team working*)



Trabajo en equipo: la capacidad de trabajar con éxito con otras personas para lograr un objetivo común, siendo capaz de aportar comentarios constructivos y de tomar decisiones con otras personas de forma eficaz sobre un asunto que implique tanto a nivel interno en una empresa como a nivel externo con socios, clientes o consumidores.

Elementos de colaboración eficaz y trabajo en equipo:

- Ser capaz de adaptarse a nuevos entornos con nuevas personas.
- Ser capaz de comunicarse fácilmente y concentrarse en un objetivo compartido.
- Exhibir dotes de liderazgo y compartir su experiencia única.
- Establecer relaciones con diversos miembros del equipo.
- Cumplir un plazo dentro del marco temporal dado.



- Comprender el valor del equipo.
- Estar individualmente comprometido con lo que el equipo quiere lograr.
- Tener líneas abiertas de comunicación con otros miembros del equipo.

2.1.2. Pensamiento crítico (*critical thinking*) y resolución de problemas (*problem-solving*)



Resolución de problemas (*problem-solving*): una habilidad que se consigue mediante la identificación de un problema, la detección de diferentes soluciones para resolver el problema específico, la elección de la mejor solución y la aplicación de la elegida. La resolución de problemas no puede

conseguirse sin pensamiento crítico (*critical thinking*).

Hay 7 Etapas hacia un proceso de resolución de problemas eficaz:

1	Understand Current Condition	Identify the Problem
2	Conduct Analysis	Analysis of the problem as to why is this a problem, what are we trying to resolve, what are the probable causes and what are everyone's interests thus to critically evaluate the best possible solution for everyone.
3	Construct solutions	Explore options for potential solutions without evaluating them.
4	Evaluate Solutions	Define advantages and disadvantages of each solution
5	Select Solution(s)	Choose the best solution based on advantages and disadvantages.
6	Document solution	Write down the solution.
7	Monitor the results	Assess the results in the following period i.e. 'Let's experiment with this method for the next few months and then evaluate our progress'.

1. Comprender la situación – identificar el problema.
2. Efectuar un análisis del problema – ¿Por qué la situación es problemática? ¿qué podemos solucionar? ¿Cuáles son las causas más probables? ¿Cuál es el interés general? Para identificar las soluciones más adecuadas.
3. Realizar soluciones – pensar en las soluciones posibles sin evaluarlas.
4. Evaluar soluciones – identificar ventajas y desventajas.
5. Seleccionar una(s) solución(es) – elegir la solución más adecuada en función desventajas y desventajas.
6. Documentar la solución – anotar la solución.



7. Monitorear los resultados – valorar los resultados en largo plazo (por ejemplo experimentar la solución por algunos meses y después evaluarla)

2.1.3. Adaptabilidad y flexibilidad



La adaptabilidad se define como el concepto de ser capaz de adaptarse con flexibilidad a incertidumbres, acontecimientos inesperados y situaciones o comportamientos imprevistos. Ser adaptable significa ser flexible para gestionar el cambio. En el lugar de trabajo, las habilidades de adaptabilidad ayudan a negociar y a llegar a acuerdos con una actitud positiva.

Basada en la teoría “I-ADAPT” (Adaptación Individual), derivada de la teoría de la supervivencia, la adaptación es la capacidad de cualquier organismo/especie para adaptarse a los cambios y ajustarse en función del tiempo. En el lugar de trabajo, el rendimiento adaptativo se da cuando una persona puede adaptarse a distintas situaciones alterando su comportamiento para responder mejor al entorno, los acontecimientos o el ambiente específicos.

Adaptive Leadership, Eric Martin, 2018 (enlace: [Adaptive Leadership - Introduction](#))



¿Cuáles son los cambios habituales en el lugar de trabajo que requieren adaptabilidad y flexibilidad?

- Cambios tecnológicos: En las sociedades y lugares de trabajo modernos, las herramientas tecnológicas prosperan día a día. Empleados y emprendedores deben adaptarse a los nuevos cambios en la forma de trabajar a un ritmo constante. Eso se hace más difícil para las generaciones mayores que crecieron en un mundo sin ordenadores y les cuesta más adaptarse a las nuevas formas.
- Cambio del trabajo manufacturero al basado en el conocimiento: En los entornos de trabajo actuales, la experiencia laboral suele estar distribuida, y muchas veces las personas no solo tienen que realizar varias tareas a la vez, sino que deben reunirse con otros compañeros de distinta formación y experiencia para colaborar y resolver un problema relacionado con una empresa o un proyecto. Por lo tanto, no sólo el papel de la adaptabilidad a la hora de trabajar con otras personas se convierte en crucial, ya que los individuos a menudo tienen que trabajar con personas con diversos conocimientos e intereses, sino que también tienen que ser capaces de hacer frente a situaciones imprevistas de las tareas de trabajo con flexibilidad.



- Cambios económicos: La agitación política y económica o las perturbaciones financieras en los niveles organizativos afectan tanto a la mano de obra como a los emprendedores. Las personas deben adaptarse a nuevas situaciones y entornos económicos.

¿Cómo gestionar los cambios en el entorno laboral y ser más flexible?

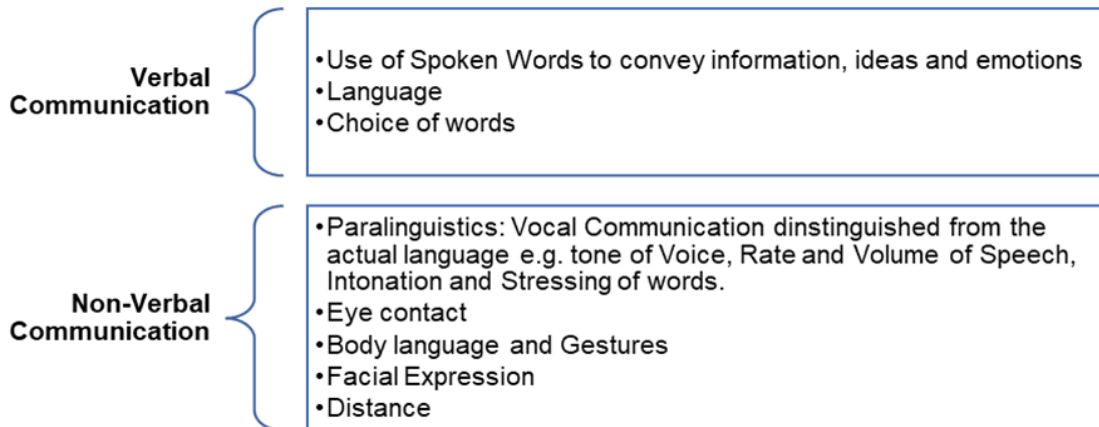
- Mejore sus conocimientos tecnológicos, como la informática.
- Manténgase al día de los últimos avances.
- Esté abierto a nuevas ideas, inquietudes y opiniones, al tiempo que busca feedback.
- Mantenga una comunicación abierta con los demás miembros del equipo.
- Mejore otras competencias interpersonales como el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y la gestión del tiempo.
- Ser proactivo y tomar la iniciativa para encontrar una solución a un problema.

2.1.4. Comunicación y creación del espíritu de equipo



La comunicación es el proceso de intercambio de información entre individuos. La comunicación desempeña un papel fundamental en la creación de equipos, ya que está relacionada con el fomento de la confianza, la mejora de la comprensión y la colaboración.

Tipos de Comunicación:



a) Comunicación verbal

- Habla: empleo de palabras pronunciadas para comunicar informaciones, ideas y emociones
- Idioma
- Elección de palabras

b) Comunicación no verbal

- Paralingüística: comunicación vocal pero diferente del habla (por ejemplo: tono de voz, ritmo y volumen del discurso, acentuación de las palabras, entonación)



- Contacto visual
- Lenguaje corporal
- Expresión facial
- Distancia

Entender las diferencias entre comunicación verbal y no verbal ayuda a comprender la importancia de todos los parámetros a la hora de transmitir un mensaje a nuestro(s) interlocutor(es). Piensa en una situación en la que se emite vocalmente el mismo mensaje, por ejemplo, "No estoy de acuerdo contigo", o se dice "De acuerdo", pero los interlocutores utilizan una comunicación no verbal diferente. ¿Qué mensaje enviarán a su(s) interlocutor(es) si no utilizan el contacto visual, si se pasean por la sala, hablan alto o en un tono muy bajo?

En los entornos de trabajo, el uso y la elección de la comunicación verbal y no verbal son cruciales para facilitar el entendimiento entre los miembros de un equipo, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, lograr la resolución de problemas, evitar conflictos mientras se trabaja en beneficio de una empresa o un proyecto.

Comunicación verbal y no verbal eficaz en contextos laborales:

- Organizar los pensamientos para reducir las pausas incómodas al hablar.
- Utiliza las palabras adecuadas para transmitir el mensaje con claridad.
- Evitar las opiniones subjetivas.
- Pensar en el(los) interlocutor(es). ¿Cuál es tu experiencia y conocimientos sobre el tema?
- Mantener el contacto visual con el interlocutor.
- Utilizar gestos, expresiones faciales y lenguaje corporal adecuados.
- Variar el tono vocal para evitar hablar con voz monótona.
- Estar atento a las incoherencias entre la comunicación verbal y no verbal (no tener bienestar psicológico y/o físico lleva a centrarse en los aspectos negativos de una conversación enviando señales no verbales poco atentas).



2.2. Habilidades y competencias muy valoradas/necesarias en el mundo empresarial

El "NADINE MODEL", desarrollado en el marco del programa de investigación e innovación Horizon 2020 de la UE (en virtud del acuerdo de subvención nº 822601), puede ser utilizado para evaluar las competencias interpersonales. Estas competencias se articulan en 4 escalas y 19 *soft skills* específicas:



Interperonal Skills

- Social Interaction
- Team Working
- Intercultural Competence
- Coping with Authority
- Conscientiousness
- Extraversion
- **"I believe it is always better to cooperate with others rather than to compete with them", "I can easily resolve arguments with others" etc.**

Organizational Skills

- Work Efficiency
- Time Management
- Independent Work
- **"I dedicate a substantial amount of time to checking a project, before I consider it completed", "I leave things for the last minute", "When carrying out a task, I always try to stick to the deadlines" etc.).**

Personal Skills

- Adaptability
- Reliability
- Willingness to learn
- Stress tolerance
- **"I tend to feel uneasy when things change around me", "I can manage to control the way I react, even when I am emotionally tense". "I do not usually lose my patience" etc.).**

Entrepreneurial Skills

- Creativity
- Managerial skills
- Taking Initiative
- Risk tolerance
- Leadership
- **"I tend to come up with new ideas and proposals", "I am in constant search for new incentives", "You can't win if you don't risk" etc.).**

a) Competencias interpersonales

- Interacción social
- Trabajo en equipo
- Conocimientos interculturales
- Enfrentarse con la autoridad
- Extraversión
- **"Creo que cooperar es siempre mejor que competir"; "Soy capaz de solucionar a problemas y resolver discusiones con otras personas" etc.**

b) Competencias organizativas

- Trabajar de manera eficaz
- Gestión eficaz del tiempo
- Trabajar de manera independiente
- **"Dedico el tiempo adecuado para controlar un proyecto, antes de considerarlo terminado"; "Cuando realizo una tarea, siempre intento respetar las fechas limite" etc.**

c) Habilidades personales

- Adaptación
- Responsabilidad
- Voluntad de aprender
- Capacidad de trabajar bajo situaciones de estrés
- **"Tiendo a sentirme inquieto si la situación cambia muy rápidamente"; "Soy capaz de controlar mis reacciones, también cuando estoy nervioso"; "Normalmente, no pierdo la paciencia" etc.**

d) Habilidades de emprendimiento



Co-funded by
the European Union



SCALE-UP
toStoring women's finanCing
in sociAL EntrepreneUrshiP

- Creatividad
- Habilidades de gestión económica y financiera
- Proactividad
- Tolerancia al riesgo
- Inclínación al liderazgo

También el Marco Europeo de Competencias Empresariales (European Entrepreneurship Competence Framework, EntreComp) de la UE define las capacidades y competencias que se consideran esenciales para que todo el mundo desarrolle una mentalidad empresarial y define las siguientes capacidades.

Enlace: https://iefp.eapn.pt/docs/AE1_Quadro_Europeu_competencias_digitais.pdf



2.3. Competencias interculturales (y por qué son necesarias)



Las competencias interculturales se refieren a las habilidades y capacidades para comprender, respetar, interactuar y comunicarse con otras personas independientemente de su origen cultural. Como afirma Dara Deardorff, "las competencias interculturales son aquellas actitudes, conocimientos y habilidades que conforman la capacidad de una persona para llevarse bien, trabajar y aprender con personas de diversas culturas".

Competencias interculturales para el Desarrollo Sostenible

Como se ha mostrado anteriormente, un principio de la sostenibilidad es la Equidad y la Justicia para que se respeten los principios de igualdad de derechos (por ejemplo, el derecho a la educación, los servicios sanitarios y los programas comunitarios), la promoción de la diversidad en la comunidad y la participación de todos en el proceso de toma de decisiones para lograr el bienestar común.

Una empresa sostenible sitúa a las personas en el centro de su concepto. La diversidad se encuentra en su núcleo. En su concepto fundamental, la diversidad en las empresas sostenibles puede aportar innovación y nuevas ideas, apertura del mercado y ayudar a las empresas a alcanzar objetivos corporativos como la resiliencia y la creación de valor para los clientes. La diversidad se aleja de tener un equipo heterogéneo en el que la edad, el género, el origen étnico, las características culturales, la religión o la orientación sexual son las mismas en todos los miembros del equipo y, en su lugar, promueve la diversidad como principio para la sostenibilidad social. Así



pues, el desarrollo de competencias interculturales reviste una gran importancia para el desarrollo sostenible.

3. Capacidad de negociación:

3.1. Definición de negociación



La negociación es el proceso de comunicar con otra persona para realizar un acuerdo con ella. Es una práctica que exige habilidades comunicativas eficaces, flexibilidad y resolución de problemas. En el ámbito empresarial, las negociaciones se refieren a las entidades corporativas, los empleados y los clientes de las empresas.

Conceptos fundamentales de la negociación eficaz:

- Comunicación verbal y no verbal eficaz.
- Capacidad de escuchar.
- Adaptación y flexibilidad.

3.2. ¿Competencia técnica (*hard skill*) o no técnica (*soft skill*)? (*La negociación como conjunto de competencias*)

La negociación como habilidad dura demuestra:

- Estrategia: El pensamiento estratégico implica la capacidad de analizar situaciones complejas, anticipar posibles resultados y desarrollar planes eficaces para alcanzar objetivos específicos. A menudo requiere una comprensión exhaustiva de los objetivos, puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así como la capacidad de tomar decisiones que se alineen con los objetivos a largo plazo. El pensamiento estratégico es crucial para que los líderes y los responsables de la toma de decisiones dirijan sus organizaciones en la dirección correcta.
- Análisis: Las habilidades analíticas se refieren a la capacidad de recopilar, interpretar y evaluar datos para comprender patrones, tendencias y relaciones. Esto incluye la capacidad de descomponer problemas complejos en componentes más pequeños, identificar cuestiones clave y evaluar diversos factores para llegar a conclusiones lógicas. Una sólida capacidad analítica es vital en campos como el análisis de datos, la investigación de mercados, el análisis financiero y la investigación científica.
- Pensamiento crítico (*critical thinking*): El pensamiento crítico implica evaluar objetivamente la información, los argumentos y las pruebas para formar juicios o decisiones bien razonados, y requiere la capacidad de cuestionar supuestos, identificar sesgos y considerar perspectivas alternativas. Las personas que piensan de manera crítica pueden evaluar la validez de las afirmaciones, reconocer las incoherencias lógicas y tomar decisiones informadas basadas en un razonamiento sólido. Esta habilidad es crucial en diversos ámbitos profesionales, como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la comunicación eficaz.

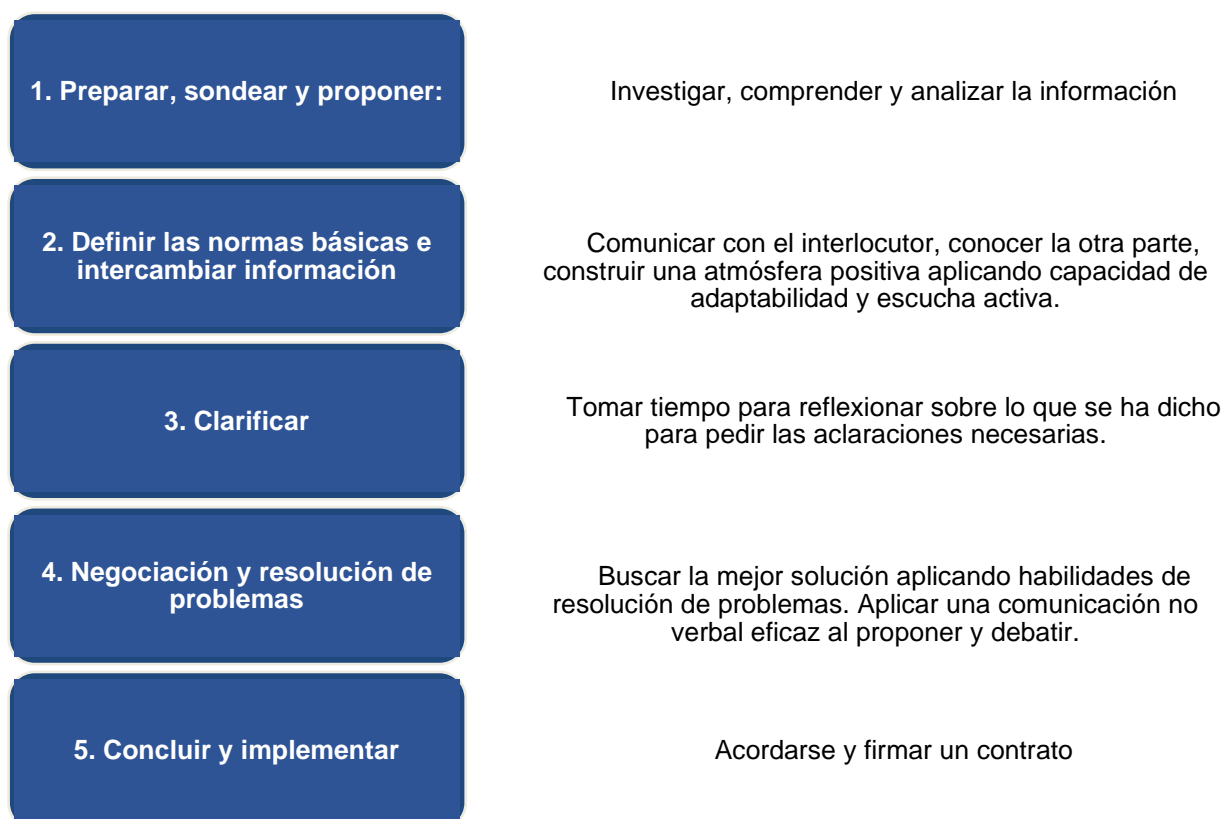


La negociación, como competencia no técnica (*soft skill*), requiere:

- **Habilidad de escucha activa:** Emplear la escucha activa dedicando toda la atención, reconociendo la comprensión mediante el asentimiento y consolidando los elementos esenciales para garantizar la lucidez.
- **Retroalimentación constructiva:** Ofrecer comentarios precisos, rápidos y centrados en la mejora. Preséntelo de forma optimista, destacando tanto los puntos fuertes como los aspectos susceptibles de mejora.
- **Comunicación verbal: Claridad y Brevedad:** Emplee un lenguaje sin ambigüedades para expresar eficazmente su punto de vista. Elimine la terminología técnica y la vaguedad, asegurándose de que su información es comprensible para todos.
- **Comunicación no verbal:** Lenguaje corporal, expresiones faciales, tono y ritmo de la voz para asegurarse de que se ajustan al mensaje que una persona desea transmitir.
- **Resolución de conflictos:** Hacer hincapié en la importancia de resolver eficazmente los problemas de forma positiva y productiva. La resolución positiva de los desacuerdos fomenta una mejor comunicación, fortalece las conexiones y aumenta la cohesión del equipo. El objetivo no es erradicar los conflictos, sino convertirlos en ocasiones para adquirir conocimientos y fomentar la cooperación.

3.3. El proceso de negociación

En el proceso negocial hay 5 etapas, según Jeff Cochran:





3.4. Negociación y resolución de conflictos

La negociación en relación con la resolución de conflictos proporciona un enfoque constructivo para resolver problemas e identificar soluciones mutuas. Ser capaz de negociar implica que una persona comprende, valora y actúa en función de las preocupaciones e intereses de los demás.

Para negociar eficazmente, se requiere una comunicación abierta y constructiva. Las personas implicadas deben sentirse capacitadas para discutir sus preocupaciones y puntos de vista sobre un asunto. En segundo lugar, las dos (o más) partes que participan activamente en el proceso de negociación pueden identificar intereses comunes tras las discusiones, lo que beneficiará la identificación de soluciones aplicables. Encontrar un terreno común tras las discusiones constructivas reducirá los conflictos y fomentará un sentido de colaboración. Este proceso permitirá a todas las partes comprender los puntos de vista y las motivaciones de los demás para fomentar la empatía y el respeto mutuo.

Negociación = “*dar y recibir*”

El concepto “dar y recibir” implica reciprocidad, la creación de confianza, el equilibrio de intereses y la creación de soluciones beneficiosas para todos. Este enfoque fomenta la colaboración, la comunicación eficaz y un entorno más armonioso en diversos contextos, incluidas las negociaciones y las relaciones interpersonales.



4. Negociación sostenible:

4.1. Beneficios de la negociación sostenible

Se habla de negociación sostenible cuando un emprendedor entabla negociaciones para beneficiarse de las relaciones entre él y otras organizaciones a largo plazo. El objetivo principal es establecer beneficios duraderos mediante formas de colaboración para lograr la sostenibilidad medioambiental, social y económica. Los beneficios se atribuyen a:

- **Creación de valor a largo plazo:** Las negociaciones sostenibles se centran en la creación de valor que perdure más allá del acuerdo inmediato. Esto puede conducir al desarrollo de relaciones duraderas, una mayor confianza y cooperación entre las partes.
- **Responsabilidad social:** Las negociaciones sostenibles suelen implicar consideraciones sobre el bienestar de las comunidades y las partes interesadas. Esto puede conducir a la



aplicación de prácticas laborales justas, iniciativas de participación comunitaria y apoyo a programas de desarrollo social, fomentando así un impacto social positivo.

- Mejora de la reputación y la imagen de marca: Las organizaciones que priorizan las prácticas de negociación sostenibles tienden a forjarse una reputación positiva y a mejorar su imagen de marca. Esto puede atraer a consumidores, inversores y socios con conciencia social, lo que conduce a una mayor competitividad en el mercado y a una mejora de los resultados financieros.
- Mitigación de riesgos: Integrar la sostenibilidad en las negociaciones ayuda a identificar y mitigar los riesgos potenciales asociados a factores medioambientales, sociales y de gobernanza. Al abordar estos riesgos de forma proactiva, las partes pueden evitar futuras responsabilidades y consecuencias negativas, garantizando así la estabilidad y la resiliencia a largo plazo.
- Innovación y adaptación: Las negociaciones sostenibles fomentan el pensamiento innovador y la adaptación a la dinámica cambiante del mercado. Al fomentar una cultura de mejora continua e innovación sostenible, las organizaciones pueden adelantarse a los acontecimientos y aprovechar las oportunidades emergentes, lo que conduce al crecimiento y el éxito a largo plazo.

4.2. Retos de la negociación

Como ya se ha señalado, la negociación es un procedimiento exigente que requiere que las partes implicadas en el proceso de negociación lleguen a un acuerdo mutuo. Esto, a su vez, conlleva numerosas preocupaciones e implicaciones. Algunos ejemplos de retos son:

- Barreras en la comunicación: Diferencias lingüísticas o culturales que pueden dar lugar a interpretaciones erróneas.
- Diferentes intereses y deseos: Cuando dos posiciones son muy diferentes entre sí, pueden surgir disputas y la negociación puede decaer.
- Gestión emocional: Cuando la adaptabilidad y la flexibilidad se reducen o surgen conflictos de intereses, aumenta el estrés emocional que lleva a la toma de decisiones irracionales.
- Gestión del tiempo: Las negociaciones pueden ser sensibles al tiempo y exigen llegar a un acuerdo en un plazo ajustado.
- Conciencia limitada: El proceso de negociación enumera como primer paso la investigación y el análisis del tema a tratar (*ver sección 2.3). Cuando la información y los conocimientos son incompletos o inexactos, se producen dificultades para llegar a una decisión, con graves consecuencias para la empresa, el proyecto o el asunto en discusión.



4.3. Impacto de la negociación sostenible. Creación de equipos/comunidades/redes sostenibles.

Impacto de la negociación sostenible en el medio ambiente:

- Las negociaciones sostenibles dan prioridad a las prácticas ecológicas y promueven decisiones responsables con el medio ambiente, lo que conduce a la reducción del impacto ambiental.
- La negociación sostenible promueve el cumplimiento de la normativa medioambiental y las normas éticas.

Impacto de la negociación sostenible en la comunidad:

- Las negociaciones sostenibles tienen en cuenta la protección de los derechos humanos, la cohesión de la comunidad y el desarrollo, facilitando una sociedad más equitativa e inclusiva.

Impacto de la negociación sostenible en la empresa/organización:

- La negociación sostenible fomenta las prácticas empresariales éticas, la transparencia y la rendición de cuentas, lo que conduce a una mayor confianza entre las partes interesadas.
- La negociación sostenible fomenta una reputación positiva para las empresas y organizaciones, al tiempo que crea oportunidades para que las organizaciones colaboren con otras organizaciones.



Referencias:

- Baxter, R. (2015). *Problem Solving for Success Handbook: Solve the Problem Sustain the Solution Celebrate Success*. Retrieved from https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=mHTCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=seven+steps+problem+solving&ots=XY5gTsygws&sig=Fg2xuhJ35jTRaWcNiYyEHUpb63Y&redir_esc=y#v=onepage&q=seven%20steps%20problem%20solving&f=false
- Cochran, J. (2020). *THE STAGES OF THE NEGOTIATION PROCESS*. Retrieved from <https://www.shapironegotiations.com/negotiations/the-stages-of-the-negotiation-process/>
- Cohen, S. (2021). *The Role of Individual Responsibility in the Transition to Environmental Sustainability*. Retrieved from <https://news.climate.columbia.edu/2021/05/10/the-role-of-individual-responsibility-in-the-transition-to-environmental-sustainability/>
- Dvidow, J. R. (1994). *A Seven Step Problem-Solving Method for School Psychologists*. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=ED374357>
- Fischer, M., et al. (2023). *The Concept of Sustainable Development*. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-25397-3_2
- King, S. (2018). *What Is Adaptation Theory?* Retrieved from <https://sciencing.com/adaptation-theory-5105998.html>
- KnowledgeAccess. (2016). *Adaptability in the workplace*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=rlmX1yWt_Sl
- LinkedIn. (2023). *How can you apply team building theory to improve your workplace?* Retrieved from <https://www.linkedin.com/advice/1/how-can-you-apply-team-building-theory-improve-your>
- Parker, G. M. (2011). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Retrieved from https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=eenyo0-gjlsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=collaboration+teamwork&ots=JfkMF MIDhy&sig=sXHwd4fSWMCuZopLWY2mH0TRWdA&redir_esc=y#v=onepage&q=collaboration%20teamwork&f=false
- Ployhart, R., & Bliese, P. (2006). *Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability*. Retrieved from https://www.academia.edu/15280250/Individual_adaptability_I_ADAPT_theory_Conceptualizing_the_antecedents_consequences_and_measurement_of_individual_differences_in_adaptability



- Schaltegger, S. (2013). *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*. In Encyclopedia of Corporate Social Responsibility, pp 2458–2462. Retrieved from https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-642-28036-8_742
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.682>
- Teran-Yepe, E., et al. (2020). *Sustainable entrepreneurship: Review of its evolution and new trends*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652619346128>
- TOKYO INK. (2023). *What is a sustainable society?* Retrieved from <https://www.toyoink1050plus.com/en/sustainability/about/>
- Tomasetti, B. (2023). *What is Interdependence?* Retrieved from <https://www.carboncollective.co/sustainable-investing/interdependence>
- Tountopoulou, M., et al. (2020). *The NADINE Soft Skills Tests for Migrants, Refugees and Asylum Seekers: Cultural Adaptation and Preliminary Testing of Their Psychometric Properties*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/347791297_The_NADINE_Soft_Skills_Tests_for_Migrants_Refugees_and_Asylum_Seekers_Cultural_Adaptation_and_Preliminary_Testing_of_Their_Psychometric_Properties/link/5fec274a45851553a0050dd4/download
- UNI KASSEL VERSITAT. (2023). *The importance of diversity and inclusion for sustainable companies and supply chains*. Retrieved from <https://www.uni-kassel.de/forschung/en/16170>
- Viederman, S. (1993). *A Sustainable Society: What Is It? How Do We Get There?* Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/43597318>