

A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. From the bottom of this bar, several thin, light blue lines curve upwards and outwards, creating an abstract, grass-like or reed-like pattern.

# MANUAL DEL PARTICIPANTE

**MÓDULO:** COMUNICACIÓN Y RESOLUCIÓN  
DE CONFLICTOS

**TEMA 5:** CGESTIÓN DE CONFLICTOS

***DURACIÓN DE LA SESIÓN: 120 MINUTOS***

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **I. Concepto teórico**

### **II. Tipos de conflictos**

- a. **En función de su veracidad**
- b. **En función del número de participantes**
- c. **En función del tema**

### **III. Técnicas y estrategias para gestionar conflictos**

- a. **Modelo CCST**
- b. **Método Harvard**
- c. **Mediador**

## I. Concepto teórico

En este módulo hablaremos sobre la **comunicación** dentro de la **gestión de conflictos**.

Toda empresa o proyecto desea que el trabajo se desarrolle sin sobresaltos y eficientemente. Sin embargo, muchas veces esto es imposible, ya que durante el desarrollo del trabajo surgen **situaciones imprevistas** que degeneran en un **conflicto**, ya sea por tomar una decisión o como consecuencia de la tensión entre los compañeros. Estos conflictos interrumpen el buen desarrollo del proyecto, ya que rompen el ritmo de trabajo y hay que dedicar un tiempo específico para la **resolución** de dicho conflicto. Para comprender mejor como afectan los conflictos a una empresa, diversos estudios han determinado que la **resolución de conflictos supone el 20% del tiempo de trabajo**, lo que supone una pérdida de productividad y rentabilidad.

Por este motivo, es importante ser capaz de **gestionar conflictos**, tanto grandes y escandalosos como pequeños y menos importantes, para reducir el impacto y los perjuicios de los conflictos en el ritmo de trabajo y productividad de una empresa o proyecto, y para ello la comunicación jugará un papel fundamental.

En este sentido, a lo largo de este módulo se van a trabajar contenidos relacionados con la **definición de gestión de conflictos**, **pasos para gestionarlos**, que **tipos de conflictos** existen, estrategias y **técnicas para resolver conflictos**, la figura del **moderador**...

En primer lugar, **definamos qué es la gestión de conflictos**.

La **gestión de conflictos** es la habilidad de prevenir y/o reducir la potencia destructiva de un conflicto, de manera que altere lo menos posible al ritmo natural de trabajo y favorezca la resolución del problema lo antes posible. Esto implica una **transformación del conflicto**, es decir, seguir un proceso mediante el cual el conflicto irresoluble se convierta en un problema resoluble, ya sea a través de resolución de conflictos (como la negociación o la mediación) o por medio de tribunales.

Por lo tanto, para gestionar los conflictos, en primer lugar, debe de haber una buena actitud y voluntad para enfrentarse a los conflictos. Algunos **consejos para la gestión de los conflictos** son:

- *Presta atención a las señales para prevenir el conflicto*, como, por ejemplo, la reacción desmedida de un compañero ante un comentario banal, la contradecir frecuentemente a los demás sin importar el tema, faltas de respeto, poca o ninguna comunicación...
- *Interésate en resolver el conflicto* antes de que ocurra, no esperes a que explote. Si ves alguna señal que te indique un posible conflicto, prepárate, analiza e intenta resolverlo. Para ello, la mejor manera de comenzar es hablando con las partes interesadas.

- Escucha, no te dejes llevar por prejuicios. Has podido detectar un posible conflicto, pero no intentes adivinar cual es y resolverlo por tu cuenta, sino habla y escucha a las partes interesadas, así evitarás malentendidos y nuevos conflictos.
- Prepárate y analiza. Al igual que en la negociación, es importante estar bien preparado para gestionar un conflicto, para lo cual es esencial analizar la situación, ver cuál es el problema, que causas tiene, cuáles son sus efectos, como se puede resolver...
- Busca un buen momento para hablar, en el que las partes interesadas estén dispuestas a discutir el problema y resolverlo. Prioriza el problema y no te disperses o cambies de tema. Evita los prejuicios que puedan existir y utiliza un lenguaje que favorezca la resolución del conflicto (evita en la medida de lo posible el uso de palabras con connotaciones negativas, como problema, imposible, dificultades...)
- Ponte en el lugar del otro, es decir, se empático, intenta comprender sus acciones, sus emociones y pensamientos, de manera que te conviertas en una persona de confianza para él.

## II. Tipos de conflicto

Cuando se habla de conflictos, parece que todos los **conflictos** son iguales, pero esto **está lejos de la realidad**. No es lo mismo un conflicto personal o interno, en donde la única persona involucrada es uno mismo, que un conflicto intergruppal, en donde intervienen dos o más grupos de personas.

De igual manera que un conflicto varía en función del **número de personas involucradas**, los conflictos también varían en **función del tema a resolver**, ya que no es lo mismo un conflicto espiritual, en donde se pone en duda todo lo que se consideraba verdad absoluta, que un conflicto sobre dónde colocar una planta dentro de una habitación.

Por lo tanto, es importante conocer los **diferentes tipos de conflictos**, de manera que, llegado el momento, seas capaz de reconocer a que conflicto te enfrentas y seleccionar la técnica o estrategia que mejor se adapte a ese conflicto.

Los tipos de **conflictos se pueden clasificar** de la siguiente manera:

- En función de su **veracidad**.
- En función del **número de participantes**.
- En función de la **temática**.

### a. En función de su veracidad

La primera clasificación de los conflictos se puede realizar en función de su **veracidad**, es decir, el conflicto **realmente existe** o el conflicto es consecuencia de un malentendido o invención de una de las partes, por lo que realmente no existe ningún conflicto.

Por lo tanto, los **conflictos se pueden organizar** como:

- **Conflictos de origen real**

Son aquellos conflictos que realmente tienen un **origen real**, es decir, son consecuencias de elementos y situaciones reales, como pueden ser temas económicos, legales, trabajo, responsabilidades...

Un ejemplo de este tipo de conflictos puede ser que la empresa delimite los espacios de trabajo para los diferentes equipos de trabajo, y uno de ellos ocupe intencionalmente parte o la totalidad del espacio de otro equipo.

- ***Conflictos de origen imaginario***

En esta tipología de conflictos es donde se recogen los conflictos que realmente no existen, ya que son **productos de malentendidos**, y una vez comprendido el error, el conflicto desaparece.

Un ejemplo de conflicto imaginario podría ser que el jefe de proyecto no recibiera la tarea pertinente en el plazo establecido y a la dirección de correo electrónico establecida, provocando el posible despido de la persona responsable. Sin embargo, la persona responsable si entrego la tarea a tiempo, pero la dirección de correo electrónico proporcionada por el jefe de proyecto estaba mal.

- ***Conflictos de origen inventado***

Estos conflictos no son reales, pero son **promovidos por una de las partes para intentar conseguir algún tipo de beneficio**.

Por ejemplo, una persona de la empresa alega que, por culpa del horario, no puede recoger a sus hijos del colegio, y por lo tanto solicita salir una hora antes del trabajo para ir a recogerlos. Sin embargo, la persona en cuestión no tiene ese problema, ya sea porque no tiene hijos, o es otra persona la que los recoge normalmente, y crea este conflicto para poder salir antes del trabajo sin sufrir penalizaciones.

### **b. En función del número de participantes**

El **número de personas involucradas** en un conflicto influye directamente en la manera de gestionar el conflicto, ya que no es lo mismo un conflicto interno de una persona, en donde todo el poder de decisión recae sobre esa persona, que un conflicto entre distintos equipos de trabajo, en donde varias personas tienen distintos puntos de vista sobre el conflicto y tienen que llegar a un acuerdo, en muchas ocasiones con la ayuda de una persona imparcial.

En este sentido, los **conflictos se pueden clasificar** como:

- ***Conflicto interior o personal***

Esta clase de conflictos son los que se dan dentro de cada persona, es decir, sus dudas, indecisiones, debilidades o cualquier otro tipo de pensamiento, opiniones, emociones o valores. De esta manera, dentro de esta tipología es donde se recogen también las preguntas sobre la vida: ¿Quién soy? ¿Adónde voy? ¿Por qué existo?...

Un ejemplo de este tipo de conflictos, dentro del ámbito laboral, podría ser elegir con que equipo de trabajo trabajar, o a nivel más general, a que te quieres dedicar en tu vida laboral.

- ***Conflicto interpersonal***

En esta clase de conflictos intervienen dos o más personas, ya que son el resultado de la interacción con otros individuos. Estos conflictos pueden surgir en cualquier momento y sin previo aviso, ya que solo hace falta que una persona se sienta ofendida o maltratada para que surja el conflicto, el cual, en muchas ocasiones, puede ser un conflicto inventado, ya que su origen es un malentendido.

Un buen ejemplo de esta clase de conflictos es cuando dos compañeros de trabajo discuten sobre la forma de realizar una tarea determinada.

- ***Conflicto grupal***

Los conflictos de este tipo son la evolución de los conflictos interpersonales, ya que en este tipo de conflictos también intervienen dos o más personas, pero con la diferencia de que el conflicto no afecta solo a las partes enfrentadas, sino que también afecta, directa o indirectamente, a los demás miembros del grupo. Las causas de este tipo de conflicto pueden ser la disconformidad con las decisiones tomadas, mala relación con el grupo u organización, problemas con la jerarquía del grupo...

El principal problema de este tipo de conflictos es que, si no se resuelven rápidamente, producen una reacción en cadena, en donde un problema genera otro problema, y luego otro, y otro, y así sucesivamente, hasta que se lleva el punto que es imposible resolver el conflicto principal, así como los conflictos derivados, por lo que la única opción es disolver el grupo.

Un ejemplo de conflicto grupal puede ser el interés de un miembro del grupo por liderar el equipo de trabajo, para lo cual se enfrenta y desprestigia constantemente al líder del grupo, lo que genera división dentro del equipo de trabajo, dificulta la productividad del grupo, genera malestar entre los compañeros, se dejan de entregar tareas, ...

- ***Conflicto intergrupalo***

Estos son los conflictos que pueden involucrar al mayor número de personas. Estos conflictos nunca tienen un origen imaginado, ya que, debido al gran número de personas involucradas, es muy difícil que el conflicto sea producto de un malentendido, ya que alguien se daría cuenta rápidamente. Por otra parte, las principales causas de conflictos suelen ser por ideologías, opiniones, religión o aficiones enfrentadas.

El principal peligro de este conflicto es que puede derivar en violencia extrema, es decir, que los dos grupos se enfrenten físicamente con el objetivo de, por un lado, defender su postura, mientras que por el otro lado utilizan la violencia como medio para reforzar el sentimiento de pertenencia y unidad del grupo, lo que les ofrece un motivo para justificarse, a sí mismos, la violencia empleada.

El ejemplo extremo más claro son los enfrentamientos entre hooligans de dos equipos de fútbol.

En el campo empresarial, un buen ejemplo sería el conflicto entre dos equipos de trabajo por realizar el mismo trabajo, en donde cada equipo de trabajo se dedica a desprestigiar y entorpecer el trabajo del equipo de trabajo contrario.

### **c. En función del tema**

Por último, los conflictos también se pueden clasificar en función de la temática del problema, ya que un conflicto sentimental, ya sea personal o interpersonal, no es lo mismo que un conflicto por el liderazgo de una empresa o por intereses económicos.

En base a su temática, los conflictos se pueden clasificar como:

- ***Conflictos en las relaciones***

Estos conflictos tienen lugar en grupos, de dos o más personas, que comparten algún tipo de relación: familiar, afectividad, amistad o amor. No es lo mismo tener un conflicto con tu hermano o amigo que con un desconocido de la calle, ya que a tu hermano o amigo lo conoces, conoces su historia y puedes tener una mejor idea de cómo solucionar el conflicto al mismo tiempo que buscas la mejor manera de mantener la relación. En definitiva, buscas la mejor solución al problema.

Sin embargo, en este tipo de conflictos el problema se magnifica, ya que, al existir una relación de confianza previa y conexiones emocionales, el conflicto puede entenderse como una traición, complicándolo y haciéndolo más difícil de solucionar de lo que sería entre personas desconocidas.

Por ejemplo, la falta de comunicación entre dos compañeros, que trabajan juntos diariamente, generará conflictos constantes por nimiedades, lo que puede terminar en grandes hostilidades entre ambos y romper la relación de trabajo irremediablemente.

- ***Conflictos basados en intereses***

Estos conflictos tienen como base las motivaciones u objetivos de las partes involucradas, ya sea entre dos o más personas. Aquí entran en juego los intereses económicos, laborales, familiares o sentimentales, entre otros, de una o ambas partes del conflicto.

Un claro ejemplo de conflicto basado en intereses es cuando un trabajador demanda un aumento de sueldo por su trabajo y la empresa se niega a concedérselo.

- ***Conflictos basados en valores y la ética***

Esta clase de conflictos son complicados, ya que en estos conflictos lo que se discute son las verdades absolutas de cada persona.



Cada individuo crece en un entorno y una cultura concreta, adquiriendo una forma de vivir la vida determinada, con unos conceptos y verdades que definirán su forma de actuar. Estas verdades personales son cuestionadas en esta clase de conflictos por otra persona o grupo, lo que provoca una mayor resistencia a aceptar un cambio, ya que supondría aceptar que has vivido equivocado toda tu vida.

Un ejemplo empresarial de esta clase de conflictos podría ser que, en una empresa familiar, en donde esta inculcado que la familia es siempre lo primero, un padre se vea forzado a despedir a un hijo por su nula productividad de manera constante.

- ***Conflictos por la lucha de poder***

Este es un conflicto típico de grupos u organizaciones, en donde una o varias personas prefieren mandar a obedecer, o desean que el trabajo se desarrolle de otra manera.

Sin embargo, estos conflictos no afectan solo a las personas interesadas por el poder, sino que todo el grupo u organización puede verse forzada a elegir un bando, lo que genera desconfianza y desunión dentro del grupo u organización, lo que afectara a la productividad en el trabajo.

- ***Conflictos de personalidad***

Cada individuo tiene una personalidad concreta. Sin embargo, no todas las personalidades son compatibles entre sí. Esto hace que, en casos muy concretos, la personalidad de un individuo te sea insoportable, generando conflictos por nimiedades y de manera inconsciente.

Este tipo de conflictos tienen un gran problema a la hora de solucionarlos, y es que no se puede cambiar la personalidad de una persona, por lo que hay que hacer uso de paciencia y buena voluntad por ambas partes para poder solucionar el conflicto.

Un ejemplo de este tipo de conflictos podría ser que un compañero tenga un tono de voz que te ponga nervioso, lo que te dificultara relacionarte y comunicarte con el, provocando conflictos por falta de comunicación.

### III. Técnicas y estrategias para gestionar conflictos

Gestionar y resolver conflictos **no suele ser sencillo**, tanto si eres una parte involucrada en el conflicto como la persona responsable de resolver los conflictos en el equipo de trabajo, ya que te expones a críticas y amenazas, lo cual no es agradable para ninguno.

Sin embargo, el miedo a ser criticado no debe ser motivo para evitar o ignorar los conflictos, ya que todos los conflictos terminan explotando y se vuelven más complicados que el conflicto original.

Por lo tanto, es importante **reconocer las señales de un conflicto** y actuar en consonancia lo antes posible. Algunas señales que se pueden detectar son:

- Evitar a la otra persona. Una de las primeras señales de conflicto entre dos personas es cuando procuran no estar en la misma habitación o comunicarse entre ellos.
- Lenguaje corporal. El cuerpo transmite más información de la que se transmite verbalmente, por lo que observar el lenguaje corporal de tus compañeros te ayudará a identificar posibles conflictos, ya que, si dos compañeros están en la misma habitación hablando tranquilamente, pero su lenguaje corporal te indica que están a la defensiva, posiblemente esas personas tengan un conflicto latente.
- Comunicación verbal. Si una persona, con la que tienes confianza, empieza a comunicarse contigo de manera formal, posiblemente tenga un conflicto contigo e intenta crear distancia hacia ti a través del lenguaje.
- Violencia. La violencia, tanto verbal como física, es una señal clara de conflicto, por lo que si dos compañeros, cada vez que se encuentran en un mismo lugar, discuten entre ellos y son irrespetuosos entre ellos, seguramente tengan un conflicto.
- Rumores. Los conflictos se pueden intentar ocultar o ignorar, pero al final las demás personas descubren o intuyen un problema y empiezan a surgir los rumores sobre el conflicto y a que personas influye.

Una vez descubierto el conflicto, es necesario empezar a gestionarlo y resolverlo. Para ello, es importante saber identificar y reconocer los diferentes tipos de conflictos, ya que supone el primer paso para gestionar y resolver los conflictos, debido a que conocer el tipo de conflicto, así como sus características, al que te enfrentas, te orientará hacia la mejor manera de resolverlo. Por ejemplo, es importante saber si el conflicto es real, ya que, si su origen es por un malentendido o por que la invención de la otra parte, el conflicto se resuelve rápidamente y sin consecuencias negativas. Además, no es lo mismo resolver un conflicto personal o un conflicto con un familiar, en donde el conflicto se puede resolver íntimamente y en un clima de confianza, que un conflicto dentro de un equipo de trabajo o con otro grupo, en donde intervienen muchas personas y puede ser necesario la introducción de una tercera persona imparcial.

Algunas técnicas o estrategias para gestionar y resolver conflictos son:

- **Modelo CCST**
- **Método Harvard**
- **Mediador**

#### **a. Modelo CCST**

Esta técnica para resolver conflictos consiste en seguir una **serie de fases** o etapas que cada persona, involucrada en el conflicto, debe de seguir para gestionar y resolver el problema, ya sea individual o grupal.

El nombre de la técnica proviene de las siglas de las diferentes fases, las cuales son:

#### **Clarificación**

En esta primera fase se centra en comprender el conflicto, es decir, cual es el conflicto, porque surge el conflicto, que personas está involucradas en el conflicto, cuáles son los factores o elementos que intervienen en el conflicto...

De esta manera, en esta primera fase se eliminan los conflictos basados en malentendidos y se sientan las bases para estudiar el conflicto de manera objetiva y resolverlo.

#### **Causas**

Ahora toca analizar cuáles han sido las causas que han provocado el conflicto, para lo cual es importante mantener la calma y pensar en las posibles causas de la manera más objetiva posible. Este es un proceso lento que requiere de tiempo y, opcionalmente, de la participación de personas ajenas al conflicto.

#### **Soluciones**

Una vez identificadas las causas que han provocado el conflicto, la siguiente fase es buscar una solución al conflicto de manera conjunta, entre todas las partes involucradas en el conflicto. Solo se alcanzará una solución cuando todas las partes estén de acuerdo con la propuesta planteada y dispuestos a llevarla a cabo hasta el final.

#### **Transferencia**

Esta es la última fase del Modelo CCST. En esta fase es cuando se lleva a cabo la solución acordada en la fase anterior, con el compromiso de todas las personas involucradas a cumplir con la solución propuesta. Es importante establecer mecanismos o acuerdos para que las causas de este conflicto no generen nuevos conflictos en el futuro.

Durante el desarrollo de esta última fase, es posible que surjan nuevos conflictos imprevistos, para los cuales es recomendable gestionarlos también con el Modelo CCST.

### **b. Método Harvard**

Este método, como su propio nombre indica, fue desarrollado en Harvard en la década de los 80.

Este método no busca solo resolver los conflictos, sino buscar la mejor solución para todos los implicados en el conflicto. Para ello, es muy importante la buena voluntad y el compromiso de todos los implicados en resolver el conflicto de la mejor manera.

Los pasos para resolver un conflicto de acuerdo con el método Harvard son:

- **Presentar los hechos de forma objetiva:** En la gestión de un conflicto, las emociones solo complican la resolución del problema, ya que magnifican y tergiversan los hechos con prejuicios o estereotipos. Por ello, hay que ser capaz de separar las emociones de los hechos, de manera que a la hora de gestionar el conflicto solo se tengan en cuenta los hechos tal y como son, sin doble significados o prejuicios.
- **Ser abiertos:** Las personas involucradas en el conflicto deben ser sinceras y dejar claro cuáles son sus metas y objetivos en el conflicto, ya que de otra manera no se podría crear un clima de confianza y cooperación entre ambas partes.

Al revelar cuales son los objetivos a alcanzar, se descubre que estos son muy parecidos a las metas del otro bando.

- **Trabajar conjuntamente:** Ambas partes deben de buscar la manera de resolver el conflicto, no solo buscando la mejor opción para sí mismos, sino buscando la mejor alternativa para ambas partes. Por ello, las personas involucradas propondrán diversas soluciones, sin limitación alguna, y ambas partes las estudiarán y discutirán hasta alcanzar la mejor solución para todos.
- **Evaluar la solución:** Antes de empezar a plantear soluciones, ambas partes acordarán una serie de criterios objetivos para evaluar la validez de la solución, de manera que la resolución del conflicto sea lo más justa posible para todos.

En el caso de que algunos de estos pasos no se cumplan por parte de alguna de las personas implicadas, en especial aquellos pasos que hace referencia a la confianza y la buena voluntad, el método se detendrá y no se reanudará hasta el compromiso real de cumplir las normas por parte de la persona infractora. En caso de considerarse necesario, las partes involucradas pueden designar a una persona imparcial para que actúe como árbitro o mediador.

### c. Mediador

En muchas ocasiones, las personas involucradas en un conflicto son incapaces de gestionar o resolver el problema, razón por la cual solicitan la ayuda de una **persona**, o varias, que sea **imparcial** y ajena al conflicto, para que les ayude a resolver el conflicto. Dependiendo del nivel de implicación de la persona neutral, la actuación de esta persona será de:

- **Arbitraje:** Cuando las partes involucradas en un conflicto complicado buscan una solución rápida, delegan la responsabilidad de resolver el conflicto en una persona neutral, la cual actúa como árbitro del conflicto. Por lo tanto, será el árbitro el encargado de determinar la solución del problema, la cual será respetada y aplicada por las partes involucradas en el conflicto, aunque eso suponga que la solución beneficie más a una de las partes.
- **Facilitador:** La persona neutral no toma decisiones, simplemente favorece el diálogo y el respeto entre las partes involucradas en el conflicto, de manera que sean ellos los que alcancen un acuerdo y no la persona neutral. El facilitador suele intervenir en conflictos de poca gravedad.
- **Indagación:** Aquí la persona neutral busca ofrecer una nueva visión del conflicto. Cuando las partes involucradas en el conflicto no avanzan en la gestión del problema, solicitan que una persona, o personas, estudien el conflicto y propongan recomendaciones para solucionar el conflicto, las cuales serán revisadas por las partes involucradas y determinarán una posible solución.

Aparte de estas tres figuras, también existe la **figura del mediador**, la cual es muy parecida al facilitador pero más formal, es decir, mientras que la figura de facilitador puede ser asumida por cualquier persona (amigo, pariente, compañero de trabajo...), para ser un buen mediador es necesario tener ciertos conocimientos y habilidades para la gestión de conflictos, así como ser paciente, sensible, natural, comprensivo, comunicador, discreto, persuasivo y saber escuchar, entre otras características.

La importancia de la **figura del mediador es reconocida y respetada** como una buena técnica para la resolución de conflictos, ya que cuenta con grandes ventajas frente a otras estrategias, como, por ejemplo:

- La solución es diseñada y aprobada por las personas involucradas.
- Es una técnica barata y rápida.
- Es de aplicación voluntaria, por lo que ninguna parte involucrada se siente oprimida.
- Favorece la comunicación.
- Fomenta la creación de soluciones creativas.
- Ambas partes se sienten escuchadas y respetadas.

Sin embargo, esta no es una técnica perfecta, por lo que también tiene ciertos inconvenientes a tener en cuenta, como, por ejemplo:

- No todos los conflictos tienen una solución aceptable para todos.
- La presencia del mediador debe ser aceptada por todas las partes involucradas en el conflicto.
- En los casos de bullying no es recomendable hacer uso de un mediador.

Finalmente, la técnica del mediador es una técnica formal, por lo que, a diferencia de las figuras anteriores (arbitraje, facilitador e indagación), el mediador debe de seguir una **serie de pasos** para poder llevar a cabo la técnica de manera eficiente y productiva:

**Paso 0:** Antes de empezar el proceso de mediación, el mediador se reunirá con cada una de las partes involucradas de manera individual, para explicarles cómo funciona la mediación, escuchar sus argumentos y valorar la viabilidad de la mediación en este conflicto.

**Paso 1:** El mediador reunirá a todas las partes involucradas en el conflicto y les explicará las normas básicas de la mediación, tales como: el proceso es voluntario y confidencial, no se puede agredir al contrario (ni verbal ni físicamente) respetar los turnos de palabra y mantener una actitud positiva y voluntariosa para resolver el conflicto.

**Paso 2:** En este paso, las partes involucradas adquieren el protagonismo, ya que podrán exponer sus argumentos relativos al conflicto. El papel del mediador en este paso es escuchar y fomentar el dialogo con las partes involucradas, para lo cual puede hacer uso de preguntas como: ¿Qué te ha pasado? ¿Cómo te sientes? ¿Por qué piensas que has actuado de esta manera?...

**Paso 3:** En este paso el mediador tratará de determinar los elementos y causas clave del conflicto, así como las metas de cada bando, para lo cual promoverá el dialogo a través de preguntas como: ¿Por qué? ¿Qué es lo que quieres? ¿Qué necesitas?...

**Paso 4:** Una vez determinadas las causas y los objetivos del conflicto, el mediador favorecerá el dialogo entre las partes involucradas con el fin de que estas encuentren una solución satisfactoria para ambas partes. Para guiarlas en el proceso de búsqueda de soluciones, el mediador planteará cuestiones como: ¿Qué harías tu para resolver el problema? ¿Cuáles serían las consecuencias en el caso de que no se resolviera el conflicto?...

**Paso 5:** Ambas partes acuerdan una solución justa, concreta, equilibrada y realista para todos. El mediador realizará un seguimiento del proceso de resolución del conflicto, por lo que podrá concertar nuevas citas con las partes involucradas para evaluar la correcta implantación de la solución pactada.