

LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: PRESERVACIÓN DEL POTENCIAL ÚNICO DE LA MEDIACIÓN EN SITUACIONES DE DISPUTAS

TRANSFORMATIVE MEDIATION: PRESERVING THE UNIQUE POTENTIAL OF MEDIATION ACROSS DISPUTE SETTINGS¹

JOSEPH P. FOLGER

Ph. D. Profesor de Desarrollo Adulto y Organizacional en la Universidad Temple, Filadelfia, EE.UU. (jfolger@temple.edu) y cofundador del Instituto para el Estudio de la Transformación del Conflicto (www.transformativemediation.org)

Resumen. Actualmente la mediación transformativa está siendo aplicada en un campo cada vez más amplio de sectores de disputa y ha sido implementada en un creciente número de programas de mediación en diversos países. El enfoque transformativo de la mediación está destinado a preservar el potencial único que la mediación ofrece como proceso de resolución de disputas. Este artículo explica la singularidad de este enfoque y cómo el desarrollo de la mediación transformativa ha abordado importantes inquietudes surgidas sobre otras formas de práctica. Este trabajo clarifica el objetivo y metas centrales de la mediación transformativa y describe algunas de las características prácticas clave de este enfoque de la intervención en conflictos. Por otra parte, el artículo resume algunos de los elementos de la formación en mediación transformativa y describe la ampliación a sectores de disputas en los cuales actualmente se emplea con éxito. Conocer el objetivo y la práctica de la mediación transformativa permitirá a los profesionales y directores de programas decidir si deberían adoptarla.

Abstract. Transformative mediation is now being practiced in an increasing range of dispute sectors and has been implemented in a growing number of mediation programs in diverse countries. The transformative approach to mediation is designed to preserve the unique potential mediation offers as a dispute resolution process. This article explains the uniqueness of this approach and how the development of transformative mediation addressed important concerns that arose about other forms of practice. This article clarifies the core purpose and goals of transformative mediation and describes some of the key practice features of this approach to conflict intervention. In addition, the article summarizes some of the elements of transformative mediation training and it describes the breadth of dispute sectors in which transformative mediation is now successfully being used. Understanding the purpose and practice of transformative mediation can allow practitioners and program directors to decide whether they should adopt transformative mediation.

Palabras clave: Mediación, Transformación de conflictos, mediación transformativa, revalorización, reconocimiento.

Key words: Mediation, conflict transformation, transformative mediation, empowerment, recognition.

1. LOS ORÍGENES DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: UNA RESPUESTA A LAS PREOCUPACIONES SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA EN MEDIACIÓN

El enfoque transformativo de la mediación fue desarrollado hace más de una década con el objeto de concordar la práctica en mediación con metas propias e importantes para la práctica en intervención de conflictos. Específicamente, la mediación transformativa ayudó a atender tres importantes preocupaciones que habían surgido acerca de la dirección y evolución del ejercicio de la

mediación en Estados Unidos y otras partes. Estas tres preocupaciones se resumirán más adelante para referirnos a las cuestiones críticas que han surgido en el campo de la mediación en los últimos quince años.

¿Ofrece realmente la práctica de la mediación un proceso alternativo de intervención en conflictos? A medida que el uso de la mediación se expandía entre di-

versos sectores de resolución de disputas durante los ochenta y noventa, un importante cuerpo de investigaciones documentaba que cada vez más, en la práctica, la mediación se estaba asemejando a los foros de intervención en conflictos que se proponía reemplazar². Los mediadores estaban llegando a ser altamente directivos y críticos cuando intervenían en disputas entre partes. A menudo, ellos decidían los temas que las partes podían discutir y moldeaban los términos del acuerdo que ellas alcanzaban³. En muchas ocasiones, los mediadores ignoraban los intereses que las propias partes identificaban y querían tratar. A veces, el control impuesto por un mediador, estaba dirigido a proteger a las partes de la adopción de decisiones potencialmente “malas”, en lo que, en opinión del mediador, podrían ser perjudiciales para una o ambas partes. En otros casos, el control del mediador se usaba para imponer la forma en que las partes participaban en el proceso de mediación. Generalmente, este tipo de control del proceso se llevaba a cabo para contener la interacción en el conflicto y limitar la expresión de emociones por las partes. En otra práctica de mediación, se ejercía el control con el fin de asegurar que las partes finalmente llegaran a un arreglo, incluso aunque ello implicara que el mediador promoviera términos de acuerdo que las partes fueran reacias a aceptar⁴.

La preocupación acerca del ejercicio directivo de los mediadores impulsó la necesidad de un enfoque que enfatizara la autodeterminación de las partes, no sólo en la retórica utilizada en la mediación, sino también en la forma en que es conducida realmente. La mediación transformativa respondió a esta preocupación sobre la práctica directiva de la mediación de una forma tan clara y convincente, que ha atraído a muchos mediadores de diversos campos, a sus principios y métodos⁵. El sistema transformativo demuestra que la mediación puede erigirse, en la práctica, como una clara alternativa frente a los foros adjudicadores de intervención en conflictos.

¿Ejercen los mediadores con un claro

propósito? Una segunda preocupación sobre la evolución de la mediación surge de la reticencia del campo de la mediación a examinar el objetivo implícito tras el ejercicio de la misma. A medida que el campo de la mediación se expandía, llegó a ser cada vez más manifiesto que no todos los mediadores actuaban de la misma manera – diferentes objetivos implícitos originaron diferentes enfoques prácticos⁶. En gran medida, el campo de la mediación estaba dispuesto a ignorar cuestiones críticas relacionadas con las múltiples metas de la mediación, a pesar del hecho de que diferentes tipos de práctica conducían a a) diferentes expectativas respecto de lo que brinda la mediación, b) diferentes concepciones respecto de lo que es el “éxito” y sobre cómo debería ser evaluado, y c) diferentes visiones respecto de cuán apropiada, aconsejable, o incluso ética, es la conducta del mediador⁷.

Más que examinar las diversas (y a veces incoherentes) metas y objetivos de la mediación y las controversias sobre ellas, muchos expertos del campo de la mediación evaden estos temas mediante el apoyo a una miope e irreflexiva visión de la práctica. Ellos alientan a los mediadores a dominar una serie de destrezas de intervención aisladas, sin reconocer que tales destrezas están siempre vinculadas con el objetivo implícito para el cual fueron formuladas. Mediadores y formadores usan a menudo la metáfora de la “caja de herramientas”, para guiar el desarrollo de la destreza profesional del mediador. Esta metáfora apoya la creencia que los profesionales deberían agregar continuamente nuevas “herramientas” a su caja de herramientas profesionales mediante el aprendi-

al lector español por Marcelo Rodríguez Rivollier.

² Ver, por ejemplo, Joseph P. Folger y Sydney, Bernard, *Divorce Mediation: When Mediators Challenge Selective Facilitation: Some Preliminary Observations on a Strategy Used by Divorce Mediators*, 23, *Law and Society Review*, 613 (1989); William A. Donohue, *COMMUNICATION, MARITAL DISPUTE AND DIVORCE MEDIATION*, Jossey-Bass (1991); Joseph P. Folger, *Mediation Research: Studying Transformative Effects*, 18, *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 385-397 (2001).

³ Algunos ven la carencia de énfasis en la autodeterminación de las partes como el resultado de la institucionalización de los programas de mediación en ambientes judiciales. Para ejemplos, ver Nancy Welsh, *The Thinning Vision of Self-determination in Court-Connected Mediation: The Inevitable Price of Institutionalization?*, 6 *Harvard Negotiation Law Review*, 1-96 (2001); Joseph P. Folger, *Mediation Goes Mainstream: Taking the Conference Theme Challenge*, 3 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 1-10 (2002).

⁴ Robert A. Baruch Bush, *Substituting Mediation for Arbitration: The Growing Market for Evaluative Mediation and What it Means for the ADR Field*, 3 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 111-131 (2002).

⁵ Ver Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger, *THE PROMISE OF MEDIATION: RESPONDING TO CONFLICT THROUGH EMPOWERMENT AND RECOGNITION*, Jossey-Bass (1994); Robert A. Baruch Bush y Joseph Folger, *LA PROMESA DE LA MEDIACION*, Granica (1996); Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger, *THE PROMISE OF MEDIATION: THE TRANSFORMATIVE APPROACH TO CONFLICT*, Jossey-Bass (2005); Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush, *DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK*, Instituto para la Transformación Pacífica de Conflictos (2001).

⁶ Robert A. Baruch Bush, *One Size Does Not Fit All: A Pluralistic Approach to Mediator Performance Testing and Quality Assurance*, 19, *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 965-1004 (2004)

⁷ Como ilustración de la forma en que diferentes modelos de práctica manejan diferentes concepciones de los mismos conceptos, ver, por ejemplo, Dorothy Della Noce, *Seeing Theory in Practice: An Analysis of Empathy in Mediation*, 15 *Negotiation Journal*, 271-301 (1999).

¹ El presente artículo fue publicado originalmente en Chile, por el Consejo de Defensa del Estado, en “Revista de Derecho”: Diciembre 2007. Nº 18. Pp 35-57, en traducción de Pedro Barría. Para el presente número de “Revista de Mediación”, dicha traducción fue revisada y adaptada

zaje de estrategias individuales y descontextualizadas (por ejemplo, destrezas comunicacionales, trucos, indicios y métodos). Este enfoque de la caja de herramientas para el aprendizaje y la práctica de la mediación ha sido considerado beneficioso porque permitía a los profesionales extraer una serie de propuestas de intervención y usarlas para diferentes situaciones o eventos que se desplegaran durante las sesiones de mediación.

La preocupación acerca de la metáfora de la caja de herramientas – y el tipo de práctica en mediación que, en definitiva, genera –, se debe a que ignora la circunstancia de que nunca una herramienta está libre del propósito para el cual es usada. Cualquier destreza en mediación puede ser usada para una amplia gama de propósitos, dependiendo de las metas explícitas o implícitas del profesional que la utilice. Por ejemplo, una entrevista individual puede ser usada por el mediador para motivar a una parte intransigente para alejarse de una posición extrema que él o ella ha adoptado en una sesión conjunta con la otra parte. En una entrevista individual, un mediador puede sentirse más cómodo alejando a una parte reticente de una posición o visión extrema, debido a que esta acción puede realizarse sin el conocimiento de la otra parte. Alternativamente, un mediador puede usar una entrevista individual para ayudar a una parte a pensar sobre lo que quiere decir o lo que no quiere decir a la otra persona en las negociaciones durante la sesión conjunta. En el último caso, el mediador emplea la reunión individual para ayudar a la parte a decidir qué quiere decir o hacer, con lo cual se cumple una función de “empowerment” o revalorización. En el primer caso, la reunión individual se emplea para influir o convencer a la parte de que cambie su posición sobre un tema en discusión. Estas son visiones muy diferentes respecto de la forma en que un mediador puede o debiera usar una entrevista individual. Y estas diversas prácticas relativas a la conducta de los mediadores durante las entrevistas

individuales, se basan en muy diferentes concepciones de lo que es el principal propósito de un mediador cuando actúa en la práctica.

De la misma forma, muchos mediadores creen que necesitan poder dominar la habilidad de la “escucha activa”. Pero esta destreza nunca está desconectada del propósito para el cual esté siendo usada. Los mediadores siempre escuchan con algún propósito en mente y utilizan lo que han oído decir a las partes para lograr alguna meta que tienen como mediadores cuando intervienen en el conflicto. Un mediador puede escuchar con una amplia variedad de propósitos, incluyendo: diagnosticar los temas de las partes, identificar necesidades implícitas, alejar a las partes de posiciones que parecen ilógicas o contraproducentes, deconstruir narrativas personales de las partes, o resumir lo dicho por cada una de ellas, de modo que puedan reflexionar sobre sus propias visiones y las de la otra parte. Estas diferentes metas reflejan objetivos implícitos extremadamente diversos que los mediadores podrían estar tratando de conseguir mientras escuchan a las partes durante una sesión de mediación. Y estos propósitos para la escucha están ligados a propósitos o metas más amplios para la propia mediación.

La mediación transformativa se hace cargo de la necesidad imperiosa de clarificar el objetivo implícito de la práctica en mediación. El marco transformativo se basa en un objetivo ideológico manifestado explícita y claramente para la práctica del mediador y dicho marco ha demostrado cómo un conjunto de destrezas específicas de intervención se puede emplear con coherencia para apoyar la consecución de este objetivo transformativo explícito⁸. En este sentido, la mediación transformativa cuestionó la asunción común en el campo de la mediación que plantea que el acopio y dominio de destrezas o herramientas comunicacionales, independientemente del examen de su uso, constituye un enfoque efectivo para llegar a ser un profe-

sional competente. En cambio, el marco transformativo enfatizó que la claridad de objetivos es la base para el uso de cualquier conjunto de destrezas que los mediadores dominen y que la transformación en un profesional competente implica que éste sea plenamente consciente de un objetivo claro para la práctica y se dedique al mismo.

¿Puede la mediación preservar su capacidad propia como espacio no adjudicador de intervención en conflictos? La tercera preocupación que asumió la mediación transformativa, fue la necesidad de definir y preservar la capacidad propia del proceso de mediación en sí mismo. La gama disponible de procesos adjudicadores (incluyendo juicios, actos de conciliación, juicios rápidos, vistas previas, arbitraje) cumple importantes y necesarias funciones en la resolución de disputas. Estos procesos producen sentencias adecuadas y justas, crean instancias de conciliación para disputas difíciles, disuaden de conductas abusivas o criminales delictivas y/o cierran eficientemente casos que pueden ser acumulados en tribunales y otros sistemas institucionales. Cuando la mediación los replica o intenta lograr similares objetivos que los perseguidos por esos procesos de intervención en conflictos, se pierde o transforma su potencial único. Cuando la mediación simplemente trata de ser una vía eficaz para dar salida a los conflictos, en esta actividad siempre puede ser superada por otros procesos adjudicadores, los cuales pueden servir de forma más efectiva a la consecución de los objetivos de eficacia y cierre de los casos. Cuando la mediación trata de asegurar conciliaciones, simplemente duplica la práctica decisoria de estos procesos disponibles de intervención en conflictos.

La mediación, en cambio, tiene una contribución que hacer, diferente y propia, a la importante labor de la intervención en conflictos, la cual es distinta de las metas de los procesos adjudicadores y que descansa sobre una visión más optimista de la capacidad de cada una de

las partes de resolver sus propios problemas y de avanzar hacia la comprensión de las perspectivas de la otra. Los procesos adjudicadores, por definición, se erigen sobre la premisa de que las partes no pueden tomar decisiones adecuadas, legales o equitativas para ellas o para la otra parte. Por esta razón, los adjudicadores necesitan resolver los conflictos para las partes. Por otra parte, los procesos adjudicadores asumen también que cada una de las partes está encerrada en sus propios puntos de vista y no puede considerar o reconocer las perspectivas y situaciones de la otra. Por esta razón, los adjudicadores necesitan tomar en cuenta diversas perspectivas cuando deciden el resultado o los términos de acuerdo de una disputa. En conjunto, estas asunciones establecen la necesidad de los adjudicadores de contener el conflicto de las partes mediante la adopción de decisiones para ellas y la limitación de sus interacciones mutuas. En contraste, el potencial singular de la mediación proviene de una visión más optimista de la capacidad de las personas para abrirse paso en medio de sus propios conflictos. Esta es la visión que el enfoque transformativo de la práctica adopta tanto en su declaración de objetivos como en su estatuto sobre la práctica del mediador⁹. Y es el inmutable compromiso con esta visión lo que preserva la singularidad y el valor alternativo de la mediación.

2. EL OBJETIVO DE LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: LA TRANSFORMACIÓN DE LA CALIDAD DE LA INTERACCIÓN DE LAS PARTES EN CONFLICTO

La mediación transformativa ofrece un enfoque para la práctica de la mediación que está basado en una visión ideoló-

gica alternativa de cómo se puede fomentar un conflicto productivo mediante la intervención de una tercera parte. Específicamente, sugiere que la práctica de la mediación puede contar con una visión transformativa del conflicto más que conciliadora. En el marco transformativo, se entiende el conflicto como una crisis en la interacción humana. La experiencia del conflicto dificulta que la gente se comprometa en interacciones con otros de forma productiva o constructiva. Los desafíos personales, emocionales y sustantivos que el conflicto suscita para las personas tienden a llevarlas a estados de debilidad y ensimismamiento. Como las personas tratan de enfrentar los temas conflictivos mientras se encuentran en estos estados de debilitamiento, la interacción destructiva tiende a emerger y persistir – interacción que impide a las personas entenderse a sí mismas y con otros y que también debilita la adecuada deliberación y toma de decisiones de las partes. En contraste, el conflicto productivo se produce cuando cambia la calidad de la interacción de las partes en conflicto. Este cambio en la interacción conflictiva ocurre en la medida en la que cada persona pasa de estados de debilidad y ensimismamiento a estados de mayor fortaleza y apertura. Así, en este enfoque de la práctica, el término “transformación” se refiere a la transformación de la interacción destructiva de las partes en conflicto. Esta transformación sucede cuando las partes son capaces de salir, en menor o mayor medida, de la debilidad y ensimismamiento que el conflicto ha creado.

El papel del mediador en esta visión transformativa de la práctica es apoyar proactivamente cambios productivos en la interacción de las partes. Los mediadores siguen y apoyan los temas que las partes desean discutir y las ayudan para que mejoren la comprensión de sus propias visiones y las de los demás, cuando las partes toman las decisiones que desean. Como resultado, el mediador ayuda a las partes a crear sus propios resultados, basándose en una comprensión

más clara y segura de sí mismas, de la otra parte, y de la naturaleza de los temas que las dividen. Los resultados que las partes alcanzan son propios, sean éstos: términos de acuerdos negociados, opciones de seguir o terminar una relación, compromisos financieros y promesas entre ambas partes, o decisiones de llevar el conflicto a otro foro. El objetivo del mediador no es moldear determinados resultados o elecciones de las partes, sino, mediante el apoyo a cambios constructivos en la interacción entre ellas, permitirles elegir por sí mismas las opciones más claras y seguras, basadas en una mayor comprensión de cada una respecto de la otra parte y de los problemas que han surgido entre ellas.

Este enfoque de la práctica asume que si la interacción de las partes en conflicto es apoyada y facilitada por un mediador formado, ellas son capaces de encontrar el equilibrio entre fortaleza y claridad individual (revalorización) y conexión social (reconocimiento), que puede haberse perdido en la espiral descendente de su destructiva interacción conflictiva. La transformación de ésta permite que personas que están distanciadas y enredadas en problemas emocionales, empleen sus capacidades inherentes tanto para decidir por sí mismos y obrar en consecuencia como para ir más allá de sus propias perspectivas y abrirse a considerar las de los demás y solucionar así los difíciles desafíos creados por el conflicto. Esto significa que aunque los mediadores desempeñen un claro papel

⁸ Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush, Developing Transformative Training: A View from the Inside, en DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK, 168-182 (Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush, editores, 2001).

⁹ Joseph. P. Folger y Robert A. Baruch Bush, Transformative Mediation and Third Party Intervention. Ten Hallmarks of a Transformative Approach to Practice, 13 Mediation Quarterly, 263-278 (1996)

de apoyo a la transformación de la interacción conflictiva, su control sobre temas sustantivos y sobre la expresividad de las partes es contraproducente porque debilita la oportunidad de ellas de darse cuenta de sus propias capacidades humanas para una mayor revalorización personal y un mayor reconocimiento interpersonal. En otras palabras, que el mediador sea directivo y controlador hace que las metas de la práctica transformativa sean inalcanzables¹⁰.

3. CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LA PRÁCTICA TRANSFORMATIVA: EL APOYO PROACTIVO A LOS CAMBIOS EN LA INTERACCIÓN DE LAS PARTES EN CONFLICTO

Todas las destrezas y prácticas que los mediadores utilizan en un enfoque transformativo se dirigen a realizar el propósito descrito anteriormente. En el plano práctico, con el fin de apoyar su objetivo de transformación del conflicto, los mediadores se concentran en la interacción de las partes momento a momento, a medida que se desarrolla durante las sesiones de mediación. Este "microenfoque" impide que los mediadores se adelanten a las partes y que adopten una disposición diagnóstica que conduzca a la suerte de práctica altamente directiva que la investigación ha documentado¹¹. En cambio, centrarse en este aspecto permite a los mediadores trabajar con la interacción de las partes en conflicto, en vez de contenerla, y prestar atención a las oportunidades para la revalorización y el reconocimiento que surjan en el desarrollo de la interacción de las partes. Aunque la gama completa de habilidades que los mediadores emplean en este modelo de práctica no puede ser ampliamente desarrollada aquí, las características que presentamos a continuación dan una idea representativa de la orientación prácti-

ca que ponen en práctica los mediadores transformativos.

Los mediadores apoyan a las partes a diseñar sus propias reglas fundamentales de interacción durante la mediación

En muchos tipos de práctica, los mediadores establecen reglas fundamentales preestablecidas, cuyo seguimiento durante la sesión, solicitan a las partes. En contraste, los mediadores que actúan dentro de una orientación transformativa discuten con las partes qué reglas fundamentales creen que van a necesitar para guiar o limitar la conversación que van a tener¹². En algunos casos, las partes discrepan acerca de las cuestiones relacionadas con esas reglas fundamentales y necesitan discutir detenidamente sus diferencias sobre qué pautas se necesitan y por qué. El mediador facilita esta discusión con el objeto de ayudar a las partes a entender las diferentes visiones sobre cómo quieren hablarse durante la sesión. Esta conversación a menudo permite que las partes exploren importantes diferencias en estilos de comunicación que proceden de distintas experiencias culturales, profesionales o de género que las partes traen con ellas a la sala de mediación. Se anima a las partes a que planteen temas relativos a cómo se van a comunicar, no sólo al comienzo de la sesión, sino en cualquier momento de la mediación. De esta forma, a lo largo de la sesión de mediación se deja la discusión del proceso de mediación, y de los problemas y decisiones sustantivas de las partes sobre el proceso y contenido, a las propias partes, no al mediador¹³.

A menudo, en muchos modelos de mediación, ésta se lleva a cabo como un proceso "orientado al futuro". En la práctica, esto implica usualmente que el mediador desalienta activamente la discusión de las partes sobre eventos

pasados de la historia de su conflicto porque se asume que este enfoque retrospectivo es contraproducente. Se considera que este enfoque es inútil para la construcción de acuerdos que muevan a las partes más allá de sus actuales problemas y hacia el futuro. Por otro lado, en la práctica transformativa se estimula a las partes para que decidan por sí mismas si es importante o útil para ellas hablar acerca del pasado, presente o futuro¹⁴. Cuando existen diferencias entre las partes acerca de cuál debería ser el núcleo de la discusión, el mediador facilita la discusión de estas diferencias, sin preferencia respecto de en qué se deben centrar las partes. Si las partes no llegan a un acuerdo sobre si deberían o no hablar del pasado durante la mediación, pueden decidir darla por finalizada. Frecuentemente, sin embargo, este tipo de conversación conduce a profundizar en la comprensión de las diferencias que las partes tienen relativas a cómo se hablan de sus temas conflictivos. Permite aclarar por qué, por ejemplo, el hablar sobre el pasado puede ser visto como irrelevante por una de las partes, pero muy importante por la otra parte. Estas conversaciones a menudo son útiles para que descubran por qué no han sido capaces de progresar sobre problemas tangibles que los dividen y para decidir si quieren continuar con sus actuales discusiones y cómo.

Los mediadores facilitan las decisiones de las partes acerca de si quieren concentrarse en temas relacionados con el pasado, presente o futuro, y cuándo se van a dedicar a ello.

En el modelo de práctica transformativa, no hay fases preestablecidas que los mediadores utilizan como mapa del proceso que llevan a cabo. En muchos modelos prácticos, a menudo las fases

se utilizan para guiar al mediador sobre cómo debería desarrollarse la sesión de mediación¹⁵. Los mediadores confían en estas fases para moldear la interacción de las partes durante la sesión. En contraste, en el enfoque transformativo no se emplean fases preestablecidas porque no estimulan ni ayudan al mediador a permanecer concentrado en el desarrollo momento a momento de la interacción de las partes¹⁶. Por el contrario, estas fases preestablecidas tienden a conducir a los mediadores a dejar de concentrarse en la interacción de las partes y a adoptar una “macro-visión” de cuáles son los problemas y los temas. Esta visión estimula a los mediadores a establecer rápidamente agendas de temas antes de que las partes hayan expresado completamente sus puntos de vista o se hayan escuchado mutuamente, a diagnosticar problemas desde el punto de vista del mediador y a enfatizar puntos de acuerdo, más que puntos de desacuerdo. Todas estas intervenciones directivas probablemente ocurren cuando los mediadores cuentan con un mapa por fases del proceso para guiar su actuación durante la sesión de mediación. Un modelo de fases ubica al mediador en una posición de “conducir” a las partes a través de un proceso, porque ubica la interacción de las partes donde el “mapa” del mediador asume que debería ir durante una típica sesión de mediación¹⁷. Cabe destacar que estas fases sirven como base para una mediación práctica directiva, una práctica que desplaza el foco de los mediadores fuera de la interacción de las partes y debilita el control de éstas sobre la dirección de su propia disputa.

En una visión transformativa de la práctica, los mediadores se concentran en los patrones de interacción desarrollados por las partes – no en las fases de mediación preestablecidas. Estos patrones son construidos por las partes tan pronto como comienzan a interactuar y cambian y evolucionan a lo largo de la sesión de mediación. El mediador tra-

baja con estos patrones y ayuda a facilitarlos mientras que las partes: plantean problemas, discuten cómo están hablando entre ellas, ofrecen y modifican puntos de vista, clarifican sus propias actitudes y sentimientos acerca de distintos temas, y adoptan decisiones sobre problemas que les son importantes.

Los mediadores apoyan proactivamente la interacción de las partes y están en sintonía con la espiral de conflicto que se produce a lo largo del proceso.

A menudo la interacción de las partes en conflicto evoluciona durante la sesión en espirales de interacción que se basan en la interacción previa entre las partes. En un momento inicial de la mediación (a veces en varias ocasiones), las partes discuten problemas de una forma y, en momentos posteriores de la sesión, tienen conversaciones cualitativamente diferentes acerca de estos mismos problemas¹⁸. La naturaleza de la conversación cambia por lo que se evidencia en la sesión, por ejemplo, nueva información intercambiada entre las partes, mayor claridad personal sobre los problemas, y mejor comprensión de las perspectivas mutuas. Todo lo anteriormente dicho puede hacer que cambie la naturaleza de la conversación acerca de los mismos temas o problemas, puesto que se vuelven a repetir posteriormente. Los mediadores transformativos están sensibilizados con estas espirales de interacciones conflictivas. Ellos esperan que estas espirales de interacción ocurran en el curso de una sesión de mediación y, a menudo, hacen notar a las partes cómo los mismos temas se están discutiendo de otra forma a medida que su interacción se desarrolla en el transcurso del proceso. De esta manera, las partes observan la evolución de su propia interacción conflictiva y cómo afecta a sus visiones y decisiones personales.

¹⁰ Bush y Folger (2005), nota 1, 251

¹¹ Folger y Bush, nota 5, 30-31; Folger y Bush, *Ideology, Orientations to Conflict, and Mediation Discourse*, en *NEW DIRECTIONS IN MEDIATION* (Joseph P. Folger y Tricia Jones editores, 1994)

¹² Para una descripción de la apertura de una sesión de mediación transformativa, ver Sally Pope, *Beginning the Mediation: Party Participation Promotes Empowerment and Recognition*, en *DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK*, 85-95 (Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush editores, 2001).

¹³ Para una discusión sobre la interrelación del proceso de mediación y el contenido de las disputas de las partes, ver Joseph P. Folger, *Who Owns What in Mediation? Seeing the Link Between Process and Content*, en *DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK*, 55-61 (Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush editores, 2001).

¹⁴ Folger y Bush, nota 5, 31-32.

¹⁵ Ver por ejemplo, Jay Folberg y Allison Taylor, *MEDIATION: A COMPREHENSIVE GUIDE TO RESOLVING CONFLICTS WITHOUT LITIGATION*, Jossey-Bass (1984); Kathy Domenici, *MEDIATION: EMPOWERMENT IN CONFLICT*, Waveland Press (1996). Una típica visión del proceso en fases podría incluir: apertura del mediador, narración de historias, identificación de las necesidades implícitas, encuentro de bases comunes, redacción del acuerdo.

¹⁶ Dorothy Della Noce, *Mediation as a Transformative Process: Insights on Structure and Movement*, en *DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK*, 71-84 (Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush editores, 2001).

¹⁷ Puesto que muchos modelos del proceso de mediación en fases terminan con una fase de redacción del acuerdo o arreglo, hay una asunción incorporada en estos modelos en el sentido que el mediador necesita alcanzar un acuerdo con el fin de “completar” las fases. Esto crea un impulso natural hacia una orientación fuertemente conciliatoria de parte del mediador.

¹⁸ Ver Bush y Folger nota 9, 202.

Los mediadores permiten y apoyan segmentos ininterrumpidos de interacción entre las partes

En la práctica transformativa, el énfasis está en el apoyo a los cambios en la interacción de las partes en conflicto. Por consiguiente, los mediadores tienen cuidado de no impedir o de interponerse en el camino de la interacción mutua de las partes. El mediador no está presente para asegurarse que entiende los problemas o perspectivas de las partes, sino más bien para ayudarlas a clarificar lo que por sí mismas se están tratando de decir, mientras las partes deciden acerca de los problemas que las dividen. Los mediadores no pueden trabajar con la interacción de las partes si les impiden hablarse una a otra o si ellos enfatizan la importancia de hablarle continuamente al mediador a lo largo del proceso. Esto implica que los mediadores transformativos necesitan estar cómodos con la interacción conflictiva difícil – interacción que se basa en falta de revalorización de las partes y su incapacidad de asumir la perspectiva del otro.

Los mediadores facilitan la expresividad emocional de las partes cuando se produce durante la interacción entre las mismas

En algunos modelos de práctica, frecuentemente la expresión de emociones por las partes es considerada una amenaza para el resultado exitoso o productivo de la mediación. La expresividad emocional es vista como incoherente con un proceso racional de solución de problemas, el cual se postula, a menudo, como la base para una intervención efectiva en mediación. Por otro lado, en la práctica transformativa la expresividad emocional es concebida como un resultado inherente a la inte-

racción de las partes en conflicto¹⁹. Se supone que todos los conflictos importantes son emocionales para las partes de alguna forma o en cierta medida. La emocionalidad es parte de la experiencia de conflicto y el instrumento a través del cual las mismas partes se expresan. Negar esta característica del conflicto es ignorar la verdadera naturaleza de la experiencia de las partes en sus conflictos sobre problemas difíciles. Los mediadores transformativos aprenden a trabajar con la emocionalidad del conflicto, confiando en el mismo enfoque central sobre la transformación de la interacción de las partes que ellos ponen en práctica cuando les ayudan a tratar problemas importantes o cuando las partes discuten diferencias sobre la forma de comunicarse mutuamente.

Para conseguir mayor revalorización personal y mayor reconocimiento entre las partes, los mediadores se concentran en y apoyan las oportunidades que surgen en la interacción de las partes.

En el transcurso del proceso, los mediadores transformativos mantienen la mira en las expresiones de debilidad (por ejemplo, expresiones de indefinición, confusión, incertidumbre, etc.) y ensimismamiento (por ejemplo, expresiones de autoprotección, enclaustramiento, actitudes defensivas y sospechas) mientras cada parte interactúa con la otra acerca de los problemas y temas que las dividen. El mediador trabaja con las expresiones de estos estados de debilidad y ensimismamiento para ayudar a las partes a avanzar hacia mayor revalorización y reconocimiento. Cuando ocurre este movimiento, normalmente se produce poco a poco, progresivamente. Los mediadores cuentan con una serie fundamental de habilidades comunicacionales, dirigidas siempre al objetivo

que subyace a la práctica transformativa – apoyar cambios en la calidad de la interacción en el conflicto mediante el estímulo de la revalorización y el reconocimiento.

Aunque centrarse permanentemente en la revalorización y el reconocimiento ayuda a los mediadores a evitar un enfoque directivo que se concentre prematuramente en el acuerdo y arreglo, esto no significa que las partes que participan en la mediación transformativa no logren acuerdos. La investigación sobre la práctica transformativa indica que las partes “arreglan” o concluyen sus problemas aproximadamente entre el 60% y 65% de los casos²⁰. Aunque la mediación transformativa proporciona un foro para arreglar problemas de las partes y para apoyar sus avances, en este enfoque el mediador no impone o dirige el desarrollo de resultado alguno. Por consiguiente, cuando se arreglan los problemas, son las partes las que, por sí mismas, han construido sus propias soluciones a sus propios problemas y han alcanzado sus propios acuerdos. Es la concentración persistente del mediador en la interacción de las partes, más que en posibles arreglos, lo que asegura que cuando se alcanzan los arreglos, éstos han sido establecidos por las propias partes.

4. FORMACIÓN DE PROFESIONALES TRANSFORMATIVOS: LA VINCULACIÓN DEL OBJETIVO TRANSFORMATIVO CON LAS HABILIDADES PRÁCTICAS DE LOS MEDIADORES

La formación en mediación transformativa está regida por la consigna: la meta guía a la práctica²¹. Esto significa que la formación está diseñada para brindar a la mediación múltiples niveles de

comprensión, comenzando con las premisas ideológicas sobre las que descansa el marco transformativo, para luego pasar al dominio de habilidades y métodos específicos que los mediadores pueden emplear en su trabajo de apoyo a los cambios cualitativos de la interacción de las partes en conflicto. Algunos de los objetivos claves de aprendizaje en la formación en mediación transformativa se pueden resumir de la siguiente forma:

- Desarrollar una clara comprensión de las premisas relacionales y sus implicaciones para la conducción de la intervención en el conflicto²². Los mediadores comprenden las asunciones y premisas implícitas que definen la práctica y propósito de la mediación transformativa.
- Comprender los conceptos de revalorización y reconocimiento y poder identificar signos de cada uno en interacciones en conflictos emergentes. Los mediadores desarrollan una comprensión empírica de estos conceptos y examinan atentamente el valor de cada uno y la interrelación entre ellos dentro del conflicto²³.
- Reconocer los cambios dirigidos hacia la revalorización y el reconocimiento, y el impacto que estos cambios tienen sobre la interacción de las partes en conflicto. Los mediadores deben ser capaces de apoyar los cambios en la interacción dentro del conflicto con una clara comprensión de cómo estos cambios se desarrollan y construyen en el tiempo, independientemente de los resultados específicos de una sesión de mediación.
- Aprender a esperar y trabajar con una difícil interacción en el conflicto que sucede cuando las partes están en estado de debilidad y ensimismamiento. Los mediadores llegan a sentirse cómodos facilitando la interacción en un conflicto difícil y controlando sus impulsos de contener el conflicto, en vez de apoyar la transformación.

- Practicar habilidades comunicacionales específicas que apoyen cambios dirigidos a una mayor revalorización y reconocimiento. Los mediadores dominan una gama de habilidades (por ejemplo, reflexión, resumen, revisión, etc.) y aprenden cómo cada una puede usarse para apoyar la revalorización y el reconocimiento²⁴.
- Dominar la oportunidad para intervenir mientras la interacción de las partes se desarrolla. Los mediadores aprenden la importancia del flujo y espiral de la interacción de las partes en conflicto y el manejo de la ocasión de intervenir en este flujo. Esto requiere el dominio de un delicado equilibrio de acciones y abstenciones en la intervención.

5. LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA EN ÁREAS DE DISPUTAS: LA CALIDAD DE LA INTERACCIÓN DE LAS PARTES IMPORTA EN TODAS LAS DISPUTAS

La mediación transformativa ha sido adoptada en una amplia gama de campos y sectores de la práctica de intervención en conflictos. Ha sido implementada en mediación familiar y de divorcios, disputas laborales, así como casos remitidos por tribunales en pequeñas disputas civiles, conflictos entre vecinos, y disputas multilaterales sobre políticas públicas. Ha sido adoptada como enfoque primario para el funcionamiento de programas judiciales de mediación comunitaria, ejercicio profesional, así como para organizaciones públicas y privadas²⁵. Por diversas e importantes razones, que pasan a describirse, la mediación transformativa ha desplegado su atractivo para una amplia gama de sectores.

La mediación transformativa es apropiada para las expectativas en diversas relaciones. La mediación transformativa es usada para tratar disputas que impliquen relaciones en curso entre los contendientes, pero igualmente es apro-

¹⁹ Folger y Bush, nota 5, 28.

²⁰ Cynthia J. Halberlin, *Transforming Workplace Culture Through Mediation: Lessons Learned from Swimming Upstream*, 18 *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 375-383 (2001); para otros efectos de la implementación de la mediación transformativa, ver: Lisa Bingham y M. Cristina Novac, *Mediation's Impact on Formal Discrimination Complaint Filing: Before and After the REDRESS Program at the United States Postal Service*, 221 *Review of Public Personnel Administration* (2001); James R. Antes, Joseph P. Folger y Dorothy Della Noce, *Transforming Conflict in the Workplace: Documented Effects of the USPS REDRESS Program*, 18 *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 429-467 (2001).

²¹ Folger y Bush, nota 5, 169.

²² Dorothy Della Noce, Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger, *Clarifying the Theoretical Underpinnings of Mediation: Implications for Practice and Policy*, 3 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 39-66 (2002).

²³ Para ilustraciones sobre como identificar revalorización y reconocimiento en interacción en conflictos, ver Janet Kelly Moen, Donna Turner Hudson, James R. Antes, Erling O. Jorgensen y Linda H. Hendrikson, *Identifying Opportunities for Empowerment and Recognition In Mediation*, en *DESIGNING MEDIATION: APPROACHES TO TRAINING AND PRACTICE WITHIN A TRANSFORMATIVE FRAMEWORK*, 112-132 (Joseph P. Folger y Robert A. Baruch Bush editores, 2001).

²⁴ En la formación en mediación transformativa, las habilidades comunicacionales nunca son concebidas como independientes del objetivo para el cual el mediador las aplica. De esta forma, las habilidades comunicacionales siempre son ejercitadas con un propósito específico en mente, relacionado con las metas gemelas de revalorización y reconocimiento y la relación entre ambas.

²⁵ Para una discusión más profunda de la gama de disputas en que se ha usado la mediación transformativa, ver Bush y Folger (2005), nota 5, 85-130.

piada en casos en los que las partes no tengan una relación o cualquier otra interacción mutua al término de la mediación. Esto es así porque la interacción de las partes está en el centro de cualquier conflicto por larga que sea su interdependencia. La calidad de esa interacción en el conflicto importa para la experiencia de conflicto de las partes y para los resultados que ellas creen.

Un casero y un inquilino tienen que interactuar para decidir cómo van a solucionar los problemas de gastos y pagos sobre la devolución de la fianza y de los arreglos, incluso si el inquilino se muda de la propiedad arrendada inmediatamente después de la sesión de mediación. El conflicto de un paciente con un administrador médico o un facultativo se desarrolla a través de su interacción mutua, incluso si el paciente nunca vea de nuevo al administrador o al médico tras la terminación del caso. Un cliente que ponga una reclamación contra el dueño de una tienda, tiene que interactuar con él respecto de la forma en la cual se va a zanjar la reclamación, incluso si el cliente no piensa volver a entrar en esa tienda de nuevo. Centrarse en la revalorización y el reconocimiento es importante en todas estas disputas porque las partes solucionan sus problemas; la calidad de la interacción en conflictos es importante también para la forma en que evolucionan o se desarrollan estos conflictos. En resumen, la atención que la mediación transformativa pone en apoyar los cambios de la calidad de la interacción en el conflicto es relevante cada vez que las partes interactúan en mediación, incluso si la propia disputa no está inserta dentro de una relación en curso entre las partes, que continúe después del término de la mediación.

La mediación transformativa apoya cualquier decisión que adopten las partes sobre sus problemas y relaciones. La mediación transformativa ha tenido gran atractivo porque permite a cada parte una mejor comprensión de sí misma y de la otra, y la adopción

de decisiones claras acerca de cualquier tema que las divida. La transformación de la interacción conflictiva dentro de la mediación no implica, sin embargo, que las partes necesariamente continúen su relación después de la sesión de mediación. Las partes continúan o mantienen su relación sólo si deciden que quieren hacerlo. En algunos casos, una o todas las partes deciden por sus propios motivos terminar una relación o distanciarse de la otra como resultado de su participación en la mediación. Si un mediador insiste en que las partes mantengan o restablezcan una relación, esto constituiría una violación del principio central de la revalorización sobre cuya base se construye el modelo de la práctica transformativa. Siempre se deja que las partes elijan sus propias opciones sobre la continuación de su relación y en qué términos. Las decisiones sobre las relaciones no se tratan de forma distinta a cómo se tratan las decisiones sobre otros problemas que tengan las partes. El valor que proporciona la mediación transformativa es que si las partes deciden terminar su relación, muy probablemente adoptarán esa decisión con mayor claridad, comprensión e intencionalidad, en vez de hacerlo por impulsos inestables, confusos, irreflexivos y retrógrados. La calidad de la interacción con la cual las partes finalizan su relación es diferente y más constructiva porque han sido apoyadas por el proceso transformativo mientras adoptaban su decisión.

La mediación transformativa puede tener efectos positivos más allá de la participación de las partes en sesiones de mediación. La mediación transformativa ha sido adoptada en algunos contextos organizacionales e institucionales porque puede ofrecer la posibilidad de "efectos contra la cultura establecida". El director del programa sobre disputas de discriminación laboral del Servicio Postal de los Estados Unidos de América acuñó la frase "efectos contra la cultura establecida" para describir una serie de posibles resultados que el proceso de mediación transformativa

podría producir²⁶. En este programa nacional en el lugar de trabajo, 3.000 mediadores externos fueron formados en la práctica del enfoque transformativo para llevar a cabo mediaciones en una amplia gama de disputas entre trabajadores y entre trabajadores y directivos. El término "efectos contra la cultura establecida" se refería a la posibilidad que la experiencia de los trabajadores que participaban en mediación transformativa pudiera tener un potencial impacto positivo sobre sus futuras interacciones en el lugar de trabajo tras dejar la sala de mediación. Se tenía la esperanza de que la experiencia colectiva de quienes participaran en el proceso de mediación, pudiera, en el tiempo, cambiar la cultura de todo el lugar de trabajo²⁷.

La naturaleza de la práctica transformativa hizo que la posibilidad de los "efectos contra la cultura establecida" fuera una razonable expectativa. La mediación transformativa brinda una experiencia que puede permitir que las personas encuentren nuevas formas de interacción mutua frente a las diferencias personales, incompatibilidad o injusticia percibida y desafíos diarios de la vida laboral. El sistema transformativo hace posible los "efectos contra la cultura establecida" porque está diseñado para apoyar a las personas en sus esfuerzos para abrirse paso entre problemas difíciles, sin ser dirigidas o evaluadas por una tercera parte. Es el compromiso de las partes con su propia lucha contra el conflicto en la mediación, apoyado por un diestro mediador, lo que permite la posibilidad de desarrollo personal de quienes participan en un proceso de mediación transformativa. Investigaciones sobre los efectos del programa del Servicio Postal de Estados Unidos de América sugieren que, a través de la participación de directivos y trabajadores en la mediación transformativa, han ocurrido tales "efectos contra la cultura establecida" dentro de esta organización²⁸.

La mediación transformativa apoya la discusión de las partes sobre dife-

rencias culturales que estimen relevantes para sus disputas. Otro fuerte atractivo de la mediación transformativa es que el proceso alienta a las partes cuando deciden explorar y hacerse cargo de problemas difíciles relacionados con diferencias culturales, religiosas, étnicas y raciales. Puesto que este modelo de práctica no limita a las partes ni requiere que se concentren solamente en los problemas “tangibles”, pueden optar por hacerse cargo de diferencias étnicas y culturales que impliquen desafíos complicados para ellos. A menudo las diferencias culturales contribuyen a las dificultades que surgen de las percepciones mutuas de las partes, de su interacción mutua, y de los problemas importantes que las dividen. El trabajo de los mediadores dentro de este marco transformativo es ser capaz de facilitar la discusión sobre estos difíciles problemas culturales, raciales y étnicos, si es que las propias partes desean plantearse estos problemas. En este sentido, la práctica de los mediadores transformativos es persistentemente provocadora – trabaja con las perspectivas y orientaciones de las partes a medida que surgen en el desarrollo de la interacción en conflictos y apoya la discusión de estas diferencias.

Sin embargo, como todo problema o tema que las partes puedan plantear en mediación, los problemas culturales, étnicos o raciales solamente son facilitados por el mediador si las partes deciden que esos problemas son importantes de tratar y los plantean en sus discusiones. No es responsabilidad del mediador identificar o sacar a relucir estos problemas si es que las partes no los plantean. Pero la libertad que éstas tienen para discutir cualquier problema que deseen y la disposición del mediador a trabajar con cualquiera de los problemas que planteen, crea la posibilidad para tratar profundamente las creencias y visiones persistentes que las partes piensan que están en el corazón de su conflicto²⁹. En particular, directores de muchos programas de mediación co-

munitaria han adoptado el marco transformativo porque ven en él la posibilidad de poder trabajar eficazmente con los tipos de conflictos étnicos y culturales que caracterizan a muchas de las disputas en los vecindarios y comunidades a las que atienden.

6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL VALOR ÚNICO DE LA MEDIACIÓN

La necesidad de preservar y fomentar la capacidad única de la mediación como foro de intervención en conflictos es de vital importancia ya que más y más interesados recurren a la mediación para ayudar en el tratamiento de una amplia gama de disputas. Pero los programas de mediación probablemente no sobrevivirán si no preserva y promueve el valor único de la mediación. Cuando quienes defienden y establecen programas de mediación no tienen claro lo singular que este foro puede ofrecer, es menos probable que los agentes institucionales continúen financiando y apoyando el desarrollo de estos programas, especialmente cuando ellos llegan a familiarizarse con una práctica mediadora que es directiva o no se diferencia de los foros disponibles de resolución de disputas. Por otra parte, los críticos que ven que los programas de mediación no ofrecen un proceso alternativo, a menudo alegan que la mediación puede ser peligrosa para los clientes si ellos son “aconsejados”, “influenciados”, o “impulsados a llegar a acuerdos” sin adecuada protección, formal y procesal, respecto de este tipo de presión por una tercera parte. Puesto que la mediación es un proceso privado e informal, estas críticas a menudo son susceptibles de una percepción negativa de la mediación en su conjunto y contribuyen a dicha percepción³⁰.

Más importante aún, los propios clientes serán reacios a seguir recurriendo a la

mediación si no perciben que ella les ofrece algo diferente a los procesos existentes, dirigidos principalmente a proporcionar la solución del caso e imponer acuerdos para las disputas. Las personas que participan en mediación necesitan tanto experimentar el proceso como algo diferente de otros servicios de intervención en conflicto, como apreciarlo como algo más valioso y enriquecedor que sus otras opciones disponibles. Cuando los participantes no perciben que la mediación es una alternativa singular y poderosa, se terminan preguntando: “¿de qué sirve?” y finalmente van disminuyendo las peticiones que hacen los clientes de recurrir a este proceso. Por todas estas razones, es importante reconocer que los programas de mediación probablemente no florecerán a largo plazo si la práctica de la mediación no es guiada por metas claras y alternativas y si el proceso de mediación no demuestra su valor único y singular.

²⁶ Cynthia J. Halberlin, nota 12, 377.

²⁷ Este objetivo era particularmente importante para esta organización porque la cultura del Servicio Postal de Estados Unidos de América era reconocida como absolutamente contenciosa y negativa. Los posibles efectos positivos sobre la cultura en el lugar de trabajo eran importantes para los líderes del Servicio Postal que fundaron este programa de mediación.

²⁸ Jonathan F. Anderson y Lisa Bingham, *Upstream Effects from Mediation of Workplace Disputes: Some Preliminary Evidence from the United States Postal Service*, 48 *Labor Law Journal*, 607-608 (1997).

²⁹ Para una ilustración de una mediación transformativa vinculada con problemas de connotación racial, ver el Caso de la Casa Púrpura en Bush y Folger, nota 4, 131-214.

³⁰ Para discusiones críticas de la práctica e implementación de la mediación, ver, por ejemplo, Deborah Hensler, *Suppose It's Not True: Challenging Mediation Ideology*, 1 *Journal of Dispute Resolution*, 81-89 (2002); Bernard Mayer, *BEYOND NEUTRALITY: CONFRONTING THE CRISIS CONFLICT RESOLUTION*, Jossey-Bass (2004); Bush nota 3.

La mediación transformativa proporciona un enfoque para la práctica que implica una experiencia singularmente poderosa para quienes están en conflicto, porque confía en el poder de la interacción humana para liberar el potencial de las personas para la revalorización y el reconocimiento. Más de diez años de experiencia de desarrollo y aplicación de la práctica transformativa en diversos contextos sugieren que muchos clientes e interesados institucionales coinciden con el propósito central de este enfoque de la práctica. Muchos interesados institucionales, incluyendo jueces, administradores de programas, y gerentes organizacionales, a menudo se transforman en ardientes partidarios de la mediación transformativa cuando entienden los fundamentos conceptuales e ideológicos de este enfoque y ven su impacto sobre los conflictos y vidas de los disputantes que participan en este proceso. Sin embargo, es responsabilidad de los profesionales y responsables del campo de la mediación el ser capaces de articular su propósito transformativo y comprometerse con él en sus prácticas³¹. A largo plazo, el éxito de la mediación – núcleo del movimiento alternativo de resolución de disputas– dependerá de la capacidad propia del campo de la mediación para prever, articular y poner en práctica un proceso de resolución de conflictos regido por objetivos claros, potentes y únicos.

³¹ Para una discusión sobre la forma en que las metas propias de la mediación pueden ser implementadas en tribunales y otros escenarios institucionales, ver Dorothy Della Noce, Joseph P. Folger y James R. Antes, *Assimilative, Autonomous, or Synergistic Visions: How Mediation Programs in Florida Address the Dilemma of Court Connection*, 3 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 11-38 (2002).