

**MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: PRESERVACIÓN
DEL POTENCIAL PROPIO DE LA MEDIACIÓN EN
ESCENARIOS DE DISPUTAS**

Joseph P. Folger Ph. D.¹
Traducido por Pedro Barría

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 ella ofrece como proceso de resolución de disputas. Este artículo explica la singularidad de este enfoque y cómo el desarrollo de la mediación transformativa se hace cargo de importantes inquietudes que surgen sobre otras formas de práctica. Este trabajo clarifica el objetivo y metas centrales de la mediación transformativa y describe algunas de las características prácticas claves de este enfoque de la intervención en conflictos. Adicionalmente, el artículo resume algunos de los elementos del adiestramiento en mediación transformativa y describe la extensión de los sectores de disputas en los cuales actualmente está siendo usada exitosamente. La comprensión del objetivo y práctica de la mediación transformativa puede permitir a los profesionales y directores de programas decidir si deberían adoptarla.

DESCRIPTORES: Disputas (mediación transformativa) - Enfoque transformativo (mediación) - Folger, Joseph (mediación transformativa) - Interacción de las partes (mediación transformativa) - Media-

¹ Joseph P. Folger es profesor de Desarrollo Adulto y Organizacional en Temple University, Philadelphia, PA, EE.UU (jfolger@temple.edu) y cofundador del Instituto para el Estudio de la Transformación del Conflicto (www.transformativemediation.org).

ción Transformativa - Mediadores (mediación transformativa) - Programas de mediación

SUMARIO DE CONTENIDOS: 1.- Orígenes de la Mediación Transformativa: Respuesta a Preocupaciones sobre la Evolución de la Práctica en Mediación. 2.- Objetivo de la Práctica de la Mediación Transformativa: Transformación de la Calidad de la Interacción de las Partes en Conflicto. 3.- Rasgos Claves de la Práctica Transformativa: Apoyo Proactivo a Cambios en la Interacción de las Partes en Conflicto. 4.- Entrenamiento de Profesionales Transformativos: Vinculación del Objetivo Transformativo con Destrezas Prácticas de los Mediadores. 5.- Adopción e Implementación de la Mediación Transformativa en Áreas de Disputa: La Calidad de la Interacción de las Partes Importa en Todas las Disputas. 6.- La Institucionalización del Valor Propio de la Mediación.

1. ORÍGENES DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: RESPUESTA A 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 emergido acerca de la dirección y evolución del ejercicio de la mediación en Estados Unidos y otras partes. Estas tres preocupaciones son resumidas más abajo como cuestiones críticas que han surgido en el campo de la mediación en los pasados quince años.

¿Ofrece Realmente la Práctica de la Mediación un Proceso Alternativo de Intervención en Conflictos? En la medida que el uso de la mediación se expandía entre diversos sectores de resolución de disputas durante los ochenta y noventa, un importante cuerpo de investigación documentaba que cada vez más, en la práctica, ella se estaba asemejando a los foros de intervención en conflictos que se proponía reemplazar.² Los mediadores estaban llegando a ser alta-

² Ver, por ejemplo, Joseph P., Folger y Sydney, Bernard, *Divorce Mediation: When Mediators Challenge Selective Facilitation: Some Preliminary Observations on a Strategy Used*

mente dirigistas 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 alcanzaban.³ 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 concepto del mediador, que 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 era usado para contener la interacción en el conflicto y limitar la expresión de emociones por las partes. En otra práctica en mediación, el control era ejercido 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 dirigista 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 dirigista de la mediación de una forma tan clara y convincente, que ha atraído a muchos mediadores de diversos campos, a sus principios y métodos.⁵ El sistema transformativo demuestra que la mediación

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 falta 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 MEDIACIÓN*, 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*

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 se originó en la reticencia del campo para examinar el objetivo implícito tras el ejercicio de la mediación. En la 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 prácticos–.⁶ En gran escala, el campo deseaba ignorar cuestiones críticas relacionadas con las múltiples metas de la mediación, a pesar del hecho que diferentes tipos de práctica conducían a: a) diferentes expectativas respecto de lo que la mediación brinda, 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 mediador.⁷

Más que examinar las diversas (y a veces inconsistentes) metas y objetivos de la mediación y las controversias sobre ellas, muchos líderes 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 conjuntos de destrezas de intervención aisladas, sin reconocer que tales destrezas están *siempre* vinculadas con el objetivo implícito para el cual fueron formuladas. Mediadores e instructores usan a menudo la metáfora de la “*caja de herramientas*”, para guiar el desarrollo de la destreza profesional del mediador. Esta metáfora plantea la creencia que los profesionales deberían continuamente agregar nuevas “herramientas” a su caja de herramientas profesionales, mediante el aprendizaje de estrategias individuales y descontextualizadas (por ejemplo, destrezas comunicacionales, trucos, indicios y métodos). Este enfoque de caja de herramientas para el aprendizaje y práctica de la mediación fue visto como beneficioso

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 comprensiones 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).

porque podría permitir a los profesionales adquirir una serie de movimientos de intervención y usarlos para diferentes situaciones o eventos que se desplegaran durante sus 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 ella ignora la circunstancia 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 usa la reunión individual para ayudar a la parte a decidir qué quiere decir o hacer, con lo cual se cumple una función de “*empoderamiento*”. En el primer caso, la reunión individual es usada para influir o convencer a la parte para 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 reunión individual. Y estas diversas prácticas relativas a la conducta de los mediadores durante reuniones individuales, se basan en muy diferentes concepciones de lo que es el principal propósito de un(a) mediador(a) cuando actúa en la práctica.

De la misma forma, muchos mediadores creen que necesitan poder dominar la habilidad de la “escucha activa”. Pero, esa destreza nunca está desconectada del propósito para el cual esté siendo usada. Los mediadores siempre están escuchando con algún propósito en mente y ellos usan lo que han oído de las partes para lograr alguna meta que tienen como mediadores cuando intervienen en el conflicto de las partes. Un mediador puede escuchar por 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 perso-

nales de las partes, o resumir lo dicho por cada una de las partes, de modo que ella pueda reflexionar sobre sus propias visiones y las de la otra. Estas diferentes metas reflejan extremadamente diversos objetivos implícitos 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 crítica necesidad de clarificar el objetivo implícito de la práctica en mediación. El sistema transformativo se construye sobre un objetivo ideológico, explícito y claramente manifestado para la práctica del mediador y dicho sistema demostró cómo un conjunto de destrezas específicas de intervención puede ser consistentemente usado para apoyar la realización de este explícito objetivo transformativo.⁸ En este sentido, la mediación transformativa desafió 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 transformarse en un profesional competente. En cambio, el sistema 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 esté plenamente consciente y dedicado a un claro objetivo para la práctica.

¿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 mismo. La gama disponible de procesos adjudicadores (incluyendo juicios, conferencias de conciliación, minijuicios, audiencias, paneles de comunicación, arbitraje) cumple importantes y necesarias funciones en el tratamiento de disputas. Estos procesos producen adecuados y justos criterios, crean instancias de conciliación para disputas difíciles, disuaden conductas abusivas o criminales y/o terminan eficientemente casos que pueden acumularse en tribunales y otros sistemas institucionales. Cuando la mediación los replica o intenta

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).

lograr similares objetivos que los perseguidos por esos procesos de intervención en conflictos, se pierde o transforma su potencial propio. Cuando la mediación simplemente trata de ser una eficiente vía de terminar conflictos, siempre puede ser superada por otros procesos adjudicadores, los cuales pueden servir en forma más efectiva las metas de eficiencia y decisión de 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 dedicarse a sus propios problemas y de avanzar a la comprensión de las perspectivas de la otra. Los procesos adjudicadores, por definición, se erigen sobre la premisa que las partes, por sí mismas, no pueden adoptar decisiones adecuadas, legales y justas. Por esta razón, los adjudicadores necesitan resolver los conflictos por las partes. Adicionalmente, 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 para los adjudicadores de contener el conflicto de las partes mediante la adopción de decisiones por 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 entremedio 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 mediador.⁹ Y es el inmutable compromiso con esta visión lo que preserva la singularidad y valor alternativo de la mediación.

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).

2. OBJETIVO DE LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN TRANSFORMATIVA: 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 ideológica alternativa de la forma en que el conflicto productivo podría ser fomentado a través de la intervención de una tercera parte. Específicamente, sugiere que la práctica de la mediación puede contar con una visión del conflicto transformativa más que conciliatoria. En el sistema transformativo, se entiende el conflicto como una crisis en la interacción humana. La experiencia del conflicto hace difícil que la gente se comprometa en interacciones con otros en una 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 deliberación y decisión sana de las partes–. En contraste, el conflicto productivo ocurre cuando cambia la *calidad* de la interacción de las partes en conflicto. Este cambio en la interacción conflictiva ocurre en la medida que cada persona se mueve desde estados de debilidad y ensimismamiento hacia estados de mayor fuerza y apertura. Así, *en este enfoque de la práctica, el término “transformación” se refiere al cambio 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 de las de los demás, en la medida que las partes adoptan las decisiones que deseen. Como resultado, el mediador ayuda a las partes a crear sus propios resultados, basadas 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 acuerdo 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 la comprensión mejorada 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 competente, ellas son capaces de encontrar el equilibrio entre fortaleza y claridad individual (“empoderamiento”) y conexión social (reconocimiento), que puede haberse perdido en la descendente espiral de su destructiva interacción conflictiva. La transformación de ésta permite que personas que están enredadas en temas divisivos y emocionales, hagan uso de sus capacidades inherentes tanto para la acción como para relaciones humanas con el objeto de acometer los difíciles desafíos que crea el conflicto. Esto significa que aunque los mediadores tengan un claro papel que jugar en el apoyo a la transformación de la interacción conflictiva, su control sobre temas sustantivos y expresividad de las partes es contraproducente porque debilita la oportunidad de ellas de darse cuenta de sus propias capacidades humanas para un mayor auto “empoderamiento” y reconocimiento interpersonal. En otras palabras, el dirigismo y control del mediador hacen inalcanzables las metas de la práctica transformativa.¹⁰

3.- RASGOS CLAVES DE LA PRÁCTICA TRANSFORMATIVA: APOYO PROACTIVO A 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 nivel 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, según ella se desarrolla durante las sesiones de mediación. Este “microfoco” impide que los mediadores se adelanten a las partes y que adopten una disposición

¹⁰ Bush y Folger (2005), nota 1, 251.

diagnóstica que conduzca a la suerte de práctica altamente dirigida que la investigación ha documentado.¹¹ En cambio, este foco permite a los mediadores trabajar con la interacción de las partes en conflicto, en vez de contenerla, y prestar atención a las oportunidades para “empoderamiento” y reconocimiento que surgen en el despliegue de la interacción de las partes. Aunque la gama completa de destrezas que los mediadores emplean en este modelo de práctica no puede ser ampliamente desarrollado aquí, el siguiente conjunto de rasgos ofrece una relación representativa de la orientación práctica que desarrollan los mediadores transformativos.

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

En muchos tipos de práctica, los mediadores solicitan a las partes seguir durante la sesión reglas fundamentales preestablecidas. En contraste, los mediadores que actúan dentro de una orientación transformativa discuten con las partes respecto de qué reglas fundamentales ellas sienten necesitar para guiar o limitar la conversación que están prontas a tener.¹² 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 ellas 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. Las partes son estimuladas a plantear temas relativos a cómo se están comunicando con la otra, no sólo al comienzo de la sesión, sino en cualquier momento de la mediación. De esta forma, la discusión del proceso de mediación, integrada con la discusión de problemas y decisiones sustantivas de las partes acerca del proceso y

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).

contenido, es dejada a las propias partes, no al mediador, a lo largo de la sesión de mediación.¹³

- Los mediadores facilitan las decisiones de las partes acerca de si y cuándo quieren concentrarse en tópicos relacionados con el pasado, presente o futuro.

En muchos modelos de mediación práctica, a menudo la mediación es conducida 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 decidir por sí mismas si es importante o útil para ellas hablar acerca del pasado, presente o futuro.¹⁴ Cuando existen diferencias entre las partes acerca de cuál debería ser el foco de la discusión, el mediador facilita la discusión de estas diferencias, sin preferencia respecto de dónde las partes necesitan centrar el foco. Si las partes no concuerdan respecto de si deberían o no hablar del pasado durante la mediación, ellas pueden decidir terminar la mediación. Frecuentemente, sin embargo, esta clase de conversación conduce a profundizar la comprensión respecto de las diferencias que las partes tienen relativas a *cómo ellas hablan a la otra* acerca de sus temas conflictivos. Ella permite aclarar por qué, por ejemplo, el hablar sobre el pasado puede ser visto como irrelevante para una parte, pero críticamente importante para la otra. Estas conversaciones a menudo son útiles para que los disputantes descubran por qué no han sido capaces de progresar sobre problemas tangibles que los dividen y de decidir si quieren continuar con sus actuales discusiones y cómo.

- Los mediadores apoyan proactivamente la interacción de las partes y están preparados para las espirales conflictivas que ocurren a lo largo del proceso.

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.

En el modelo de práctica transformativa, no hay fases preestablecidas que sean usadas por los mediadores como mapa del proceso que conducen. En muchos modelos prácticos, a menudo las fases son usadas para guiar el sentido del mediador respecto de cómo debería desarrollarse la sesión de mediación.¹⁵ Los mediadores confían en estas fases para moldear la interacción de las partes mientras la sesión se desarrolla. En contraste, las fases preestablecidas no son usadas en el enfoque transformativo de la práctica. La razón es que las fases preestablecidas del proceso no estimulan o ayudan al mediador a permanecer concentrado en el desarrollo momento a momento de la interacción de las partes.¹⁶ En cambio, estas fases preestablecidas tienden a conducir a los mediadores a dejar de concentrarse en la interacción de las partes y adoptar una “macro-visión” de cuáles son los problemas y tópicos. Esta visión estimula a los mediadores a establecer rápidamente agendas de tópicos antes que las partes hayan expresado completamente sus puntos de vista o se hayan escuchado unas a otras, a diagnosticar problemas desde el punto de vista del mediador y a enfatizar puntos de acuerdo, más que puntos de desacuerdo. Todas estas intervenciones dirigistas 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 estar durante una típica sesión de mediación.¹⁷ En forma importante, estas fases sirven como fundación para una mediación práctica dirigista, 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.

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 etapa 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.

En una visión transformativa de la práctica, los mediadores se concentran en los patrones de interacción desarrollados por las partes, no en fases de mediación preestablecidas. Estos patrones son contruidos por las partes tan pronto como comienzan a interactuar y ellos cambian y evolucionan mientras la sesión de mediación se desarrolla. El mediador trabaja con estos patrones y ayuda a facilitarlos mientras las partes plantean problemas, discuten cómo están hablando entre ellas, ofrecen y modifican puntos de vista, clarifican sus propias actitudes y sentimientos acerca de tópicos, y adoptan decisiones sobre problemas que les son importantes.

A menudo la interacción de las partes en conflicto evoluciona en espirales de interacción que son contruidas entre ellas sobre la propia interacción anterior durante la sesión. En un momento inicial de la mediación (a menudo en varias ocasiones), las partes discuten problemas de una forma y tienen conversaciones cualitativamente diferentes acerca de estos problemas en momentos posteriores de la sesión.¹⁸ La naturaleza de la conversación cambia debido a lo que se manifiesta en la sesión, lo que incluye nueva información intercambiada entre las partes, mayor claridad personal sobre los problemas, y mejor comprensión de las perspectivas mutuas de las partes. Desarrollos como estos pueden cambiar la naturaleza de la conversación de las partes acerca de los mismos tópicos o problemas, en la medida que ella se “repita” posteriormente en la sesión de mediación. 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 tópicos se están discutiendo de otra forma en la 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 sus visiones y decisiones personales.

- Los mediadores consideran 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 no cruzarse en el camino de la interacción mutua de las partes. El (la) mediador(a) no

¹⁸ Ver Bush y Folger nota 9, 202.

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 “empoderamiento” de las partes y su incapacidad de asumir la perspectiva del otro.

- Los mediadores facilitan la expresividad emocional de las partes en la medida que ocurre en la interacción entre ellas

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 inconsistente 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 interacción de las partes en conflicto.¹⁹ Se supone que todos los conflictos importantes son emocionales para las partes en alguna forma o extensión. 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 usan cuando les ayudan a tratar temas sustantivos o cuando las partes discuten diferencias sobre la forma de comunicarse mutuamente.

Para conseguir mayor auto “empoderamiento” y reconocimiento entre las partes, los mediadores se concentran en y apoyan las oportunidades que surgen en la interacción de las partes.

En el curso del proceso, los mediadores transformativos mantienen la mira en las expresiones de debilidad (por ejemplo, expresiones de indefinición, confusión, incertidumbre, etc.) y ensimismamiento

¹⁹ Folger y Bush, nota 5, 28.

(por ejemplo, expresiones de autoprotección, enclaustramiento, actitudes defensivas y sospechas) mientras cada parte interactúa con la otra acerca de los problemas y tópicos 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 “empoderamiento” y reconocimiento. Cuando se produce este movimiento, usualmente lo hace en pasos pequeños, incrementales. Los mediadores cuentan con un conjunto esencial de destrezas comunicacionales, dirigidas siempre al objetivo tras la práctica transformativa: apoyar cambios en la calidad de la interacción en el conflicto mediante el estímulo del “empoderamiento” y reconocimiento.

Aunque la concentración persistente en el “empoderamiento” y reconocimiento ayuda a los mediadores a evitar un enfoque dirigista 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 casos.²⁰ 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, ellos han sido creados por las partes por sí mismas.

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).

4. ENTRENAMIENTO DE PROFESIONALES TRANSFORMATIVOS: VINCULACIÓN DEL OBJETIVO TRANSFORMATIVO CON DESTREZAS PRÁCTICAS DE LOS MEDIADORES

El adiestramiento en mediación transformativa se guía por la consigna: *la Meta Guía a la Práctica*.²¹ Esto significa que el adiestramiento está diseñado para brindar a la mediación múltiples niveles de comprensión, comenzando con las premisas ideológicas sobre las que descansa el sistema transformativo, para luego moverse al dominio de habilidades y métodos específicos que los mediadores pueden usar para esforzarse en apoyar cambios de calidad de la interacción de las partes en conflicto. Algunos de los objetivos de aprendizaje claves del adiestramiento en mediación transformativa pueden ser resumidos en la siguiente forma:

- Desarrollar una clara comprensión de las premisas relacionales y sus implicancias para la conducción de la intervención en el conflicto.²² Los mediadores comprenden las asunciones y premisas implícitas que definen la práctica y propósito de la mediación transformativa.
- Comprender los conceptos de “empoderamiento” 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 conflicto.²³
- Reconocer cambios dirigidos al “empoderamiento” y reconocimiento y el impacto de estos cambios sobre la interacción de las partes en conflicto. Los mediadores necesitan ser capaces de apoyar cambios en la interacción dentro del conflicto con una clara comprensión de cómo estos cambios se desarrollan

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 “empoderamiento” 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).

y construyen a través del tiempo, independientemente de los resultados específicos de una sesión de mediación.

- Aprender a contar y trabajar con interacción difícil 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 mayor “empoderamiento” y reconocimiento. Los mediadores dominan una gama de destrezas (por ejemplo, reflexión, precisión, revisión, etc.) y aprenden cómo cada una puede usarse para apoyar el “empoderamiento” y reconocimiento.²⁴
- 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 la oportunidad para sus intervenciones dentro de ese flujo. Esto requiere el dominio de un delicado equilibrio de acciones y abstenciones en materia de intervención.

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

La mediación transformativa ha sido adoptada en una amplia gama de arenas 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 priva-

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

das.²⁵ 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 involucren relaciones en curso entre los contendientes, pero *igualmente es apropiada en casos en los que las partes no tendrán una relación o cualquier otra interacción mutua luego del término de la mediación*. Esto es así porque por larga que sea su interdependencia, la interacción de las partes está en el centro de cualquier conflicto. 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 propietario y un arrendatario necesitan interactuar para decidir cómo van a arreglar los problemas de gastos y pagos por devolución de rentas y arreglos, incluso si el inquilino se cambia 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 viera de nuevo al administrador o al médico tras la terminación del caso. Un cliente que tenga un reclamo contra el dueño de una tienda, necesita interactuar con él respecto de la forma en la cual el reclamo será tratado, incluso si el cliente jamás pensare entrar en esa tienda de nuevo. La concentración en el “empoderamiento” y reconocimiento es importante en todas estas disputas en la medida en que las partes se dediquen a sus problemas, porque la calidad de la interacción conflictiva es importante para la forma en que cualquiera de estos conflictos evolucione y se desarrolle. En suma, la concentración de la mediación transformativa en el apoyo a cambios en la calidad de la interacción en el conflicto es relevante cada vez que las partes interactúan mutuamente 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

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.

cada parte una mejor comprensión de sí misma y de la otra y la adopción de claras decisiones 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. En algunos casos, una o todas las partes deciden por sus propios motivos terminar una relación o distanciarse de la(s) otra(s) como resultado de su participación en mediación. Si un mediador insiste en que las partes mantengan o restablezcan una relación, esto constituiría una violación del principio central del “empoderamiento” sobre cuya base se construye el modelo de 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 relaciones no son tratadas diferentemente de las decisiones sobre otros problemas que las partes enfrenten. El valor que la mediación transformativa brinda es que si las partes deciden terminar su relación, muy probablemente adoptarán esa decisión con mayor claridad, comprensión e intencionalidad, en vez de hacerlo con 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 ellas han sido apoyadas por el proceso transformativo mientras adoptaban su decisión.

La Mediación Transformativa Puede Tener Positivos Efectos 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 corriente”. El líder del programa sobre disputas de discriminación laboral del Servicio Postal de Estados Unidos de América acuñó la frase “efectos contra la corriente” para describir una serie de posibles resultados que el proceso de mediación transformativa podría producir.²⁶ En este programa nacional en el lugar de trabajo, 3.000 mediadores externos fueron adiestrados en la práctica del enfoque transformativo para conducir mediaciones en una amplia gama de disputas entre trabajadores y entre trabajadores y directivos. El término “efectos contra la corriente”, 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 luego que deja-

²⁶ Cynthia J. Halberlin, nota 12, 377.

ran la sala de mediación. La esperanza era 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 fuera una razonable expectativa la posibilidad que se presentaran “efectos contra la corriente”. 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 “efectos contra la corriente” 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 conflictual en 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 corriente” dentro de esta organización²⁸.

La Mediación Transformativa Apoya la Discusión de las Partes Sobre Diferencias Culturales que Estimen Relevantes para sus Disputas. Otro fuerte atractivo de la mediación transformativa es que el proceso alienta a las partes cuando ellas 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”, ellas pueden optar por hacerse cargo de diferencias étnicas y culturales que impliquen difíciles desafíos. A menudo las diferencias culturales contribuyen con las dificultades que surgen de las percepciones mutuas de las partes, de su interacción mutua, y de los problemas sustantivos que las dividen. El trabajo de

²⁷ Este objetivo era particularmente importante para esta organización porque la cultura del Servicio Postal de Estados Unidos de América era reconocida como absolutamente adversarial 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).

los mediadores dentro de este sistema transformativo es 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 extractiva: trabaja con las perspectivas y orientaciones de las partes en la medida que ellas surgen en el desarrollo de la interacción conflictiva y apoya la discusión de estas diferencias.

Sin embargo, como todo problema o tópico 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 las partes tienen para discutir cualquier problema que deseen y la disposición del mediador de trabajar con cualquiera de los problemas de las partes, crea la posibilidad para tratar profundamente las persistentes creencias y visiones que las partes piensan que están en el corazón de su conflicto.²⁹ En particular, líderes de muchos programas de mediación comunitaria han adoptado el sistema transformativo porque ven en él la posibilidad de poder trabajar efectivamente con los tipos de conflictos étnicos y culturales que caracterizan muchas de las disputas en los vecindarios y comunidades a las que ellos atienden.

6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL VALOR PROPIO DE LA MEDIACIÓN

La necesidad de preservar y fomentar la capacidad propia de la mediación como foro de intervención en conflictos es crucial en la medida que más y más interesados recurren a ella para ayudar en el tratamiento de una amplia gama de disputas. Pero los programas de mediación probablemente no sobrevivirán si no preservan y promueven su valor propio. Cuando quienes promueven y establecen programas de mediación no tienen claridad respecto de lo singular que puede ofrecer este foro, es menos probable que los interesados institucionales continúen financiando y apoyando el desarrollo de es-

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.

tos programas, especialmente cuando ellos llegan a familiarizarse con una práctica mediadora que es dirigista o no se diferencia de los foros disponibles de resolución de disputas. Adicionalmente, 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 de una tercera parte. Puesto que la mediación es un proceso privado e informal, estas críticas a menudo tienen importancia y contribuyen a una percepción negativa de la mediación en su conjunto³⁰.

Más importante aún, los propios clientes estarán reacios a continuar usando la mediación si no perciben que ella les ofrece algo diferente de los procesos existentes, dirigidos principalmente a brindar arreglo de causas y acuerdos impuestos para las disputas. Las personas que participan en mediación necesitan tanto experimentar el proceso como algo diferente de otros servicios de intervención en conflictos, 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, ellos terminan preguntando: “¿para qué sirve?” y la demanda de clientes por el proceso eventualmente decae. Por todas estas razones, es importante reconocer que los programas de mediación probablemente no florecerán en el largo plazo si la práctica no es guiada por metas claras y alternativas y el proceso de mediación no demuestra su propio y singular valor.

La mediación transformativa brinda un enfoque para la práctica que capta 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 el “empoderamiento” y reconocimiento. Más de diez años de experiencia de desarrollo e implementación de la práctica transformativa en diversos contextos sugiere que muchos clientes e interesados institucionales simpatizan con el propósito central de este enfoque de la práctica. Muchos interesados institucionales, incluyendo jueces, administradores de pro-

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.

gramas, 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 líderes en el campo de la mediación ser capaces de articular su propósito transformativo y comprometerse con él en sus prácticas.³¹ En el largo plazo, su éxito —como centro del movimiento de resolución alternativa de disputas— dependerá de la propia habilidad del campo de la mediación para prever, articular y establecer un proceso de resolución de conflictos guiado por metas claras, singulares y poderosas.

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 Programas in Florida Address the Dilemma of Court Connection*, 3 *Pepperdine Dispute Resolution Law Journal*, 11-38 (2002).