

De la cobertura cero a los eventos mediáticos: el valor estratégico de los medios de comunicación en la negociación

Elvira GARCÍA DE TORRES¹

RESUMEN

Este artículo analiza el importante papel que la comunicación e información juegan en los fenómenos de negociación, particularmente en el campo internacional, en el que las circunstancias y cambios del presente imponen buscar modelos alternativos de solución de disputas. Los medios profesionales de información se adaptan mal a la naturaleza de proceso de la negociación, no valoran la paz como fenómeno noticiable y desconocen estructuras y estrategias de los procesos de negociación. Se hace necesario estudiar y revisar el papel de los medios en la resolución de conflictos de negociación.

ABSTRACTS

This paper focuses on the important role played by communication and information in negotiation processes, especially in an international frame of reference, in which today's needs and circumstances demand an alternative model of conflict resolution. The author gives us a wide description of the influence of professional perspectives of news production in negotiation processes, whose complexity of structure and strategies are badly treated by news media. Peace is not a newsworthiness criteria and the cover of negotiation processes is not privileged by information and communication organizations.

¹ Universidad Cardenal Herrera-CEU (Valencia).

L'article présent s'occupe de l'influence de la communication et l'information dans les procès de négociation, essentiellement dans le monde international, où les changements et circonstances actuels demandent un model alternatif de résolution des conflits. L'auteur nous fait une description en détail de l'influence des perspectives professionnelles de la production des nouvelles dans les procès de négociation, avec leur complexité de structure et stratégies, que ne sont pas traités par les média comme il serait correct. La paix n'est un valeur-nouvelle et les procès de négociation ne s'adaptent pas aux exigences d'événements ponctuels des média.

PALABRAS CLAVE: Negociación, alternativas de resolución de disputas, campo internacional, estructuras, estrategias de negociación, influencia de comunicación e información, valores noticia y paz, terrorismo y medios.

KEY WORDS: Negotiation, alternative resolution of disputes, news media, peace as a newsworthy criterion, strategies and types of negotiation, influence of media in negotiation, terrorism processes and media.

MOTS CLÉ: Négociation, résolution alternative des disputes, media informatifs, paix comme valeur-nouvelle, stratégies et types de négociation, influence des média dans procès de négociation, procès terroristes et média.

1. INTRODUCCIÓN

En este artículo abordo las consecuencias del uso estratégico de los medios en los procedimientos alternativos para la resolución de conflictos y los efectos inadvertidos de la cobertura en los procesos de negociación; también, el papel del periodista en el contexto negociador, los límites, la responsabilidad y el grado de implicación del informador con la paz y con los procedimientos de resolución de conflictos.

La irrupción de los investigadores en comunicación en el área de la negociación tiene lugar a partir de los años sesenta, pero a principios de los noventa ROLOFF y PUTNAM (1992) indican que pese a la indudable interconexión entre la comunicación y la negociación y el reconocimiento de los teóricos de la negociación de este hecho, pocos centros han dirigido su investigación al papel de la comunicación.

En el ámbito de la negociación, los principios orientadores son el microanálisis de indicios verbales y no verbales, la comunicación en la dinámica de la negociación y los sistemas de significado. SCHNITMAN (2000) destaca la utilidad de los nuevos paradigmas de la comunicación para la resolución de

conflictos desde las perspectivas epistemológica, dialógica, argumental, generativa, de desempeño, narrativa, del encuadramiento comunicativo y transformadora.

La diversidad de lenguajes, experiencias y culturas conforma la resolución alternativa de conflictos y hace posible entablar un diálogo significativo. Esto constituye un nuevo paradigma de la comunicación, la mediación y la resolución de conflictos. Las teorías de Palo Alto también han encontrado aplicación a la resolución de conflictos a través de la mediación (SUARES, 1996). Sin embargo, «A pesar de la evidente importancia de la implicación de los medios en la negociación y en la mediación, los investigadores han prestado muy poca atención a este asunto en las disciplinas más relevantes de relaciones internacionales, ciencia política y comunicación» (GILBOA, 2000: 545).

2. UN MODELO GENERAL DE NEGOCIACIÓN

FISHER y URY (1990) han elaborado un modelo general de negociación en el que ésta aparece caracterizada como un proceso de resolución de problemas que satisfaga las necesidades y los intereses subyacentes de las partes en conflicto. Es una alternativa a la negociación por posiciones, basada en movimientos de presión como las amenazas, la advertencia, el compromiso, el bluff, la ambigüedad deliberada y el engaño. El modelo de FISHER y URY propone: diferenciar los intereses de las posiciones, es decir, negociar no sobre las demandas explícitas sino sobre las necesidades subyacentes; generar opciones que satisfagan los intereses de todos, lo que implica una participación creativa para la búsqueda de alternativas que mejoren los resultados de los participantes; trabajar de acuerdo con principios que sean aceptables para todos (las resoluciones de la ONU podrían constituir un ejemplo, pero también un precedente, un reglamento o tasaciones...); separar las emociones de la agenda.

La cuestión que planteo en este trabajo es si a los periodistas les interesa más el modelo de resolución de problemas o el de posiciones. Pues bien, pese al amplio desarrollo de la perspectiva de resolución de problemas en la investigación sobre conflictos, la cobertura de la negociación puede reproducir viejos modelos posicionales (SCHELLING, 1964; IKLÉ, 1976). La negociación por posiciones se basa en un principio de competición fácil de comprender y percibir en el que no caben matices. El conflicto tiene valor de noticia y, ante una negociación que se presume difícil, es coherente con las expectativas (GALTUNG y RUGE, 1974). Los negociadores, por otra parte, pueden verse llevados a subrayar las diferencias, especialmente en las primeras etapas, para evitar

que se proyecte una imagen débil ante aquellos a quienes representan (GARCÍA DE TORRES, 2001).

En el ámbito de las negociaciones laborales, los medios ayudan a los trabajadores a reforzar el compromiso con la huelga y facilitan a los empresarios la comunicación directa con los trabajadores. WALTON y MACKERSIE (1974) sitúan el uso de medios de comunicación en el grupo de tácticas del compromiso, tácticas dirigidas a eliminar la indeterminación de los oponentes y que adquieren relevancia conforme avanza la negociación, como elemento de presión que lleva hacia el acuerdo. Como parte de los preparativos ostensibles para la huelga figura filtrar a la prensa la intención de huelga. Otros autores también vinculan el éxito del compromiso, en el ámbito laboral, con la publicidad (STEVENS, 1978). McNAIR (1995) sostiene que el impacto del uso de los medios en un conflicto industrial nunca será tan grande como el nivel de desempleo, la fortaleza de un gobierno y las restricciones legales a la acción sindical, pero añade que para los sindicatos los medios ofrecen más oportunidades que peligros en un contexto en el que el gobierno y los empresarios han de tener en cuenta a la opinión pública en los conflictos laborales.

El entorno de la negociación es complejo. Puede tratarse de conflictos que implican a dos o más partes que pueden no ser monolíticas y formar coaliciones. Entre las cuestiones que un negociador ha de tener presente, porque pueden plantearse en un futuro, están: repetir las negociaciones en el futuro (y las consecuencias para la reputación), la posibilidad de enlazar temas, que sean uno o varios los asuntos que negociar, la posible retirada de las negociaciones, la necesidad de ratificar los acuerdos y escaladas en el último momento, admitir las amenazas, el carácter vinculante o no del acuerdo, reforzar los compromisos mediante anuncios de los medios de comunicación, que participen negociadores estridentes o cooperativos y, por último, que intervengan terceros (RAIFFA, 1982). El negociador es interlocutor ante el oponente pero también ante su organización. Los flujos comunicativos se entrecruzan creando dificultades estratégicas. Hay una dimensión horizontal, en la que se produce la comunicación con el oponente, pero también con los poderdantes, con los miembros del equipo, con una tercera parte y con la sociedad y el entorno (a veces a través de los medios de comunicación), en secreto o con publicidad (GARCÍA DE TORRES, 2001). Los estudios de DOUGLAS y DRUCKMAN indican la existencia de una doble actividad del negociador que, según COLOSI, se extiende, en un tercer plano, a la negociación intragrupal, con los miembros del equipo negociador (COLOSI, 1983, DOUGLAS, 1957, DRUCKMAN, 1977).

Sin duda, la presencia de periodistas en el entorno negociador altera la estructura del proceso: los negociadores se encuentran rodeados de profesio-

nales de la información que buscan, a la vez, una verdad y una historia (RAIFFA, 1982: 17). SCHELLING (1974), en su conocido ensayo sobre la negociación, ya destaca como una de las características estructurales de la negociación, junto a la utilización de un agente negociador, las negociaciones entrecruzadas o continuas, la agenda, las posibilidades de compensación, los procedimientos, los principios y la casuística, el dilema entre el secreto y la publicidad.

Como la presencia de periodistas es un aspecto que no podemos simplificar, conviene tratar este asunto atendiendo a las variedades que la realidad impone.

2. TRES MODELOS DE RELACIÓN ENTRE NEGOCIADORES Y MEDIOS

EYTAN GILBOA (2000) ha elaborado un marco analítico para investigar los niveles de cobertura en la negociación internacional que integra tres modelos: a) cobertura cero o modelo de la diplomacia secreta, b) cobertura limitada o modelo de la diplomacia a puerta cerrada y c) cobertura sustancial o modelo de diplomacia abierta.

La diplomacia secreta implica una exclusión total de los medios y el público. Existe mayor motivación para mantener el secreto cuando mayor es la significación de las conversaciones, mayor controversia despiertan y más daño político personal supone para los implicados. La información resulta más fácil de controlar cuando el número de participantes y personas enteradas del proceso es menor, la reunión tiene lugar en un espacio poco previsible, con la colaboración del anfitrión y si los participantes asumen falsas identidades. A veces, los periodistas dejan escapar la oportunidad de descubrir estas conversaciones llevadas a cabo con el máximo secreto porque sus marcos de interpretación no les permiten reconocer o dar credibilidad a los indicios.

En la negociación a puerta cerrada se permite a los medios una cobertura limitada de los acontecimientos. Es pública la información relativa a las fechas, el lugar, las identidades y los rangos de los participantes, pero se impone un apagón informativo cuando comienzan las conversaciones; Camp David (1978), Dayton (1995) y Wye Plantation (1998) acogen negociaciones a puerta cerrada, aunque, según Golian, durante las negociaciones de Wye Plantation, el control de la información es menos efectivo al no existir un único portavoz oficial para todas las delegaciones participantes. Para los medios, este entorno negociador genera mayor presión y frustración. La cobertura en televisión se resiente porque es difícil obtener otras imágenes que las corres-

pondientes a los exteriores del lugar en el que se desarrolla la negociación (puertas cerradas, vallas o medios de transporte). Al no recibir noticias de la marcha de las conversaciones, la información deriva en información de contexto e historias de interés humano, aumentando la especulación y la falta de precisión.

Por último, la negociación puede tener lugar en un contexto de libre acceso para los informadores y el público. En las conversaciones entre actores neutrales o con relación amistosa sobre temas relativos a la cultura, la educación, las telecomunicaciones, el turismo, el medio ambiente o la salud, las que persiguen objetivos secundarios y no acuerdos y las consideradas legítimas, la motivación para mantener abierto el entorno a los medios es mayor aunque, según manifiesta el autor del modelo, no puede considerarse que la exposición es total incluso en las negociaciones más abiertas. En términos de legitimidad, cuanto mayor es la confianza mayor la inclinación hacia este modelo; el control de la información, más difícil cuantos más participantes se exponen a los medios. La negociación abierta puede tener sentido, también, con un objetivo táctico: para ganar tiempo, engañar al oponente, proyectar una determinada imagen pública u obtener información.

Cualquiera de estos modelos presupone unas pautas de actuación comunes por parte de los participantes en su relación con los medios; sin embargo, no siempre es así. Durante las negociaciones que siguieron a la guerra de Corea, los periodistas acreditados ante las delegaciones de Corea del Norte y China, con mayor acceso a la información sobre los avances de las conversaciones, actuaban como fuente para sus colegas norteamericanos, que recibían la información restringida y a través de un oficial. Se prohibió el contacto entre los periodistas de las dos delegaciones, aunque los periodistas ignoraron la prohibición (KNIGHTLEY, 1975).

3. LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN EL ENTRAMADO ESTRATÉGICO-TÁCTICO DE LA NEGOCIACIÓN

La presencia de medios es ambivalente. Mantener las negociaciones en secreto evita que los negociadores se vean enfrentados a preguntas comprometidas, al análisis detallado de las discusiones y a la presión de las voces externas que se suman al debate. Los medios pueden actuar como canales auxiliares o como globo sonda, pero limitan la libertad de los negociadores; pueden minar la posición de un negociador y aumentar su inflexibilidad, pero también facilitan la aceptación de los acuerdos, confieren prestigio a los mediadores, recuerdan que existen mecanismos de mediación y garanti-

zan que las posiciones de cada parte son familiares para la otra (FREDERICK, 1993).

Como acontecimiento, los procesos de resolución de conflictos no encajan de forma natural en los criterios de valoración de las noticias, salvo que cuenten con un desenlace espectacular e imprevisto como la paz de Oslo, que se anuncia una vez que las conversaciones, desarrolladas en secreto, han dado frutos. Un proceso de negociación puede ser largo, farragoso, insistente en los detalles y, además, no permeable.

Al estudiar la cobertura del proceso de paz de Oslo, WOLFSFELD (1997b) detecta tres formas en las que los medios pueden constituir un obstáculo para la paz: en primer lugar, prestando atención a los acontecimientos y no a los procesos; en segundo lugar, destacando lo inusual, lo dramático y lo conflictivo; por último, como canal para filtraciones, especialmente cuando se informa sobre concesiones que pueden ser interpretadas fuera de la mesa de negociación como un signo de debilidad. Un periodista puede tener la sensación de que nada sucede y, dejándose llevar por el aquí y el ahora, plantear el desarrollo en términos de éxito o fracaso, avances o bloqueos; los periodistas esperan resultados.

En el tratamiento informativo es posible reconocer el ángulo de cobertura posicional en las expresiones «demanda», «exigencia», «posición», «concesión» o «amenaza», cuando van acompañadas de un tratamiento preferente de los problemas del pasado y se ignora el potencial integrador de la negociación. Las posiciones son más visibles que los intereses y, por otra parte, los medios no están motivados para separar las emociones de la agenda por su interés noticioso:

El énfasis que ponen los medios en los acontecimientos frente al proceso puede explicar algún aspecto de la cobertura negativa, pero también las expectativas de fracaso y el perfil de las fuentes. Cuando los medios dependen del gobierno, éste puede promocionar la paz. Tras el acuerdo firmado en Oslo y, en general, en una negociación secreta, el espectro de fuentes se reduce y los protagonistas del acuerdo, que poseen la información esencial, controlan el flujo de información. Cuando la negociación es de alcance público, aquellos que se oponen al proceso así como los actos de violencia destinados a entorpecer el avance de las negociaciones son objeto de atención y fuente de información, pudiendo modificar el perfil de la cobertura.

PUTNAM ha subrayado los enlaces entre la diplomacia y la política nacional (PUTNAM, 1988). WOLFSFELD (1997a) sostiene que la capacidad de los gobiernos de promocionar la paz a través de los medios depende del control que puedan ejercer sobre los medios, el flujo de información y el entorno político. La pérdida de control del entorno político genera flujos de información negativa a los medios durante el proceso de paz; los opositores, la protesta de los grupos

extremistas y las acciones terroristas atraen la atención de los periodistas y restan protagonismo al proceso que se desarrolla en la mesa de negociación.

La presencia de medios puede generar dificultades para la estrategia desde el inicio al final del proceso. Durante la negociación, los medios pueden crear una agenda alternativa, informar sobre lo que los implicados dan a conocer, ignorar los asuntos tal y como los definen las partes a favor de otro tema, informar de los asuntos de una de las partes, dividir los temas y unirlos en la manera en que los perciben los medios e incluir unos asuntos y excluir otros, que pierden importancia, fijando así una agenda alternativa a la que se maneja en el entorno negociador. Puede proyectarse, en definitiva, que los asuntos más importantes quedan sin resolver, magnificar una concesión o minimizar las ganancias. Algunos momentos son cruciales, como la fase de apertura y el inicio de la «danza» o cruce de concesiones. En esta etapa y en general como elemento de la estrategia (VALBUENA, 1995), la información es determinante. Subrayar lo que tiene de extremo un movimiento de apertura puede descubrir un bluff antes de tiempo; descalificar las amenazas podría reforzarlas; indicar los mínimos necesarios antes de tiempo reduce el espacio para negociar; recordar los compromisos dificulta las concesiones y mostrar las disidencias internas debilita las posiciones. En relación con el aparato táctico, WOLFSFELD es especialmente insistente con las filtraciones y el problema que generan los medios al dar noticia de las concesiones realizadas por alguna de las partes, porque proyectan una imagen de debilidad y dificultan los avances.

El periodista Rogelio ALONSO, haciendo referencia a la cobertura de la paz de Irlanda, cita las presiones que reciben los periodistas ante las preguntas incómodas, que llegan a veces a intentos de desacreditación (PEÑALVA y PEÑA, 2000). Una cobertura cero, sin embargo, impide a los negociadores hacer uso táctico de los medios de comunicación.

JACOBSON y JANG (2002) observan que la mayor parte de los estudios de cobertura examinan la guerra antes que la paz. Sostienen que aunque no puede decirse que los medios no informen sobre los esfuerzos para alcanzar la paz (por ejemplo en el conflicto israelí-palestino y en el proceso de paz en Irlanda), la cobertura de las actividades relativas a la paz es infrecuente por su incapacidad para atraer a las audiencias y no responde a lo que requiere promover la paz. Para DOV SHINAR (1997) son razones profesionales e históricas las que explican la preferencia por la guerra y la violencia en los medios, por ser éstas más compatibles que la paz con las normas, los discursos y la estructura económica de los medios, dado que proveen imágenes de acción, se asocian a conflicto y heroísmo, enfatizan lo emocional, poseen valor de noticia y dramatismo, tratan del presente y de lo irregular, son sencillas y personalizadas y presentan resultados. El discurso mediático de la paz estaría constreñido por el uso de un lenguaje bélico, la trivialización de las informaciones sobre

la paz y la ritualización de las retransmisiones a través de una cobertura intensiva, repetitiva y performativa.

Explicar la falta de atención que recibe el papel de medios en los procesos de pacificación en el ámbito académico no resulta fácil. SHINAR apunta como causa la cooperación de los investigadores con las oficinas de información durante la Segunda Guerra Mundial y las guerras de Corea y Vietnam y el patrocinio de las investigaciones (SHINAR, 1997). WOLFSFELD, con experiencia en investigación sobre la cobertura de procesos de paz, sugiere que al igual que sucede con los periodistas, para los investigadores el estudio del papel de los medios en los conflictos es menos complicado y tiene más proyección.

Los medios pueden resultar de utilidad para transmitir mensajes al oponente si las vías diplomáticas dificultan la comunicación de la concesión en el tiempo necesario o no hay otros medios disponibles. Así, la aceptación de Khrushchev de la propuesta de Kennedy durante la crisis de los misiles fue emitida por radio Moscú en lugar de los canales habituales que hubieran requerido más tiempo. El empleo de los medios como sustitutos de otros canales resuelve un problema comunicativo técnico esencial: «Una cuestión cuya importancia parece evidente es la de mantener abiertos los canales de negociación (por lo menos ello garantizaría que una propuesta de rendición podría ser oída y contestada por la otra parte)» (SCHELLING, 1964: 98).

Creo que dos asuntos que están esperando el esfuerzo de los investigadores son: a) Comparar el tratamiento que la prensa ha dado a las conferencias de paz en diversos países y llegar a algunas proposiciones generalizables; y b) comparar el tratamiento de la prensa en esos casos con los que da cuando cubre conflictos sociales o dentro de las organizaciones. ¿Qué rasgos son distintivos del tratamiento de cada contexto? Porque si las tácticas y contratácticas varían poco de unos casos a otros y sólo se diferencian por el ambiente pacífico o turbulento, habremos avanzado mucho en el estudio de la negociación.

4. LA PUESTA EN ESCENA DEL ACUERDO EN LOS MEDIOS

Las negociaciones admiten, como tratamiento mediático, la puesta en escena del acuerdo. KATZ y DAYAN citan la visita de Sadat a Jerusalén como ejemplo de que los acontecimientos mediáticos pueden tener como resultado en la opinión pública cambios de actitud de gran envergadura, así como hacer que cristalicen corrientes latentes; para las instituciones políticas, los eventos llevan directamente a un cambio social y político. Otros efectos de la negociación como evento mediático sobre la diplomacia son: la aparición de un

nuevo recurso diplomático, la transmisión de gestos de ambigüedad constructiva dirigidos a la opinión pública mundial y la forma en que la publicidad presiona a los negociadores para salir de las reuniones con una declaración positiva: «Cuando todo lo demás ha fallado, los acontecimientos mediáticos pueden conseguir el desatascado de situaciones diplomáticas y la superación de puntos muertos por la creación de un clima que conduzca a la negociación, un clima en el que el público detecte señales que anticipen la reconciliación» (KATZ y DAYAN, 1995:164). Como acontecimiento mediático, los acuerdos de paz entran en el escenario de la televisión con la visita de Nixon a China en 1972 (NEGRINE, 1996).

El evento mediático ofrece una oportunidad, apunta SHINAR (1997), para trabajar sobre la retórica de la paz en los medios, como ejemplo de acontecimiento noticiable tanto en cuanto a las técnicas narrativas como por el estilo de actuación (acceso igualitario, humanización de los protagonistas, coherencia dramática e interpretación de contextos y símbolos).

La estructura del proceso, sin embargo, no es simple. El movimiento hacia el acuerdo puede generarse paso a paso, como en las negociaciones de Camp David, o bien partiendo de una fórmula general que después sirve como guía para resolver los detalles (ZARTMAN, 1977). En el primer caso se van sumando los logros, por lo que una adecuada distribución de los asuntos en la agenda es clave. En el segundo modelo fructifica primero un gran acuerdo. La fórmula tendrá que aplicarse después a todos los asuntos incluidos en la agenda, lo que puede generar fricciones en casos concretos y propiciar, incluso, una ruptura. Si el acuerdo sobre la fórmula se transmite a la manera de evento mediático, es difícil explicar después los conflictos posteriores, la dilación y los enfrentamientos. Periodísticamente, la negociación paso a paso se acopla mejor a la estructura narrativa de la noticia.

.....KARRAS (1974) hace referencia a los medios como canales indirectos y menciona cómo la publicación de información a través de medios de comunicación de masas aumenta su credibilidad, pero el uso táctico de los medios no es independiente del contexto. En el ámbito internacional, el repertorio táctico de los medios de comunicación es amplio. COHEN (1986) resume algunos objetivos tácticos: dar la impresión de que se está dispuesto a negociar, transmitir a la audiencia local que no se está cediendo demasiado o aumentar sus esperanzas para poder decir al otro que la opinión pública no permite hacer concesiones, preparar el terreno para el compromiso, incluir o eliminar temas y participantes en las negociaciones o crear la impresión de que se ha alcanzado un acuerdo para presionar a la otra parte, tal como sucede en la Conferencia de Lusaka en 1979, cuando la delegación australiana filtra a la prensa un borrador del acuerdo y fuerza a la otra parte a alcanzar un acuerdo rápidamente.

5. NORMAS PARA TRATAR LAS NOTICIAS EN LAS NEGOCIACIONES

Existe un amplio espacio entre el extremo activista (promocionar la paz) y su antagónico disfuncional (alimentar el conflicto) para trabajar sobre la cobertura de la negociación desde una perspectiva normativa. Algunos investigadores han ofrecido ideas fértiles para cambiar la cobertura periodística de las negociaciones internacionales.

Rob MANOFF (1998), Director del *Center for War, Peace and News Media*, argumenta que los medios han de trabajar en los niveles operacional y paradigmático. Primero, considerar qué acciones preventivas centradas en los medios son consistentes con las prácticas periodísticas existentes y plantear el desarrollo de nuevos paradigmas antes de que puedan ser aplicados. Además, investigar en el potencial de los medios para prevenir y gestionar los medios para canalizar mensajes, educar en la tolerancia y en la dinámica del conflicto; en tercer lugar, ayudar a crear confianza; también, reducir la desconfianza deshaciendo las percepciones erróneas que puedan tener las partes involucradas; seguidamente, analizar el conflicto, tratando de hacer comprensibles los aspectos claves de la situación y el esfuerzo realizado para gestionarla; es muy útil revelar la complejidad de los protagonistas, de la gente y de las situaciones para el oponente; los periodistas pueden identificar los intereses que subyacen en los temas y crear un espacio para la expresión de las emociones o las quejas; los medios pueden también favorecer el equilibrio de poder, animando a los contendientes a negociar; encuadrar y definir el conflicto de manera que, bajo este prisma, se perciba como susceptible de gestionar; y, por último, ayudar a salvaguardar la imagen y a propiciar soluciones y consenso.

Las decisiones en torno a qué será noticia constituyen un aspecto clave de la normativa. GOLIAN (1997b) descubre al analizar el tratamiento informativo del proceso de paz de Oslo un vacío en relación con la perspectiva palestina. Sólo uno de los periódicos analizados dispone de un corresponsal en Gaza; no hay cobertura sobre el estado de la economía palestina, el apoyo al proceso de paz o el estado de los derechos humanos y la justicia, la salud o la educación. Tras examinar las semejanzas y diferencias entre mediadores y periodistas, ALLYN propone un conjunto de pautas para la cobertura de conflictos: cubrir cada una de las partes del conflicto, presentar a las personas como individuos, presentar el contexto, actuar responsablemente, centrarse en los procesos, educar sobre la diversidad étnica, recordar a la audiencia que los problemas étnicos son notables y buscar ejemplos positivos: «Las reglas básicas para un buen periodismo se aplican a la cobertura de conflictos de grupos así como a la mayor parte de los temas públicos. Pero deben aprenderse elementos adi-

cionales sobre la naturaleza del conflicto y los procesos de negociación que puedan llevar a una resolución pacífica y satisfactoria de conflictos y disputas» (ALLYN, 1996: 370).

La adaptación de las prácticas de los medios a las realidades actuales, el aumento del valor noticia de la cobertura de la paz, el desarrollo de políticas profesionales definidas frente a la manipulación y la puesta en marcha de proyectos innovadores, así como la aplicación de los resultados de investigaciones existentes constituyen un punto de partida en la investigación pendiente (SHINAR, 1997)

Abordar el objeto de estudio requiere una perspectiva interdisciplinar y un esfuerzo integrador para trabajar en varios niveles en el ámbito de la comunicación y desde las teorías sobre la resolución alternativa de disputas, en el marco de las Relaciones Internacionales, la Ciencia Política, la Economía, el Derecho o la Pedagogía; la investigación sobre los medios y los procesos de resolución de conflictos podría verse beneficiada por la aproximación de líneas de investigación que exige el estudio de los nuevos medios de comunicación (REARDON y PILLIS, 1996)

BIBLIOGRAFÍA

- ALLYN, B. J. (1996). Pautas para periodistas que reportan sobre disputas, conflictos y su resolución. En ERTEL, D. (1996) *Negociación 2000*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, pp. 356-376.
- ALTHEIDE, D. (1986). Irán contra los Estados Unidos: la historia de los rehenes fuera de contexto. En GRABER, D., *El poder de los medios en la política*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, pp. 357-362.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. (1981). *Bargaining. Power, Tactics and Outcomes*. Usa: Jossey-Bass.
- BRAMS, S. J.; TAYLOR, A. D. (2000). *La Solución Ganar-Ganar*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- CAMPS, S.; PAZOS, L. (1996). *Así se hace periodismo*. Buenos Aires: Paidós.
- COHEN, J. (1986). *Media Diplomacy*. London: Frank Cass.
- COHN, V. (1993). *Ciencia, periodismo y público*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano
- COLOSI, T. (1983). Negotiation in the Public and Private Sectors. A Core Model. *American Behavioral Scientist*, vol 27.
- DOMÍNGUEZ, F. (1998). *De la negociación a la tregua*. Madrid: Taurus.
- : (1996). *ETA y los medios de comunicación* (inédito).
- DRUCKMAN, D. (1977). *Negotiation. Social-Psychological perspectives*. Beverly Hills: Sage.
- DOUGLAS, A. (1957). The peaceful settlement of industrial and intergroup disputes. *Journal of Conflict Resolution*, n.º 1.

- ELLSBERG, D. (1975). The theory and practice of blackmail. En YOUNG, O. R. *Bargaining. Formal Theories of Negotiation*. Urbana: University of Illinois Press, pp. 343-363.
- ERTEL, D. (1996) *Negociación 2000*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- EKSTEROWICZ, A. J.; ROBERTS, R. N. (2000). *Public Journalism and Political Knowledge*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- FISHER, R. J.; URY, W. (1990). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. México: Compañía Editorial Continental.
- FOLGER, J. P. y JONES, T. S. (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Buenos Aires: Paidós.
- FREDERICK, H. H. (1993). *Global Communication and International Relations*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- GALTUNG, J. G.; RUGE, M. H. (1974). *The Structure of Foreign News*. En TUNSTAL, J., *Media Sociology*. London: Trowbridge & Esher, pp. 259-300.
- GARCÍA DE TORRES, E. (1996). Procesos de negociación en la comunicación de masas. *Comunicación y Estudios Universitarios* 6: 153-168.
- : (2001). *Comunicación y movimientos estratégicos en la negociación*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- GILBOA, E. (2000). Media coverage of International Negotiation: A Taxonomy of Levels and Effects. *International negotiation* 5: 543-568.
- : (2003). Foreign Policymaking in the Age of Television. *Georgetown Journal of International Affairs* 4 (1): 119-126.
- GROVER DUFFL, K.; GROSCH, J. W.; OLCZAK, P. V. (1996), *La mediación y sus contextos de aplicación*, Barcelona: Paidós.
- GOMIS, L, MARTÍNEZ ALBERTOS, J. L., NUÑEZ LADEVÉZE, L. CASASÚS, J. M. (2002). Encuesta: ¿vive la comunicación un cambio de paradigma?. *Análisi* 28: 157-185.
- GOTTHEIL, J.; SCHIFFRIN, A. (1996). *Mediación: una transformación en la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- HATCHEN, W. A. (1996), *The World News Prism: Changing Media of International Communication*. Ames: Iowa State University Press.
- JACOBSON, T. L.; JANG, W. Y. (2002). Media, War, Peace, and Global Civil Society. En GUDYKUNST, W. B.; MODY, B., *Handbook of International and Intercultural Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 343-358.
- IKLÉ, F. C. (1976). *How Nations Negotiate*. New York: Harper and Row.
- KARRAS, Ch. L. (1974). *Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics*. New York: Thomas Y. Crowell Company.
- KATZ, E.; DAYAN, D. (1995). *La historia en directo*. GG Mass Media: Barcelona.
- KNIGHTLEY, P. (1975). *The First Casualty: The War Correspondent As Hero and Myth-Maker from Crimea to Kosovo*. New York: Harcourt. LAX, D.; SEBENIUS, J. K. (1991). *El directivo como negociador*. Madrid: IEF.
- MANOFF, R. (1998). Role Plays. Potencial media roles in conflict prevention and management. *CCR* 7 (4) [www] URL: http://ccrweb.ccr.uct.ac.za/two/7_4/p11_role-plays.html (consultado el 3 de noviembre de 2003).
- MCNAIR, B. (1995). *An introduction to political communication*. London: Routledge.

- MATZ, D. (1996). Qué pasa en la mediación: una mirada a la caja de herramientas del mediador. En GOTTHEIL, J.; SCHIFFRIN, A., *Mediación: una transformación en la cultura*. Buenos Aires: Paidós, pp. 53-74.
- MOORE, C. (1995), *El proceso de mediación*. Buenos Aires: Granica.
- NEGRINE, (1996). *The communication of politics*. London: Sage Publications.
- PLANTEY, A. (1980), *La négociation internationale. Principes et méthodes*. París : Editions du CNRS.
- PEÑALVA, J. L.; PEÑA, S. (2000). *Medios de comunicación y procesos de paz*. Guipúzcoa: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- PUTNAM, L. L.; ROLOFF, M. E. editors (1992). *Communication and Negotiation*. Newbury Park: Sage Publications.
- PUTNAM, R. D. (1988). Diplomacy and domestic politics: the logic of two-level games. *International Organization* 42 (3): 427-460.
- PRUITT, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist* 27 (2): 167-194.
- QUESADA PÉREZ, M. (1998). Periodismo especializado. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- REARDON, K.; PILLIS, E. G. (1996). Multichannel leadership: revisiting the false dichotomy. En: SALWEN, M.; STACKS, D., *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. New Jersey: Laurence Earlbaum, pp. 399-408.
- RESTON, J. (1967). *The artillery of the press. Its influence on American Foreign Policy*. New York: Harper and Row Publishers.
- RODRÍGUEZ-ANDRÉS, R. y SÁDABA GARRAZA, T. (1999), *Periodistas ante conflictos. El papel de los medios de comunicación en situaciones de crisis*. Pamplona: Eunsa.
- RAIFFA, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- ROSEN, J. (1999). *What are Journalists for?* New York: Yale University Press.
- SAWYER, J. y GUETZKOW, H. (1965). Bargaining and Negotiation in International Relations. En KELMAN, H. C., *International Behavior and Social Psychological Analysis*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 466-520.
- SCHELLING, T. C. (1974). *La estrategia del conflicto*. Madrid: Telos.
- SCHNITMAN, D. F. (2000). *Nuevos paradigmas para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica.
- : y SCHNITMAN, J. (2000). *Resolución de conflictos. Nuevos diseños, nuevos contextos*. Buenos Aires: Granica.
- SHINAV, D. (1997). La guerra y la paz como noticia: el caso de Medio Oriente. *Cuadernos de información* 12: 56-68.
- SINGER, L. R. (1996). *Resolución de conflictos*. Barcelona: Paidós.
- SORIA, C.; GINER, J. A. (1987). El secuestro terrorista de los medios de información. En SORIA, C., *Prensa, paz, violencia y terrorismo*. Pamplona: Eunsa, pp. 51-68.
- SPARKS, C. (2001). The Internet and the Global Public Sphere. En BENNET, W. L.; ENTMAN, R. M., *Mediated Politics. Communication in the Future of Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 75-95.
- STEELE, B. (2003). Covering Crisis. Poynter Institute on Line [www] <http://www.poynter.org/column.asp?id=36&aid=44606> (consultado el 4 de noviembre de 2003).

- STEVENS, C. M. (1978). *Strategy and Collective Bargaining Negotiation*. London: Greenwood Press Publishers.
- SUARES, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós Mediación.
- THUSSU, D. K. (2002). Las guerras en los medios de comunicación. En VIDAL BENEYTO, J., *La ventana global*. Madrid: Taurus, pp. 327-346.
- VALBUENA DE LA FUENTE, F. (1995). La comunicación como negociación. En VALBUENA DE LA FUENTE, F.; EL-MIR, J. A., *Manual de Periodismo*. Barcelona: Editorial Prensa Ibérica, pp. 25-59.
- VV.AA. (1984). *Terrorismo y Medios de Comunicación Social*. Madrid: Ministerio del Interior, Secretaría General Técnica.
- WALTON, R. E.; McKERSIE, R. B. (1974). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor.
- WILSON, J. (1996). *Understanding journalism: a guide to issues*. London: Routledge.
- WOLFSFELD, G. (1997a). Fair weather friends. The varying role of the news media in the Arab-Israeli peace process. *Political Communication* 14 (1): 29-48.
- : (1997b). Promoting peace through the news media: Some initial lessons from the Oslo Peace Process. *Harvard International Journal of Press/Politics* 2(4): 52-70.
- ZARTMAN, W. (1977). Negotiation as a Joint Decision-making Process. *Journal of Conflict Resolution*, 21: 619-638.