



Número 4 - febrero 2010

Mercado de ideas

- El enfado como táctica ...1
- El efecto Pigmalión ...5

Matrix: la vida en una matriz

- La ventana de Johari ...3

Mejor con filosofía

- Capacidad de discernir ...6

Observatorio del conflicto

- Caso Aminatu Haidar ...7

PROGRAMACIÓN 2010
ENE
 CURSOS DE NEGOCIACIÓN ...4

MERCADO DE IDEAS

El enfado como táctica

Estamos muy enfadados. Basta con echar un vistazo a nuestro alrededor para darnos cuenta del drama cotidiano. En los debates políticos, en las tertulias, en los telediarios, en los eventos deportivos y, claro está, también en las empresas.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

La ira parece ser la emoción que domina nuestro entorno, el denominador común de la sociedad, aunque aparezca matizada con diferentes nombres, como enfado, indignación, rabia, irritación, rencor, hostilidad, agresión, odio, cólera o violencia. Acostumbramos a añadir dosis de indignación -cada vez mayores- a nuestras opiniones. Es como si pensáramos que convencemos mejor o conseguimos más seguidores cuando argumentamos a medida que “nos rasgamos las vestiduras”. Porque la irritación no deja indiferente, provoca reacciones.

Algo tendrá la ira cuando es la emoción que más a menudo acompaña al conflicto. Aparece cuando percibimos un trato injusto. No cuando nos tratan injustamente, sino cuando lo percibimos. Es entonces cuando un “juez de guardia” en nuestro interior alimenta el enfado, proporcionando “razones” y señalando al “culpable”. No lo olvidemos, la ira siempre se dirige a alguien.

Todos tenemos un nivel de irritabilidad.

Aunque nos consideremos personas tranquilas, comedidas y habitualmente racionales, nada nos salva de transformarnos en perfectos energúmenos ante determinadas circunstancias. Cuando estamos en el coche, por ejemplo, podemos comprobar fácilmente nuestro índice de irritabilidad y el de los demás. Es lo que los expertos llaman “agresividad al volante” (en inglés “road rage”). La ira nunca trae nada bueno por la sencilla razón de que los demás tienden a comportarse con nosotros como nos comportamos con ellos y, cuando comienza a escalar, hay que ser muy hábil para invertir la tendencia.

A pesar de todo, hay personas que piensan que mostrarse enfadado puede resultar útil para conseguir determinados objetivos. Toparnos con alguien enfadado nos da miedo, y ya sabemos que una de las reacciones automatizadas de nuestro organismo es la sumisión. Así que quien se enfada en realidad administra calculadas porciones de miedo con el que trata de obtener un beneficio. Puede que a corto plazo obtenga lo que se propone pero ¿qué ocurre a largo plazo? ¿Y la relación? ¿Se mantiene intacta?

En una negociación cualquiera, ya surja en el ámbito profesional o en el personal, el enfado de una de las partes proporciona importante información (estatus, poder, límites) que, a su vez, puede influir en el comportamiento de la otra parte y en el resultado de la negociación.

“No resulta sencillo averiguar si un enfado es genuino o no.”

Como la negociación es un juego de percepciones, el enfado puede llegar a fingirse para tratar de obtener un rédito claro: concesiones unilaterales de

Glosario de la Aurora

Molestia: dicese de aquel resquemor ante la actitud de otro que te quiere vender gato por liebre.

Enfado: es el paso posterior a la molestia que surge cuando te das cuenta de que ya tienes el gato empaquetado con un lazo en tu maletín y el otro se come la liebre con sus amigos mientras se ríen de tu suerte.

Cabreo: es el nirvana de la ira. Proceso culmen de explosión del enfado, cuando te das cuenta de que el gato es de plástico, fabricado en Taiwán y -encima- de una de tus fábricas.

la otra parte. Hablamos del “enfado táctico” en contraposición al auténtico enfado que provoca la falta de respeto o la sensación de injusticia. El problema es que no resulta sencillo averiguar si un enfado es genuino o no. Los psicólogos que han investigado los mecanismos de esta táctica han llegado a algunas conclusiones que nos interesa conocer para poder desarmarla.

El enfado táctico se sostiene en el engaño y suele potenciar sus efectos cuando el que lo hace no tiene fama de iracundo. Pero también cuando se utiliza por sorpresa. Un enfado por sorpresa crea incertidumbre y cambia la naturaleza de la interacción.

Para el que finge un enfado, lo más difícil es que éste parezca lo suficientemente legítimo como para que resulte creíble. Una vez conseguido esto, lo demás llega sólo: la otra parte se asusta, se siente culpable o deduce que su objetivo era demasiado ambicioso y hace una concesión para evitar que la negociación se estanque o que la relación se deteriore. Se trata de una concesión unilateral, un regalo que se ofrece a la otra parte “a cambio” de que disminuya la tensión. El enfado, impostado o no, pasa así por encima del principio de reciprocidad (lo anula) para provocar concesiones unilaterales de la otra parte.

Pero si el que utiliza el enfado táctico no consigue legitimarlo, puede provocar como respuesta un enfado similar en la otra parte. El enfado se contagia. Lo advierte el refranero: quien siembra vientos, recoge tempestades. Es decir, puede hacer que se descontrolen las emociones, que escale el conflicto, que se dañe la relación y, por supuesto, que se rompa la negociación.

El enfado no hay que ignorarlo.

Entonces, ¿qué podemos hacer ante un enfado ajeno? Empecemos por lo que no debemos hacer. Sea real o fingido, el enfado no hay que ignorarlo. Lo más importante es tratar de entenderlo, demostrar que se comprende y explicar por qué no estamos de acuerdo. De esta forma, vamos encauzando la discusión sobre los intereses.

Tampoco suele convenir apaciguarlo manifestando culpa y arrepentimiento ya que, aunque puede dar una impresión muy positiva, también puede conducir a que la otra parte se mantenga firme en su posición al ver que su conducta es premiada y se resista a hacer concesiones. Apaciguar sólo es una buena opción cuando lo más importante es reconstruir la relación, por encima incluso de un resultado negociado.

Si llegamos a la conclusión de que se trata de un falso enfado lo más astuto es descubrir la táctica, hacerle saber a la otra parte que no va a conseguir nada de esta forma. El riesgo aquí es que nos enfademos nosotros, aun con toda la legitimidad. Concedámonos a nosotros mismos el receso que anteriormente le concedía a la otra parte. Se trata de centrarse en la negociación y, si queremos que el proceso continúe, debemos darle a la otra parte la oportunidad de que salve la cara ante la situación. Una buena forma de expresar firmeza sin comprometer la imagen de la otra parte podría ser el uso del lenguaje no verbal.

Hay que evitar que la ira conduzca nuestro comportamiento, más aún si en ese momento llevamos a cabo una tarea que requiere del compromiso del otro. Si el corazón arroja lava, es difícil que por nuestra boca salgan palabras que logren la adhesión de la otra parte. Quizá podamos intimidarla o coaccionarla, pero la coacción es pan para hoy y hambre para mañana.

El enfado nos va a empujar a decir cosas de las que luego nos vamos a arrepentir. La ira bloquea no sólo nuestra razón, sino también la producción de determinadas hormonas que influyen en la energía, el ánimo y la salud. Es demasiada inversión para muy escaso beneficio. Sea lo que sea lo que está en juego en la negociación, ¿de verdad merece la pena que nos enfademos?

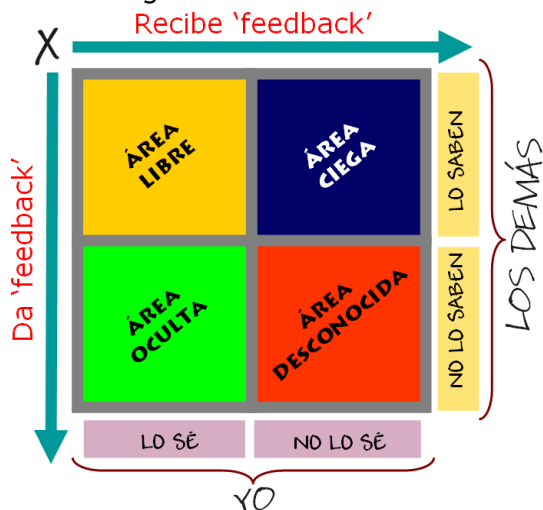
MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

La Ventana de Johari

El “feedback” consiste en comunicar información a otros acerca de cómo percibimos su comportamiento y cómo éste nos afecta, con el fin de estimular cambios positivos. La Ventana de Johari es una matriz que trata de ilustrar el proceso de dar y recibir “feedback”. Fue propuesta por los psicólogos, Joseph Luft y Harry Ingham, los nombres que se esconden tras la palabra Johari.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

Las columnas representan respectivamente lo que yo sé y lo que no sé con respecto a mí, mientras que las filas indican a su vez lo que los demás saben y no saben de mí. De esta forma se obtienen los siguientes cuadrantes:



Área Libre. Caracterizada por el intercambio libre y abierto de informaciones con los demás. La confianza es el elemento que hace que el Área Libre se expanda.

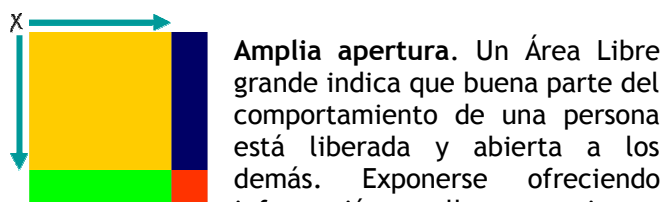
Área Ciega. Representa la información que comunicamos sin darnos cuenta. Suele tener su origen en el lenguaje no verbal, en la forma de relacionarnos, etc.

Área Oculta. La parte que conocemos de nosotros mismos y que ocultamos a los demás. El miedo tiene mucho que decir aquí.

Área Desconocida. Representa aspectos desconocidos o inexplorados: motivaciones inconscientes, recursos por descubrir, necesidades o potencialidades latentes, etc.

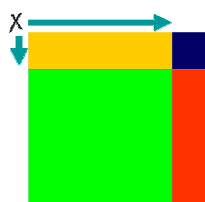
La Ventana de Johari es pues una matriz de cuadrantes dinámicos que se expanden o contraen en función del grado de intercambio de información entre las partes. Esta matriz, entre otras cosas, trata de ayudar a comprender el origen de algunos conflictos relacionados con la (falta de) confianza y la (falta de) comunicación. La letra X en el gráfico indica la situación al

comenzar una relación. A partir de ahí, el proceso de comunicación hace que el Área Libre se expanda, en la misma medida en que se reducen las otras tres áreas, que actúan no sólo como límites del Área Libre, sino como auténticas resistencias. Durante el intercambio de información, hay personas que tienden a poner mayor énfasis en dar “feedback” o en recibirlo, causando cierto desequilibrio. Analicemos las cuatro “ventanas” características:



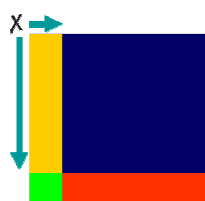
Amplia apertura. Un Área Libre grande indica que buena parte del comportamiento de una persona está liberada y abierta a los demás. Exponerse ofreciendo información conlleva un riesgo,

pero también proporciona generosos beneficios. Por una parte, genera altas dosis de confianza con la otra persona y, por otra, reduce la tendencia de ésta a hacer suposiciones y arriesgarse a malinterpretar o proyectar significados personales en el comportamiento de dicha persona.



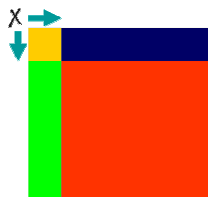
No queremos mostrarnos. Es decir, preguntamos constantemente a los demás, pero sin ofrecer apenas información. Por eso, este perfil se conoce como “el entrevistador”. Es la actitud

de quien quiere saber la postura de los demás antes de comprometerse. El miedo y la desconfianza amplían al máximo el Área Oculta lo que, con toda probabilidad, generará reacciones de irritación y retraimiento. La desconfianza engendra desconfianza y conduce a un *impasse*, un bloqueo en la relación.



No queremos escuchar. Es el caso opuesto al anterior. No paramos de decirle a los demás lo que pensamos, incluso criticando de forma más o menos agresiva, convencidos de que con ello estamos abriéndonos a los demás. Probablemente

no sabremos escuchar, aunque también puede ocurrir que reaccionemos al “feedback” de tal modo que los demás se muestren reacios a seguir dándolo. Como resultado de esta comunicación unilateral una persona puede estancarse en un comportamiento ineficaz.



No queremos mostrarnos ni escuchar a los demás. Esta ventana representa a alguien que no sabe gran cosa sobre sí mismo y al que los demás conocen muy poco. En un equipo de trabajo, una persona así, que no se implica activamente, recibe muy poco “feedback”, porque no suministra al equipo los datos que éste necesita. Hace falta mucho esfuerzo para mantener un Área

Libre tan reducida cuando se es miembro de un equipo. Esta energía podría emplearse para el crecimiento personal.

El objetivo de recibir y dar “feedback” consiste en ir desplazando información del Área Ciega o del Área Oculta (e incluso del Área Desconocida) hacia donde puedan quedar al alcance de todos para el beneficio mutuo. La Ventana de Johari muestra de forma muy visual la influencia del Principio de Reciprocidad en el ámbito de la Comunicación, principal pilar del proceso de Negociación.

Para saber más:
La Ventana de Johari
 Silvino José Fritzen, 1987
 Editorial Sal Terrae

PROGRAMACIÓN DE CURSOS ABIERTOS 2010



EXECUTIVE EDUCATION – 16 horas	
NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA La práctica inteligente de la negociación.	Madrid 13 y 14 de abril Valencia 20 y 21 de abril Barcelona 4 y 5 de mayo Sevilla 11 y 12 de mayo
TRAINING DAY – 8 horas	
IDEA MARKETING Si las empresas venden productos, ¿qué venden las personas? DESAPRENDER A PENSAR Técnicas creativas de resolución de problemas. ARENAS MOVEDIZAS Decisiones inteligentes en tiempos de cambio. LAS CENIZAS DEL CONFLICTO El coste del conflicto en el lugar de trabajo. NEGOCIANDO CON EL ENEMIGO Negociar en situaciones difíciles con personas complicadas. LA NEGOCIACIÓN TÁCTICA Tácticas de presión y defensa. LA CIENCIA Y EL ARTE DE CONVENCER Técnicas de argumentación e influencia.	Madrid 20 de abril Valencia 27 de abril Valencia 4 de mayo Barcelona 11 de mayo Barcelona 18 de mayo Sevilla 18 de mayo Sevilla 25 de mayo
WORKSHOP – 4 horas	
SIMPLIFICAR LO COMPLEJO Taller práctico de negociación.	Madrid 27 de abril

Más información en www.enegociacion.es o llamando al teléfono **902 15 35 15** (Patricia Carmona)

MERCADO DE IDEAS

El efecto Pigmalión

En 1969, J. Sterling Livingston, profesor en la Harvard Business School, publicó "Pygmalion in Management" relacionando las investigaciones realizadas hasta la fecha en el terreno de la motivación con su aplicación a la gestión empresarial. Específicamente, se centró en la influencia que parecen tener las expectativas de una persona en la conducta de otra.



Ignacio Martínez Mayoral ENE Escuela de Negociación

A grandes rasgos, el punto de partida del Profesor Sterling se resumía en el concepto de que si las expectativas que deposita un directivo en un subordinado son altas, el desempeño de éste alcanza mayor productividad y, por el contrario, si las expectativas son bajas esto hace que la calidad de su desempeño disminuya.

En el mencionado artículo, publicado en Harvard Business Review, el Profesor Sterling describe los hallazgos de sus estudios procedentes del contexto empresarial, y que se resumen en los siguientes puntos:

- Lo que los directivos esperan de sus subordinados y el modo en que les tratan determinan su desempeño y el desarrollo de su carrera profesional.
- Una cualidad clave de los directivos destacados es su habilidad para crear altas expectativas de desempeño. Los directivos que sobresalen en este aspecto tienen fe ciega en sus propias capacidades para sacar lo mejor de sus subordinados.
- Los directivos menos eficaces fracasan al desarrollar estas expectativas y como consecuencia la productividad de sus subordinados decrece.
- Los subordinados, las más de las veces, parecen hacer lo

que creen que se espera de ellos.

El efecto Pigmalión, al que se refieren sus conclusiones, es un fenómeno conocido desde los tiempos mitológicos y, en su momento, atrajo una gran atención de los investigadores de la motivación humana, siendo centro de un gran número de trabajos, sobre todo en el terreno educativo.

En este contexto se comprobó, aunque no sin ausencia de críticas, la influencia decisiva del profesor en sus alumnos: al mostrar mayores expectativas, intencionadamente o no, sobre algunos de sus alumnos éstos experimentaban un mejor rendimiento.

La teoría que se construyó a partir de estos hallazgos se conoce como la de la **profecía autocumplida** que se resume en que los esquemas que tenemos sobre otras personas nos hacen generar unas expectativas concretas sobre cómo son o cómo se comportan esas personas. A su vez, esas expectativas nos hacen comportarnos con ellas de una manera determinada, con lo que las influimos para que se ajusten a lo que esperamos de ellas o les impedimos que actúen de otra forma, provocando así que la expectativa se cumpla y el efecto se mantenga.

En resumen, una profecía autocumplida es una predicción que, una vez hecha, es en sí misma la causa de que se haga realidad y, como hemos visto, el efecto puede observarse en diferentes terrenos, el empresarial, el educativo, también en el sanitario o en las relaciones interpersonales, y por qué no también es de aplicación en el terreno de la negociación.

¿Podemos predecir el éxito en la negociación?

En la fase de preparación de cualquier negociación, normalmente empezamos con una hipótesis acerca del resultado final que esperamos obtener y acerca de los obstáculos que previsiblemente encontraremos en el camino hacia dicho objetivo.

Situamos nuestras expectativas en base a las probabilidades de alcanzar nuestros objetivos, nuestra propia capacidad para lograrlos, la relación con la otra parte, nuestras alternativas o la capacidad de presión de las partes, entre otros factores. La mayor parte de ellos son aspectos que en buena medida podemos tangibilizar.

Pero hay un elemento que podemos sentir pero que es difícilmente cuantificable. Que influye determinadamente y que puede desencadenar una profecía autocumplida.

Crear en el proceso y en quien lo hace posible.

La convicción en el resultado y la confianza en quien lo hace posible son las llaves maestras que abren la puerta de los compromisos. Mostrar la debida convicción de que se puede llegar a un buen acuerdo para todos, sin duda, eleva las expectativas de éxito. La convicción infunde emociones y pensamientos positivos, necesarios para afrontar los obstáculos que encontrarán los negociadores. Y es altamente contagiosa.

Por otro lado, si nos centramos en las cualidades personales de quien se sienta al otro lado de la mesa de negociación,

construyendo una imagen positiva, valorando, por ejemplo, lo que tiene de cooperativo, de apertura a nuevas ideas o de honestidad... generaremos un espacio donde el efecto Pigmalión puede tener su sitio. Al fin y al cabo, a nadie le gusta defraudar las expectativas que despierta, incluso entre quien se supone es su adversario. Y a quien se le tilda de colaborador, seguramente hará todo lo posible por comportarse como tal.

Pero las profecías autocumplidas funcionan también en sentido contrario, cuando manifestamos, directa o indirectamente, intencionadamente o no, nuestras bajas expectativas acerca del desempeño o cualidades de alguien o sobre una situación en particular,

automáticamente, la profecía se cumple.

En este sentido, cuando personificamos en la otra parte a la amenaza, nos sentimos cómodos en el juego de la confrontación, dibujamos la imagen del enemigo en el otro, es previsible que anclamos la negociación en su faceta más negativa, con resultados poco satisfactorios.

Optemos por ver la negociación como una oportunidad, sin identificar específicamente el resultado, pero estableciendo altas expectativas y exponiendo siempre un talante positivo y optimista. Nuestras metas nos lo agradecerán.

Mejor con filosofía

Capacidad de discernir

En un coloquio le preguntaron a Bertrand Russell si podía dar algunos consejos de sabiduría de la vida. La pregunta era pertinente. Russell había ganado el Premio Nobel de Literatura, era considerado un matemático de primer nivel tras la publicación de sus *Principia Mathematica*, figuraba con letras de oro en los lugares más privilegiados de la filosofía del lenguaje con su teoría del *atomismo lógico*, su pacifismo le había convertido en un referente contestatario mundial. Con total certeza en el instante en el que se le formulaba la pregunta Bertrand Russell era el filósofo vivo más importante del siglo XX. Así que nuestro protagonista contestó que podía dar unos cuantos, un repertorio interesante pero que quizá podía provocar dispersión, así que anunció que los iba a reducir a tres. Eso sí, los tres de primordiales, irrenunciables. Y los reseñó ante un atento auditorio.

El primero de ellos consiste en tener el valor de aceptar que existen cosas que no se pueden cambiar, aseveró Russell. Mi segundo consejo es tener la obstinación suficiente para cambiar las que uno sí puede cambiar. El tercero es simple y una consecuencia de los dos primeros: poseer la inteligencia suficiente para discernir aquellas cosas que admiten cambios de las que no. Eso es todo, concluyó. Curiosamente el ser humano actúa la mayoría de las veces de una forma distinta. Se empeña en cambiar aquellas cosas que no son susceptibles de cambio, y luego se muestra resignado y de brazos cruzados ante las que sí lo son. Justo al revés.

Josemi Valle

ENE Escuela de Negociación

OBSERVATORIO DEL CONFLICTO

Caso Aminatu Haidar

Aminatu Haidar regresaba el pasado 13 de noviembre a El Aaiún (capital de Sahara Occidental) después de recibir de la Fundación Train en Nueva York el «Premio al Coraje Civil 2009». Al llegar al aeropuerto rechaza rellenar la ficha de embarque, que incluye información sobre la identidad, la residencia y la nacionalidad del viajero. La Policía marroquí la retiene durante 24 horas para intentar que ponga su nacionalidad como marroquí en la ficha del control policial. Tras su negativa, aduciendo que ella no se considera marroquí, se le requisita el pasaporte y se le embarca en un avión contra su voluntad rumbo a Lanzarote.

Josemi Valle. ENE Escuela de Negociación.

Aunque Haidar no rellena la mencionada ficha, Rabat incumple el artículo 12 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, del que Marruecos es firmante, al expulsar de su territorio a un nacional y arrebatarle su pasaporte. Se intuye que la expulsión de Haidar por parte de Marruecos fue premeditada, un acto ejemplarizante promovido por el monarca Mohamed VI para disuadir a los que dudan de la pertenencia del Sahara a Marruecos.

Nada más bajarse en el aeropuerto de Lanzarote, empieza verdaderamente el caso Aminatu Haidar.

A partir de este instante la pacifista se encuentra en un callejón sin salida, y se convierte en un problema tanto para Marruecos como para España. España acepta la entrada de Haidar en el país porque tiene permiso de residencia, pero no le puede permitir la salida al carecer de pasaporte válido, un requisito que exigen las compañías aéreas. La situación es la siguiente: Haidar no puede volver a El Aaiún porque no tiene el pasaporte que el estado de Marruecos le ha requisado. No puede salir de España porque también le exigen un pasaporte que no posee, pero cuya ausencia no fue óbice para entrar.

Tras 24 horas en el aeropuerto de Lanzarote y comprobar que la situación se ha enquistado peligrosamente y no va a poder regresar a su país sin pedir un nuevo pasaporte a Marruecos, Haidar decide iniciar una huelga de hambre. De este modo denunciará su situación, en la que culpabiliza al gobierno de Marruecos por su expulsión y al de España por su permiso de acceso.

A medida que se agotan los días va a surgir una vorágine informativa en torno a la figura de Haidar. Los informativos abren sus noticias con ella, los periódicos le entregan sus primeras planas, las tertulias radiofónicas se llenan de comentarios sobre la activista. Es tal la inundación informativa que el gobierno español se ve obligado a mover ficha.

Presenta dos posibles soluciones. Una primera es que Haidar se haga refugiada política, lo que posibilitaría su regreso al Sahara con ese rango, o bien que pida un nuevo pasaporte a Marruecos, lo cual no deja de ser una ironía: que la misma instancia que te arrebató el

CRONOCONFLICTO



26/11 El Gobierno estadounidense urge una solución para Haidar.

28/11 Moratinos ofrece a Haidar la nacionalidad española para resolver su situación. Haidar, con su salud muy deteriorada, rechaza la propuesta de Exteriores.

1/12 España pide la intervención del Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon

4/12 España fleta un avión medicalizado para trasladar a Haidar a El Aaiún, pero Marruecos desautoriza el vuelo.

7/12 El Secretario General del Frente Polisario y Primer Ministro de la República Árabe Saharaui Democrática, Abdelkader Taleb Omar, advierte de que la muerte de Haidar "quitaría" al pueblo saharauí "los argumentos de mantenerse en una vía pacífica".

10/12 El Rey de España manifiesta que está dispuesto a intervenir si el Gobierno lo cree conveniente. La Unión Europea pide a Marruecos que respete los Derechos Humanos.

13/12 El Presidente de la autoproclamada República Árabe Saharaui Democrática (RASD) remite una carta dirigida al Papa Benedicto XVI pidiendo su intervención.

16/12 El Presidente del Gobierno, José Luis Rodríguez Zapatero, garantiza que se va a resolver la situación.

17/12 Se intensifican las gestiones del Ministerio de Exteriores. España y Francia instan al Rey de Marruecos para que no impida el retorno de Aminatu.

18/12 La activista saharauí llega al aeropuerto de El Aaiún en un avión medicalizado desde Lanzarote.



Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación.

Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.enegociacion.es

Quedan reservados todos los derechos.

Más artículos, ideas y opiniones en



www.negociacion.net



Formación in Company NEGOCIACIÓN

Executive Education
Programas de 20 horas para una formación de aplicación inmediata

Training Day
Seminarios de 8 horas centrados en temas relevantes

Workshop
Talleres de entrenamiento

Más información en www.enegociacion.es o en el tf. 902 15 35 15



pasaporte sea la que decida si te expide otro o no. Haidar es tajante. No quiere el pasaporte marroquí porque no se siente marroquí.

La huelga de hambre avanza, la salud de Haidar se deteriora paulatinamente, el conflicto se cronifica y un par de semanas después su repercusión mediática alcanza dimensiones planetarias. El mundo está pendiente tanto de la resolución del problema como de la cada vez más precaria salud de Aminatu.

Llega la hora de la mediación como proceso para intentar negociar y alcanzar así un acuerdo que beneficie a los implicados: Haidar, Marruecos y España.

Aparecen nuevos actores, muchos de ellos reclamados por el ministro de Asuntos Exteriores español, Miguel Ángel Moratinos: Estados Unidos con Hillary Clinton a la cabeza, la Unión Europea con la presidencia sueca, la comisaria europea de Asuntos Exteriores, la ONU con su presidente Ban Ki-moon, la Liga Árabe. El Frente Polisario pide incluso la participación directa de Barack Obama y Nicolás Sarkozy.

Ante la cada vez más intensa presión internacional, sobre todo la que ejerce Estados Unidos, y la imposibilidad de prolongar durante mucho más tiempo la situación por el riesgo inminente de muerte de la activista (en esos instantes hospitalizada aunque sin ingerir alimento alguno), Mohamed VI permite el retorno de Aminatu Haidar. El calendario anuncia que estamos a 18 de diciembre. Han pasado 32 días desde el inicio de la huelga de hambre. Marruecos define el regreso como una cuestión meramente humanitaria. El ministro de Exteriores español, Miguel Ángel Moratinos, niega que haya habido concesiones.

Aminatu Haidar es una defensora de los derechos humanos y una destacada activista pro saharai. Su activismo persigue que la República Árabe Saharaui Democrática alcance el rango de Estado tras ser una colonia española. Actualmente este territorio pertenece a la soberanía de Marruecos, aunque no está reconocida por Naciones Unidas.

