
MONTREAL – Sesión plenaria de ATLAS III: gestión del tiempo y delegación y facilitación de reuniones
Miércoles, 6 de noviembre de 2019 – 17:00 a 18:30 EDT
ICANN66 | Montreal, Canadá

DAVID KOLB:

Son las cinco. Vayan sentándose. Está por comenzar la última sesión. Bien hecho. Bienvenidos. Lo que vamos a hacer es esto. Para esta sesión tenemos mucho que cubrir. Voy a hacer algunos ajustes porque quiero estar seguro de que nos quede tiempo para cerrar bien la plenaria porque esta es la última parte de contenido que tenemos.

Los puntos que queremos tratar un poco son: manejo del tiempo, que yo llamo con cariño “hacer las cosas” y delegación, que es “hacer que las cosas se hagan”. Tiene que ver un poco con facilitación de reuniones. Veamos cómo sigue. Quiero cerrar con algo que salteé el primer día por el tiempo. Una especie de marco cerrado a considerar. Quiero dedicarle los primeros 15 minutos a terminar lo que está en la mitad de la pared y la mitad del piso. Los postits. La pirámide. Tenemos uno, dos, tres, cuatro, quizá tengamos tiempo para ver los hallazgos de manera muy acotada, muy cortito. Ustedes saben donde pusieron los postits. Vayan con los colegas que pusieron los postits y creen una pirámide tratando de organizar los pensamientos en algo que puedan presentar sobre incrementamos el volumen de la voz de At-Large en ICANN. 15 minutos.

Nota: El contenido de este documento es producto resultante de la transcripción de un archivo de audio a un archivo de texto. Si bien la transcripción es fiel al audio en su mayor proporción, en algunos casos puede hallarse incompleta o inexacta por falta de fidelidad del audio, como también puede haber sido corregida gramaticalmente para mejorar la calidad y comprensión del texto. Esta transcripción es proporcionada como material adicional al archivo, pero no debe ser considerada como registro autoritativo.

Cinco minutos más. Tienen un minuto para prepararlo. Después vamos a tener una presentación rápida y ver cómo están las cosas. ¿Estamos listos? Nunca vamos a estar más listos. Si el resto se va sentando y se quedan al lado de la pared los que van a hacer la presentación. Están terminando los detalles. Ya veo. Vamos a hacer las presentaciones. Vayan sentándose salvo que vayan a presentar. De lo contrario, quédense al lado de la pared. Vamos a empezar por aquí y vamos a ir dando la vuelta. Voy para este lado. Vengo para aquí. Se escapa, se escapa. Debe de ser la que presenta. Estas presentaciones deben ser concisas, breves. Por supuesto, tienen que responder lo que estamos tratando de preguntar, atractivas. Presentación número uno, adelante.

ORADOR DESCONOCIDO: Soy [inaudible]. Represento a Rusia. Estamos haciendo un buen trabajo, ya lo creo, como ALAC en ICANN para que se escuche nuestra voz pero podemos darle más volumen. Hay algunas soluciones. Las hemos categorizado en tres partes. Una son las acciones que hay que hacer. Algunos puntos focales que tenemos que revisar. Mecanismos o formas que podamos facilitar, incrementando el relacionamiento y la difusión. Hay acciones que podemos encarar. Hemos escrito muchas cosas pero tenemos que mantener el foco, refinarlo, respecto de lo que queremos especificar puntualmente. Presencia en las redes, portales. Una vez que tengamos el foco en su lugar podemos tratar de conseguir la audiencia más amplia posible. Hay otras cosas que tienen un papel crítico. Algunas otras acciones. Tenemos que presentar diversos puntos de vista. Tenemos que ver cuáles son las visiones comunes

pero sin olvidar lo que piensan los demás. Hay que respetarlo. Ya se está trabajando bien pero podemos acordar más cosas. El mecanismo de feedback es importante respecto de lo que se está haciendo. Las iniciativas de desarrollo de capacidades, su fortalecimiento para entender las capacidades que nos faltan y cómo se pueden mejorar aún más. Por supuesto, algunas cosas sobre cómo hacer un streamlining de ALAC en las representaciones. Cómo podemos mejorar el papel de ALAC.

Esta es nuestra revisión. Estos son resultados deseados, procesos que sugeriríamos para incrementar el relacionamiento y la difusión. Tenemos una variedad de cosas: cómo tener gente nueva, cómo los hacemos participar, cómo los que ya existen y los nuevos pueden participar con las partes interesadas que están fuera de ALAC y los incentivos que creamos para estas personas en el sistema. Consideramos que una vez que tomamos estos tres pasos, algunas acciones y otras nuevas, la revisión de las ya existentes y el incremento de relacionamiento y difusión. Consideramos que podemos mejorar la eficacia y también hacer oír más la voz de ALAC. Gracias.

DAVID KOLB: Excelente. Vamos a probar otra cosa. Gracias.

DEV ANAND TEELUCKSINGH: ¿Cómo podemos hacer escuchar más a At-Large en ICANN? Nuestra mesa elaboró: comunicación, difusión, creación de capacidad y organización. Comunicación tiene que ver con tener más comentario

público, verificando que las intervenciones sean más frecuentes en el foro público, que la gente nos conozca más. Lo que tenemos que hacer es hacer preguntas provocativas, lograr el consenso con una idea clara de lo que deseamos ver. Hay otras cosas en comunicaciones. Verificar que los que respaldan una idea se reúnan, que se elaboren ideas claras sobre los conceptos.

Preparación, como se habló previamente. Prepararse para decir lo que uno significa pero con claridad y con sabiduría. Difusión tiene que ver con encontrar más gente para que sea miembro de At-Large, hablar con la mayor cantidad de gente posible, participar en el idioma de la gente aunque sea simplemente para romper el hielo. Una idea es usar ropa coordinada para resaltar entre los demás. Es interesante, que se nos vea entre la gente. Cosas tales como no quedarse en un silo, trabajar en red con la comunidad. En desarrollo de capacidad, aprender de los que ya están en el sistema para aprender de ellos. ¿Cuál era el punto principal? Bajo organización, centrarse más en los temas de políticas y de procesos. Organizarse para asegurarse de que nuestra voz se escuche y alentar la formación de grupos de trabajo visibles que puedan ayudar en el desarrollo de política. También tener análisis y revisiones. Armar un circuito de feedback, etc.

DAVID KOLB:

¿Alguien presenta de este grupo de aquí?

ORADOR DESCONOCIDO: Nosotros tenemos las tres categorías para aumentar el volumen para hacer relacionamiento, para hacer que la gente participe en las sesiones y en el foro público. También necesitamos contenido y pautas. Tenemos otro nivel con relación al contenido. Hay que respaldar el contenido con hechos concretos. Hay que centrarse en los hechos cuando hacemos comentarios públicos. ¿El contenido cómo se divulga? A través de blogs, escribiendo artículos. Después tenemos estas conductas de comunicación y también tenemos la creación de capacidades aquí para que la comunidad y el personal conozcan el problema. Eso es todo.

DAVID KOLB: Me acerco a este lado. [inaudible] está haciendo los ajustes finales en su muro. Me siento mal por estos postits huérfanos. No recibieron mucha atención. Así es la cosa.

ORADOR DESCONOCIDO: Muchas gracias. Hola, soy [inaudible]. Nuestro objetivo, como el de todos, es hacer aumentar el volumen de la voz de ALAC en la ICANN. Nuestra pirámide incluye tres partes. Primero hablamos de la educación. Se trata de conocer el tema, capacitar y mentorear a los miembros de At-Large a través de programas de becarios y también atraer a becarios y a miembros del programa NextGen. Además, crear un sitio web que realmente brinde respuestas para una capacitación más precisa. También debemos atraer a los nuevos participantes. Se nos ocurrió esto de crear At-Large Juventud, que fue una muy buena idea.

También queremos crear mecanismos entre los miembros para que se brinden apoyo y mentoreo unos a otros. Queremos hablar con diferentes personas para hacer que trabajen en nuestros grupos. Ese es el primer paso. La segunda columna tiene que ver con difusión, alcance y relacionamiento. Necesitamos atraer más miembros. La diversidad tiene que ver no solamente con regiones sino también con ideas o formas de pensar.

También hablamos acerca de aumentar en forma gradual la participación de los miembros para que se sientan más útiles y más necesarios. Hay que mantener los miembros de At-Large actualizados sobre los temas que se están tratando. Hay que pedirles su feedback, sus comentarios. Eso es muy importante para mejorar la participación de los miembros. Es importante que se sientan útiles. También hablamos de dar y esto es difícil, esto es casi un sueño. Se trata de darles a los miembros de At-Large y de otras unidades constitutivas más tiempo para presentar comentarios. Es decir, darles tiempo para leer la documentación. Necesitamos hacer conocer más y mejor las posiciones de At-Large para que todos los miembros de At-Large sepan cuál es la posición de At-Large sobre un tema o sobre otro. Esto a veces no está claro. La idea es tratar de que participen de las reuniones y hagan preguntas en el foro público.

El tercer pilar tiene que ver con más trabajo. Necesitamos enlaces fuertes y activos para hacer escuchar más la voz. Hay que redactar gacetillas que expliquen la evolución de los debates. Más actividades de difusión. Debemos buscar miembros activos en todos lados para que participen activamente en los grupos de trabajo. Este último me

parece muy útil. Enviar invitaciones personalizadas a los miembros de la ICANN. Aquellos que sabemos que están dispuestos a escucharnos y que nos van a ayudar a llegar a una idea o un debate. Elegir oradores carismáticos. Hoy a la mañana hablamos de presencia.

El cuarto pilar que tenemos oculto es el pilar divertido. Este pilar es ser atractivo. Gritar: “¡At-Large!” en la calle, sin motivo aparente y usar una remera roja que tenga inscripciones en letras blancas para que todos nos vean. Muchas gracias.

ORADOR DESCONOCIDO: Respiré cuatro veces, como dijo David. Fundamentalmente se pueden llegar a decir las mismas cosas pero no quiero repetir lo que ya se ha dicho. Bien. En primer lugar voy a hablar de la diferencia con los otros grupos sobre tener una agenda sólida con puntos concretos para cumplir con la misión. Por supuesto, quiero agregar la parte del voluntariado, que haya más voluntarios de distintas regiones. Comenzar a trabajar en el contacto estrecho y ponerle inclusive un mentor a cada uno. También quiero enfatizar que debemos defender a los usuarios finales, sus puntos de vista. También At-Large en ICANN. Fortalecer nuestras relaciones, difusión, como se dijo. Ya estoy empezando a repetirme. A ver qué más.

VANDA SCARTEZINI: La presencia en las otras comunidades de miembros de nuestro grupo para trabajar en conjunto y ayudarlos a comprender mejor nuestra

misión y por qué estamos defendiendo determinados puntos de vista o no.

ORADOR DESCONOCIDO: Gracias, Vanda.

VANDA SCARTEZINI: Como la gente aquí está escribiendo en dos idiomas, no es sencillo para ella leerlo.

ORADOR DESCONOCIDO: Quisiera agregar que tenemos que hacer más a menudo los ATLAS en lugar de una cumbre cada cinco años. Muchas gracias.

DAVID KOLB: Excelente. Sería excelente capturar esto de alguna manera. Tratar de capturar algo de esta información. Aquí hay algunas ideas útiles. Tijani, por favor.

TIJANI BEN JEMAA: Quizá no haya entendido bien la pregunta pero para mí la pregunta tiene que ver sobre cómo darle a At-Large más visibilidad, más credibilidad y hacer que su voz se escuche mejor. Cuando me dicen desarrollo de capacidades, sí, hace falta, pero también necesitamos comer y respirar. Son cosas normales. No son elementos que van a hacer que nuestra voz se escuche mejor. Para mí, en primer lugar, encarar el contenido y la sustancia más allá de los procesos y mejor

comunicación con mejores herramientas en general. Esos para mí son los dos mejores elementos para que nuestra voz se escuche mejor. Muchas gracias.

DAVID KOLB: Gracias. Gracias por eso. Para resumir en los últimos puntos en la pirámide de presentación. ¿Perdón? Hay un participante remoto.

ALEJANDRO PISANTY: Creo que noto que hay una propuesta importante faltante que puede dar un mejor resultado para el ejercicio. Verificar que las organizaciones tengan credibilidad y consultas internas, que tengan la voz del usuario, no solamente de los representantes. Gracias.

DAVID KOLB: Gracias. Algunos comentarios de cierre sobre la presentación, sobre qué es una buena presentación, buena presencia. Nunca tener una presentación que no querrían escuchar ustedes como público. Piénsenlo. No presenten algo que a ustedes no les gustaría escuchar. El que sigue es “Sé tú mismo” porque todos los demás ya están ocupados. Creo que es un comentario de George Bernard Shaw. ¿Qué quiere decir? No trates de ser alguien que no eres. Aprovecha tus fortalezas en términos de cómo te presentas al grupo, cómo te posicionas. Siéntete cómodo con tu propia piel, contigo mismo, porque hacer eso y presentar a la vez es más difícil. Les garantizo que va a aparecer su crítico interno.

Yo siempre quiero visitar la sala antes de ir a trabajar en ella. Hay que ensayar, probar los micrófonos, el equipo audiovisual, que estén los elementos que necesitan, que esté todo listo, todas las herramientas que necesito para ser efectivo. Conozcan la tecnología del lugar en el que están y el último es crítico. Diviértete. No es el Santo Grial, es una presentación nada más. Relájate. Si no te gusta presentar ante la gente, ofrécete como voluntario. Tienes que resolver ese tema del miedo a presentar. Hay herramientas excelentes. Pasemos a gestión de tiempo y delegación.

La manera en que quiero encarar esto, como definitivamente tenemos algunas visiones muy distintas del tiempo, si comienzo diciendo: “Vamos a hablar de gestión de tiempo” ya suena como una visión lineal del tiempo que les estoy imponiendo. Quiero que piensen más en cómo lograr que el trabajo se haga porque la gente encara el trabajo de distintas maneras. Hay que desarrollar un sistema propio en términos de la eficiencia que tiene cada uno y la gente encara el trabajo y los casos de distintas maneras.

Les voy a dar un ejemplo. Mencionaba la defensa de mi tesis. Mi señora también tenía que hacerlo y a ella le faltaban dos años. Dijo: “Lo único en lo que quiero que me aconsejes es cómo organizarme para estar lista para graduarme”. Le dije: “Bien. ¿Cuándo quieres recibirte?” “Me quiero recibir en diciembre del año que viene”. Y es diciembre de este año. Vamos un mes para atrás. Todas las notas tienen que estar listas, todas las modificaciones, haber impreso todo, está todo listo. Dejamos eso y entonces está preparando la defensa de la tesis. Tenemos las correcciones. Vamos allá. ¿Terminaste la investigación? ¿Presentaste

el borrador? ¿Defendiste las perspectivas? Vamos hacia atrás. Ya tenía un mes y medio de retraso en mi contador. Lo que fue hermoso para ella es que eso era mi manera de manejar los plazos. Ella se creó hitos para ver si podía lograrlo dentro del plazo. ¿A cuántos les gusta trabajar con mucha energía antes de un plazo? Ella me decía: “Necesito estrés. Necesito cortisol”, que es el combustible de la vida para avanzar.

Ella trabaja así. Llegaba un plazo, lo lograba, alta calidad, bien hecho, buen trabajo. Yo no podía mirar después de un tiempo. Yo me tenía que correr y ella trabajaba muy bien. Se recibió a tiempo, se graduó a tiempo, producto de alta calidad pero el enfoque fue totalmente distinto. Son dos cosas distintas de cómo hace las cosas la gente. Por favor, hable al micrófono. Muchas gracias.

ORADOR DESCONOCIDO: ¿Cómo maneja una mente en blanco? A veces es como el miedo del soprano, de quedarse sin voz. Quiero escribir algo. Cuando uno no puede pensar. Está vinculado con el estrés y cómo se maneja.

DAVID KOLB: Volvamos a esto porque creo que de lo que voy a hablar quizá sea útil para responder esa pregunta. De lo contrario, podemos hablarlo en otro momento. Una pregunta por aquí.

ORADOR DESCONOCIDO: Una cosa que quiero resaltar es sobre estilos de trabajo y cómo la gente tiene que dejar el trabajo para el final. Si uno trabaja en colaboración hay que negociar el estilo de trabajo con los demás porque recuerdo muchas situaciones en las cuales trabajé en proyectos. Hay estilos distintos que dificultan la finalización del proyecto.

DAVID KOLB: Gracias. ¿Algún otro comentario? Hay un autor que es interesante para leer en cierta medida. Se llama David Allen. Tiene un excelente nombre de pila. Tiene un libro que se llama “Getting things done”. Tiene una técnica de organización muy específica que les va a vender junto con un montón de cosas para que usen su técnica pero filosóficamente su enfoque es muy bueno. No me gusta todo el sistema de archivo, etc. que él utiliza pero es una buena lectura o una buena charla para escuchar y si les interesa les puedo dar material. Pero tiene excelentes maneras de pensar algunas cosas.

Una cosa que todos necesitamos es más espacio mental. ¿Están de acuerdo? Alguien me decía antes: “Hablemos un poco de multitasking o las tareas múltiples”. En realidad se llama atención parcial continua. El cerebro se puede centrar solamente en algo una vez. Si pasan a otra cosa, tienen una atención parcial con esa otra cosa. ¿Cómo quiero centrar mi tiempo? Tener espacio mental para hacerlo es algo bueno. No sé si esta expresión se puede traducir porque tiene carga. Las decisiones se toman cuando las cosas explotan en lugar de cuando aparecen. Cuando algo aparece por primera vez, a veces lo

posponemos, no lo priorizamos, no tomamos la decisión, pero cuando explotó y es lo único que podemos hacer, tenemos que centrarnos y tomar la decisión. Nos explotó en la cara. Tenemos que tomar una decisión. En lugar de decidir cuando recién aparece para ver cómo podemos pensarlo a futuro.

Hay una relación inversa entre la cantidad de algo que tenemos en la cabeza y la cantidad que se está logrando hacer. Lo que a mí me parece es que me sorprende la cantidad de cosas que puedo hacer cuando no quiero hacer algo. Tengo un proyecto. Tengo que empezar. Es sorprendente que pueda limpiar el escritorio, llevar al perro a dar una vuelta, pasar la aspiradora en la oficina, hacer un montón de cosas, comprar el boleto que vengo pensando desde hace dos semanas para evitar empezar el proyecto, para evitar hacer algo que me anda dando vueltas en la cabeza. Hay una relación inversa entre la cantidad de cosas que tenemos en la cabeza y la cantidad de trabajo que estamos logrando terminar.

Una manera de pensar en esto es cómo me saco esto de la cabeza. Lo que diría Allen es hacer una lista. El objetivo de la lista no es una lista de verificación. En cierta medida sí pero es sacárselo de la cabeza para tenerlo anotado en algún lado donde pueda tener esta lista. Algunos tips, algunas claves. Capturen, hagan una lista, sáquenlo de su cabeza. Aclaren, una vez que está en la lista, cuál es el resultado deseado, cuál es la acción siguiente que tengo que tomar. A partir de ahí, organizarlo. ¿Es un proyecto y paso a hacer esa cosa o un calendario, una agenda que tengo que mirar? ¿Es una acción que le puedo delegar a alguien? Eso es clave. A veces se puede y a veces no. ¿Puedo postergarlo para

otra fecha? ¿Es un elemento que alguien me mandó para leerlo? ¿Tengo que leerlo? ¿Me puedo poner una nota para la semana que viene o el mes que viene? Leerlo o no lo leo directamente.

Revisar. Si es un elemento en la agenda, ponerlo. ¿Cuántos trabajan con agendas de manera dedicada? Lo tienen en algún lado. ¿Cuántos tienen múltiples calendarios? El electrónico y el de papel. ¿Alguno sigue usando papel? Yo traté este año y fue divertido tener también nuevamente la agenda en papel. Finalmente, engancharse con lo que uno hace. Planificar el trabajo en base a tres cosas. El contexto, qué importancia tiene el trabajo para hacerlo ahora en el contexto de lo que hay que hacer. El tiempo con el que se cuenta y el nivel de energía con el que se cuenta. Estas tres cosas. El tiempo que va a llevar, el tiempo y energía que me va a llevar y con distintas herramientas de organización que se pueden utilizar para priorizar. Una, por ejemplo, es dos por dos. Nivel de impacto vertical, facilidad de implementación en horizontal. Si es algo impactante y es fácil, háganlo. Bajo impacto, difícil de implementar, podemos no priorizarlo. Pensemos en la manera de organizarlo.

Esta es una de mis citas favoritas. “Si no prestan atención a lo que tiene su atención, te va a llevar más atención de la que merece”. ¿Se entiende? ¿Les suena? A mí me suena. Si yo no estoy prestando atención a lo que está llamando atención, recibe demasiada atención. Tengo que volver hacia atrás y ver cuánta atención le tengo que dedicar. Una forma de verlo sería decir que como todos volamos a veces, y creo que pueden entender esa metáfora, 50.000 pies. Tenemos los propósitos y los principios. Es como una revisión anual si nos

organizamos así. El 1 de enero es un buen momento para hacer esto o el momento en que celebren el año nuevo, depende de cuál sea su cultura. Ahí hay que pensar si estoy alineado con mi propósito y mis principios. En las diferentes áreas a nivel profesional, voluntario, familiar. En todas las áreas hay que ver si estoy alineado con mi propósito y mis principios.

Después, a 40.000 pies bajamos un nivel. Hay que ver cuál es mi visión para este año. Qué es lo que quiero hacer sí o sí este año. Después, a los 30.000 pies hablamos a nivel trimestral, cuáles son los objetivos que tengo para empezar a cumplir mi visión que está alineada con mi propósito y mis principios. A los 20.000 pies, a nivel mensual, pasamos de nivel anual a trimestral a mensual, qué responsabilidades tengo que están alineadas con mis objetivos y mi visión. Finalmente, a nivel semanal, cuáles son los proyectos que voy a desarrollar para cumplir con estas responsabilidades. Diariamente, cuál es mi lista de cosas a hacer para poder seguir adelante con esto. Les voy a decir que yo no soy tan organizado cuando nos reunimos aquí. No hago esto en forma religiosa. No lo cumplo religiosamente. Tener algún marco, alguna forma de organizarse parecida a esta es muy útil porque estamos hablando de un análisis anual. Cómo me fue este año, qué hubiera hecho de manera diferente, qué hubiera hecho igual. Siempre digo más de esto, menos de esto, igual cantidad de esto. Qué quiero hacer más, qué quiero hacer menos y qué quiero seguir haciendo en igual medida. Hay que prestar atención a lo que ya tiene nuestra atención y después hay que decir cuál es el resultado que buscamos y qué acciones debemos desarrollar o llevar a cabo para llegar a ese

resultado. Creo que esto es algo que se hace a nivel semanal. A mí me gusta sentarme el domingo por la tarde, evaluar mi agenda para la semana y este año ya les dije que pasé mi agenda electrónica a una agenda en papel que es mi punto de referencia para la semana. Es un lugar donde escribo notitas, donde escribo cosas a mano. En forma semanal evalúa la agenda para ver si estoy avanzando para lograr mis objetivos buscados.

Después liberen su cerebro utilizando un sistema en el que confíen. De esa manera, no deberán pensar en eso y eso es importante. Sacarlo de su cerebro. No tener que recordarlo. Como ejercicio, tomen una hoja de papel y escriban todo lo que tienen en la cabeza, todos los temas que en este momento ocupan su atención. Están en una reunión de la ICANN. Seguramente en sus cerebros tendrán asuntos personales, asuntos profesionales y asuntos que tienen que ver con la reunión de la ICANN. Saquen una hoja y escriban esa lista.

ORADOR DESCONOCIDO:

La metodología me parece perfecta. Se habló mucho del tiempo, de los plazos de aquí indefinidos. Me gustaría hacer una pequeña acotación por tener experiencia en ICANN. Hay grupos de trabajo. Hay comentarios públicos. Los comentarios públicos normalmente nos dan corto tiempo para poder planificar algo. Algunos nos dan un tiempo más pero cualquiera que sea la cosa, en la planificación normalmente trabajamos desde la última fecha hacia atrás. Eso nos tiene que permitir a nosotros en esa línea de tiempo llegar a decir cómo vamos a avanzar pero siempre desde allá, desde el último día que tenemos que

presentar el informe o lo que sea hasta hoy. Inclusive si llega a ser un proyecto o un grupo de trabajo complicado me va a permitir sacar determinadas líneas y asignar responsabilidades para hacer la división de trabajo.

DAVID KOLB:

Gracias. Es una muy buena manera de trabajar con los plazos, ir calculando hacia atrás. En ese momento uno se puede asustar mucho porque quizá se dé cuenta de que ya está atrasado cuando llega hasta la fecha actual. Hagan esa lista ahora entonces. Después vamos a trabajar con esas listas. Están haciendo una lista de todos los temas que están capturando su atención en este momento. A nivel personal, profesional. No se preocupen. No les voy a pedir que le muestren la lista a la persona que está sentada a su lado. Esta lista les pertenece a ustedes. Esto podría ser el principio de un nuevo sistema para organizarse. Yo creo que esto sirve con cualquier forma de ver el tiempo, ya sea lineal, cíclica o una tercera. Es una forma de “manejar los tiempos”.

Vamos a ver quién gana. Quiénes de ustedes tienen cinco puntos en la lista. Levanten la mano. Quiénes tienen 10 puntos en la lista. ¿Alguien tiene más de 10 cosas anotadas en la lista? Si les diera más tiempo, seguro podrían escribir más cosas pero no les voy a dar más tiempo porque estamos hablando de manejo y gestión de los tiempos.

Aquí vamos al segundo paso. Delegación. Quizá haya algunas cosas en la lista que ustedes puedan delegar. Según la forma en que escribieron la lista, ¿podrían crear entonces tres columnas al costado de la lista?

¿Pueden poner tres columnas al costado de lo que escribieron? Si están usando un postit, pongan otro postit al lado o tres postits, uno para cada columna si prefieren. Esto es lo que vamos a hacer ahora. Pensemos en delegar. Muchas veces cuando no delegamos estamos teniendo demasiado control porque para delegar hay que estar dispuesto a soltar el control. Hay que estar dispuesto a llegar a un resultado diferente del que tenemos pensado pero cuando delegamos, lo que no hay que hacer es pedir a la otra persona que trabaje con lo que yo llame: “Adivine cuál es la solución que yo ya pensé”. Es decir, le pedimos a otra persona que haga algo, nos muestra algo de lo cual está muy orgulloso y decimos: “No. No está bien. Inténtelo nuevamente”. Lo intentan por segunda vez y le decimos. “No, no. Esto tampoco es lo que yo tenía en mente”. Si tienen algo en mente, compártanlo con la persona en la que están delegando. Si no, no deleguen. Cuando delegan tienen que permitirse soltar el control.

¿Quiénes de ustedes piensan que son muy buenos apagando incendios, que son los que siempre tienen que hacer las cosas? Levanten la mano. ¿Están listos? Yo diría que aquellos que están continuamente apagando incendios, yo sugiero que aquellos que están continuamente apagando incendios o que están continuamente haciendo algo, a veces también son los mejores incendiarios. Son los mejores iniciando esos incendios. Habría que buscar la causa raíz de algunos de esos incendios en las cosas que están pasando pero hablemos un poco más de la delegación. En primer lugar, hay que poder dejar que las cosas se hagan. Dejar que las cosas fluyan. Si siempre nos interrumpen, si les damos demasiado trabajo a los demás

o si piensan que hacemos todo, que siempre lo tenemos que hacer nosotros, no estamos delegando bien.

En esta lista hay cuatro columnas. En la primera columna vaciaron su mente, su cerebro. Ya estamos en el paso dos. Pónganles título a estas tres columnas. Hacer, compartir y delegar. Son los nombres de las columnas. Después avancen por esta lista y fijense qué es lo que tienen que hacer ustedes. Sí o sí. Qué es lo que podrían compartir. Digamos, otra persona les podría ayudar en esto y sacarles parte del trabajo. Cuáles son las cosas que podrían delegar. Sacar de la lista y transferírselas a otra persona. A ver, clasifiquen lo que escribieron de esta forma.

SERGIO SALINAS PORTO: La mayoría de las cosas que tengo en mi primera lista, que tengo como 12 o 13 o 14... la mayoría ya las tengo delegadas pero tengo la responsabilidad de controlar eso. No sé cómo hacer. Ya las compartí, ya las delegué. Tengo la responsabilidad de conducir eso.

DAVID KOLB: Hay dos aspectos aquí. En primer lugar, si usted piensa que ya delegó aunque siga siendo responsable, todavía será responsable de las cosas que delegó. Habría que negociar en qué medida es responsable usted con respecto a los terceros. Hacemos un control semanal, mensual, en las reuniones de la ICANN. Cuando verificamos que esto se está haciendo, para que ustedes lo puedan sacar de su cerebro y no sientan que tienen que estar controlando esto continuamente porque fijan el

momento en que van a supervisar a esta otra persona con respecto al entregable. Es una forma de sacarse esto del cerebro. ¿Quiénes encontraron cosas en su lista que pueden delegar? Cosas que antes pensaban que tenían que hacer personalmente. ¿Alguien encontró algo de este tipo? ¿Quieren controlar algo que puede compartir, algo que antes pensaban que tenían que hacer solos sí o sí? Podríamos dedicar tiempo a tratar el tema de la delegación pero este es un ejercicio muy eficaz de delegación. Hay que hacer una lista de todo lo que nos ocupa o preocupa, qué es lo que tengo que hacer, qué puedo compartir, qué puedo delegar. Es una forma de ir asignando tareas.

ORADOR DESCONOCIDO: Yo hice una lista y después la organicé. Puse algunas cosas en compartir. En muchos otros casos puse una combinación de compartir, delegar o hacer, compartir, delegar. ¿Se podría hacer así?

DAVID KOLB: Sí. Uno de mis comentarios finales sería que cada uno tiene que buscar el sistema que más le sirva. Quizá hay que hacer las tres cosas pero no sigan haciendo cosas que no es necesario que hagan ustedes personalmente. Si hay algo que pueden delegar o pueden compartir, déjenlo ir. Esto crea espacio para otras cosas que seguro van a aparecer.

ORADOR DESCONOCIDO: David, tengo una pregunta. Si tenemos una lista de cosas por hacer, algunas cosas las podemos delegar. Quizá no deberían estar en

nuestra lista. Quizá estamos equivocándonos con nuestro plan y nuestros objetivos. En nuestra lista tenemos cosas que tenemos que hacer. Hay cosas que podemos delegar. Quizá las cosas que podemos delegar no deberían estar en nuestra lista. Ese sería un error en nuestro proceso de planificación porque son cosas que no deberías hacer.

DAVID KOLB:

Cuántas veces les pasó que estaban participando en algo y después piensan: “En realidad no hace falta que yo participe de esto”. Seguro que a todos nos pasó alguna vez. Esta es otra evaluación que hay que hacer. Lo que sugiero es que analicen la lista y establezcan prioridades. Las prioridades se establecen definiendo si hay que hacer algo esta semana o este mes, cuáles son los plazos, cuánta energía tenemos para esto, para lo otro. A veces, si tengo plazos muy, muy críticos, que hay que cumplir sí o sí, asigno tiempo a mi agenda para hacer cosas, no solamente para reunirme con personas. Por ejemplo, el miércoles por la mañana o las mañanas, que yo sé que son mi horario más productivo, dedico tiempo y asigno tiempo para trabajar en estos proyectos. Esto me da tiempo mental. Entonces, en lugar de pensar en este tema todo el tiempo, sé que lo voy a pensar el lunes o el miércoles a la mañana.

ORADOR DESCONOCIDO:

Además de hacer, compartir, delegar, ¿podríamos tener otra columna que sea descartar? A veces tenemos en nuestras listas cosas que no son necesarias y que no importa si se hacen o no.

DAVID KOLB: Totalmente. Es como cuando estamos limpiando u ordenando nuestra casa. Ponemos diferentes categorías. Esto me lo quedo. Esto lo tiro a la basura. Esto lo regalo. Hay diferentes sistemas de organizar el tiempo, organizar su cerebro. Encuentren el sistema que más les sirva y utilícenlo. ¿Hay alguna pregunta sobre manejo de los tiempos y delegación? Ahí veo a alguien que está levantando la tarjeta.

DEV ANAND TEELUCKSINGH: Gracias. Creo que un desafío para mí es el siguiente. Si tengo una lista de cosas y quiero delegar, cuando estoy dispuesto a delegar o compartir, la cantidad de energía que me lleva describir lo que quiero delegar es tanta que pienso: “Mejor lo hago yo”. No sé cómo resolver ese desafío.

DAVID KOLB: Aquí quiero darles un consejo y también un marco de referencia. El consejo sería que si les parece que es tan complejo algo que solo lo pueden hacer ustedes, están pasando dos cosas. En primer lugar quizá estén tratando de controlar demasiado, si bien podrían delegar si están dispuestos a ceder un poco en algunos aspectos. En segundo lugar, al delegar en terceros, si ustedes pueden delegar en estos terceros, están ayudando a esos terceros a desarrollarse, a crecer. Muchas veces cuando le pedimos a alguien ayuda y en lugar de decirles: “¿Cómo te puedo ayudar?” le decimos: “Mira, mejor te lo hago yo directamente porque tengo el tiempo, ya lo hice mil veces” pero en

ese caso la otra persona no aprende a hacerlo. Están aprendiendo un mal hábito. Si yo me acerco a ti y te pido, ya sé que me lo vas a hacer. No tengo que hacer nada. Estamos ahora viendo el contexto para ver si vale la pena delegar o no. Entiendo este sentido de: “Ya hice tanto de este proyecto. Ellos son nuevos. Voy a dedicar tanto tiempo a explicárselo, pero después, si invierto este tiempo que explicárselo una vez, quizá no tenga que volver a hacerlo en las siguientes 15 veces porque ellos ya sabrán hacerlo. ¿Hay alguna otra pregunta o comentario sobre manejo del tiempo o delegación?

Vamos a ver entonces ahora rápidamente algunas herramientas de facilitación. Ya hablamos de facilitación de reuniones. En el programa de líderes hablamos de conductas que alteran el escenario. Ya hablamos de organizar reuniones, de abrir una reunión, de manejar una reunión, cerrar una reunión. Hablamos de la diferencia entre reuniones presenciales y telefónicas y por Zoom. Quiero que piensen en un par de cosas ahora. Durante los últimos tres días yo actué de facilitador. Presenté los temas pero también fui facilitador. No les estoy pidiendo que me den feedback sino que compartan conmigo sus observaciones. ¿Cuál de las cosas que hice ayudó a manejar las energías de ustedes? Piensen en términos conductuales porque tengo algunos trucos. ¿Qué observaron que hice?

ORADOR DESCONOCIDO: Yo observé que usted no habla demasiado. Cuando piensa que ya comunicó una gran cantidad de información, trata de que empecemos

a tratar el tema entre nosotros para que no estemos recibiendo tantísima información sin hacer nada nosotros.

DAVID KOLB: Sí. Ese es uno de mis trucos. Soy transparente.

ALBERTO SOTO: Según era la importancia de algo que acaba de decir, hacía la pausa quizá un poco previa y quizá al final, como para darle significado a lo que acababa de decir antes.

DAVID KOLB: Las pausas son importantes. Gracias. Adelante.

ORADOR DESCONOCIDO: Los elementos de diversión, alegría, que incluyen lo que usted dice. El sentido de humor que usted tiene es muy importante.

DAVID KOLB: Algunas personas me dijeron que soy divertido pero no de manera graciosa. Divertido de alguna manera. Gracias. Por favor. Luego volveré a hablar yo.

SHREEDEEP RAYAMAJHI: Creo que este sentido de la claridad, especialmente cuando uno es líder, esto de ser claro es muy importante. Es importante porque nos lleva a tomar decisiones sin darnos cuenta. Usted nos ayudó a ver qué

es lo que pasa y a hacer las cosas de manera más correcta. Esto nos aumenta nuestra eficiencia y somos más efectivos. Gracias.

ORADOR DESCONOCIDO: Usted se mueve mucho en esta sala.

DAVID KOLB: Ese es uno de mis trucos. Haré un resumen de lo que acaban de decir. Uso efectivo de las pausas, utiliza el humor y mi voz no es monótona. No hablo siempre en el mismo tono. No digo siempre todo en el mismo tono. Cambio el volumen y esto ayuda a manejar la energía de ustedes y a mantenerlos interesados, espero. Hacer pausas, tratar de divertirse, tratar de que lo que digo sea liviano de alguna manera y moverse, desplazarme. Después, tratamos un tema y después trabajan en grupos, hablan, debaten el tema. Estos cuatro puntos, si los pueden incorporar en sus reuniones, van a ser muy efectivos. Lo que pasa con los desplazamientos es lo siguiente. Si yo hago esto y avanzo hacia el fondo, sus ojos me están siguiendo y yo tengo un micrófono. Vengo hasta aquí y pasan varias cosas si voy hasta el fondo. En primer lugar, si estas tres personas estaban hablando entre sí y yo me paro aquí, les va a resultar muy difícil seguir hablando por mi presencia física. Ella siente que la estoy persiguiendo.

Además, no pierden nada. No se sienten acusados por el hecho de que yo esté parado aquí. No los estoy retando. El hecho de que yo me pare aquí simplemente hace que dejen de hablar. Además, el movimiento ocular de todos los mantiene despiertos y alerta. Estoy tratando de

respetar a todo el salón. Les pido disculpas a los que están allí porque a veces no vi sus preguntas. Mi mejor ojo es el ojo de este lado. Tengo que prestar mucha atención para ver lo que está del otro lado.

Las reuniones de la ICANN son difíciles para los facilitadores. Cuando empecé a enseñar facilitación en estas reuniones, no tenía en cuenta que había tantos micrófonos y que había traducción. Pensé, voy a enseñar facilitación, me desplazo por toda la sala, hablamos de esto y hablamos de lo otro. Pero dije: “Un momento”. Hay micrófonos, hay traducción, hay otras variables.

Con este micrófono volante, si estoy haciendo una presentación puedo desplazarme acercándome a ustedes, cuál es el desafío aquí. Hay muy poco lugar si la mesa está organizada en U y esto es difícil porque no hay lugar para cambiar el medio. Hay que adaptarse a la configuración de cada sala. Otra vez resumo. Uso efectivo de las pausas, desplazarse cuando pueden, modular la voz, tratar de hablar de manera liviana y entretenida para reducir los conflictos. Todo esto se puede hacer incluso en una llamada telefónica y darles a los participantes la posibilidad de hablar el tema entre ustedes. No estar hablando siempre al que está al frente. Estas son muy buenas herramientas de facilitación.

Yo soy profesional en esto pero cualquiera puede incorporar todo esto en sus actividades de facilitación. Fue una breve vista general de la supervisión. Tenemos que tener las 6:30 porque sé que después hay bebidas alcohólicas. Son las 6:15. Muy bien. Tenemos que ir cerrando el programa. Haciendo eso, quisiera que piensen dos cosas. Quiero

que piensen en una lección clave. Qué es algo clave que recuerden del tiempo juntos en ATLAS III. Lo segundo es con qué cosa se comprometen que sea distinta a futuro. Lo que quisiera que hagan es que se levanten, encuentren a alguien a quien no conozcan, compartan lo que van a hacer distinto, su lección más importante. Tienen que encontrar un lenguaje común. Estén 5-10 minutos contándoles a mucha gente. Tenemos la recepción. Socializando un poco también pero de manera estructurada, qué lección más importante y compromiso para hacer algo distinto. Adelante. Se ponen de pie, encuentran a alguien con quien charlar.

Bueno, vuelvan. Así vamos cerrando. Un minuto más, un minuto más y después cerramos. 20 segundos. Vuelvan a los asientos. Comentarios finales en el cierre de ATLAS III. Mañana tenemos un almuerzo oficial con el cierre oficial pero quedan un par de cosas por hacer. Por favor, siéntense. Disculpas. ¿No me escuchan? ¿Así está mejor?

Un par de cosas. Esta versión de ATLAS es la tercera versión de ATLAS. El ATLAS I era una cosa. El II era otra y el III es distinto del I y del II. Les garantizo que el ATLAS IV va a ser distinto del ATLAS III. Una de las cosas que va a suceder y de la que vamos a hablar mañana. Se va a hacer evaluación sobre el tema pero parte del trabajo... Estoy perdiendo el micrófono. Disculpas. Hagamos esto. Voy a utilizar este y no voy a facilitar bien porque me voy a tener que agachar.

Es breve, no hay problema. Quisiera agradecer en primer lugar, si ustedes son uno de nuestros entrenadores, pónganse de pie, por favor. Los coaches o entrenadores, pónganse de pie, por favor. Les damos las

gracias a los entrenadores. En el estadio inicial de este programa, la gente decía: “¿Qué tienes, 45 participantes y 30 coaches?” ¿Parece que había 30? No, parecen dos o tres o uno. Quizá no hubo ninguno en las reuniones separadas pero ellos se habían ofrecido como voluntarios, dedicaron tiempo a prepararse, a escribir material para poder presentar. También quisiera agradecer al equipo de liderazgo, al comité operativo porque ha habido mucho trabajo de preparación, debates, llamadas, no hubo conflicto, no hubo tensión porque la primera vez que empezamos a hablar fue en Kobe pero inclusive antes de eso. El equipo de liderazgo, un aplauso.

Luego, dos más. Mucho del personal no está aquí porque tenemos otra cosa después de esto pero un aplauso para todo el personal que fue el que armó esto. Excelente. Estoy hablando desde aquí, desde la sala. Los intérpretes. Agradecemos a los intérpretes por su trabajo. ¿Hay gente ahí dentro, dentro de esas cajitas? Pensé que estaban vacías. El último grupo. Un aplauso para ustedes por estar aquí, listos y dispuestos a jugar. Nos quedan cinco minutos. Lo que sigue es la recepción de networking que está aquí fuera. Hay algún detalle sobre eso. ¿La gente tiene que saber algo de último minuto? ¿Alguien quiere decir algo? Creo que podemos juntar las cosas. Eduardo.

EDUARDO DÍAZ:

No se olviden que tenemos el espectáculo musical a las 8:00 en St Paul, que está a cinco, seis minutos de aquí, en el vecindario histórico.

DAVID KOLB: ¿Alguna instrucción? Parece que tienes algo que decir, Gisella.

GISELLA GRUBER: El networking va a empezar a las 6:45 más o menos porque estamos terminando a las 18:30 para permitir que algunos fellows, becarios se acerquen a algunos oradores que están viniendo. Abrimos el bar a las 6:45. Va a haber un vídeo para que podamos ver a todos. Está exactamente ahí fuera. Van a la izquierda. Está en el foyer. No lo pueden pasar por alto. Göran y Cherine van a venir a vernos y Keith Drazek, de Verisign, que es el patrocinador de esta recepción. Tómense el tiempo para seguir el excelente trabajo que han hecho esta semana comunicándose entre sí, compartiendo experiencias y aprovechen la oportunidad mientras estamos juntos y vamos a hacer una foto grupal también. Muchas gracias.

DAVID KOLB: Nos vemos mañana en el horario del almuerzo para el cierre.

GISELLA GRUBER: A las 12:15 mañana en esta sala. Vamos a tener un almuerzo de trabajo para los participantes de ATLAS III y los líderes. No inviten a amigos, por favor, porque si no, nos quedamos sin comida. A las 12:15 en punto, primera parte del cierre. Muchas gracias.

ORADOR DESCONOCIDO: Un aplauso a David por haber sido un líder tan maravilloso.

GISELLA GRUBER: Quizá si alguno se va más temprano, quizá quieran ir ahora para hacer la foto, por si alguien se va más temprano, con David Kolb. Estamos en la sala en la que pasamos toda la semana y un enorme gracias a los intérpretes y al equipo técnico por permitirnos a todos hablar el mismo idioma toda la semana. Muchas gracias.

[FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN]