

MONTREAL – Reunión plenaria de ATLAS III: conflicto e influencia

Martes, 5 de noviembre de 2019 – 08:30 a 10:15 EDT

ICANN66 | Montreal, Canadá

DAVID KOLB:

Buenos días a todos. Parece que cada vez se alejan más de donde estoy yo. Se están llenando los lugares del fondo, no sé si es una mala señal. Fíjense de tener un micrófono cerca en donde estén sentados porque estamos grabando y traduciendo, y también digo esto para mí mismo y para ustedes; hablen lentamente para que los traductores puedan traducir y todo esto se pueda grabar bien y por favor digan su nombre para la grabación.

Hoy tenemos una agenda muy completa. Vamos a empezar con la agenda que tenemos en la pantalla. Vamos a ver todas las sesiones, incluso las sesiones adicionales a ATLAS III en las que quizás no participen.

Hoy vamos a cubrir dos de mis temas favoritos; conflicto e influencia. Y después de que yo haga la presentación aquí, vamos a ir a las sesiones de trabajo y en esas sesiones de trabajo, el trabajo va a ser un poco diferente de lo que hicieron ayer.

Cuando lleguemos a ese momento, se los voy a describir. Después, eso nos lleva hasta las 10:15. La sesión de trabajo nos llevará 1 hora y después nos vamos a reunir aquí los últimos 30 minutos y vamos a empezar con consciencia, conocimiento intercultural y las observaciones van a ser después en la reunión de la Junta Directiva y el

---

***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.***

---

GAC. Allí van a tener que observar los aspectos culturales en el GAC. En esta reunión entre el GAC y la Junta, pero no se los digan a ellos.

Después tenemos algunas plenarias, tenemos el almuerzo y después tenemos el almuerzo de la ISOC hoy, que es un almuerzo al que sólo se puede ir con invitación, es decir, no traigan a sus amigos a ese almuerzo. Yo sé que les encantaría venir o ir a ese almuerzo, pero es un almuerzo al que hay que ir con invitación. Después llegamos a las 14:15, es la reunión entre ALAC y el GAC que va a tener lugar entre las 14:15 y las 15:00 y no todos ustedes van a tener que ir, pero algunos sí, recuérdelo. Después sigue otra pausa para el café, les va a venir bien la cafeína. Y después tendrá lugar la reunión conjunta entre el GAC y la Junta Directiva, allí darán sus observaciones. Después hay una pausa y volvemos aquí entre las 17:00 y las 18:30, vamos a hablar de los aspectos culturales, las observaciones, vamos a hablar del coaching y les vamos a dar la posibilidad de darse coaching unos a otros. Y después hoy a las 18:30 tenemos el tributo a Tarek Kamel y así termina un día muy largo.

¿Hay algún otro aspecto administrativo o logístico que haya que mencionar, Gisella? ¿Se puede ocupar de esto?

GISELLA GRUBER:

Hubo un pequeño cambio en la agenda. La reunión entre la Junta Directiva y el GAC es una sesión de 60 minutos, me lo acaban de confirmar, así que van a tener una pausa un poco más larga antes de ir a la sesión de las 5:00. Pero, por favor, estén aquí a horario para empezar la sesión de las 5:00 esta tarde. Y el almuerzo de la ISOC tendrá lugar en la sala 720, quizás ya estuvieron allí. Tienen que tomar una

---

escalera mecánica donde está la zona de registro y todos vamos a ir allí juntos saliendo de esta sesión a las 12:00 para llegar a horario a las 12:15.

Y en el caso del almuerzo del ISOC, allí no habrá interpretación, sin embargo, hay muchos miembros de ISOC y muchas personas de la ICANN que hablan francés y español y quisiéramos que los francoparlantes se sienten en una mesa y los hispanoparlantes en otra como si tuvieran que tratar algún tema en especial para que puedan hablar de los temas entre ustedes en su propio idioma. Y el resto de las personas pueden sentarse donde quieran. Gracias.

DAVID KOLB:

Para explicarles un poco dónde estamos y hacia dónde vamos, les digo lo siguiente. Ayer empezamos a trabajar sobre líderes de opinión, líderes de cambio y hubo un panel. Quiero volver al concepto de líder de opinión y líderes de cambio. Perdón, no vamos a hablar de esto en detalle, pero vamos a empezar tocando ese tema y después vamos a hablar de conflicto e influencia.

Cuando vayan a las sesiones de trabajo, les voy a explicar lo que van a hacer. Vamos a combinar tres de las sesiones de trabajo. Los dos grupos de trabajo que tienen traducción; español y francés no van a cambiar. Como vieron en la información que recibieron, hay diferentes puntos de vista. Cada una de las tribus tiene un punto diferente de vista. En las sesiones de trabajo 1 y 2 les vamos a asignar puntos de vista diferente para que representen los puntos de vista de cada tribu en el debate general. Y después, en los otros tres grupos de trabajo, los 3, 4 y 6 porque

---

el 5 se unió a otro. Yo voy a ir al fondo del salón, los voy a dividir en grupos y ustedes ya saben qué punto de vista representan, lo traen desde ayer.

El objetivo de este trabajo en grupos es doble; en cuanto al contenido se trata de observar si hay conflicto o tensión en relación a los diferentes puntos de vista. Obviamente, privacidad y seguridad pueden pensar de una manera o de otra. Y habrá atención sobre este punto, naturalmente vamos a ver si van a poder practicar esas habilidades de las que hablamos a la mañana, cómo manejar el conflicto y cómo... La idea es ver cómo podemos ayudar a hacer que otras personas cambien de punto de vista, qué vamos a hacer para influir sobre ellos.

Con respecto a los casos, ayer la idea era analizar el punto de vista y decir, bueno, esto es una perspectiva diferente si la veo a través del filtro del GAC o de las partes contratadas. Es un punto de vista diferente, entonces si yo represento ese punto de vista, es bueno que conozca todos los demás puntos de vista de los que vamos a hablar hoy y mañana, cuando preparen las presentaciones y estén estructurando su punto de vista definitivo, esa información de hoy les va a servir para mañana. Esto es un poco lo que vamos a hacer en términos generales.

Una de las cosas que me preguntaron ayer es la siguiente. Con respecto a la información general, los puntos de vista, hay vínculo, pero me dijeron que, si uno hace clic en el vínculo, el vínculo no funciona en papel, en las diapositivas impresas, por supuesto. Pero sí tenemos todo ese material en forma electrónica y Michelle les va a contar cómo encontrar este material de forma electrónica, para que si quieren abrir

---

los links lo pueden hacer porque están en formato electrónico, no en papel.

Le doy la palabra a Michelle.

MICHELLE DESMYTER: Voy a poner los vínculos en el chat. Si van a la Wiki page de la reunión ATLAS III, en primer lugar, háganlo si todavía no están allí y una vez que llegan a la home page de la cumbre ATLAS III, vayan al lugar donde dice “principales fuentes de información” a mitad de la página.

Tengan un poquito de paciencia que se congeló la imagen.

DAVID KOLB: ¿Sébastien?

SÉBASTIEN BACHOLLET: Sería muy útil si supiéramos quién está en la sala de chat. Quizás podríamos ver eso. Si las personas no están conectadas al chat room, no van a ver el link. Pregunten quién está utilizando el chat room. Y los que no están en el chat room, pídanles que vayan a ese lugar, si no, no van a entender lo que usted está tratando de explicar, Michelle.

GISELLA GRUBER: Podemos ir avanzando y después Michelle, si lo gras que se vea en pantalla, sería muy útil. Voy a enviarles este vínculo por correo electrónico. Estaba en el correo electrónico de bienvenida que

---

recibieron. Si lo tienen allí, úsenlo, si no, les voy a mandar un correo electrónico y usen ese vínculo.

HEIDI ULLRICH: Lo voy a poner en la lista de la RALO también y también AL Skype chat de la comunidad de ALAC.

DAVID KOLB: ¿Cuántos participantes remotos tenemos esta mañana?

HEIDI ULLRICH: Hay 36 participantes remotos que están en la sala de Zoom, así que necesitamos que un par de personas más se conecten. La entrada al Zoom group está en diferentes lugares; en las agendas, en la página Wiki, etcétera. Hay muchas formas de entrar a la sala de Zoom. También hay un blog que enviamos con todos los vínculos, así que hay muchas formas de encontrar esa información.

DAVID KOLB: ¿Hay 36 participantes remotos o son algunas de las personas que están aquí conectadas a través de Zoom?

Tenemos un participante remoto entonces. ¿Y los demás están aquí? Era un chiste. Los participantes remotos, si son remotos, bienvenidos y aquí empezamos.

Ayer hicieron una pregunta con respecto a la diferencia entre líderes de opinión y líderes preparados y ayer se le pidió al panel que mencionaran

---

sus ejemplos y su experiencia con respecto a líderes de opinión o líderes de cambio. Y aquí tenemos una definición que les voy a presentar para que empecemos en lo que son líderes de opinión. Los líderes de cambio son los líderes de opinión informados y las personas a las que hay que recurrir en su campo de conocimiento. Son fuentes confiables que avanzan e inspiran a las personas con ideas innovadoras, transforman ideas en realidad y muestran cómo replicar el éxito. Eso es importante: replicar el éxito, no sólo son las personas que saben hacer esto. Con el transcurso del tiempo crean un grupo de seguidores que les ayudarán a replicar sus ideas y producir cambios en un ecosistema.

Es una definición larga, pero básicamente, los líderes de opinión son aquellos que están en la avanzada de ese campo. Son los que tienen el conocimiento. Lo más avanzado del conocimiento que queremos en un campo y nos ayudan a llegar al próximo nivel. Un buen ejemplo es, bueno, una relación que tuve durante mucho tiempo con McKinsey. Y McKinsey pensaban que eran líderes de opinión y líderes de avanzada en muchas industrias. Así contrataban a personal y así lo capacitaban.

En cuanto a líderes de cambio la cosa es diferente, en algunos lo eran, pero parte de su trabajo o su función como líderes de opinión, tenían que ver con cómo crear un cambio sostenible, cómo lo replicamos, cómo creamos a todos los que nos van a seguir en esta organización, en las diferentes organizaciones con o sin fines de lucro o gobierno. Y ahí es donde entran a jugar los líderes de cambio; cómo tomamos medidas, cómo producimos un cambio para que siga avanzando. La próxima diapositiva.

---

En cuanto a cómo convertirse en un líder de cambio, creo que esta progresión es interesante y empezamos como experto en un tema, sentimos pasión por algo. Nos interesa específicamente un tema dentro de la ICANN o dentro de la internet, esa es nuestra pasión, ya sea estabilidad, la seguridad, ALAC o fuera cual fuera la tribu a la que pertenecen, pero ustedes son el experto en ese tema y por eso están aquí para compartir sus conocimientos y aprender más.

Y después, a medida que avanzamos, y voy a usar a la ICANN como ejemplo, se convierten en la persona a la que hay que consultar, a la que hay que recurrir. Si yo quiero aprender más sobre los temas de privacidad o seguridad, seguramente hay algunos nombres que se me ocurren, pensando: Esta es la persona a la que hay que recurrir si necesitamos más información sobre privacidad o seguridad o el tema que fuera.

Y después, bueno, tenemos los conocimientos expertos y allí pasamos a ser un influencer. Las redes sociales utilizan mucho este término: influencer, personas que influyen sobre los demás. No significa que tienen un nuevo canal de YouTube en este momento ante la ICANN, pero es una persona que ejerce influencia.

Están haciendo que diferentes personas cambien sus opiniones, sus formas de ver las cosas en diferentes áreas, después pasan. Finalmente llegar a líder de opinión. Las personas acudirán a ustedes, ustedes tienen un grupo de seguidores que realmente quieren seguirlos y apoyarlos en su forma de pensar en un campo determinado. Y creo que esto es una progresión interesante. Yo creo que uno no puede ser un

---

líder informado en muchos temas al mismo tiempo. Uno puede ser un líder informado, líder de opinión en un tema porque se necesita dedicación, pasión para ver qué es esto, cómo se encara y cómo se puede modificar. Yo creo que los líderes de opinión pueden llevarnos a ese punto intelectual. Por eso en el mundo académico se empieza muchas veces con excelentes investigaciones teóricas, pero el tema es cómo llegamos a la práctica.

Aquí entran a jugar los nuevos líderes de cambio. Cuando hablamos del centro de liderazgo creativo, hace muchas cosas interesantes y hablan de tres C: comunicar, colaborar y comprometerse. Los agentes de cambio, los líderes de cambio, bueno ayer hablamos de comunicación y sobre comunicar está muy bien cuando hay cambio porque se está completando la información. Comunicar es muy importante, colaborar. Para ser un líder de opinión, hace falta tener un grupo de seguidores, entonces si hay que trabajar en colaboración, en la ICANN lo interesante con respecto a esta organización y esta comunidad, es que hay un modelo de toma de decisiones ascendente en el que se involucran múltiples partes interesadas. A veces el proceso es muy difícil, a veces hay conflicto, pero en última instancia tratar de lograr consenso, llegar a un punto donde todos podamos aceptar esta decisión, es lo que debemos lograr para llegar a una solución aceptable. Pero la colaboración es importante. Y, finalmente, comprometerse y comprometerse es ser constante, persistente con respecto al cambio que queremos lograr. Y actuar en consecuencia.

A veces es difícil avanzar. Comprometerse es difícil porque hay que hacer dos cosas al mismo tiempo, hay que comprometerse a avanzar,

---

pero también tenemos que estar abiertos a recibir influencia de otros. Y estas dos cosas a veces están en conflicto, pero allí ustedes deberán resolver qué están dispuestos a hacer, si están dispuestos a ceder y también en qué medida quieren ponerse firmes y decir, bueno, esto no es negociable, esto lo necesitamos sí o sí.

Las funciones del líder entonces para iniciar un proceso de cambio son: establecer la dirección. El líder de opinión establece la dirección y el líder de cambio, podrían ser la misma persona, por supuesto, trata de alinear a las personas en esa dirección e inspirarlas y motivarlas. Y eso nos lleva a ejercer influencia y cómo manejar la resistencia y el conflicto.

Si avanzamos rápidamente a conflicto, vamos a hablar entonces ahora de los temas de hoy. Ya hablamos de esto antes. Bien. El conflicto. ¿A quiénes realmente les gusta el conflicto? Hay un componente cultural aquí en cuanto a cómo se enfrenta el conflicto y al tipo de conflicto del que estamos hablando. Como tenemos poco tiempo, no vamos a hacer un ejercicio, pero hay un ejercicio que hacemos en el programa de líderes donde les pido a las personas que se pongan en fila y que nos digan en qué medida se sienten cómodos manejando el conflicto.

De un lado tenemos a los que se sienten muy cómodos manejando el conflicto y, del otro lado, tenemos a los que no se sienten nada cómodos enfrentando el conflicto; se sienten malos, se sienten muy mal, incluso enfermos, tratan de evitarnos. Las personas se ponen en diferentes puntos de esta línea. En el medio están los que aceptan el conflicto en cierta medida, en general empiezo a preguntarles por qué están donde

---

están. Ni el género ni los grupos étnicos tienen nada que ver en cómo están alineados con respecto a su manejo de conflicto.

Después les pregunto: ¿Qué pasa si el conflicto fuera un conflicto personal o familiar? Cambien de lugar, pónganse donde les parece que estuvieran si fuera un conflicto familiar y la gente cambia de lugar y muchas personas me dicen: Hay mucho más en juego si es un conflicto familiar. Y otros dicen: No tengo nada que perder si es un conflicto familiar porque me van a seguir amando, en última instancia, así que, en el caso de un problema familiar, acepto el conflicto muy bien.

Y aquí hay otro componente cultural en cuanto a cómo se valoran las familias y los grupos a los que pertenecemos y esta tarde vamos a hablar de cultura, pero conflicto en general cuando hablo de conflicto, no estoy hablando necesariamente de un conflicto agresivo. En un momento trabajé con un grupo y les pedí que me dijeran qué conflicto veían en su organización y la persona dijo: “No tenemos conflictos en mi organización”. Hablamos sobre todo y había 20 personas en la misma organización. No tenemos conflicto aquí.

Después del otro lado, otra persona dijo: “Si tirarte una silla por la cabeza no es conflicto, bueno, creo que hay diferentes percepciones aquí, hablemos de esto”. Y, por supuesto, en esa organización había componentes culturales que tenían que ver cómo diferentes departamentos manejaron el conflicto y muchas veces depende del líder de cada departamento, la forma en que el líder manejaba el conflicto es como se manejaba en el resto de la organización.

---

¿Y en qué medida las personas se sentían tranquilas manejando el conflicto? O, ¿en qué medida podían colaborar con otros? Entonces, el conflicto presenta diferentes formas, empezamos con la resistencia. No necesariamente el conflicto es resistencia. Tengo una idea, un cambio que quiero implementar, una manera nueva de pensar; seguridad, privacidad, en este caso, por ejemplo. Al principio va a haber distintos tipos de resistencia antes de llegar a conflicto.

Hay dos preguntas antes de seguir adelante, comenzamos acá.

ORADOR NO IDENTIFICADO: Sobre el tema de alguien que dice “no tenemos conflicto en la organización”, ¿puede ser el reflejo de que el liderazgo es autoritario y no se permite que surja el conflicto? Quizás esto tiene que ver con conflictos visibles e invisibles, conflicto en la superficie latente.

DAVID KOLB: No es que no lo tengamos, sino que no se nos permite tenerlos, si te puedo parafrasear. Eso bien podría ser el caso. Tijani.

TIJANI BEN JEMAA: Creo que hay dos tipos de conflicto: el conflicto de ideas y el conflicto de comportamiento, de estado de ánimo. Cuando es de idea, es muy positivo y creo que estamos hablando de eso hoy. Pero cuando se trata de estado de ánimo o comportamiento, no me gusta.

---

DAVID KOLB: Eso se expresa de distintas maneras, a veces es medio raro, a veces es incómodo. Creo que una cita muy interesante de Carl Jung que dijo: “El conflicto es como el fuego, consume e ilumina”. Puede ser combustible bajo el fuego que quema e iluminar y mostrar de distinta manera.

¿Cuántos de ustedes han estado en conflicto con alguien? En conflicto de ideas y puede ser una discusión importante, pero al final estaban mucho mejor que antes y en cuanto a la relación y a la resolución.

Es difícil atravesarlo muchas veces, pero uno llega a un mejor lugar. Pregunta por aquí.

PASTOR PETERS: El conflicto de ideas, de comportamiento a veces depende del sesgo de los líderes. Ayer se hablaba de un tema particular, que no se permite que la persona profese su idea cuando el líder tiene un sesgo, cuando tiene una propia en contra del comportamiento. Lo que pasa es que hay un conflicto que no se analiza y puede haber influencia del liderazgo de manera negativa. Esto es lo que se puede ver en este contexto.

DAVID KOLB: De acuerdo, absolutamente. Aquí, por favor.

MARITA MOLL: Sugeriría que las diferencias de opinión no son conflicto, sólo diferencias de opinión. El conflicto propiamente dicho, en mi opinión, viene en la corriente emocional y le saca energía al grupo y le envía energía a resolver algo que no necesariamente sea una diferencia de

---

opinión. Creo que son cosas muy distintas, diferencia de opinión no sería conflicto, es algo que se puede resolver hablando, que es lo que debemos estar haciendo acá.

DAVID KOLB:

Y la tolerancia de la diferencia de opinión y de conflicto, es algo específico individualmente, tiene que ver con la cultura. A veces un intercambio acalorado puede ser una diferencia de opinión. En mi cultura y en otro puede llegar a considerarse un conflicto absoluto. La tolerancia en donde uno define la defensa de una opinión, diferencia de idea o de opinión.

En cuanto a nuestra definición, el conflicto tiene muchas veces una connotación negativa porque va desde la diferencia de opinión hasta la guerra. Hay todo un continuo de cosas que suceden. Hay diferentes ideas, metas, valores. Pueden crear una forma de tensión que podría ser conflicto o resistencia. Humberto.

HUMBERTO CARRASCO:

Creo que Javier estaba primero.

DAVID KOLB:

¿Quieren causar conflicto acá? ¿Quieren pelear un poco? Colaboran tanto ustedes.

JAVIER RUA-JOVET:

En Latinoamérica no nos gusta el conflicto. Al menos a mí no.



---

siempre estamos haciendo consenso en todo... Pero mira, esto yo lo digo porque hay una teoría que dice que el consenso es malo desde un punto de vista académico. Hay una corriente que dice que ha sido sumamente dañino, sí, yo se los puedo mostrar.

Tengo autores que dicen que el consenso es extremadamente malo porque no permite las visiones distintas. Particularmente las ideas que son más bien ligadas a la izquierda, en algunas culturas, hay autores en Holanda, hay autores en el Reino Unido que critican el consenso, que dicen que impiden los cambios que a veces son necesarios en algunas organizaciones. Yo no estoy diciendo que esté de acuerdo con eso, yo lo que sí digo es que a veces las personalidades conflictivas, no es que a mí me gusten, yo soy totalmente opuesto a los conflictos, yo. De hecho, me dice Corea del Centro Sergio Salinas Porto, se imagina usted por qué.

Pero a mí me gustaría poner que a veces un cierto grado de conflicto con respeto puede ser muy útil para lograr ver cambios que son necesarios en las instituciones.

RICARDO HOLMQUIST:

Voy a seguir hablando en español. Sólo que tanto en láminas ayer y como en las láminas que tiene ahora, y es parte de lo que dijo Humberto, a veces es difícil cuando venimos de culturas como la nuestra de los latinos donde a veces estamos de acuerdo, pero nuestra cara está reflejando otra cosa porque somos pasionales. Y para alguien de Europa del norte, para alguien de Norteamérica no está entendiendo que nosotros a lo mejor estamos de acuerdo con ellos porque nosotros

---

somos pasionales. Entonces es difícil eso de “be quiet”, “don’t listen”. Nosotros no estamos tranquilos y no estamos con paciencia.

Y a veces es difícil, sobre todo aquí que tenemos culturas muy diferentes, entender eso. Por eso lo mencionaba porque ayer también lo vi en una lámina y no es fácil para los latinos quedarnos allí tranquilos a esperar a que pasen las cosas como si fuéramos suizos. Gracias.

DAVID KOLB:

Qué curioso que hayas dicho eso. La única broma cultural que conozco dice: tenemos el italiano, el latino, el apasionado. ¿Escuchaste del noruego que amaba a la esposa tanto que prácticamente estuvo cerca de decirle? Casi se lo dijo. Así nos percibimos, es fascinante. Adelante.

SHREEDEEP RAYAMAJHI:

Shreedeeep de Nepal. Pienso que el conflicto es parte del proceso de liderazgo, los líderes son apasionados. Cuando uno habla de cambio, está peleando con la gente que es rígida, que no quiere. Ahí el proceso de lograr consenso es algo más factible, pero cuando uno llega al punto real cuando aparecen los jóvenes, las nuevas voces, aparece el conflicto que es parte del rango de conflicto que se da, pero tiene que ver con una conversación apasionada cuando uno es claro, cuando uno defiende al cambio y pone en la mesa lo que quiere, ¿qué valores? ¿Qué cultura? Especialmente en el sureste asiático las voces más fuertes quedan aparte.

Creo que estoy de acuerdo con el punto de que la severidad puede ser distinta, pero parte del proceso de liderazgo es el conflicto.

---

DAVID KOLB: Me gustaría que fueras más apasionado. Voy a volver acá. Ella pidió la palabra y de pronto todos la empezaron a señalar.

FATIMATA SEYE SYLLA: Muchas gracias, voy a hablar en francés. Soy presidente de AFRALO. Quisiera resaltar lo que dijiste sobre el lado cultural y étnico de las cosas en cuanto al conflicto. En ciertas etnias en mi país, cuando la gente llega a cierta edad, el enfoque cambia. Tenemos debates apasionados, pero la comunicación es un poco más razonada. Lo que mencionabas es una parte muy importante porque no vamos a estar en una posición, en una estrategia, sino un enfoque estratégico para expresar nuestras opiniones para estar en contra de la idea expresada.

Quisiera agregarlo porque es importante que nos entendamos, que entendamos que, si queremos resistir a una idea, no podemos hacerlo sin tener un conflicto propiamente dicho. Es una lucha, sí, pero con una estrategia comunicativa de convicción. Y al final uno llega a un punto en el que uno consigue la aceptación de otros y esto es lo que pasa en África. En algunas etnias puede haber debates acalorados, pero tiene que ver con la manera en que uno encara el tema para llegar al resultado.

DAVID KOLB: Gracias. dos preguntas más, pero tengo que ir avanzando. Aquí, acá y después seguimos.

---

ORADOR NO IDENTIFICADO: Voy a hablar de una vez en mis trabajos procedentes que tenía un director alemán y él no podía entender cómo había dos italianos en el equipo que estamos siempre peleando pero violentamente en las discusiones de trabajo y después, una media hora después, estuvimos en el bar tomando un trago y haciendo chistes. Para decir que hay dos modalidades diferentes de tener un conflicto; puede ser el conflicto sobre un argumento clausurado, específico, el conflicto en un punto donde vamos a discutir porque no tenemos la misma idea. Y después hay otro tipo de conflicto que es de tipo personal, entonces son conflictos personales que no importa lo que el otro dice, vamos a tener conflicto.

Estos son muy peligrosos para un grupo, pero en la cultura latina e italiana también, el conflicto sobre una diferencia de opinión sobre un asunto específico no es un problema, es la manera de solucionarlo.

DAVID KOLB: Ni es problema ni es personal. Tenemos una respuesta y la hablamos. La última pregunta y después seguimos.

JOSÉ ARCÉS: Quería hacer un breve comentario en base a todo esto que se vino hablando y me interesa mucho esto de desmitificar quizás desde mi punto de vista personal, apoyando primero lo que dice Humberto, el consenso yo no he visto que funcione en ningún lado. Existen otros mecanismos que se aplican en organizaciones como la convergencia,

---

como sistemas de toma de decisiones, digamos que funcionan muy bien y que el consenso no lleva a ningún lado. Quería remarcar eso.

Y si desmitificar, por lo menos desde mi punto de vista, el tema cultural porque, si bien es cierto que la cultura es algo que tenemos arraigado, yo por lo menos a la hora de abordar un conflicto, veo que necesariamente debería ser una negociación que tengamos nosotros con nosotros mismos y para con los otros. Negociación en el sentido de decir, “yo tengo que ir a esa mesa de negociación con una idea distinta, sabiendo que no voy a ganar todo o voy a perder todo”. No es un juego ganar-perder. Esa negociación, digamos en esa discusión, tiene que ser un ganar-ganar o más allá, ganar-ganar un trato o no hay trato porque ganar-ganar y no hay trato significa que yo no voy a ir a esa discusión, no me voy a sentar, no voy a perder el tiempo si no sé que va a haber un buen resultado.

Entonces, de esto se trata la optimización de los tiempos. Ya tener una negociación con nosotros mismos y saber que vamos a ir ahí y que vamos a ver al otro como el otro y acertarlos. Ayer alguien hablaba del tema de la empatía y de ponerse los zapatos del otro. Yo creo que no se trata de ponerse en los zapatos del otro la empatía porque si yo me pongo en el lugar del otro, lo anulo como otro. Entonces se trata de entenderlo directamente como otro y entender a esa persona como otro significa que acepto la diferencia y aceptar la diferencia significa que la negociación no es ganar-perder, es que yo tengo que ir ahí con una mentalidad ganar-ganar.

---

Entonces esto de la cultura que nosotros somos latinos que, digamos en algún momento, y yo tuve una experiencia en donde culturas distintas he tenido un choque muy fuerte y es aquí, ha sido en ICANN en un meeting en donde pude aprender a aceptar al otro y a resignar parte de mi cultura porque así tiene que ser para poder llegar a lograr un consenso y avanzar.

Pero bueno, todo eso se puede lograr, desde mi punto de vista, con acuerdos que sean previos y claros. Reglas de oro claras a la hora de sentarte. Eso nada más. Muchas gracias.

DAVID KOLB:

Excelentes comentarios y se pueden responder en el receso para el café. Por favor, los traductores están tratando de seguirles la velocidad, así que les pediría que hablen un poquito más lento. Tenemos dos comentarios y seguimos.

MICHELLE DESMYTER:

Leo de la red de [Rehtmi Satarial]. “Como parte del conflicto en Latinoamérica, comparado con la cultura alemana donde es muy productivo el conflicto como factor que motiva al grupo a cambiar su visión.

El segundo comentario. Harold Arcos: “Un conflicto es un espacio y estadio necesario para pasar a una nueva manera de pensar institucional o personal. Al principio del camino de cambio nos encaramos con el punto de conflicto necesario. En cuanto a las diferencias, se corta la contradicción y es necesario energía y liderazgo

---

para lograr lo que se va a cambiar y especificar lo que va a renacer. Los momentos actuales requieren energía y liderazgo para avanzar los cambios necesarios, especialmente en el diagnóstico expresado en la reciente revisión de At-Large”.

DAVID KOLB:

Muchas gracias por todos los comentarios. Esto se da de la mano con lo que estamos tratando de lograr.

Si comenzamos, “tengo esta idea, es distinta, una diferencia de opinión”, y empezamos a experimentar algo de la otra persona. Lo que decía Javier, tenemos algo que pasa en el cerebro que después vamos hablando donde hay una respuesta.

Pero lo primero que tenemos que pensar en cuanto a resistencia, responder en buena fe porque puede que no sea resistencia, puede ser que sea ustedes no más, cómo lo piensan, cómo lo entiende, si no son claros, si no son exactos. Si responden primero con, “cuéntame un poco más sobre el tema”, “permíteme a ver si estoy entendiendo tu punto de vista”, y entonces observar e identificar el tipo de resistencia que se presenta y no lo personalizan. Es como decir: “Ah, son distintas formas de resistencia”.

Básicamente, a ver, ¿cómo lo digo? Tengo resistencia a tu idea porque ya estamos haciendo lo que dices que estamos haciendo, aunque no lo estemos haciendo. Básicamente, es estar en negación, que esto sea una idea viable y lo que queremos en realidad es que te vayas. La resistencia es distractora. Vienes a verme con una idea y yo te llevo a otro lado en

---

la conversación y cuando te vas piensas, “bueno, no logramos nada, ¿cómo pasó?” Estamos totalmente distraídos con otra cosa. Otra forma de resistencia podría ser el nivel de detalle.

El nivel de detalle es tan profundo en los números y en el análisis que, prácticamente otra forma de distracción porque se pierde el concepto de lo que estamos tratando de avanzar. Hay muchas formas de resistencia. Una cosa que podemos hacer es darle nombre a la resistencia y neutralmente hablarla. Que no sea personal.

Están pidiendo preguntas de detalle para sacarme de foco. Eso es una acusación, es un juzgamiento. A mí me parece que tendríamos que tratar estas cosas antes de llegar al nivel de detalle. Algo que sea neutro y eso se traduce interculturalmente para poder preguntar de esa manera.

Y la última parte es, “cállese y escuche”. Quizás uno está muy comprometido con su punto de vista y no está dispuesto a escuchar el punto de vista del otro y quizás tenemos que ponernos sus zapatos y considerar el punto de vista del otro. Una razón por la que trabajamos con casos de estudio, es porque queremos que tomen la perspectiva del otro, de las otras tribus para comprender mejor de dónde provienen e inclusive defenderlas.

En cuanto a respuestas o formas de respaldar el conflicto, debajo de esta diapositiva dice: “Luchar, huir o congelarse”. Son las tres cosas que hace nuestro cerebro cuando enfrenta algún tipo de conflicto. Podemos resistir el conflicto, podemos ser agresivos. También podemos negar todo y pretender que el conflicto no existe. Esto depende del tipo de

---

conflicto que enfrentamos y así nos preparamos para enfrentarlo de una manera u otra.

Entonces, ¿qué pasa en nuestro cerebro cuando hay conflicto? Y creo que la química de nuestro cerebro es la misma en todo el mundo, por lo que la reacción que vamos a tener es nuestra cultura, nuestra familia, nuestra educación y todos estos filtros detrás de los que vemos el mundo y de los que sentimos el mundo. Lo que pasa en el cerebro, y es fascinante, es lo siguiente. Tenemos este pequeño elemento en el cerebro llamado amígdala que tiene el tamaño de una almendra. También se llama el cerebro de la lagartija, es un cerebro primitivo que es el que define si enfrentamos algo, huimos o nos congelamos. Y el tamaño o la magnitud de esa respuesta varía, pero no demasiado.

Aquí tengo una imagen de uno de mis animales preferidos, el puma, o pueden pensarlo como con cualquier predador felino. Mi reacción frente a un predador como este que podría matarme o herirme. Bueno, tengo la misma liberación de adrenalina en mi cerebro cuando veo a este animal que cuando recibo un correo electrónico que no me gusta. Mi cerebro libera la misma cantidad de adrenalina que hace que se libere cortisona y otras hormonas en el sistema para crear esta respuesta frente al conflicto y eso no lo puedo controlar. Son las mismas respuestas frente a estas dos amenazas que son muy diferentes, pero es lo que hace nuestro cerebro.

Y además, si estamos en un estado de estrés y conflicto constantes, tenemos estas hormonas recorriendo nuestro cuerpo, principalmente cortisol y esto no es bueno para nuestra salud, entonces hay que ver

---

cómo manejar esto, cómo manejar el conflicto y el estrés para no tener continuamente estos altos niveles de cortisol.

Otro mensaje clave aquí es que el flujo de adrenalina, cuando tenemos esta respuesta primaria, mi cerebro primitivo que está respondiendo esto, pasan 90 segundos hasta que esta adrenalina llegue a todo el organismo. Entonces, si están discutiendo o peleando con alguien, en el primer minuto, no importa lo que digamos o hacemos, no importa porque simplemente la otra persona está más enojada y sigue gritando, ¿les pasó alguna vez?

En mi vida anterior, yo trabajaba en el sistema escolar y los padres me llamaban enojadas y al final cuando dejaban de hablar, terminaban de decir todo lo que los molestaba, a veces y no lo hagan siempre, pero a veces les decía: Sabe, ¿podría volver a repetirme eso? Quiero estar seguro de entenderlo bien. Y lo bueno en este caso es que me lo repetían en tres puntos concretos en lugar de decírmelo los 5 minutos gritando porque les había bajado el nivel de adrenalina y me podían hablar en forma tranquila. Lo que no recomiendo, especialmente con familia y amigos cuando están muy molestos con algo, y se acercan ustedes con algo, no sería bueno decirles: ¿Sabes qué? Cuando estés más tranquilo, podemos hablar de esto. Eso es efectivo, ¿no?

Bueno, bienvenidos a la respuesta primaria una vez más. Si recordamos lo que dijo Jung que, “el conflicto es como el fuego que consume y elimina” bueno, lo que no hay que hacer es agregar más combustible al fuego. Hay que esperar a que venga la parte de iluminación, hay que ver cómo crear más luz que fuego. Así que no se defiendan, no discutan,

---

repitan con otras palabras para entender completamente el punto de vista. No significa que estén de acuerdo, simplemente lo toman en cuenta, están viendo la perspectiva del otro, se están poniendo en su lugar. Y de esa manera, la idea es que la otra persona quizás esté más dispuesta a escuchar el punto de vista de ustedes.

Aquí lo que quiero que vean es esto. Más allá de la respuesta primera. Si tienen esta respuesta primaria una y otra vez, piensen cómo se sienten. Quizás suene raro, pero fisiológicamente a nivel cerebral, esto lleva el flujo sanguíneo a la parte anterior, entonces en lugar de que la sangre esté en la amígdala, la sangre llega a la parte de la antena donde sienten y piensan. Si se sienten molestos o frustrados o sobrecogidos, esto pueden pensarlo internamente. No hace falta que le digan a la otra persona, “me siento superado”, “siento que esto me supera”, porque quizás se vuelve a enojar. Pero internamente piensen cómo se sienten y eso llevará el torrente sanguíneo hacia otro lugar y tendrán una reacción más humana.

Voy a hablar de diferentes tipos de conflicto y después vamos a ver cómo se responde estos tipos de conflicto. Tenemos conflicto agresivo. Se reconoce el asunto, en gran medida hay poca colaboración entre las partes, es un conflicto agresivo; una parte quiere hacer esto, aboga por esto, están en desacuerdo, esto es agresivo. Ese conflicto se ve, se ve claramente. Después si hay cooperación y se reconoce el tema, ambas partes pueden reconocer su posición, pueden aceptar que quizás estén en desacuerdo, pueden llegar a un acuerdo, pero las categorías de la izquierda son interesantes. Hay mucha colaboración, pero la

---

aceptación de los problemas es limitada, es un conflicto pasivo. Es una persona que dice: “Bueno, lo que a ti te parezca está bien, hagámoslo”.

A veces decimos que esta persona juega el papel de víctima. Dice: “Está bien, haz lo que quieras”. Pero una de mis categorías favoritas, no personalmente, pero todos vimos esto, es el caso de pasivo-agresivo. Aquí se reconoce muy poco el problema y hay muy poca cooperación. Y en organizaciones, no importa en qué tipo de organización. Lo he visto en la ICANN, lo he visto con mis clientes y seguramente ustedes también lo vieron, la respuesta pasiva-agresiva es aquella donde no estamos reconociendo el conflicto pero a veces lo reconocemos. En esta reunión decimos: “Bueno, estoy de acuerdo, avancemos de esta manera”. Y salen de la reunión y dicen: “Ay, estoy totalmente en desacuerdo con eso. ¿Por qué avanzamos de esa manera? ¿Puedes creer lo que esa persona dijo?”

O sea, empiezan a crear una alianza, una tribu alrededor de su punto de vista diferente. Entonces, al respuesta pasiva-agresiva es fascinante y podemos verlo como una respuesta inmadura al conflicto. Bueno, hay dos versiones de esto. Por un lado, podemos decir: “No quiero ser agresivo con respecto a esto porque sería tonto, no sería algo maduro, pero siento que hay un problema aquí y quiero asegurarme de que lo entiendan”. Y la segunda versión sería un pasivo-agresivo con intención. “Hago esto por un motivo, quiero que las cosas se hagan como yo quiero”.

En el entorno de la ICANN veo esto y no tengo la respuesta, por supuesto. Ojalá la tuviera. Algunas personas vienen a esta reunión y

---

quieren y se les paga por presentar una posición y no pueden cambiar esa posición, por eso vienen a la reunión de la ICANN. Y mi pregunta siempre es: Bueno, ¿qué espacio para negociar tienen? A veces con buenas intenciones es una negociación, con malas intenciones es una manipulación. Así que yo participo en un PDP y yo sé que no tengo que estar de acuerdo con esto, o puedo simular que estoy de acuerdo con esto aquí, pero después más adelante en el proceso puedo volver a este proceso y cambiar totalmente lo que se hizo y lo que se avanzó porque sé cómo manipular el proceso. Y creo que esto es una forma de respuesta pasiva-agresiva de mayor magnitud.

Voy a tomar este comentario y después seguimos.

**ORADOR NO IDENTIFICADO:** En esos casos donde a las personas se les paga por presentar una posición determinada, ¿sería posible que además de trabajar con esa persona que está en su posición en esa reunión se podría ir a la organización que lo envía y trabajar con esa organización a ese nivel? Utilizamos toda la fuerza de la ICANN y sus aliados y cambiar la forma de pensar a nivel de la organización que envió esta persona. Creo que esa sería una forma de resolver el problema que usted mencionó.

**DAVID KOLB:** En un mundo ideal eso sería una estrategia ideal. Puede intentarlo pero podrían pasar dos cosas. En primer lugar, quizás no tengamos esa relación para ir a un nivel superior dentro de la organización de la que

---

viene esa persona. En segundo lugar, estaríamos quemando los puentes si pasamos por encima de esa persona.

ORADOR NO IDENTIFICADO: No estoy hablando de pasar por encima, sino de trabajar en forma simultanea con los dos grupos.

DAVID KOLB: O sea, dirigirse a la organización y trabajar con la organización y con la persona. Hay diferentes formas de encarar esto. Tenemos algunas opciones en cuanto a la forma de encarar el conflicto, podemos evitarlo y está bien, esto no significa que lo estamos ignorando. Hay que ver si es importante para la relación, y si no es importante para ustedes, no hace falta enfrentarlo. No hace falta entrar en conflicto con alguien con quien no tenemos una relación y si el tema no es importante. Además, si la relación es importante, pero el tema no es importante, acéptenlo. Está bien ceder, está bien dar algo a cambio y a veces digo, “esta no es la batalla que quiero pelear, avancemos con lo que a ti te parezca, no tengo opiniones muy marcadas, yo sé que tú las tienes pero a mí esto no me importa tanto”. Acepten. Y después si el tema es importante para ustedes, y quizás se pueda afectar la relación, insistan en esto porque el tema es importante para ustedes.

Entonces el mensaje claro aquí es el siguiente, pues tenemos que acomodar y aceptar. La idea acá es que hay formas diferentes de responder al conflicto, pero también es situacional porque depende de la relación que tengamos con la otra persona, depende del tema que

---

estamos tratando. Lo que van a practicar en los grupos de trabajo en cuanto a cómo manejar el conflicto, cuando practiquen van a tener que utilizar este modelo. Quizás no haya conflicto en los grupos de trabajo, quizás solo haya diferencias de opinión, pero habría que ver cómo se maneja culturalmente y viendo lo que escuché aquí, lo que escuché antes, creo que van a tener un trabajo interesante en los grupos de trabajo. Piensen en esto, estas son las posiciones y tienen que ver con los conflictos y las cosas que dijimos antes.

Paso 1: Escuchen con atención, manden hacia otro lado la agresión y reduzcan las emociones. Quizás piensen que una persona está siendo muy emocional, pero quizás esto tenga que ver con su cultura. Quizás esté siendo agresiva, pero no hace falta que ustedes se sientan agredidos, no hace falta que respondan en forma agresiva. Dejen que esta agresión les pase por encima, se aleje. Reduzcan las emociones, piensen claramente de qué se está hablando, digan lo mismo con otras palabras y reduzcan el nivel de emociones.

A veces, si uno tiene un buen sentido de humor, puede no divertirse a costa de esto, sino hacer un comentario que baje la atención de manera respetuosa para que no sea un ataque ni sea sarcasmo con respecto a la otra persona, pero pueden reducir el nivel de emociones haciendo un comentario gracioso para bajar un poco el nivel de tensión. Y también pueden modelar esto. Entonces, si se esfuerzan por ser calmos, estables y comunicarse de manera uniforme y tranquila, esto ayuda a la otra parte a bajar un poco el nivel de tensión y agresividad.

---

Paso 2: Vayan al balcón. Esto es sinónimo de ponerse en el lugar del otro. Elijan dónde quieren posicionarse en la pista de baile, hay muchos lugares para ocupar. Si van a una reunión de la ICANN, hay 2500 personas aquí en Montreal bailando y uno piensa: Tengo que ver esto desde una perspectiva específica, porque si estoy en el medio sólo veo lo que está a mi alrededor. Si suben al balcón, si puedo ver esto desde otra perspectiva, subirme a un balcón y ver cómo se está bailando en la pista, puedo ver lo que está pasando, puedo ver las relaciones, las interacciones, así que vayan al balcón para tener una perspectiva más amplia y después vayan al otro lado, pónganse en el lugar de la otra persona.

Asumamos, nos asignan a un grupo, pónganse en el lugar de esa persona. Como dice el grupo, ¿qué opina el GAC o SSAC sobre privacidad y seguridad? Quizás no sería mi punto de vista, pero sería interesante ver ese punto de vista de ellos y después la tercera parte es: presente el problema, explíquelo. ¿De qué estamos hablando aquí porque tenemos posiciones? Cuando pensamos en negociación, uno llega con una posición, pero ¿cuál es el tema que estamos tratando de negociar? Y hablen del tema, no de la posición. De esa manera pueden avanzar considerando las necesidades que cada uno tiene con respecto a ese tema y se empieza a negociar.

Paso 3: Expliquen nuevamente, céntrense en el tema y aclaren los acuerdos. Vuelvan a mencionar el tema, explíquelo o resúmanlo de una manera que ambos puedan encarar en debate, por ejemplo, usted pide financiamiento para esto, yo pido financiamiento para lo otro. El tema que estamos hablando de financiamiento; no es su

---

financiamiento o el mío, el tema es el financiamiento, volver a explicar el asunto del problema, volver a explicar el tema de manera que ambos podamos debatirlo. La segunda parte sería volver a centrarse en el tema. Nos debíamos, pero volvamos al tema, este es el tema. Y, en tercer lugar, hay que aclarar los acuerdos. Esto es lo que muchas veces pasa. Termina la reunión, ambos nos sentimos bien, tomamos un trago, pero bueno habría que aclarar qué es lo que acordamos cuando se termina una reunión de resolución de conflictos.

No quiero que memoricen esto, pero es un modelo básico del cual podemos tomar diferentes partes para manejar conflictos de manera diferente y creo que esto se aplica a todas las culturas con diferentes variaciones. Yo no quiero decirles que esta es la única manera de hacerlo, pero piensen qué funcionaría en sus culturas, cómo terminaría siendo el debate o la discusión si vuelvo a explicar el tema, lo vuelvo a presentar, etcétera.

Esto nos lleva a influencia. Quiero hablar un poco del tema. Una cosa que quiero hacer antes de hacer el tema de influencia para que participen un poco más, creo que hay tiempo, es tener una charla rápida con la gente que los rodea de dos cosas. Uno, ¿qué los pone a la defensiva? ¿Qué hace que entren en una mentalidad de conflicto? ¿Qué es lo que dispara de pronto el estar a la defensiva? Y lo segundo, para divertirse un poco, ¿qué es lo más divertido que han hecho para evitar el conflicto? Estas dos cosas. ¿Qué los dispara? Y luego, ¿qué es lo más divertido que han hecho para eliminar problemas?

Charlen rápidamente y después hablamos sobre qué se trata.

---

Vuelvan, vamos a hablar de influencia y vamos a hacer un receso de café y después las reuniones de trabajo.

Vuelvan. Parecen debates acalorados, parece que están pasando algunas cosas. La gente sigue debatiendo.

ORADOR NO IDENTIFICADO: ¿Dos minutitos más?

DAVID KOLB: Un minutito más. Un minuto y 30 segundos más. Un minuto 30 segundos más porque hay un grupo que necesita eso. Me pidieron dos minutos, yo les dije uno y acordamos en uno y medio. Tic toc.

Vamos a seguir así tenemos el receso y después hacemos lo trabajos en grupo.

Si el conflicto es la respuesta primaria, queremos acercarnos a la interacción humana, cómo llegamos a un lugar en el que podemos hablar, tener una conversación sobre el tema. No nos tratamos con respeto antes, pero ¿por qué no avanzamos de otra manera? ¿Cómo seguimos? Eso nos lleva a una manera de influenciarnos, al menos en ICANN con la gente que está totalmente de acuerdo con ustedes en todo, van a tener un lugar donde tengan alguna idea que difiera. No sé, privacidad, seguridad. ¿Cómo hacemos que existan? No podemos tener una sola, tenemos que tener las dos. ¿Cuál es la resolución de este tema? Este modelo sobre influencia, utilizo la sigla porque es ICANN y

---

hay que usar siglas en ICANN. ¿Conocen la sigla ASAP, lo antes posible? Creo que eso se traduce bien al menos en el mundo profesional.

Creé este conflicto con el modelo de influencia de hacerlo lo antes posible, sin embargo, voy a darle un giro. El “Do” es definir el resultado deseado. El “AS” es preguntar y evaluar a las partes interesadas y “AP” es aseverar con poder para ver cómo utilizar el modelo. Cuando pensamos en este resultado, definir el resultado deseado, he visto situaciones en las cuales la gente trata de ejercer influencia y no sabe cuál es el resultado que debiera ser, no lo tienen en mente salvo hacer pensar al otro como uno. ¿Qué es lo que nos llevamos de la situación? Encontrar el resultado deseado, comenzar con el objetivo en mente es llevarse una solución al menos del 80%, no hace falta que sea 100% a tu manera, no buscamos la perfección total. Para tener una influencia efectiva tenemos que estar abiertos a la influencia.

En nosotros, ¿cuál es el rango? Cuando tenemos una negociación ganar-ganar hay un rango para ambas partes y la superposición de los rangos nos permite llegar al acuerdo y llegar al ganar-ganar, estar abiertos a la colaboración. Comiencen con el fin en mente.

ORADOR NO IDENTIFICADO: Tu comentario. En la última parte afirmar con poder en el contexto de ICANN. Si uno de los participantes es una unidad constitutiva y considera que no tiene suficiente influencia, ¿no sería una buena estrategia actuar o afirmar con poder? Y como resultado el poder viene a uno automáticamente.

DAVID KOLB:

Le voy a dar un giro a esto, al poder. Espere que llegemos a ese momento.

“AS” es hacer preguntas excelentes, como hablábamos ayer, la pregunta correcta que haga avanzar el proceso. Cuanto más foco en la solución en el futuro, la solución nos lleva a un futuro y después evaluar el análisis de la parte interesada, que es una matriz 2x2. Tenemos el grado de influencia, el nivel de responsabilidad porque en este ambiente hay mucha gente apasionadas por algo, pero no tienen mucha influencia para que suceda.

Si la influencia es baja, que tienen baja responsabilidad, también queremos informarlos, no perderlos como para que se tornen resistentes o que se torne en algo personal, infórmenlos. Si la responsabilidad de ese resultado que uno busca es alta, pero la influencia es baja, comuníquense con ellos, quizás consigan ideas excelentes sobre el tema, pero no van a tener la influencia que necesitan para implementar el cambio. Y si es en ambas cosas, relaciónense más con esa persona, construyan la relación porque las va a llevar más hacia el resultado que ambos buscan. Y si la influencia es alta, pero la responsabilidad es baja, uno puede adaptarse, estar dispuesto a que uno sea el influenciado.

Estas etiquetas con las palabras debajo y poner arriba el nombre de la persona con la que uno está relacionándose. La parte interesada del grupo de la tarea, quiénes son las partes interesadas que estamos tratando de influenciar acá y evaluar dónde están en este análisis. No

---

tomen a mal esto, no es que estoy tratando de manipular la situación o tengo una mala intención, mi intención es influenciar de manera buena, no para engañarlos o para llevarlos por el mal camino, sino en lo que realmente creo que es la dirección correcta y esto es el afirmar con poder.

Entonces la parte de afirmar con poder es ser claro, conciso y fuerte, tener coraje. Cuando estamos hablando de presencia personal, mañana vamos a hablar de una parte puntual y uno sabe cuál es el poder que tiene. Estas son las distintas fuentes de poder, hay más probablemente, pero no significa que te controlo en cierta manera o que tengo más poder que tú. Pero todos ustedes, inclusive en una situación de voluntariado, tienen el poder que aportar en la situación que puede ser que uno como líder de ALAC o miembro de la Junta, nos da autoridad, nos da poder dentro de la comunidad de ICANN por el puesto que tenemos, pericia.

Puede ser propiedad intelectual, seguridad y estabilidad, puede ser un aspecto técnico pero tenemos esta pericia que es al fuente de poder. Presencial lo hablamos mañana, la red es enorme en términos de cómo creo una red efectiva, cómo la mantengo con el tiempo. Eso puede ser también una fuente de poder. ¿A quién conozco en este ambiente? Recursos, saber cómo trabajar, cómo moverse en la comunidad de ICANN, PDP, EPDP, es una herramienta increíble en cuanto a los recursos que tengan y navegar este monstruo que llamamos ICANN. Y le digo monstruo con cariño.

---

Inside o ideas propias, integridad, reputación y fortalezas. Lo que quiero que lleven con ustedes es que sepan qué poder tienen que aportar a la situación y si están en un grupo de trabajo, pueden tener un marco de referencia o mentalidad o decisión de grupo a través de la alianza de personas que representan, eso también es otra fuente de poder que es una parte de red, pero también una fuente de poder. Saber cuál es la fuente de poder y utilizarlo. Claro, conciso. Tengan en cuenta de cómo es su nivel de influencia.

Tengo otro comentario. Yo sabía que había otro comentario por allí. Use el micrófono, por favor.

HADIA ELMINIAWI:

A veces se utiliza eso dentro del sistema, pero de manera incorrecta. Empiezan a ejercer influencia sobre otros contaminando el entorno y en lugar de ser objetivos, tratan de envenenar el pozo de agua de alguna manera y atacan al oponente y tratan de socavar su fuente de poder y esa fuente de poder podría ser la integridad de esa persona, por ejemplo, o su reputación. Y al atacar a la persona y atacar su fuente de poder, terminan ganando porque han ejercido influencia sobre la situación y han socavado las fuentes de poder de la persona que está del otro lado, del oponente.

Entonces, estos mismos puntos se pueden utilizar en forma positiva o se pueden utilizar para contaminar o distraer el proceso.

DAVID KOLB:

Ese es el programa avanzado. Aquí hay dos puntos importantes, analicen sus intenciones. ¿Cuál es mi intención? ¿Mi intención es buena en cuanto a tratar de ejercer influencia sobre el otro, tratar de que vean un punto de vista diferente o yo quiero entrar en un punto diferente? Ese es un mundo ideal. Pero también hay personas con buenas intenciones y, en mi experiencia, en la comunidad de la ICANN muchos de los que están trabajando con malas intenciones, bueno ya sabemos quiénes son.

Sabemos quiénes son las personas que utilizan todo esto de manera negativa. No utilizan sus super poderes para el bien, así que sabemos quiénes son esas personas. Y, en este caso, lo que sucede es que con el transcurso del tiempo se van alejando de la comunidad porque, en algún momento, ya todo el mundo se enojó con ellos, entonces dejan la comunidad o nadie se los toma en serio. Pierden su credibilidad. Pero hay unas personas muy poderosas en la comunidad que no tienen buenas intenciones y creo que, para ustedes, en última instancia, bueno cada uno tiene que vivir con su propia conciencia, uno tiene que saber o pensar que hizo las cosas bien, las cosas correctas. Uno tiene que mantener su propia integridad. Esto no es el santo grial, se trata simplemente de encontrar una solución, pero en cuanto a lo que usted dijo tiene razón.

Hay otras formas de socavar la autoridad; intimidar, obligar, etcétera y lo que quiero decir es que funciona una o dos veces, pero con esto no se crean relaciones ni compromisos, quizás logramos que la otra persona cumpla o haga lo que queremos. Una vez funcionará, pero no la

---

segunda o la tercera. Esto no crea relaciones, sólo crea un compromiso con respecto a una solución, un caso específico. No sé si se entiende.

ORADOR NO IDENTIFICADO: Mi pregunta tiene que ver con las fuentes del poder. Si se ataca la fuente de poder de una persona, si están atacando nuestra fuente de poder, ¿cómo manejamos esa situación para no cerrarnos? ¿Cómo encaramos esa situación cuando se ataque nuestra fuente de poder?

DAVID KOLB: Lo primero que se me ocurre es decir algo que dijimos el año pasado con respecto a Elizabeth Warren en los Estados Unidos y a pesar de eso ella siguió adelante, es decir, ustedes deben seguir adelante, se está atacando su fuente de poder.

Muchas veces si yo hago algo que ustedes no quieren que pase, lo primero que ustedes van a hacer es intensificar su posición, y atacarme con la esperanza de que yo me retrotraiga y vuelva a mi posición anterior para que tengamos este otro tipo de comunicación, pero si yo cambio de posición, se supone que va a haber una intensificación del otro lado, alguna reacción más intensa del otro lado, una respuesta primaria. Pero si me quedo aquí para que la comunicación funcione, la otra parte tiene que acomodarse en un nuevo espacio y cambiar es difícil, pero la primera reacción que muchas veces es inconsciente, es intensificar la respuesta inicial, pero después hay que cambiar un poco.

Es necesario que la otra persona se corra un poco de lugar para que podamos volver a intercambiar opiniones.

---

ORADOR NO IDENTIFICADO: Usted estuvo hablando un poco del bien y del mal, creo que el ideal de la ICANN es que todos somos buenas personas, pero con el tiempo nos vamos conociendo y entendiendo. Estoy empezando esto y le pregunto si es bueno esto de que ambas partes u opiniones tienen que coexistir y que el otro, el diferente, es necesario. Y si no hay puntos de vistas diferentes, no habrá avances. Tiene que haber un equilibrio, ambas partes tienen que existir en lugar de quejarnos y decir, “esto es malo”, tenemos que trabajar juntos para lograr avanzar.

DAVID KOLB: Quizás me gusta la palabra “bien”, la palabra “mal” suena muy fuerte, pero tenemos el ying y el yang, tenemos este comentario primero.

PASTOR PETERS: Quería preguntar cuál es la definición de “bien” y cuál es la definición de “mal”.

DAVID KOLB: Esto es una crisis existencial.

PASTOR PETERS: Entonces, si no tenemos una definición exacta, podemos decir aquellos que están dispuestos a hacer lo que quiere el establishment, a decir “sí, vamos con esto”, serían los buenos y aquellos que tienen un punto de

---

vista opuesto, diferente a los que mencionan establishment, lo llaman disidentes, digamos, ¿serían el mal?

DAVID KOLB:

Eso es un debate mucho más amplio del que podemos tener aquí. Todo depende de nuestra perspectiva de lo que está bien y si no es mi opinión, entonces ya es el mal. Si realmente queremos colaborar, hay que tener en cuenta la otra perspectiva y no juzgarla. Tenemos a Holly, después Cheryl. Holly.

HOLLY RAICHE:

Este es un modelo de múltiples partes interesadas porque todos tienen opiniones legítimas y, de hecho, si no tomamos esto en cuenta no vamos a avanzar. Hay que escuchar a los demás, hay que saber de dónde vienen, entender de dónde vienen, ayudarles a reconocer que necesariamente lo que ellos vienen y lo que nosotros queremos no están necesariamente en conflicto y hay que dejar de pensar en bien y en el mal y entonces sí lograremos algo.

CHERYL LANGDON-ORR:

Hay otro punto que hay que tener en cuenta cuando hablamos de fuentes de poder, interacciones y los que las personas hacen o no hacen, se hacen o no se hacen mutuamente, habría que ver si estamos de acuerdo o no con lo que se presenta como posición. Quizás nos sintamos cómodos o no cómodos con la forma en que se presenta un tema. Entonces vemos que alguien se aprovecha de una persona menos flexible o resistente, es muy razonable como para ayudarle a esa

---

persona menos flexible y resistente a desarrollar esa fuerza y resistencia para recuperar su fuente de poder y eso no quiere decir que estén siguiendo sus ideas y conceptos, quiere decir que están siendo seres humanos y todos podemos ser mejores seres humanos. O sea, debemos crear nuestra propia flexibilidad y resistencia, pero esto no debe hacerse a costa de terceros. Y, además, damas y caballeros, a veces podemos restringir o limitar nuestras tendencias naturales. No hace falta ser 100% como somos siempre.

SHREEDEEP RAYAMAJHI: Creo que cuando hay conflicto, a veces damos un paso atrás, mantenernos en nuestra posición y empezamos a trabajar sobre nuestra fuente de poder. Hay que ampliarlas en lugar de atacar. Quizás y esto que dije sea una mejor solución porque hay que crear nuestra propia alianza. Quizás esto sea una mejor solución que re-atacar o contraatacar.

DAVID KOLB: Y muchas veces un método de influir es trabajar a través de modelos, ser un modelo. Las personas miran cómo ejercemos influencia, cómo tratamos de influir sobre otros y si lo hacemos con buenas intenciones, estamos creando nuestra red y nuestra fuente de poder y todo eso se puede utilizar en forma positiva y negativa. Estamos siendo un modelo a imitar. Generalmente digo, si estamos en un grupo, estamos liderando un grupo, facilitando en ese grupo, somos... Y si escuchamos que alguien está hablando de otra cosa, hay que ver qué está diciendo, pero nos van a juzgar por la forma en que actuamos.

---

Los grupos 1 y 2 se van a reunir donde se reunieron ayer, los grupos 3, 4 y 6 vuelvo a reorganizarlos para que cada grupo tenga múltiples partes interesadas. Ustedes van a representar el punto de vista del grupo en el que trabajaron ayer. Si el punto de vista de ayer era GAC, SSAC o partes no contratadas, bueno, de todos modos, ustedes saben quiénes son.

Lo que tienen que llevarse cuando vayan al grupo de trabajo, es el caso de estudio y los puntos de vista. Quizás quieran llevarse las diapositivas para este modelo de conflicto y de manejo de conflictos para usar las diapositivas como recordatorio. Hay un grupo que se va a quedar aquí, así que, si quieren dejar sus cosas, acá está muy bien. Entonces las vamos a dividir después. Y quiero que vayan con los coaches y la persona de ICANN org a la sala donde van a trabajar, después se vayan al break para que sepan a dónde volver.

Entonces el personal va a ir al fondo de esta sala con los carteles. Los grupos 1 y 2 se pueden quedar acá si quieren. Los de los grupos 3, 4 y 6 vayan al fondo de esta sala para que los podamos volver a organizar en grupos. Llévense las tarjetas con su nombre para que todos sepan quién es quién.

**[FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN]**