

---

KOBE – Desarrollo de capacidades de la ICANN: resolución de conflictos

Lunes, 11 de marzo de 2019 – 15:15 a 16:45 JST

ICANN64 | Kobe, Japón

ELIZABETH ANDREWS: Hola a todos. Gracias por estar con nosotros aquí. Hubo una demora en el café así que vamos a empezar esta sesión cinco minutos con retraso. Esta es una sesión sobre desarrollo de capacidades, específicamente sobre el tema de resolución de conflictos. Si son del GAC y desean permanecer, este es el título de la sesión. Gracias.

Hola. Soy Betsy Andrews. Trabajo con el Departamento de Responsabilidad Pública en la ICANN. Queríamos llevar adelante una sesión de creación de capacidades. También dándoles una idea de cómo funciona la plataforma de ICANN Learn. También para hablar de la resolución de conflictos. Quisiera saber a quiénes les interesa el taller de solución de conflictos porque vamos a hacer un plan alternativo. Tenemos una serie complicación con la sesión de GDPR. Vamos a rearmar esta sesión y vamos a confirmarles cómo continuamos. Gracias.

Muy bien. Vamos a probarlo de nuevo. Sigo llamándome Betsy. Sigo trabajando para el Departamento de Responsabilidad Pública en la ICANN. Este departamento está a cargo de programas como NextGen, el programa de becarios, el programa

---

***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.***

---

de liderazgo. Uno de los aspectos a los que quiero que presten atención es que estamos haciendo una encuesta de diversidad étnica. Ustedes recordarán que hicimos una con respecto a la diversidad de género el año pasado. Ahora queremos recabar más datos que tienen que ver con la edad para ver cuál es la estructura, la forma de la ICANN y para tomar mejores decisiones en pos de la inclusión. Tenemos unas tarjetas para esta encuesta que les llevará unos 10 minutos. Ustedes allí tienen la dirección a la que pueden ingresar para completar la encuesta.

Voy a mostrarles una introducción de ICANN Learn en caso de que no sepan de qué se trata. Después lo que vamos a hacer, como tenemos un grupo más reducido, es juntarnos de este lado de la sala y vamos a tener un equipo de expertos aquí que va a realizar una sesión de capacitación un poco más íntima donde podemos tener más interacción en lugar de una gran presentación.

Vamos a comenzar con la presentación de diapositivas. ICANN Learn y el desarrollo de capacidades dentro de la ICANN. Cuando hablamos de ICANN, hablamos de desarrollo de habilidades y desarrollo de conocimientos como parte del desarrollo de capacidades. La definición de desarrollo de capacidad en la ICANN tiene que ver con actividades de aprendizaje basadas en objetivos. Aumentan el conocimiento, mejoran las habilidades y permiten que ustedes hagan aportes significativos en las

---

actividades de la ICANN entre reuniones y en las reuniones. El objetivo es aumentar su conocimiento y su capacidad de entender el funcionamiento y la operación de los sistemas de identificadores únicos de Internet. También queremos fortalecer la diversidad de participación en la ICANN y reducir los obstáculos para la participación en ICANN para que todos tengan la información y las habilidades necesarias para hacer aportes valiosos al trabajo que hace nuestra comunidad.

ICANN Learn se encuentra en [learn.icann.org](http://learn.icann.org). Tiene esta página. Ustedes pueden crear una cuenta o iniciar sesión en una cuenta, como se ve aquí. Hay otros procesos que están conectados con esta sesión. Ustedes cuando hagan el inicio de sesión van a estar conectados también con otras funcionalidades. Así se ve este tablero de control. Pueden ver los distintos botones para poder explorar los distintos aspectos de ICANN Learn. Pueden entrar directamente al catálogo, ver la lista de cursos que están disponibles para ustedes.

Esta es la lista de cursos. Este es el aspecto que tiene. Si hacen clic aquí en este botón que está en la parte superior derecha para ustedes, esto les va a dar una lista de cursos. Si ustedes hacen clic en esa carpeta al lado, esto va a estar dividido por categorías. Como vamos aumentando la cantidad de cursos, cada vez va a ser más fácil para ustedes encontrar lo que estén buscando. Para iniciar hacen clic donde dice: “Enroll”, que es

---

“Inscribirse” y les abre esta página y ven este botón de lanzamiento que es violeta. Ustedes ven este botón de lanzamiento donde pueden dar inicio al curso. Pueden tomar el curso desde el teléfono, desde la tablet o cualquier tipo de computadora. La plataforma va a saber cuál es su dispositivo y va a dimensionar el contenido de acuerdo a esa pantalla. También pueden emitir certificados. Tienen su propio certificado de participación y debajo de certificados ustedes van a ver que hay una carpeta de recursos. Esta es una muy buena opción para muchos de los cursos que ustedes pueden desarrollar para su grupo en su comunidad, para poder contar con folletos, otros enlaces que pueden ser útiles, para alguna persona que también tome ese curso.

También es importante que ustedes tienen una transcripción aquí en ICANN Learn. Aquí se hace un seguimiento de todos los cursos que ustedes toman. Por ejemplo, para los becarios o para otras instancias donde utilizan ICANN Learn para poder cumplir con los requisitos para conseguir financiamiento de viaje, esto tiene toda la información allí. En ICANN Learn nosotros les recomendamos que ustedes comiencen con el curso introductorio de la ICANN. Pueden elegir cualquiera de los siete idiomas que están ofrecidos aquí. Si alguna vez tienen que hacer el curso introductorio, siempre pueden elegir qué idioma quieren tener en ese curso.

---

Vamos a ver el catálogo rápidamente para que vean el tipo de cursos que tenemos disponibles y la dirección en la que iremos en el futuro. Quisiera que piensen cuáles son los cursos que ustedes quisieran tomar ahora pero también cuáles les gustaría que se creasen en ICANN Learn para aumentar las habilidades, las competencias en su grupo en particular dentro de la ICANN.

Las categorías actuales son: seguridad, recién llegados, ICANN Learn, gobernanza de Internet, operaciones y normas, como ustedes pueden ver aquí en los distintos iconos. Estos son ejemplos de los tipos de cursos que tenemos. Un curso básico sobre ciberseguridad, la introducción a ICANN que les mencionaba antes. También tenemos seminarios web en un archivo de creación de capacidades de At-Large que comprende cursos de cuatro años disponibles en inglés, francés y español. Debería mencionar que tenemos interpretación en español y en francés en esta sesión. Si ustedes quieren pueden conectarse a ese canal. Por supuesto, pueden hacer las preguntas que tengan en esos idiomas.

Otros cursos que tal vez no vean en el catálogo pero cosas que utilizamos en la plataforma incluyen los cursos para los becarios, para NextGen y para los miembros de la junta directiva. También tenemos cursos de gobernanza de Internet que son muy populares. Podemos tener cursos de diplomacia en Internet, gobernanza de Internet global y comercio digital. Esto puede ser

---

pertinente para la ICANN y también para su vida cotidiana. Tenemos cursos de operaciones con revisiones que les ayudan a ver todos los sitios donde hay revisiones y también capacitación.

Pronto vamos a tener un curso de aspectos fundamentales del DNS. A mí me entusiasma esto porque yo no tengo formación técnica. Cuando queremos que la gente que se ocupa de política se ponga a tono con la parte técnica, esto es muy bueno. También hay otros cursos que estamos preparando para la gente técnica para que se pongan más a tono con las cuestiones de política, para que todos mejoremos nuestro trabajo. Conozca la GNSO es otro curso que estamos preparando. Cómo hacer un curso de ICANN Learn. También la capacitación para registradores. Todos los registradores para ser certificados con la ICANN tienen que tomar este curso. Se está actualizando este curso y es un curso realmente muy interesante que quiero lanzar ahora.

Hoy nos vamos a concentrar en una habilidad que es muy pertinente para todos en la ICANN que es la resolución de conflictos. Tenemos a David Kolb, quien es instructor de liderazgo. Trabajó con nosotros en distintos ámbitos desde hace varios años. Siempre es difícil manejar los conflictos porque terminamos en muchas situaciones en la comunidad de la ICANN donde queremos saber cómo podemos sacar lo mejor de cada uno y cómo podemos llegar a algún objetivo. Tenemos este

---

grupo más pequeño aquí. En lugar de que David haga una presentación muy grande sería mucho más productivo y aprovecharían la experiencia de David si todos se pudieran poner de este lado de la sala y luego él va a conducir. Pueden usar igualmente el sistema de interpretación. Vamos a seguir usando el micrófono pero esto les va a permitir ser un poco más interactivos y tener otro tipo de diálogo un poco más íntimo. Le doy la palabra a David.

DAVID KOLB:

Muchas gracias. Para un grupo pequeño es una sala muy grande. Se me ocurrió que podíamos ponernos todos aquí en las sillas. Vamos a ver si me oyen sin el micrófono. Si no lo hacen voy a tener que usarlo. Voy a usar el micrófono para los fines de la interpretación. No es que yo vaya a interpretar sino que obviamente los intérpretes van a hacerlo. Toda la gente de conflictos, por favor, vénganse a este lado. Allí está bien, si se quedan allí. Si son personas con conflictos pueden venir de este lado si quieren.

Muy bien. Hay unas 30 personas aquí. Vamos a hacer algo diferente de lo que tenía planeado originalmente. Pensé que tendríamos entre 50 y 100 asistentes, lo cual es un tamaño de grupo diferente para trabajar. Ya es tarde. Vamos a relajarnos un poco y vamos a jugar un poquito con esto. Mi primera pregunta

---

para ustedes será la siguiente. ¿Tenemos otro micrófono inalámbrico que podamos usar? Yo tenía otro pero lo presté. A ver. Si alguien quiere hacer una pregunta, quisiera tener a disposición otro micrófono, si fuera posible. Muy bien. Lo probamos. Bien. Funciona.

La primera pregunta que tengo para ustedes es la siguiente. ¿Qué tipos de conflictos han experimentado en el ámbito de la ICANN? Vamos a hablarlo de dos maneras. Cuando yo digo qué tipos de conflictos me refiero a lo siguiente. En su experiencia, ¿qué incidentes han tenido? También desde el punto de vista de la conducta, ¿cómo saben si hay un conflicto y cómo manejarlo en el momento? Antes de pasarles el micrófono, hablen entre ustedes. Tal vez con dos o tres personas. Hablen sobre el tipo de conflictos que ustedes han visto y han enfrentado en el ámbito de la ICANN.

Muy bien. Cambiamos de micrófono allí. Vamos a dividirlo en dos categorías. ¿Cuántos de ustedes han experimentado un conflicto agresivo? ¿A qué me refiero con esto? No es que alguien venga a atacarlos. Sí que es un conflicto que se siente, está obviamente allí presente. Levanten la mano a los que les pasó eso, los que experimentaron esa situación. ¿Qué aspecto tenía esa situación? Trabajemos sobre las conductas porque hay diferencias según las culturas. Levanten la mano y les vamos a acercar el

---

micrófono. ¿Cuál fue su experiencia? No nos dé nombres, por favor.

**ORADOR DESCONOCIDO:** Por supuesto que no le voy a dar nombres. Yo experimenté una situación en la que un miembro de un grupo mencionó algo que probablemente estaba dedicado o destinado a otra persona. Yo estaba observando simplemente la situación. No estaba involucrada directamente en ella. Esa persona parecía acusar a otra persona de algo y esta otra reaccionó de manera instantánea a esa acusación.

**DAVID KOLB:** ¿Reaccionó significa que levantó la voz, gritó, hizo un comentario sarcástico, un insulto? ¿Qué hizo?

**ORADOR DESCONOCIDO:** Es difícil encontrar la palabra correcta porque el inglés no es mi lengua materna pero fue muy irritante para esa persona que lo señalaran de esa manera públicamente.

**DAVID KOLB:** Entonces hubo un enfrentamiento público, ¿no? Dijo: “Hiciste esto”, aunque no había hecho nada.

---

ORADOR DESCONOCIDO: Lo hizo sin dar el nombre de la persona pero todo el grupo se dio cuenta de a quién iba dirigido.

DAVID KOLB: Muy bien. ¿Alguien más? ¿Cuál fue su experiencia?

THATO MFIKWE: Voy a dar una descripción breve de cómo terminé en una situación conflictiva. Yo fui elegido como representante de NCC en el NCSG. Fui elegido presidente de ese comité. Tenía que aclarar cuáles eran mis responsabilidades. Tuve mucho conflicto de parte de otras autoridades, gente que tenía más experiencia porque yo terminaba de entender cuáles eran mis responsabilidades.

DAVID KOLB: Tuvo mucho conflicto de parte de ellos. ¿Con qué características? ¿Cómo se dio cuenta de que había tanto conflicto?

THATO MFIKWE: Creo que básicamente hay algunas personas que no aceptan la diversidad. Si estamos trabajando en una estructura como la ICANN, hablamos de política. Cuando hablamos de política todo tiene que ver con las ideas. Cuando uno presenta su argumento,

---

siempre piensan que uno está tratando de sacar ventaja de algo, empiezan a acusarlo...

DAVID KOLB: Entonces hubo un enfrentamiento nuevamente en público, ¿no?

THATO MFIKWE: Tenía que asistir a un curso como facilitador en Panamá y eso me preparó para este tipo de situaciones. Me ayudó muchísimo para resolver esa situación. Otros miembros en la lista de distribución a veces estaban de acuerdo con cualquier cosa pero solamente unos pocos lo expresaban. Ahí es donde había un conflicto.

DAVID KOLB: Muy bien. Uno más.

ORADOR DESCONOCIDO: Usted preguntó cuál es la situación, ¿no? Qué ocurrió. Muy bien. Una situación en la que hubo un abuso, en la que hubo nombres mencionados, gritos, un lenguaje con insultos, abandonar la reunión. Ese tipo de situación experimenté yo. Era una reunión gerencial de una organización.



Aquí en el medio, este sería el centro de esa línea continua. No es necesariamente la situación que quisiera manejar. Hay un poco de conflicto. La voy a manejar si no me queda otra pero si pudiera evitarlo, lo evitaría. Aquí, en este otro extremo, aquí es donde decimos: “Ay, no. Dios mío. Me quiero ir. No sé qué hacer. ¿Soy yo realmente el que está en esta situación? Me siento tan incómodo con este tipo de conflicto”. Formen una línea aquí. No se peleen. No entren en conflicto para ponerse en ningún lugar en esta línea. Su nivel de comodidad con el conflicto. Exactamente. Esta es la imagen del antes. Bien. Inmediatamente. Si no saben dónde ponerse, hablen con algunas de las personas que ya están formando la fila para ver dónde pueden ubicarse ustedes. Esta es la curva en forma de campana. A ver dónde estamos. Yo no voy a entrevistar a todos porque nos llevaría el resto de la sesión pero voy a empezar aquí. Quiero escucharlos. Ustedes se pusieron aquí, en este extremo. Cuéntenos un poco, a ver.

ABDUL:

Hola. Lo que me gusta manejar es escuchar las respuestas, lo que acaban de decir. Querría tratar de controlarme, controlar mi temperamento. Después les respondería en forma adecuada, algo que sea más lógico y no que esté sesgado o que yo perdería mi cabeza. Este sería mi abordaje.

---

DAVID KOLB: Perfecto. Nivel de comodidad con el conflicto. ¿Por qué te pusiste aquí?

ORADOR DESCONOCIDO: No voy a pretender nada pero digamos que si tú lo traes, yo te lo devuelvo.

DAVID KOLB: Perfecto, perfecto. Perfecto. Lentamente me voy a ir. ¿Por qué? Está evitando hasta el micrófono esta persona.

ORADOR DESCONOCIDO: Soy representante de Nepal. Estoy bastante cómodo manejando estas situaciones. Si alguno de estos conflictos sucede, escucho cuidadosamente y si alguien dice algo como insultos o algo, tenemos que escuchar cuidadosamente qué es lo que están esperando. Sobre esa base entonces le tenemos que dar no una respuesta inmediata pero sí responder de alguna manera.

DAVID KOLB: Aquí estamos casi en el centro. Hay alguien que se está ocultando aquí. ¿Por qué te pusiste exactamente en el medio?

---

ORADOR DESCONOCIDO: Yo pareceré calma pero voy a tener mariposas en el estómago.

DAVID KOLB: No náuseas.

ORADOR DESCONOCIDO: Antes de responder a alguien con quien no estoy de acuerdo voy a tomar un respiro muy hondo. Después le voy a dar hechos a esta persona para responderle.

DAVID KOLB: Estamos más cerca del otro final. ¿Por qué?

ORADOR DESCONOCIDO: Si yo veo una confrontación muy emotiva o emocional, yo no querría participar. Trataría de irme a otro lugar donde pudiera expresar mis ideas.

DAVID KOLB: Cambiar la situación entonces. Salir de la situación. Perfecto. Estoy llegando aquí. No. A ver. Obviamente me está diciendo que le dé el micrófono. ¿Por qué en esta posición?

---

PUA HUNTER: Siempre trato de evitar el conflicto. No me gusta el conflicto en absoluto.

DAVID KOLB: No cómodo. Del otro lado están los que estaban cómodos. Vi a Sandra y pensé: “Me parece que ella no tiene que estar aquí. Me parece que tiene que migrar al otro extremo”. Se había ubicado mal. Este es el final final, entonces.

ORADOR DESCONOCIDO: No me gusta estar en ninguna confrontación pero si tengo que hacerlo, puedo entrar en este conflicto.

DAVID KOLB: Voy a cambiar un poco la pregunta. Pueden reclasificarse sobre la base de esta nueva pregunta. Conflicto superior pero no con ICANN sino con algún miembro de la familia, con alguno de sus seres queridos. A ver si cambian de lugar o no. Vemos que hay migración. A ver, está bien. Interesante. Bien. Sandra se cambió. ¿Por qué?

ORADOR DESCONOCIDO: Porque a nivel profesional tengo un escudo protector. A veces no me doy cuenta del conflicto cuando se da pero en mi familia soy mucho más sensible obviamente. Cuando me doy cuenta, me

---

llega bastante. Trato de que las cosas enseguida se puedan ordenar.

DAVID KOLB: Abdul, también se mudó. ¿Por qué? Estaba muy racional aquí y ahora qué pasó.

ABDUL: Creo que depende de cuál es el nivel de antigüedad en la familia. Si uno es mayor, entonces tiene que escuchar a los menores y a veces tiene que escucharlos y seguirlos.

DAVID KOLB: La familia cambia las cosas. Veo aquí a esta pelirroja que se movió rápidamente de una punta a la otra.

DIANA: Hola. Soy Diana. Sí, es distinto con la familia. Cuando hay una relación profesional es distinto. En la familia uno se pelea y después siempre encuentra un camino intermedio pero con los profesionales en esta sociedad donde uno figura en las redes sociales y la gente puede entrar en conflicto por ahí, puede haber otro tipo de ramificaciones. Es muy distinto para mí. Es por eso que en los conflictos familiares me siento cómoda pero no es lo mismo con los profesionales.

---

DAVID KOLB: Tengo una pregunta porque estoy pensando también en la cultura y en el género. Parece que los géneros están bastante bien distribuidos. Hay hombres y mujeres por todas partes.

ORADOR DESCONOCIDO: Las mujeres somos más fuertes.

DAVID KOLB: Eso dicen las mujeres fuertes de ahí. Perfecto. ¿Qué pasa con la cultura? América del Norte, levante la mano. Solo uno. Bien. ¿América del Sur? Aquí en el medio. A ver otro. ¿América del Sur? ¿Qué pasa con Europa Occidental? Estoy pensando en geografía. Bien. Europa Oriental. Bien. Medio Oriente. Sí, sé que hay unas definiciones bastante vagas en esto. A ver, África del Norte. África Central. África del Sur. Pensando en Asia, no sé qué pasa con las Islas Cook. Lo tuve que decir para Pua. Está ahí. Todo el mundo dice: “¿Dónde están las Islas Cook?”

ORADOR DESCONOCIDO: África Occidental.

DAVID KOLB: No lo dije pero gracias. Gracias por señalarlo. Perfecto. En lo que hace a Asia, ¿tenemos algún nativo de Japón? Malasia, Singapur,

---

Corea, China, Filipinas, otros lugares del Pacífico. Bien. Ya dije Islas Cook, por favor.

Lo fascinante es que en lo que tiene que ver con diversidad geográfica también estamos distribuidos por todas partes. Me imaginé que iba a ser algo así. Ahora siéntense. Sé que algunos de ustedes no participaron en esta fila pero no importa. Ya los vamos a agarrar en otra. En lo que tiene que ver con nuestro nivel de comodidad en el conflicto, aprendemos a manejar el conflicto en nuestras familias. Esto es como una encuesta informal. Cuando pensamos en nuestra madre o nuestro padre, ¿cuántos de ustedes pueden decir que el tipo de manejo de conflicto o la angustia que genera es igual a una de estas personas? Alguna o una combinación de ambas personas. Alguno que no sea igual a ninguno de los padres, porque hay tres respuestas nada más posibles.

Muchas veces, la forma en la que nosotros nos enojamos o manejamos el conflicto lo aprendemos cuando somos chicos. Eso es lo que llevamos al trabajo. La forma en la que lo llevamos al área laboral es ver los ejemplos de los otros, de cómo los otros manejan el conflicto. Adoptamos esas conductas, buenas o malas, porque imitamos a los líderes, imitamos a lo que se recompensa en el lugar de trabajo. Cuando pensamos en el nivel de conflicto y cómo lo manejamos, y aquí estamos hablando de un conflicto agresivo, se forma de esta manera. En esta

presentación entonces, si tengo que tener en cuenta el tiempo, quizá no llegue a mostrar todas imágenes que preparé pero sí tienen que ver cómo manejan la respuesta al conflicto, cómo se ve, cómo manejo la respuesta y cómo avanzo un paso más.

Hay una metáfora, y como estamos en Japón me parece que podemos utilizar el aikido como metáfora. Aikido creo que es una de las artes marciales más recientes. Es una metáfora fantástica para el conflicto. ¿Algunos de ustedes practica aikido, conoce lo que es aikido, está familiarizado con el aikido? Algunos conocen. Perfecto. No sé si vieron estas películas de acción y gente que vuela por el aire. Eso es aikido. Es un arte marcial fascinante porque no es ofensiva. Cuando uno lo practica, se le asigna cómo va a atacar a la otra persona o la otra que va a practicar la técnica. No es nada más que un ida y vuelta como se ve en otras artes marciales. Es una buena metáfora la que voy a mencionar después cuando hablamos de algunas prácticas que surgen del aikido. Después vamos a hablar de nuevo de los tipos de conflictos y los modelos de respuesta.

¿Cuántos de ustedes estuvieron en la academia de liderazgo conmigo? Sé que hice talleres en Panamá y otro más. Hay algunas variaciones. Primero vamos a hablar de las respuestas al conflicto. Tenemos tres. El cerebro les da tres que es pelear, huir o congelarse. La pelea es una agresión. El huir es como una negación y el congelamiento tiene que ver con estas dos. Hay

---

partes diferentes del cerebro. Hay una que se llama amígdala y que tiene el tamaño de una almendra. A veces lo que sucede en la amígdala es que tienen esas tres respuestas de pelear, huir o congelar. Hay una que llamo la respuesta primaria. Cuando uno experimenta el conflicto tenemos esta respuesta primaria que queremos hacer alguna de estas tres cosas que mencioné. Podemos tener distintas respuestas a diferentes situaciones, diferente en la familia de cómo lo hacemos en el trabajo en términos de pelear, huir o congelar pero lo fascinante es que la amígdala libera la misma cantidad de adrenalina y cortisol, que son hormonas en conflicto, en ambas situaciones.

Si yo vivo en el sudoeste de Colorado, tenemos pumas. Donde algunos de ustedes viven tienen leones, tigres y bestias predatorias. Quien sea el predador alfa en el barrio tiene igual estas tres respuestas. Si reciben un correo electrónico que es bastante agresivo, el cerebro va a liberar la misma cantidad de adrenalina y cortisol que un depredador. ¿Cuántos de ustedes tuvieron una respuesta emocional muy intensa a un conflicto, donde sintieron que la adrenalina estaba ahí? Dura 90 segundos aproximadamente. 90 segundos en llenar todo el cuerpo. Tienen ese nivel de estrés que viene porque el cuerpo se prepara para hacer algo.

Si vamos a tiempos más atrás en la evolución, como depredadores, donde dice: “Me voy a quedar aquí, a ver si esto se

---

calma o no” o “Salgo corriendo y veo si puedo salir o voy a pelear con esto que viene”. Esas hormonas son las que les dan la resistencia durante un periodo muy corto del tiempo. Es lo que yo llamo la respuesta primaria.

De esto ya hablé un poco. Esto también tiene que ver con el flujo sanguíneo. Cuando yo les hice hacer una línea tuve que visualizar el conflicto. Para algunos de ustedes quizá tienen un poco de una respuesta de adrenalina y cortisol porque en realidad recordaron la situación en la que estaban cuando eso se dio. Eso es lo otro que hace la amígdala. La amígdala imagina y dice: “Esta memoria tiene una respuesta emocional intensa. Me la voy a almacenar en parte del cerebro”. Si no tiene tanta, va a quedar un poco relegada porque aprendemos cómo responder con el tiempo en la siguiente situación.

Para poder salir de este tipo de respuesta tienen que pensar cómo se sienten. Cuando digo pensar cómo se sienten realmente parece elemental pero es fascinante. Alguien que les grita, por ejemplo, no lo hagan en voz alta porque sería extraño para quien le está gritando pero uno puede decir: “La verdad, me siento muy enojado ahora”. Si piensan cómo me sienten y si le quieren agregar la intensidad con la que lo sienten: “Me siento un poco enojado, muy enojado. Estoy furioso”. No sé cómo se traduce eso en cada uno de los idiomas. Esta es la intensidad.

---

Cuando piensan en eso, el flujo en la sangre va a la parte frontal que es la que piensa. Les pido por favor que utilicen el micrófono para los intérpretes. Creo que todos tenemos francés y español.

ORADOR DESCONOCIDO: De lo que usted está hablando, cómo va el flujo sanguíneo al cerebro, ¿esto tiene que ver con el carácter individual o la conducta individual?

DAVID KOLB: En general tiene que ver con la conducta. Volvemos después al carácter individual porque no quiero hablar mucho de la ciencia del cerebro pero el tema es que uno puede cambiar el flujo sanguíneo pensando nada más en cómo se siente. ¿Alguien vio la película “Free Solo”? Es una persona que va escalando durante tres horas sin ninguna soga. Cuando le hicieron una tomografía, la amígdala está como rota. Está en una situación tan intensa que lo que muestra en la tomografía es que no se enciende como en otras personas cuando suceden esas cosas. Esto es lo que le da ese coraje. En ese caso no sería quizá coraje sino tontería. Si es algo del carácter de la persona, sí, puede ser, porque esto también surge de cierta regulación genética pero tienen que pensar entonces cómo se sienten y esa es la respuesta al conflicto.

---

Otra cosa que tiene que ver con esto es lo siguiente. Cuando tienen esta respuesta primaria, ¿cuántos de ustedes causaron un conflicto? ¿Cuántos de ustedes fueron la causa de un conflicto? Sería difícil. En algún momento, uno es la causa del conflicto. Sobre todo con los seres queridos. Saben qué es lo que genera un conflicto en la familia.

Algo para tener presentes es que si están causando el conflicto el mensaje es difícil. Es algo que no quieren escuchar. Ellos van a tener esa respuesta primaria. Ellos van a tener este problema con la amígdala. Ustedes van a tener una respuesta primaria a la respuesta que tengan ellos porque ellos reaccionaron a algo que ustedes dijeron. Ahora ustedes están en la parte del sentimiento del cerebro. Estoy pensando: “Me siento ansioso. Me siento sorprendido”. Otra cosa es que si me siento enojado el enojo muchas veces está caracterizado como una emoción secundaria porque la emoción primaria que subyace es el miedo, la culpa. Esos son los dos factores subyacentes la mayor parte de las veces. El temor y la culpa. Cuando se sienten enojados pueden sacar esa capa y ver si identifican alguna de estas otras dos emociones. Tenemos esta emoción y después vamos a ver qué es lo que sucede.

Lo importante es que hay que reconocer que el conflicto existe. Esto no significa que ustedes estén tomando parte o que estén aceptando o acordando ese conflicto sino que lo están

---

reconociendo, aceptan cuál es su papel. Simplemente aceptan cuál es el papel que jugaron en ese conflicto. Tal vez sea una mala percepción. Simplemente con dilucidar cuál es la percepción correcta. Valoren también los distintos puntos de vista, sentimientos y objetivos. En la ICANN no todos tienen los mismos objetivos, las mismas perspectivas, los mismos puntos de vista sobre las cosas. Muy pocas veces pasa eso. Puedo nombrar todas las SO, los AC y los grupos con los que he trabajado y se ve la tensión. Hay que adaptar el estilo de manera efectiva y constructiva. Esta es la parte difícil porque esto es algo personal. Esto es algo que a uno lo ataca. ¿Yo me tengo que adaptar? ¿Yo tengo que hacer algo? Ustedes son los únicos que pueden cambiar inicialmente. Tal vez puedan hacer que otra persona cambie con el tiempo pero el modelo que ustedes presenten va a ser lo que va a ayudar a otros.

Si ustedes reconocen y valoran los puntos de vista de otros, ¿cómo pueden demostrar que lo están haciendo? ¿Qué harían para mostrar que están valorando los puntos de vista de otros? Sí, escuchando. Sí, es algo muy sencillo. Muchas veces no tenemos esa práctica. Después tenemos un conflicto y esto lo hace todavía más difícil. Aquí tenemos la parte difícil. Digamos que no es un conflicto tan evidente sino que está más oculto, más encubierto. Ustedes saben que hay un conflicto. Empieza a llegar a la superficie de vez en cuando pero no pueden en

---

realidad mantenerlo identificado, no lo pueden puntualizar. ¿Les ha pasado alguna vez esto? Esto es pasivo-agresivo. Conflicto pasivo. Está por debajo de la superficie pero luego ocurre algo y uno ve una conducta que sale del agua por ejemplo, aflora a la superficie. Ustedes se dan cuenta de que ahí se tocó un nervio. Yo quiero averiguar cuál es el problema. Quiero traerlo aquí, a la superficie. Cuando ustedes hacen esa pregunta o dicen esa palabra ven que empieza a salir todo el conflicto a la superficie. Vamos a acercarle el micrófono a la persona que está hablando. Es por la interpretación. Es un grupo pequeño.

ORADOR DESCONOCIDO: Cuando uno tiene una dosis de cortisol, básicamente adrenalina, ¿es posible pensar racionalmente en ese momento? ¿Uno no está reaccionando de inmediato? Esa es la primera reacción cuando uno ve un león. Uno no se queda ahí pensando.

DAVID KOLB: ¿Cómo me siento ahora?

ORADOR DESCONOCIDO: Vamos a reevaluar la situación. Uno reacciona de inmediato. Cuando uno está en un conflicto la reacción inicial es la de atacar o salir corriendo o la de quedarse congelado, ¿no? ¿Cómo maneja uno eso?

DAVID KOLB:

90 segundos. No. Lo que estoy diciendo es que le lleva 90 segundos al cortisol pasar por el organismo. Uno puede responder y reaccionar. Normalmente lo que ocurre con el conflicto humano es que uno tiene este tiempo. Hablamos de levantar el tono de voz, de gritar, ese tipo de conductas. Uno experimenta esas situaciones. ¿A cuántos les pasó estar en una situación donde alguien está muy enojado y está expresando su enojo y uno trata de decir o hacer algo y en esos primeros 90 segundos ayuda en algo hacerlo? Puede ser algo así como adivinar. Hay una cita que yo uso mucho. El conflicto es como el fuego. Te consume y te elimina. ¿Cuántos de ustedes salen de un conflicto mejor, con un mayor entendimiento de la relación, la relación mejora? ¿Les pasó a raíz de un conflicto que terminen con ese resultado? Siempre hay un potencial en el conflicto para tener una mejor comprensión. Es como el efecto de la gasolina, del combustible. Siempre mantiene el cortisol elevado. Estoy cambiando un poco mi flujo sanguíneo. Aquí tenemos algunos trucos para evitar eso, para calmarnos. Alguien está gritando y es como decir: “Escúchame. ¿Podrías ser un poquito más racional? Vamos a hablar del tema”. Eso es eficaz, ¿no? Ahí es donde a uno le tiran las sillas a la cabeza. Usen el micrófono, por favor.

---

**ORADOR DESCONOCIDO:** Yo creo que también depende de cómo uno ve su propia personalidad y conducta. Por ejemplo, yo estoy manejando o en el trabajo o estoy en casa y alguien quiere entrar en un conflicto conmigo. Lo primero que yo voy a hacer es quedarme callado porque yo creo que cuando alguien quiere entrar en un conflicto conmigo es porque ya está preparado para eso. Ya tiene herramientas, tiene todo preparado. Si yo veo que es alguien débil, tal vez me quedo callado y sonrío porque lo que es importante no es la primera instancia del conflicto. Lo que viene después es lo importante.

**DAVID KOLB:** Estoy de acuerdo. Me gusta la idea de mantenerse escuchando y en silencio. Sonreír tal vez no sea la mejor estrategia. Reírse a carcajadas sería una muy mala estrategia porque están estas conductas. ¿Cuántos de ustedes se ríen cuando están nerviosos? En situaciones estresantes empiezan a reírse. Esa es una conducta muy común. Sale naturalmente. ¿Cómo se interpretan estas conductas de distinta manera? En esos 90 segundos no hay mucho que puedan hacer pero tienen que hacer algo, sobre todo si tienen estos 90 segundos con una disertación donde le levantan el tono de voz. Algo que pueden hacer ustedes al finalizar o en el medio de ese discurso, esperemos que en esto no se eche más combustible, más gasolina al fuego, le pueden decir: “Quisiera entender qué es lo que me estás tratando de decir. ¿Me

---

podrías enumerar tres puntos? ¿Me podrías dar un resumen? Estoy tratando de asegurarme de entender todo lo que me estás tratando de decir”. Probablemente vuelvan a levantarle la voz pero no tanto como antes. Después todo empieza a bajar de tono. Por último, terminan teniendo lo que se llama una interacción humana. En ese momento ahí pueden hablar porque antes ambos estaban en ese modo pero si uno puede hacer que la sangre de uno fluya de otra manera, va a bajar el tono mucho más rápido de la conversación.

Sé que empezamos un poquito más tarde y no tenemos mucho tiempo. El aikido es una metáfora para el conflicto que me parece fascinante. Si uno separa la palabra aikido significa la manera de armonizar la energía. Si ustedes miran a quienes practican aikido a los más altos niveles es como un baile. No es defenderse de patadas y de trompadas sino que es como un baile. Es algo muy parecido. Hay mucha cercanía. Creo que es una buena metáfora porque para poder entender el conflicto y manejarlo bien tiene que tener cercanía con alguien. Mentalmente hay que tratar de entender las cosas desde el punto de vista del otro y los movimientos en el aikido muchas veces si uno los desacelera terminan siendo algo tan simple como que la energía que viene hacia mí la dejo pasar por aquí y me hago a un lado para entender cómo me pasa por el costado.

---

Hay un principio en el aikido que es el de proteger al enemigo, lo cual es fascinante. Es decir, ayudar al enemigo a que no se dañe a sí mismo. Me gusta esto. Básicamente uno tiene esta agresión, este conflicto que se está acercando a uno y los movimientos en aikido tienen giros, tienen trabas, tienen candados. Si ustedes tratan de hacer que se fuercen esos movimientos van a hacer que la otra persona se dañe. Ustedes no ponen más presión allí. Protegen al enemigo de dañarse a sí mismo. Creo que la traducción sobre todo en muchas culturas asiáticas es la de guardar las apariencias para que no queden avergonzados. Llegar a un nivel donde todo pueda manejarse. Proteger al enemigo nos da un buen marco de referencia. Yo me quiero proteger a mí mismo. Esa es la autopreservación. Pero también quiero proteger a este otro protagonista, esto que está viniendo hacia mí, lo cual es fascinante. Es difícil, sí. Estaría bien practicar con ella.

En aikido nunca se ataca. Se le asigna ese rol a la gente. El querer dar un golpe para tener ventaja por encima del contrincante demuestra que el entrenamiento no fue suficiente. Uno no evita un ataque sino que lo ve venir y piensa qué movimiento tiene que hacer para poder evitarlo. En el conflicto, ¿qué papeles hay que buscar para tratar de evitar el conflicto? La no violencia es la práctica real del aikido. No se puede atacar. Uno solamente se

---

puede defender, lo cual es fascinante. Ese era el fundador del aikido.

Me gusta esta metáfora también. Uno está en la tormenta y uno es el ojo. Saben que en el ojo hay mucha calma. Está toda la tormenta alrededor pero el ojo está calmo. Cuando ustedes ven cómo se practica aikido, la persona que está en el centro está muy calma o parece calma. Le están pasando todo tipo de cosas alrededor. Cuando uno va subiendo de nivel en aikido se aumenta la cantidad de oponentes que lo atacan al mismo tiempo, lo cual es fascinante, cuando hay cinco o seis que vienen para hacer las prácticas o para las pruebas.

Voy a saltar algunas diapositivas por cuestiones de tiempo. Hay tres principios para el aikido. Uno es buscar el centro. ¿Quién habló del centro aquí en la línea? Alguien estaba aquí en el centro. Alguien dijo: “Yo trato de estar centrada. Trato de respirar profundo”. Con un instructor de yoga, uno también puede trabajar en la respiración. Básicamente cuando trata de centrarse uno inspira profundo y baja esa tensión en el cuerpo. El centro está por debajo del torso. No quiero que ustedes lo hagan ahora pero van a inspirar tres veces profundamente. No cuenten en forma fuerte cuando están con gente. Inhalan durante cinco segundos y exhalan durante cinco segundos. Pruébenlo. Háganlo tres veces.

¿Qué es lo que pasa fisiológicamente? El cuerpo, el organismo no es que no pueda liberar la adrenalina pero si uno está respirando a ese nivel tan bajo en el cuerpo, hay mucho más equilibrio y es mucho difícil que se libere la adrenalina. Si ustedes se encuentran en esa situación que mencionaban antes tienen que respirar de esta manera. Sepan que tienen 90 segundos antes de poder entablar una conversación con esa otra persona.

La extensión es ofrecer una forma para salir del conflicto. ¿Cómo se identifica el tema para que lo podamos hablar? Es plantear el tema de una manera que los dos lo podamos discutir. Los dos podemos discutirlo y decir: “Este es el tema de lo que estamos hablando”. De política, de PDP, de presupuesto, de una solicitud, de un rechazo. Estamos hablando de este contexto del cual podemos conversar.

Después el control. Liderar el control. Si ustedes están en un conflicto, esto nos remite nuevamente al comportamiento animal. Estamos frente a frente. Nos miramos a los ojos y si tenemos un papel y si yo me pongo del costado y le muestro el papel, la energía cambia en esa confrontación. Ya no tenemos el contacto visual. El tema cultural también aquí es importante. Uno no tiene que acercarse demasiado, invadiendo el espacio personal pero al redireccionar la visión se reduce el conflicto. Hemos hablado un poquito ya de las expresiones. ¿Cómo voy con el tiempo? Me quedan 20 minutos. Bien.

---

Uno tiene la opción de responder de distinta manera al conflicto. Este es un modelo de Thomas Kilmann. Tienen que pensar en cuál es la importancia de la relación, cuál es la importancia del problema o cuál es la inquietud para otros y para ustedes. Si hablamos de un bajo nivel de inquietud para otros y para ustedes los temas no son tan importantes, la relación no es tan importante. Ustedes pueden evitar el conflicto. Aléjense. No tienen mucho ahí para hacer a menos que les encante pelear para divertirse. ¿Cuántos de ustedes conocen a alguien al que le encante pelearse así, simplemente por diversión? Yo he visto en ICANN muchas personas así. Denme el micrófono. Yo viajé mucho para poder tener este conflicto aquí.

Si tienen una alta importancia en la relación pero no es tan importante el tema para ustedes, ajústense, adáptense. No es la zanja en la que quiero morir. No quiero perderlo todo aquí. Me voy a adaptar. Si la importancia de la relación y la importancia del tema son altos, puede dañar la relación. No quiero ser drástico pero puede dañar los sentimientos de alguien. Ahí es donde ustedes van a defender su postura, cuando hay un tema muy importante con una relación no tan importante. Si los dos son altos, ahí tienen que colaborar. En el medio dice: “Compromiso”, como ustedes ven. No siempre es negativo, esta idea de llegar a alguna solución de compromiso.

---

Donde ambos tienen que ceder en algo, pero ambos se van dispuestos a hacer frente a esa decisión. Se parece al consenso. Por definición, el consenso es salir de la sala dispuestos a apoyar la decisión que tomamos. Esa es la definición pura de consenso. El compromiso, la solución de compromiso es un componente importante aquí. Esta es una reflexión sobre los distintos pasos. A veces es bueno tener un modelo para manejar el conflicto. Hablamos de escuchar con cuidado, atentamente, parafrasear, asegurarse de haber entendido bien el mensaje porque muchas veces hay demasiadas emociones en el medio y uno no entiende el mensaje a menos que trate de entenderlo. Reformularlo, resumirlo permite comprenderlo.

También desviar la emoción, hacer más difusa esa emoción y también desviar la agresión. Volviendo al aikido, el conflicto está todo en torno a uno. Uno está en el ojo de la tormenta. Está desviando la agresión y bajando la emoción. No siguen agregando más combustible para que el fuego se haga más grande. Lo están tratando de aplacar. Aplaquen la emoción y desvíen la agresión.

El segundo paso. Esta expresión de ir al balcón viene del ámbito de las negociaciones. Ustedes saben, están en una discoteca, hay mucha gente bailando, están en una SO o un AC que están en conflicto, y uno va al segundo piso y mira desde el balcón para tener una idea más clara de lo que está pasando en la pista.

---

No están aceptando necesariamente el conflicto. Nos están mostrando que están de acuerdo pero reconocen que hay un conflicto. Ustedes van a un nivel superior, a un balcón, para poder mirar la situación desde una manera más objetiva. Se sacan ustedes mismos de esa situación.

Pasar al otro lado es lo que hablábamos aquí. Cambiar la energía de esta manera y luego traer a la superficie el problema, sobre todo si están con un conflicto pasivo o pasivo agresivo donde no saben bien cuál es la cuestión. Parece distinto en términos del comportamiento pero tal vez les lleve un poco de tiempo sacar a la superficie el conflicto. Micrófono.

ORADOR DESCONOCIDO: Si entiendo lo que dice, en el primer punto, lo que parece ser un conflicto en realidad no es un conflicto. Se transforma en un conflicto cuando uno alimenta ese conflicto. ¿Qué significa eso? Es como alguien que está manejando y hay dos autos. Uno que va en un sentido y el otro viene en el otro sentido contrario. El que viene por aquí tiene la luz para avanzar con una distancia más larga. El que está aquí tiene un semáforo que le permite hacer una distancia más corta. Tienen que llegar hasta un punto donde se encuentran y si los dos avanzan al mismo tiempo pueden colisionar. Si uno está manejando y no desacelera, hay colisión, hay un choque, pero si uno desacelera, se evita ese

---

choque. Si uno no alimenta el conflicto de entrada no es un conflicto.

DAVID KOLB:

Sí, estoy de acuerdo. Hay una diferencia de objetivos, diferencia de perspectivas, diferencias en la forma de entender las cosas. A veces hay una percepción equivocada, una conducta que alimenta ese conflicto. Ahí se transforma en un conflicto un poco más personalizado porque el conflicto por sí mismo se elimina y se consume a sí mismo. Uno de los motivos por los que estamos aquí es porque hay conflicto. Estamos en desacuerdo sobre las políticas, queremos hacer una política y hay mucho desacuerdo.

En mi primera reunión yo recuerdo que hablé con alguien. Creo que estaba en la oficina de Singapur y me dijo: “Cuando yo miro cómo se formulan las políticas en la ICANN, es un proceso tan desorganizado, a veces con mucha maldad. Es muy desagradable pero después uno sale al final del proceso y es hermoso lo que se logró”. Yo no esperaba que terminara así según cómo empezó todo. Así es como se ve el conflicto.

El último paso aquí es reformular, focalizarse en el tema y aclarar los acuerdos. Esta reformulación es cambiar el marco de la situación. En un conflicto, cómo puedo ponerlo en un contexto en el que los dos podamos hablarlo. Tal vez darle lugar a usted y luego focalizarnos en la cuestión y decir: “Si esta persona no

---

fuera presidente, si mi vicepresidente no hubiera hecho lo que hizo, yo podría hacer esto”. Vamos a volver a las asignaciones que teníamos de dinero o al tiempo que teníamos para esto. Esas son las cuestiones que estamos tratando de discutir. Nos focalizamos nuevamente en el tema central.

Aclarar los acuerdos. Al final del proceso, ¿cuáles son los acuerdos a los que llegamos? Para que ambos entendamos claramente qué es lo que acordamos. Es como un memorando de entendimiento. Acordamos esto, esto es lo que vamos a hacer, estas son las responsabilidades asignadas. Es como la última pieza. Voy a ver si hay alguna pregunta.

**ELIZABETH ANDREWS:** También quiero recordarles que pueden hacer una pregunta en español o en francés.

**ORADOR DESCONOCIDO:** Mi pregunta es respecto del conflicto. ¿Le parece que es saludable cuando uno está en un entorno de conflicto suprimir el enojo?

**DAVID KOLB:** Bueno, creo que tiene que ver con el estilo de enojo. No voy a hablar mucho de lo que es el estilo de enojo pero para algunas

---

personas suprimir el enojo es lo que nosotros llamamos una forma de manejar el enojo. Eso tiene que ver con una olla a presión. Hay otra gente que es la que cuenta los porotos. Estamos teniendo una discusión sobre algo y tú dices algo que yo hice en noviembre, en diciembre, en enero. En realidad mantuviste un registro de todas estas violaciones que hice. Ese es el que va contando los porotos. ¿Quién de todos ustedes es el que tiene esa forma de enojo?

Después tenemos el tigre. El tigre es esencialmente el que dice: “Voy a atacarte. Voy a hacerte el mayor daño posible para que a mí no me dañen y me voy”. ¿Alguien tiene sangre italiana aquí? El tigre está ahí. La familia entra y tenemos todas estas peleas y después se sientan todos a comer y no pasa nada. Está ahí. Está ahí. Se hace. Respecto de la pregunta, eliminar el enojo no es bueno, sobre todo a lo largo del tiempo pero uno dice: “Voy a resolver el conflicto”. Sé que las emociones me van a desobedecer. Si yo puedo mantener esta interacción con alguien, y tiene que ver con la química, esta es otra conversación entonces. Una vez que supero esto dice: “¿Por qué peleamos de esta manera?” Hoy a la mañana vi una reunión donde uno sentía mucha tensión entre dos grupos. Alguien me dijo: “Depende de quien tenga el micrófono”. Sí, ya lo entendí. Claro. Depende de quién tiene el micrófono porque las tensiones están ahí,

---

histórica y personalmente para muchas personas. ¿Alguna otra pregunta?

**ORADOR DESCONOCIDO:** Gracias. No tengo origen italiano pero sí armenio. Mi pregunta es si los estudios genéticos prueban que tal o cual origen genera más conflictos. ¿Hay investigaciones para tratar de entender, de leer a la persona que tenemos en frente y así poder reducir el conflicto mejor sobre la base de su origen?

**DAVID KOLB:** Tengo que tener mucho cuidado porque no tenemos que hacer una gran generalización. Pido disculpas si hay italianos en la sala pero estamos generalizando en una población y no queremos hacerlo porque cuando hago esa hipótesis, es esa persona que rompe el estereotipo. Tengo que tener mucho cuidado para caracterizar a una población de determinada forma. Todo tiene que ver con la situación y con la persona. Quizá pero no que yo pueda citar un estudio diciendo que se encontró esto o aquello. La verdad es que no vi nada todavía vinculado con el enojo. Sí con conductas psicopáticas por ejemplo. Eso sería diferente.

**ORADOR DESCONOCIDO:** Quería agregar a lo que dijo Susan que además de la genética también hay algo cultural de lo que sí hablamos en el ejercicio.

---

En cualquier ejercicio, la gente cambia dependiendo de en qué región esta o de qué región proviene. Yo supongo, díganme si estoy en lo correcto, que las regiones en las que la resolución del conflicto... A ver, lo voy a decir de otra manera. Uno no tiene 90 segundos porque si alguien está tratando de crear un conflicto... Voy a volver al ejemplo del león nuevamente. Si otro león viene a un territorio de uno y uno se queda durante 90 segundos, pierde el terreno. Ataca si quiere mantener el terreno. De lo contrario, va a tener que salir corriendo. En mi práctica, hay regiones en el mundo que son de esa manera. Si uno respira durante 90 segundos, pierde el conflicto. No lo puede resolver después de ese periodo. En la cultura italiana, por ejemplo, ellos resuelven el conflicto gritándose entre sí y después se abrazan y está todo bien.

DAVID KOLB:

Sí. Estoy de acuerdo. Voy a venir primero aquí delante. No estoy diciendo que uno tenga que respirar 90 segundos en todos los conflictos y decir: “Estoy tan calmo, tan enojado, tan zen”. No, no. Los 90 segundos tienen que ver con cuánto tiempo necesita usted para que la adrenalina se vaya del sistema o del de la otra persona porque uno no logra mucho durante 90 segundos si trata de responder una y otra vez.

---

**ORADOR DESCONOCIDO:** Estaban hablando de la importancia de las cuestiones y de las relaciones y hablaron de una solución intermedia. Yo entiendo que cuando uno llega a esa solución intermedia, ¿qué sucede en una situación donde uno tiene ideas muy fuertes? ¿Qué pasa?

**DAVID KOLB:** No sé. Lo digo porque obviamente es algo que surge mucho sobre todo dentro de la ICANN. Es un dilema. Es un desafío. ¿Alguna vez estuvieron en una reunión cuando alguien dice: “Yo quiero hablar desde mi perspectiva personal y no profesional”? Uno sabe en ese momento que existen dos puntos de vista que quizá entren en conflicto dentro de esa persona, como diciendo: “Yo realmente querría ir a su lado de la mesa pero me pagan para estar de este lado de la mesa”. Estoy aquí representando a un estudio de abogados de protección de derechos de propiedad intelectual o soy un registrador o soy un registro. Ese es mi lugar profesional y es a quien estoy representando. No hay una resolución fácil excepto hacer la pregunta de: “¿Tiene algún rango en lugar de una sola respuesta? ¿Tiene un rango para qué puede dar o qué no puede dar en una situación en particular?” Entender de qué se trata en lugar de ser solo uno. ¿Cuál es el gris en lugar del blanco o el negro?

---

**ORADOR DESCONOCIDO:** No es una pregunta pero sí un comentario. Cuando estamos hablando de los estereotipos, yo trabajé durante nueve años en una compañía que se inició desde cero. Realmente atravesé cientos de conflictos en estos nueve años. Si alguien vio la serie Silicon Valley, todo lo que muestran ahí pasa en la realidad. Cuando hacemos un estereotipo en naciones o algo así no funciona pero lo que sí funcionó muy bien para mí, y quiero compartirlo con ustedes, es el concepto de DISC, que es una herramienta para manejar los conflictos. Lleva 20 minutos. Hay una prueba en línea de esta herramienta DISC para saber cuál es la personalidad de cada uno según lo marca esta herramienta y después se puede comparar con el oponente y quizá la mitad de los problemas pueden desaparecer. Yo empecé a entender quién era al que tenía en frente.

**DAVID KOLB:** Perfecto. Vamos a tomar una pregunta más y después necesitamos cerrar. Yo no quiero simplificarlo mucho pero también tenemos diferencias en el estilo operativo. Cómo opero yo, cómo operan ustedes, cómo opera usted. Si yo entiendo estos diferentes estilos operativos me ayuda a despersonalizar el conflicto. A ti te gusta hacer las cosas de esta manera, a mí me gusta hacerlas de esta otra, que es una preferencia pero poder reconocerlo es algo muy útil realmente.

---

**ORADOR DESCONOCIDO:** Querría saber algo que tiene que ver con manejar y mediar en los conflictos. Supongamos que él y ella están en conflicto. Yo soy presidenta. Ella está en un grupo, estamos tratando de generar una política y ella cree que tenemos que hacerlo de esta manera y él dice: “Lo tenemos que hacer de esta otra”. Yo tengo que tratar de solucionar el problema pero a veces sucede que quizá no soy muy directa. En general tiendo a acordar con lo que ella dice sabiendo muy bien que la decisión que está tratando de tomar no es la correcta para el grupo. En este caso, ¿de qué manera? ¿Cómo lo soluciono?

**DAVID KOLB:** Si está en esa situación... Aquí tengo una imagen. Si están en una situación de mediación, necesito entonces resolver este conflicto de terceros. Tengo que tener mucho cuidado que no es sobre ella que hace eso porque entonces le da una posición. Si uno va a mediar, no tiene que tener una posición en sí mismo porque son ellos dos los que tienen una posición. Hay que saber cuáles son sus posiciones, cuáles son los puntos de acuerdo y cuáles los de desacuerdo. No puedo hablar de todos los puntos que muestra esta imagen pero la mejor manera de resolver ese conflicto es empezar con los puntos de acuerdo. En qué puntos están de acuerdo. Después pasar a lo que yo llamo los

---

desacuerdos de poco valor. Es decir, no lo más importante que entra en conflicto. Si estamos hablando de un divorcio, por ejemplo, yo he participado en esos, no vamos a empezar con quién se queda con los chicos. Vamos a empezar con el auto. No vamos a empezar con temas que entran en conflicto y que además son emocionales porque vamos a empezar primero con los acuerdos, después con los desacuerdos de bajo valor y después vamos a los de alto valor porque tenemos un patrón de acuerdo que empieza a emerger. Primero, en qué están de acuerdo. A partir de ahí, empezamos a subir para que ambos puedan acercar posiciones.

Me parece que tenemos que resumir porque hay otra reunión. Muchas gracias por haber estado aquí. Realmente llenamos la sala. Les agradezco entonces la energía y el tiempo dedicado y sé que algo de esto va a quedar en sus mentes y van a manejar el conflicto de otra forma en el futuro.

ELIZABETH ANDREWS: Por favor, démosle un aplauso a David. Muchísimas gracias. Muchas gracias por el tiempo, por la flexibilidad. Gracias, David. Improvisar así realmente fue algo diferente para todos nosotros. Sé que algunos de ustedes preguntaron por el PowerPoint. Después de la sesión, las vamos a subir al sitio web. Les quiero recordar que queremos que participen en la encuesta etárea que

---

es [icann.org/agesurvey](https://icann.org/agesurvey). Muchísimas gracias. Que tengan un buen resto del día.

DAVID KOLB: Que tengan una buena reunión.

**[FIN DE LA TRANSCRIPCIÓN]**