

Dominio Personal

Senge cita 5 disciplinas: 3 individuales (Pensamiento Sistémico, Dominio Personal y Modelos Mentales) y 2 colectivas (Visión compartida y Aprendizaje en Equipo).

El **Dominio Personal** representa el cimiento espiritual de la OI, y sus raíces se nutren de las tradiciones espirituales de Oriente y Occidente (Senge, 1990, 16). Su fundamento reside en el innegable protagonismo del ser humano, de la gente en la administración de empresas.

El Dominio Personal es la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Trasciende tanto las competencias como las destrezas aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, lo cual implica:

- 1.- Una continua clarificación de lo que es verdaderamente importante para nosotros.
- 2.- Aprender a ver la realidad con mayor claridad.
- 3.- La yuxtaposición entre la visión (lo que deseamos) y la clara visión de la realidad (dónde estamos realmente) genera lo que Senge denomina la "tensión creativa": una fuerza para unir ambos puntos causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del Dominio Personal consiste en aprender a generar y sostener (en suma: gestionar) la tensión creativa en nuestras vidas.

De este modo, "aprendizaje" no significa adquirir más información, sino expandir la capacidad para producir los resultados que deseamos. Esto se llama aprendizaje generativo.

La gente con alto nivel de Dominio Personal comparte ciertas características:

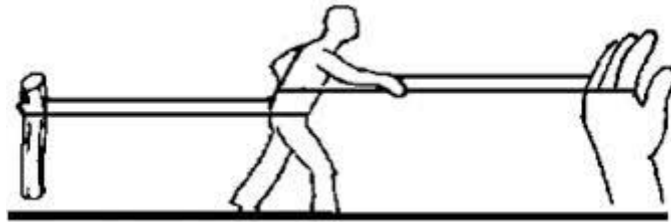
- 1.- Para ellos, una visión es una vocación y no sólo una buena idea.
- 2.- Ven la realidad actual como un aliado, no como un enemigo, y han aprendido a percibir las fuerzas del cambio y a trabajar con ellas y en ellas en vez de resistirlas.
- 3.- Son profundamente inquisitivas y desean ver la realidad con precisión creciente.
- 4.- Se sienten conectadas con otras personas y con la vida misma pero, sin embargo, no sacrifican su singularidad.
- 5.- Se sienten parte de un proceso creativo más amplio, en el cual pueden influir sin controlarlo unilateralmente.
- 6.- Viven en una continua modalidad de aprendizaje. Nunca "llegan". El Dominio Personal no es una cosa que se posea, sino que es un proceso que dura toda la vida y que implica ser muy consciente de su ignorancia, incompetencia (sus zonas de crecimiento). Y, paradójicamente, sienten profunda confianza en sí mismos porque, para ellos, "la recompensa es el viaje". Alguien le ha llamado a esto "madurez avanzada".
- 7.- Aspiran al desarrollo emocional con la misma fuerza e intensidad que los demás deseamos el físico y el intelectual.
- 8.- Su relación con el trabajo es "sagrada" (en el sentido sociológico), no instrumental como las correspondientes a las perspectivas funcionalistas clásicas normales. El trabajo es amado por sí mismo, no como un medio para obtener ingresos.

Materia: Liderazgo y dinámicas grupales- Tecnicatura en Adm. Pública y Desarrollo Local

IES: Sebastián Corpacci.

Prof. Mg. Agustina Walther

9.- Tienen capacidad para centrarse en metas intrínsecamente relevantes, no sólo en las secundarias.



Como hemos dicho, **la gestión de la tensión creativa es el pilar básico del Dominio Personal**. Pero hay que distinguir la tensión creativa de la tensión emocional. La primera es la que resulta de los actos para alcanzar la visión, mientras que la segunda es la presión que tenemos para reducir la visión para aliviar la ansiedad.

Existen otro par de obstáculos para sostener la visión. Son dos creencias profundamente arraigadas que casi todos tenemos: la creencia en la impotencia y en la indignidad. Estas dos se oponen frontalmente a la visión de modo que la tensión creativa crea un "conflicto estructural". Imaginemos que estamos atados a dos gomas elásticas opuestas: una a estas dos creencias y la otra a la visión. A medida que más nos acercamos a la visión, más tensa (y más fuerza de oposición genera) se pone la que nos ata a las creencias y viceversa.

Existen tres **estrategias para gestionar este conflicto**, y cada una de ellas tiene sus limitaciones:

- 1.- Permitir el desgaste de nuestra visión.
- 2.- Manipulación del conflicto generando temor al fracaso al enfatizar sus desagradables consecuencias.
- 3.- La Fuerza de la Voluntad, donde nos "energizamos" para superar toda forma de resistencia al logro de nuestras metas. Esta tiene muchos más defectos escondidos de lo que parece.
 - 3.1.- Carece de "economía de medios". El esfuerzo es descomunal para lo que se obtiene.
 - 3.2.- Existen muchas consecuencias no buscadas (divorcios, mala educación de los hijos, etc.: el empeño en el trabajo no parece dar el mismo resultado en el hogar).
 - 3.3.- El peor de todos es que deja intacto el problema estructural subyacente. La creencia en la impotencia no ha cambiado.

Sin embargo, existen formas mucho mejores que vamos a exponer:

1.- **Compromiso con la verdad**. Decir la verdad es mucho más adecuado y útil de lo que pudiera parecer. Más que decirla a los demás, no referimos a la capacidad para reconocer dentro de nosotros patrones del tipo "renuncio porque nadie me aprecia" etc. La habilidad para captar y reconocer estos patrones es característica de la gente con alto Dominio Personal. Esta nos acerca mucho más a la realidad y produce, a su vez, mayor tensión creativa, con su inherente fuerza.

2.- **Usar el subconsciente o "no es necesario entender todo"**. Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de Dominio Personal es su aptitud para hacer tareas

Materia: Liderazgo y dinámicas grupales- Tecnicatura en Adm. Pública y Desarrollo Local

IES: Sebastián Corpacci.

Prof. Mg. Agustina Walther

extraordinariamente complejas con gracia y facilidad. Esto es posible porque tienen mayor grado de comunicación entre la conciencia normal y el subconsciente, y explotan como disciplina esta comunicación, mientras que la mayoría lo damos por sentado y lo explotamos al azar.

La mayoría de habilidades que tenemos son automáticas y subconscientes. Algún día en el pasado, muchas de ellas fueron conscientes mientras se aprendían, pero el que no lo sean ahora, no quiere decir que no estén actuando o que no sean útiles para nuestros propósitos.

3.- Integración de la Razón e intuición. Einstein dijo: "Nunca descubrí nada con mi mente racional". Al igual que los dos ojos nos dotan de visión estereoscópica y nuestros dos oídos de audición estereofónica, dotando de una tercera dimensión a ambos sentidos, así también sucede con la razón y la intuición. Lejos de estar en contradicción (como muchas creencias clásicas sostienen), la utilización simultánea de ambas capacidades dota de "volumen" y espacialidad, de una tercera dimensión, a nuestras percepciones. Utilizarlas por separado sólo nos daría una visión "plana" (de 2 dimensiones) del mundo. Las personas con alto Dominio Personal consiguen esto espontáneamente.

4.- Ver nuestra conexión con el mundo. El hijo de Senge (un niño de 6 semanas) se apretó fortuitamente la oreja con la mano. El daño que sintió le hizo apretar aún más su mano, la cual le producía más daño aún etc. El niño de 6 semanas no sabe que la mano que se mueve delante de él forma parte de su propio sistema corporal y la concibe como algo externo a él.

Al proceso de descubrir que ciertas fuerzas, aparentemente externas, están interrelacionadas con nuestros propios actos, Senge lo denomina "cerrar los rizos". El niño citado, como la mayoría de nosotros, pronto "cerrará el rizo" en la comprensión de su mano, pero la mayoría de nosotros, a medida que crecemos, cerramos cada vez menos rizos y dejamos de descubrir la inevitable interconexión de todo cuanto existe (característica de aquellos con alto Dominio Personal). Esta creciente conectividad que se percibe al ir "cerrando rizos", junto a la también creciente pasión por la totalidad de lo existente, es el permanente reto del aprendizaje y al que Einstein se refería cuando dijo:

"La más bella emoción que podemos tener es la mística. Es la fuerza de toda ciencia y arte verdaderos. Para quien esta experiencia resulte extraña es como si estuviera muerto. Saber que existe lo que para nosotros es impenetrable, manifestándose como la más alta sabiduría y la más radiante belleza, que nuestras pobres facultades sólo pueden entender en sus formas más primitivas -este conocimiento, esta sensación- está en el corazón de nuestra verdadera religiosidad. En este sentido, y sólo en éste, pertenezco a las filas de los hombres devotos ... Un ser humano es parte del todo ... Se considera a sí mismo, a sus pensamientos y sentimientos, como algo separado del resto, como por una suerte de ilusión óptica de su conciencia. Esta ilusión es para nosotros como una prisión, que nos restringe a nuestros deseos personales y nos encierra con unas pocas personas que nos son próximas. Nuestra tarea es liberarnos de esta cárcel ensanchando nuestra área de compasión hasta abrazar a todas las criaturas vivientes y a toda la naturaleza en su belleza." (Einstein en Weber, 1990, 236-7).

5.- Compasión. La creciente comprensión de la totalidad erosiona gradualmente nuestras actitudes de acusación y de culpa. Comenzamos a ver que todos estamos atrapados en estructuras encastradas en nuestros modos de pensar y en nuestros ámbitos interpersonales y sociales donde vivimos. A diferencia del compadecerse y de la conmiseración (estados emocionales ligados a la

Materia: Liderazgo y dinámicas grupales- Tecnicatura en Adm. Pública y Desarrollo Local

IES: Sebastián Corpacci.

Prof. Mg. Agustina Walther

preocupación mutua), la compasión (viene de "con" y "pasión": "pasión con todo") es un nivel de conciencia de mayor empatía fruto de la comprensión de la interconectividad.

6.- **Compromiso con la totalidad.** La visión más amplia consecuente de los aspectos anteriores suele llevar al compromiso con una visión mucho más grande que nosotros mismos. No existe persona que haya tenido un descubrimiento valedero que no haya experimentado poder espiritual: "un grito desde el alma que fue sacudida y despertó". Sin esta visión más amplia, las organizaciones no pueden innovar ni prosperar.