



# **MÓDULO 2**

## **LO IMPORTANTE Y LO URGENTE**

**Gestión y administración  
del Tiempo**



**Sol  
Amato**

## Módulo 2: Lo importante y lo urgente

¿Es usted un consumidor de velocidad?

Responda esta breve encuesta:

Pregunta	SI	NO
Si le informan que debe esperar media hora, ¿se pone mal y comienza a ponerse nervioso y a transpirar?		
¿Si apaga el celular lo vive como qué puede estar perdiéndose de algo?		
Si se cae la conexión a internet, ¿comienza a desesperarse?		
¿Vive pendiente de la hora/reloj?		
¿Le faltan horas para hacer lo que quería hacer?		
Si tiene un minuto libre antes de entrar a una reunión, ¿lo usa para mandar un mensaje de texto?		
Si pudiera, ¿Le avisaría a su secretaria que le baje los emails antes de llegar a la oficina?		

## ¿Usted disfruta la lentitud, la reflexión y la vida?

Pregunta	SI	NO
¿Se toma tiempo para vivir y disfrutar de la vida?		
¿Piensa y cree que la lentitud no es algo utópico e inconsistente?		
Si usted tuviera que cambiar su estilo de vida, ¿lo haría?		
¿Pierde el equilibrio entre el trabajo duro y el descanso merecido?		
¿Me alcanza el tiempo para disfrutar con la familia y amigos?		
¿Tomo la determinación de no hacer algo que me gusta, para poder estar solo conmigo mismo?		
Si quiero realizar el viaje al interior de mi persona, ¿disminuyo la velocidad?		



Los problemas de las personas que vivimos en el siglo XXI tienden a desarrollarse por factores como la velocidad del cambio, el uso de nuevas tecnologías, la rapidez con que se desarrollan los acontecimientos y el tiempo que nos lleva incorporar y aprender el nuevo conocimiento. Estamos siendo bombardeados por bocanadas de información. A nuestras casillas de emails, mediante el teléfono las telemarketers que hacen su trabajo, en la web con los banners que titilan y nos piden a gritos que les hagamos un clic.

Cuando llegamos a nuestros hogares queremos que el tiempo transcurra de manera diferente: atender a nuestras parejas, jugar con nuestros hijos y divertirnos mirando un partido de fútbol. Lo que no sabemos es porqué hacemos lo que hacemos. ¿Qué nos mueve a conducirnos por la vida? ¿Quién es el conductor de nuestro destino?

Para muchas personas existe una brecha entre lo importante y urgente. La administración tradicional del tiempo nos dice que hagamos las cosas más de prisa y mejor. Es una carrera que no tiene meta final. Es una encrucijada que no tiene destino. En esa carrera donde no se pone de manifiesto qué es lo verdaderamente importante.

Vivimos inmersos en el paradigma de lo “urgente”. Todo es para ayer. La alternativa como solución a esto: sumergirnos en el paradigma de lo “importante”. Lo importante son nuestros valores, nuestros principios. La brújula es lo importante, el reloj es un mero objeto preparado para avanzar y en la vida muchas veces también hay que retroceder. Los líderes tienen muy en claro este concepto. Para avanzar en una negociación en algunas situaciones conviene esperar (detener el tiempo para que decante), conviene retroceder (volver a posiciones tomadas con anterioridad), para luego saltar a lo nuevo, a lo desconocido.



El concepto de utilizar la brújula como “lo importante” es más allá de una herramienta, un modelo de auto-gestión, un modelo de liderazgo personal.

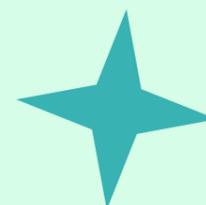
#### **4 Generaciones para Administrar el tiempo.**

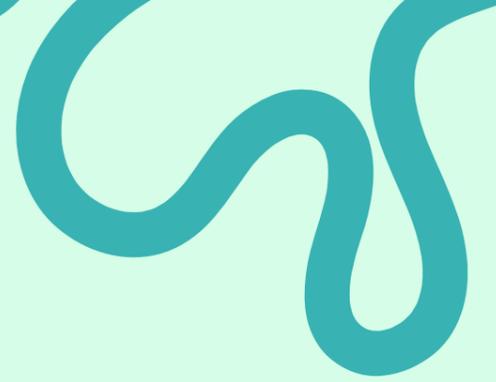
Usted como líder, puede encuadrarse dentro de las cuatro generaciones que administran su tiempo de manera diferente

##### **Primera generación:**

Estos líderes son los que re-accionan a los acontecimientos del día. Utilizan anotadores o cuadernos para hacer listas de las tareas que deben realizar y al final del día tachan lo que han realizado.

Lo que queda sin tachar se pasa a la lista del día siguiente. Un manejo simple y útil para aquellos líderes que corren solucionando problemas cotidianos, convertidos muchas veces en verdaderos “bomberos” de las gerencias modernas, apagando incendios con clientes, proveedores y colegas.





### **Segunda generación:**

Estos líderes “planifican”, y no es un dato menor. Planifican y se preparan para afrontar los desafíos futuros. Anotan en una agenda manual o electrónica, son rigurosos con la hora y lugar de las reuniones, registran los movimientos futuros y están preparados para lo que viene porque lo planificaron con anterioridad.

### **Tercera generación:**

Estos líderes planifican, priorizan y controlan sus resultados. Se toman el tiempo para analizar su propia misión. ¿Para qué voy a hacer esto o aquello? Establecen las metas a corto, mediano y largo plazo. Establecen las actividades por orden de prioridad sabiendo cuales están enfocadas en la visión a largo plazo.

### **Cuarta generación:**

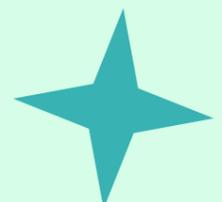
La tercera generación parece la más atractiva de todas. Sin embargo no alcanza. Cuando decidimos irnos de vacaciones lo primero que nos sacamos es el reloj y dejamos nuestros anotadores en casa. Es evidente que existe una cuarta generación y es la que se relaciona con un nuevo paradigma. Las primeras tres generaciones están inmersas en el paradigma de la “Gestión del Tiempo”, en cambio la cuarta se sumerge en la administración del propio liderazgo.

Este nuevo enfoque de administrar el propio tiempo desde el liderazgo personal, hace que los líderes gerenciales, organicen las prioridades desde los valores verdaderamente importantes para la organización en el largo plazo, en lugar de reaccionar a los eventos del momento. La paz, la serenidad, la libertad para tomar decisiones se basa en la cuarta generación, en donde el tiempo existe, pero de una manera personal, con sentimientos y pensamientos de las cosas que son importantes para nuestra vida.

## **Matriz de Gestión del Tiempo**

**Esta es una matriz de cuatro cuadrantes.**

**El cuadrante I** : Mucha Urgencia - Mucha Importancia, es el que no se puede dejar de atender porque sus prioridades las pone el entorno. Para quien vive mucho tiempo en este cuadrante, es normal que no tenga tiempo para diseñar un tipo de trabajo distinto que mejore su futuro. La mayoría de estas personas que pasan cerca del 90% de su tiempo en él y el 10% en el restante, buscan alivio en el **cuadrante IV**, que no aporta ningún alivio a lo acuciante del otro 90% y, generalmente, prestan escasa atención al cuadrante II, que es donde pueden encontrarlo. Esto los lleva a una forma de vida plagada de estrés y agotamiento.



**El cuadrante III** tiene el atractivo de contener acciones fáciles y agradables, pero que distraen el tiempo de lo que efectivamente es valioso y, por tanto, conducen a una tarea de baja calidad y baja productividad.

**El cuadrante II** es el que contiene las cosas importantes que no siempre son muy visibles, ya que no tienen que ver con hoy, sino con resultados que se producirán mañana, pero es el único que aporta algo a nuestra Visión, Misión, Valores y Objetivos de alta prioridad. En éste no se actúa por imposiciones externas, sino que sus acciones nacen de nuestra conciencia de los objetivos que vale la pena alcanzar y, por tanto, es el cuadrante donde un verdadero líder debe tratar de permanecer más tiempo.

## Gestión del Tiempo Vs. Liderazgo Personal

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crisis, apagar incendios.</li><li>• Problemas acuciantes.</li><li>• Proyectos con fechas de vencimiento,</li><li>• reuniones y preparaciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación.</li><li>• Prevención.</li><li>• Clarificación de valores.</li><li>• Planificación.</li><li>• Creación de relaciones.</li><li>• Verdadera recreación.</li><li>• Catalizar el poder interior.</li></ul>
NO IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interrupciones, algunas llamadas telefónicas.</li><li>• Correspondencia, informes.</li><li>• Reuniones.</li><li>• Muchos asuntos acuciantes e inmediatos.</li><li>• Muchas actividades populares.</li><li>• Visitas inesperadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trivialidades, ajetreo.</li><li>• Correspondencia publicitaria.</li><li>• Algunas llamadas telefónicas.</li><li>• Acciones que representan pérdida de tiempo</li><li>• Actividades "de escape"</li></ul>



## **El paradigma de la Importancia**

Comúnmente la problemática de los líderes en las organizaciones, radica en que la mayor parte del tiempo lo dedican a resolver problemas operativos dentro del paradigma de lo “urgente” (cuadrante 1). Esto ocasiona que el líder dedique menos tiempo a la planificación, capacitación y prevención de futuras situaciones problemáticas o conflictivas. Al igual que las adicciones lo urgente tiende a satisfacer solo por un corto período de tiempo, o como cuando tomamos un calmante. Es solo superficial y no conocemos la causa del problema, por lo cual se ataca solamente al síntoma y no a la raíz del problema.

“El hecho de realizar las cosas con prontitud, no conduce a conocer las causas crónicas de los problemas básicos, la razón del dolor”<sup>1</sup>

Uno de los pilares del liderazgo y que encontramos como problemática actual de las organizaciones pymes y grandes empresas es que los líderes no toman en cuenta que el y la mayoría de los miembros de su equipo viven bajo el paradigma de lo urgente. En muchos casos el capital humano no alcanza las necesidades básicas de satisfacción humana (niveles de Maslow) y estos problemas no son tenidos en cuenta por el líder del equipo quien provoca mayor presión sobre los resultados a corto plazo (urgencias) provocando un desequilibrio en el sistema organizacional y una adicción a lo urgente.

Los líderes deberán tener en cuenta la importancia del “norte” de sus colaboradores. Si el líder se focaliza solamente en las actividades operativas urgentes de la empresa y no tienen en cuenta los valores y los intereses de su personal a cargo le será difícil armar un equipo de trabajo eficiente. Los líderes que tienen en cuenta los objetivos personales de las personas que trabajan con él y facilita que estas personas disminuyan la “brecha” entre lo que tienen y lo que quieren, son los que tendrán en sus manos colaboradores proactivos y entusiasmados por lograr las metas de la organización, porque estarán totalmente alineadas con su crecimiento personal, trayendo una mejor calidad en sus vidas.

### **Ley de la cosecha:**

Los líderes actuales tienen que observar detenidamente sus actos, teniendo en cuenta la importancia de esta ley. Los empleados de las empresas son las semillas que pueden desarrollar su verdadero empowerment para realizar sus tareas con responsabilidad y compromiso siempre que sus superiores les hayan dado las pequeñas dosis de responsabilidad, capacitación y sentido de pertenencia.

Las empresas de hoy están sembrando, las naciones están sembrando, los grandes capitales globales están sembrando y el sentido de lo que cosecharán ni siquiera está en la mente de los filósofos postmodernos.

Somos nosotros los que actualmente vivimos y trabajamos en empresas y los que tenemos el poder para cambiar el paradigma de lo urgente por lo importante.

“A corto plazo es posible recurrir a las soluciones instantáneas con aparente éxito. Podemos impresionar, conducirnos con encanto. Podemos aprender técnicas de manipulación: empujar tal o cual palanca, oprimir tal o cual tecla para obtener la reacción deseada. Sin embargo a largo plazo, rige la ley de la cosecha en todos los ámbitos de la vida”<sup>2</sup>

## **Práctica individual**

### Prioridades y Actividades

Este ejercicio lo ayudará a comparar proyectos y actividades de los que usted “dice” asignarles mayor prioridad y las actividades a la que usted realmente le dedica tiempo.

**a.** Anote actividades, objetivos y/o proyectos a los que les asigna mayor prioridad últimamente, los que son importantes para usted.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**b.** Anote actividades, objetivos y/o proyectos a los que más tiempo y esfuerzo les dedicó en el día de hoy.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**c.** Compare las dos listas.

1. ¿Cuántas actividades de la lista (a) no han recibido su atención y esfuerzo en el día de hoy?
2. ¿Cuántas actividades que no figuran en esta lista ocuparon hoy parte (por pequeña que sea) de su esfuerzo y tiempo?

Nota: Esta práctica es conveniente repetirla en un mes.

**Práctica individual**

**Lista completa de metas y logros**

1. Escriba sin limitarse por nada, todo lo que anhela lograr, conocer, realizar, visitar, vivir, experimentar, poseer. No se limite ni por la lógica ni por la realidad. No importa que sus anhelos sean improbables o imposibles. Imagine por unos momentos que el tiempo y el dinero no son un obstáculo para usted.



**Mis metas y logros que yo anhelo son:**

Empty rounded rectangular box for writing goals and achievements.

**2. Díganos, ¿Cuántas vidas necesitaría para llevarlo a cabo?**

Empty rounded rectangular box for writing the number of lives needed to achieve the goal.



## **PARA EJERCITAR DURANTE LA PROXIMA SEMANA:**

Puede ir preparando una lista de las metas que para usted son importantes en los distintos ámbitos de la vida. Laboral, social, amistades, salud, familia, pareja, etc.

¡Hasta el próximo módulo!

