

LA ADICCIÓN A LO URGENTE

Todo lo que no llega a ser un compromiso consciente con lo sustancial resulta un compromiso inconsciente con lo insustancial.

Para comenzar este capítulo lo invito a considerar las respuestas que daría a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la actividad que usted sabe que, si la hubiera desempeñado con excelencia y sin descanso, habría redundado en importantes resultados positivos en su vida personal?

¿Cuál es la actividad que usted sabe que, si la hubiera desempeñado con excelencia y sin descanso, habría redundado en importantes resultados positivos en su vida profesional o laboral?

Si usted *sabe* que todas esas cosas significan una diferencia sustancial, ¿por qué no las hace?

Mientras usted piensa sus respuestas, analizaremos los dos factores primordiales que nos guían al elegir la manera de emplear nuestro tiempo: la *urgencia* y la *importancia*. Si bien a ambos los tenemos en cuenta, uno de ellos es el paradigma básico mediante el cual visualizamos nuestro tiempo y nuestra vida.

La cuarta generación se basa en el paradigma de la "importancia". Conocer y hacer lo que es importante en lugar de simplemente responder a lo que es urgente resulta fundamental para determinar nuestras prioridades.

A medida que usted lea este capítulo le solicitaremos que examine sus propios paradigmas con cuidado. Según actúe basado en un paradigma de lo urgente o en un paradigma de lo importante, ello influirá en los resultados que obtenga en la vida.

Urgencia

Pocos nos percatamos de qué forma poderosa influye la urgencia en nuestra elección de las cosas que debemos hacer. El teléfono suena. El bebé llora. Alguien golpea a la puerta. Se acerca una fecha de vencimiento.

"Necesito esto ahora"

"Estoy en un lío, ¿puede venir aquí un momento?"

"Se le hace tarde para la cita."

¿Hasta que punto lo urgente controla su vida? Sugerimos que usted se tome unos minutos para considerar algunas de las actitudes y conductas que surgen de ese hecho, como lo muestra el Índice de Urgencia más adelante. El grado en el que usted se relacione con los enunciados del Índice le dará una idea de cómo ve la vida a través del paradigma de lo urgente. A medida que lea cada enunciado, le proponemos que haga una marca sobre el número del continuo que mejor describa su respuesta.

Una vez terminado el Índice, sume el puntaje total y mídase según el siguiente orden:

0-25	Baja predisposición mental
26-45	Alta predisposición mental
46 +	Adicción a lo urgente

Si el puntaje que obtuvo indica una baja predisposición mental, es probable que el paradigma de lo urgente no resulte un factor significativo en su vida. Si señala un nivel medio o con tendencia al más alto, existe la posibilidad de que la urgencia constituya su paradigma operacional. Si el puntaje es, sin lugar a

dudas, alto, la urgencia puede ser algo más que una manera de ver, es decir, puede llegar a ser una adicción.

La Adicción a lo Urgente

Algunas personas se acostumbran tanto al flujo de adrenalina descargada en las crisis, que dependen de ella para sentirse con entusiasmo y energía. ¿Cómo se siente usted en los casos de urgencia? ¿Estresado? ¿Presionado? ¿Tenso? ¿Exhausto? No cabe duda. Pero, para hablar con sinceridad, éstas resultan situaciones vivificantes. Nos sentimos útiles, exitosos, valorados. Nos sentimos bien. Siempre que surge un problema, cabalgamos hacia el pueblo, desenfundamos la pistola, aniquilamos al bandido, soplamos el humo del cañón de nuestra arma y nos alejamos rumbo al crepúsculo como héroes. Obtenemos así resultados instantáneos y gratificación inmediata.

Experimentamos una superioridad temporaria al resolver crisis urgentes e importantes. Cuando debemos resolver algo sin importancia nuestra fijación en la urgencia es tan poderosa que hacemos cualquier cosa por el simple hecho de estar activos.

Se espera que estemos siempre ocupados, con exceso de trabajo, y esta expectativa se ha convertido en un símbolo de nivel social: si estamos ocupados, somos importantes; si no estamos ocupados, nos da vergüenza admitirlo. La seguridad surge del hecho de estar ocupado. Otorga valor. Es popular y gratificante. Resulta también una buena excusa para no encarar lo primordial de la propia vida.

"Desearía pasar buenos momentos contigo, pero tengo que trabajar. Tengo esta fecha tope. Es urgente. Por supuesto que lo entiendes."

"No tengo tiempo para hacer ejercicios. Sé que es importante, pero tengo que hacer muchas cosas urgentes ahora. Tal vez cuando no tenga tantas cosas que hacer."

La adicción a la urgencia equivale a una conducta autodestructiva que llena de forma temporaria el vacío que producen las necesidades insatisfechas. En lugar de satisfacerlas, las herramientas y los enfoques que empleamos para administrar el tiempo a menudo fomentan esa adicción y nos mantienen concentrados en la priorización diaria de lo urgente.

La adicción a lo urgente es tan peligrosa como otras dependencias bien conocidas. Las siguientes características se extrajeron de la bibliografía sobre recuperación que no se relaciona con la administración del tiempo. Se refieren primordialmente a la adicción a las sustancias químicas, el juego y la comida. Sin embargo, las similitudes son sorprendentes!

La experiencia de la adicción

1. Crea sensaciones predecibles y confiables.
2. Se convierte en el primordial punto de concentración y absorbe la atención.
3. Erradica el dolor y otras sensaciones negativas de forma temporaria.
4. Proporciona un sentido artificial de autoestima, poder, control, seguridad, intimidad, realización.
5. Agrava los problemas y sentimientos que intenta remediar.
6. Empeora el funcionamiento, ocasiona la pérdida de relaciones.

Estas características describen de manera precisa la adicción a lo urgente, que literalmente inunda nuestra sociedad. En todos los aspectos, este tipo de adicción se incrementa en nuestra vida y nuestra cultura.

Roger: Durante uno de los programas, estudié el Índice de Urgencia con un grupo de ejecutivos de alto nivel de una empresa multinacional. Durante la pausa, el gerente general de

Australia se me acercó con una mueca que intentaba ser una sonrisa. "¡No puedo creerlo!", exclamó. "¡Soy un adicto total! Es la cultura del negocio. Vivimos de crisis en crisis. Nada se hace hasta que alguien dice que es urgente."

Mientras hablaba, el ejecutivo que le seguía en el nivel jerárquico de la firma se aproximó a él y expresó su acuerdo con un gesto. Bromearon un minuto sobre su situación, pero se notaba un matiz de seriedad. Luego el gerente general se volvió hacia mí y me dijo: "Sabe, cuando este hombre se unió a la compañía no era así. Pero ahora sí lo es".

Abrió los ojos como si repentinamente se hubiera percatado de algo. "¿Sabe que?", preguntó, "¡No sólo soy un adicto, sino también un 'traficante'!"

Resulta importante advertir que el problema no radica en la urgencia en sí, sino en que, cuando la urgencia es el *factor dominante* en nuestra vida, la importancia pierde valor y consideramos que "lo primero" es lo urgente. Estamos tan atrapados en nuestras tareas que ni siquiera nos detenemos a pensar si lo que hacemos es verdaderamente necesario. Como consecuencia, incrementamos la brecha entre la brújula y el reloj. Charles Hummel expresa en su obra *La tiranía de lo urgente*:

Lo importante rara vez debe hacerse en el mismo día ni tampoco en la misma semana... Lo urgente exige acción instantánea... La atracción momentánea de lo urgente parece irresistible, y consume la energía de la persona. No obstante, a la luz de la perspectiva del tiempo, se desvanece su engañosa prominencia. Con un sentido de pérdida, la persona recuerda la tarea vital que dejó de lado. Advierte que se convirtió en una esclava de la tiranía de lo urgente.

Muchas de las herramientas de la metodología para administrar el tiempo tradicional en realidad fomentan la adicción. La diaria planificación y elaboración de listas de "tareas a cumplir" en esencia nos mantienen concentrados en priorizar y realizar sólo lo urgente. Cuanta más urgencia tenemos, menor es la importancia de lo que hacemos.

Importancia

Muchas cosas importantes que contribuyen a alcanzar nuestros objetivos generales y dan plenitud y significado a nuestra vida no tienden a presionarnos. Al no ser "urgentes", debemos considerarlas y actuar sobre ellas.

Con el fin de enfocar los temas de la urgencia y la importancia con mayor efectividad, analizamos a continuación el cuadro de la Matriz de Administración del Tiempo, en la página siguiente, que clasifica nuestras actividades en cuatro cuadrantes.

El Cuadrante I representa lo que es "urgente" e "importante": atendemos a un cliente furioso, nos encontramos en una fecha tope, reparamos una máquina arruinada, nos sometemos a cirugía cardíaca o ayudamos a un niño que llora por haberse lastimado. Necesitamos pasar tiempo al cuadrante I, que es donde nos desenvolvemos, donde producimos, donde aplicamos nuestra experiencia y juicio para responder a muchas necesidades y desafíos. Si lo pasamos por alto, nos enterramos en vida. Pero también es preciso advertir que muchas actividades importantes se vuelven urgentes debido a que las postergamos más allá de lo necesario o a que las prevemos y planificamos de forma insuficiente.

El cuadrante II incluye actividades que son "importantes, pero no urgentes". Es el Cuadrante de la Calidad, donde planificamos a largo plazo, anticipamos y prevemos problemas, otorgamos poder a los demás, ampliamos nuestra mente e incrementamos nuestras habilidades mediante la lectura y el continuo desarrollo profesional, visualizamos el modo de ayudar a nuestros hijos en sus problemas, nos preparamos para reuniones y presentaciones importantes o invertimos en relaciones al escuchar de forma atenta y sincera. Al incrementar el tiempo que pasamos en este cuadrante, *crece nuestra capacidad para ejecutar*; si pasamos por alto este cuadrante nutrimos y ampliamos el Cuadrante I. Si nos detenemos en él sufrimos estrés, agotamiento y profundas crisis. Por otro lado, al invertir tiempo en este cuadrante reducimos el I. Planificar, prepararse y prevenir impiden que muchas cosas se vuelvan

urgentes. El cuadrante II no actúa sobre nosotros; somos nosotros quienes debemos actuar sobre él. Se trata del cuadrante de liderazgo personal.

El cuadrante III es casi el fantasma del cuadrante I. Incluye las cosas que son "urgentes, pero no importantes". Es el cuadrante del engaño. El "ruido" de la urgencia crea una importancia ficticia. Sin embargo, las actividades reales, cuando son importantes, sólo lo son para el prójimo. Muchas llamadas telefónicas, reuniones, visitas inesperadas, se encuentran en esta categoría. En realidad, pasamos mucho tiempo en el cuadrante III para satisfacer las prioridades y las expectativas de los demás, aunque supongamos que nos hallamos en el Cuadrante I.

	Urgente	No urgente
Importante	I - Crisis - Problemas acuciantes. - Proyectos con fechas de vencimiento, reuniones y preparaciones	II - Preparación. - Prevención. - Clarificación de valores. - Planificación - Creación de relaciones - Verdadera recreación. - Catalizar el poder interior
No importante	III - Interrupciones, algunas llamadas telefónicas. - Correspondencia, informes. - Reuniones. - Muchos asuntos acuciantes e Inmediatos. - Muchas actividades populares.	IV - Trivialidades, ajetreo. - Correspondencia publicitaria. - Algunas llamadas telefónicas. - Acciones que representan pérdida de tiempo. - Actividades "de escape".

El cuadrante IV incluye las actividades que "no son urgentes ni importantes". Es el cuadrante de la pérdida de tiempo. Por supuesto, no debemos permanecer allí todo el tiempo. Pero, luego de sufrir los ajetreos y contrariedades que deparan los Cuadrantes I y III, a menudo "nos escapamos" al Cuadrante IV para sobrevivir. ¿Qué incluye el Cuadrante IV? No necesariamente distracciones, porque la recreación, en el verdadero sentido de la re-creación, es una valiosa actividad del cuadrante II. Como actividades que representan la pérdida de tiempo en el Cuadrante IV podemos mencionar la adicción a la lectura de novelas frívolas, el hábito de ver espectáculos "idiotizantes" de televisión o el chismorreo al lado del surtidor de agua de la oficina. El Cuadrante IV no representa supervivencia, sino deterioro. Posee el atractivo de la nieve de azúcar, y lo mismo que esta golosina, pronto revela que carece de consistencia.

Nos gustaría sugerirle que analice la Matriz de Administración del Tiempo y reflexione sobre la última semana vivida. En caso que pueda ubicar cada una de las actividades que realizó en los cuatro cuadrantes, ¿dónde diría que pasó la mayor parte de su tiempo?

Es conveniente que usted medite con cuidado sobre lo que atañe a los Cuadrantes I y III. Resulta fácil creer que lo urgente es importante. Una forma rápida de advertir las diferencias entre ambos consiste en preguntarse si la actividad urgente contribuyó a lograr un objetivo importante. Si no fue así, es probable que pertenezca al Cuadrante III.

Si usted se identifica con las personas que estudiamos, existe la posibilidad de que haya pasado gran parte de su tiempo en los Cuadrantes I y III.

¿Y cuál es el precio que debió pagar por ello? Si se dejó llevar por lo urgente, ¿qué cosas importantes -quizás incluso "primeras cosas"- no recibieron su tiempo y atención?

Vuelva a reflexionar sobre las preguntas que respondió con anterioridad en este capítulo:

¿Cuál es la actividad que usted sabe que, si la hubiera desempeñado con excelencia y sin descanso, habría redundado en importantes resultados positivos en su vida personal?

¿Cuál es la actividad que usted sabe que, si la hubiera desempeñado con excelencia y sin descanso, habría redundado en importantes resultados positivos en su vida profesional o laboral?

Lo invitamos a analizar a qué cuadrantes se ajustan sus respuestas. Supongamos que al Cuadrante II. Miles de personas respondieron a este cuestionario, por lo que dedujimos que la gran mayoría se refirió a siete actividades clave:

1. Mejoramiento de la comunicación con los demás.
2. Mejor preparación.
3. Mejor planificación y organización.
4. Cuidado de la propia persona.
5. Aprovechamiento de nuevas oportunidades.
6. Desarrollo personal.
7. Adquisición de dotes.

Todas estas actividades pertenecen al Cuadrante II. Son importantes.

Entonces, ¿por qué no las llevamos a cabo? ¿Por qué usted no realiza las tareas que identificó en el cuestionario?

Tal vez porque no son urgentes ni acuciantes. No actúan sobre usted, sino que es usted quien ha de actuar sobre ellas.

El paradigma de la importancia

Es obvio que siempre nos enfrentamos con estos dos factores: urgencia e importancia. Sin embargo, en la toma de decisiones diaria prevalece uno de ellos. El problema surge cuando actuamos según el paradigma de lo urgente, y dejamos de lado el paradigma de lo importante.

Cuando actuamos según el paradigma de la importancia, vivimos en los Cuadrantes I y II. Somos ajenos a los Cuadrantes III y IV; además, al dedicar más tiempo a preparar, prevenir, planificar y capacitarnos reducimos el tiempo destinado a apagar los incendios que provoca el Cuadrante I, y hasta cambiamos su naturaleza. La mayor parte del tiempo permanecemos allí por elección y no por error. Es posible que optemos por realizar algo urgente u oportuno porque en verdad es importante.

Una de nuestras asociadas comentó así su experiencia:

Hace poco una de mis amigas atravesaba una crisis en su pareja. Yo estaba muy ocupado con la casa y el trabajo, pero me las arreglaba para seguir adelante y mantener mi tiempo de renovación personal. Pero un día en que debía asistir a tres reuniones, a un almuerzo importante, llevar a reparar el automóvil e ir de compras, ella me llamó. De inmediato advertí que mi amiga pasaba por un día muy malo y decidí dejar de lado todas las otras actividades y hacer el viaje de una hora hasta su casa. Sabía que al día siguiente el Cuadrante I estaría sobrecargado de actividades que no había llevado a cabo ese día. Sin embargo, el asunto que me ocupaba era en verdad muy importante: había elegido ponerme en una situación de urgencia, pero no me arrepentí de ello.

En nuestros seminarios, a menudo pedimos a la gente que identifique los sentimientos que asocia con los diferentes paradigmas. Cuando se refieren a la urgencia, es típico que empleen palabras como "estresados", "agotado", "insatisfecho" y "exhausto". Pero cuando hablan sobre la importancia

emplean términos como “confiado”, “satisfecho”, “al tanto”, “significativo” y “pacífico”. Usted puede intentar realizar este ejercicio. ¿Cómo se siente cuando actúa según uno de los dos paradigmas? Estos sentimientos son muy sugestivos en lo que atañe a la fuente de los resultados que se obtienen en la vida.

Las preguntas que la gente formula sobre la matriz

Ahora bien, no olvidemos que la vida real no es tan clara, ordenada y lógica como lo sugieren los cuatro cuadrantes. Existe un continuo dentro de cada cuadrante, y entre cuadrante y cuadrante; hay cierta superposición. Las categorías se basan tanto en el grado como en la clase.

A continuación, transcribimos las preguntas que la gente formula con mayor asiduidad sobre la matriz:

- *¿Cómo discernir que hacer, entre todas las cosas urgentes e importantes que surgen?* Éste es un dilema repetido en nuestras vidas. Es lo que nos hace sentir que necesitamos esforzarnos y hacer más cosas con mayor velocidad. Sin embargo, casi siempre existe una cosa entre todas que merece prioridad. En un sentido, hay otro Cuadrante I en el mismo Cuadrante I u otro Cuadrante II en el mismo Cuadrante II. Las razones por las que se decide qué es *lo más* importante en un determinado momento constituyen uno de los temas primordiales que abordamos en los capítulos siguientes.
- *¿Está mal estar en el Cuadrante I?* No, de ningún modo. De hecho, muchos pasan un tiempo considerable en el Cuadrante I. El tema clave reside en las razones por las cuales se hallan allí. ¿Se encuentran en el Cuadrante I por urgencia o importancia? Si prevalece la urgencia, cuando desaparece la importancia se pasa al cuadrante III: la adicción a lo urgente. Pero, si se halla en el I por la importancia, cuando la urgencia desaparece, pasará al Cuadrante II. El Cuadrante I y el Cuadrante II describen lo que es importante: sólo cambia el factor tiempo. El verdadero problema radica en qué momentos se encuentra en los cuadrantes III y IV.
- *¿Dónde se consigue el tiempo para destinarlo al Cuadrante II?* Si se busca tiempo para destinarlo al Cuadrante II, el III es el principal lugar donde encontrarlo. El tiempo empleado en el Cuadrante I es de carácter urgente e importante: ya sabemos que debemos permanecer en él. También sabemos que no debemos estar en el Cuadrante IV. Sin embargo, en el Cuadrante III puede resultar engañoso. La clave consiste en aprender a considerar todas las actividades según su importancia. Entonces es imposible recuperar el tiempo perdido en la ficción de lo urgente y destinarlo al Cuadrante II.
- *¿Qué ocurre si me hallo en un ambiente perteneciente al Cuadrante I?* Algunas profesiones, por naturaleza, pertenecen totalmente al Cuadrante I. Por ejemplo, es tarea de bomberos, médicos y enfermeras, agentes de política, periodistas novatos y editores responder a lo urgente e importante. Para estas personas resulta aún más crítico obtener tiempo del Cuadrante II, por la simple razón de que genera sus aptitudes para desenvolverse en el Cuadrante I. El tiempo empleado en el Cuadrante II incrementa la capacidad para actuar.
- *¿Existe algo en el Cuadrante I que no actúe sobre la persona y le exija una atención “inmediata”?* Algunas tareas desencadenan crisis o generan problemas al llevarlas a cabo, cuando no les prestamos atención. Podemos elegir realizarlas de forma urgente. Asimismo, lo que para una organización puede ser una actividad del Cuadrante II, como visualizar, planificar y crear relaciones a largo plazo, es posible que el ejecutivo de más alto nivel considere que pertenece al Cuadrante I. Se trata de su propio y singular deber. La ejecución de esta tarea es muy necesaria y las consecuencias que derivan de su realización o incumplimiento son significativas. La necesidad de ese ejecutivo es “inmediata”, urgente y debe actuar sobre ella.

El valor de la matriz reside en el hecho que ayuda a analizar cómo influyen la importancia y la urgencia en el momento en que elegimos la manera de emplear el tiempo. Nos permite descubrir en qué empleamos el tiempo y las razones por la que así actuamos. Asimismo, revela que el grado en que la urgencia prevalece equivale al grado en que no lo hace la importancia.

En el lado lejano de la complejidad

Como ocurre en el caso de abuso de drogas, la urgencia es un calmante temporario que se emplea en exceso. Atenúa parte del dolor agudo producido por la brecha existente entre la brújula y el reloj. Durante un tiempo, el alivio resulta placentero. Sin embargo, se trata de una satisfacción efímera, pues desaparece con rapidez y el dolor retorna. El hecho de realizar las cosas con prontitud no conduce a conocer las causas crónicas de los problemas básicos, la razón del dolor. Equivale hacer la segunda (o tercera o cuarta) tarea con mayor velocidad... pero en realidad nada para solucionar el dolor crónico que se produce al dejar a un lado lo primero.

Para conocer los problemas crónicos se requiere una clase de pensamiento diferente, similar a la diferencia que existe entre la "prevención" y el "tratamiento", según la medicina preventiva. El tratamiento se relaciona con el nivel agudo o doloroso de la enfermedad; la prevención trata los temas referentes al estilo de vida y el cuidado de la salud. Estos son dos paradigmas diferentes. Incluso un médico puede actuar basado en ambos, aunque por lo general uno predomine.

Stephen: Me sometí a varios exámenes físicos realizados por médicos con diferentes paradigmas y objetivos. Por ejemplo, algunos médicos se guiaban por el paradigma del tratamiento: observaban el resultado de mis análisis de sangre y concluían que había mejorado porque el colesterol total estaba por debajo de 200. Otros, guiados por el paradigma de la prevención, estudiaban el mismo análisis (en especial la relación entre el colesterol total y las Lipoproteínas de alta y baja densidad) y opinaban que no había mejoría, que me hallaba en un estado moderadamente riesgoso, por lo cual me recomendaban hacer ejercicios, seguir una dieta y tomar medicamentos.

La mayoría de nosotros repara en que un buen porcentaje de los problemas de salud se relaciona con el estilo de vida. Sin una "llamada de atención" extrema, como un ataque cardíaco, muchos vivimos en una fantasía basada en el rescate. Vivimos como queremos vivir- no hacemos o hacemos poco ejercicio, nos alimentamos mal, incurrimos en toda clase de excesos- y cuando tenemos un problema, esperamos que el médico lo solucione. Si bien es posible disminuir el dolor con medicamentos y apósitos, si en verdad deseamos erradicarlo, debemos averiguar su causa. Es necesario prestar especial atención a la prevención. Lo mismo ocurre en todos los aspectos de la vida. Oliver Wendell Holmes expresó: "Me importa un comino la simplicidad de este lado de la complejidad; Daría mi brazo derecho por la simplicidad del lado lejano de la complejidad". Las respuestas simplistas de este lado de la complejidad no se orientan a la realidad total en que vivimos. Nos dan una sensación de rapidez y facilidad, pero sus promesas son vacías. Y la gente lo sabe. Según nuestra experiencia, esas personas están cansadas de los apósitos y las aspirinas que ofrecen las técnicas de la solución instantánea y la ética de la personalidad. Desean enfocar y resolver los problemas crónicos que les impiden dar prioridad a las cosas más importantes de sus vidas.

*Nota técnica tomada del libro "Primero lo Primero", de Stephen R. Covey, A. Roger Mervill, Rebeca R. Mervill. – Editorial PAIDOS SAICF. Buenos Aires Argentina
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.*

Revisión Abril 2023.