



## Primero lo Primero

Vivir, amar, aprender y dejar un legado

por Stephen Covey, Roger Merrill, Rebecca Merrill

### RESUMEN EJECUTIVO

Piense por un instante acerca de lo “primero” en su vida – las tres o cuatro cosas que más le importan. Ahora, sea honesto – ¿le está dando a esas cosas la importancia y el tiempo que se merecen? Si usted es como la mayoría de los profesionales atareados, la respuesta seguramente es NO.

Como persona dedicada, intenta equilibrar su carrera, su vida familiar y sus obligaciones comunitarias, pero no lo logra.

Pero seguramente lo ha intentado: ha comprado libros sobre el manejo del tiempo, ha estudiado técnicas, etc. El problema es que la mayoría de las técnicas intentan ayudarlo a hacer más en menos tiempo – pero no le ayudan a determinar qué es lo que debe hacer.

Primero lo Primero le enseñará a enfocarse en la dirección de su vida – no en lo rápido que llegará. Conocer la dirección es la clave para la efectividad.

El libro le guiará a través de una profunda introspección en la que determinará su misión y visión, el equilibrio entre sus diferentes roles, sus objetivos, etc. Esto le ayudará a organizar su vida, que a su vez redundará en una mejor organización de sus semanas y sus días.

### La brecha entre el reloj y la brújula

Para muchas personas existe una brecha entre lo que es verdaderamente importante y cómo utilizar su tiempo – la brújula y el reloj.

Las técnicas de manejo del tiempo tradicionales se enfocan en cómo lograr hacer las cosas más rápido. Pero honestamente, si usted lograra ser 20% más eficiente, ¿resolvería sus problemas? Seguramente no. El manejo del tiempo le permite manejar el reloj – citas, reuniones, compromisos y actividades. Su reto, sin embargo, no se resuelve con velocidad o cantidad.

Usted necesita manejar la brújula – su visión, valores, principios, conciencia y misión en la vida.

La brecha entre ambos es donde surge el conflicto. Algunos se sienten controlados por otras personas o por eventos – no logran hacer lo que realmente quieren. Otros no logran reconciliar lo que hacen con lo que quisieran hacer. Otros están tan

ocupados tratando de alcanzar el éxito que cuando lo alcanzan se sienten vacíos – estaban viviendo según los valores de otros.

### Métodos de administración del tiempo

Para cerrar la brecha, muchos han tratado diferentes métodos para administrar mejor su tiempo. Han existido tres generaciones de métodos:

Primera generación: Basada en recordatorios en forma de notas y listas de chequeo (*checklists*). Usted sigue la corriente y hace seguimiento a las tareas que quiere hacer. Desventajas: se escapan muchas cosas.

Segunda generación: Basada en la planificación y preparación. Se trata de eficiencia, responsabilidad y logros, mediante el uso de calendarios y agendas. Usted fija objetivos, planes e identifica fechas límite para ellos. Desventajas: hace ver a las personas y eventos como enemigos.

Tercera generación: Basada en la planificación, asignación de prioridades y control. Se invierte algo de tiempo en identificar los valores y prioridades. Desventajas: los valores pueden no estar alineados con sus principios. Las prioridades se asignan generalmente por día. Generalmente se sobre-programa.

Primero lo primero presenta la cuarta generación de manejo del tiempo, que aprovecha las ventajas y elimina las desventajas de las otras generaciones. La idea no es hacer más en menos tiempo, sino alcanzar una mejor calidad de vida.

### Vivir, Amar, Aprender y Dejar un Legado

En el fondo de la cuarta generación, se encuentran las respuestas a las preguntas: ¿qué es lo primero? ¿Cómo hacer para colocarlo de primero en nuestras vidas?

### Las cuatro necesidades y capacidades

Hay cuatro cosas fundamentales en nuestra vida. Si no las tenemos, nos sentiremos incompletos o vacíos. Estas necesidades son:

1. Físicas: comida, ropa, vivienda, salud y dinero.
2. Sociales: amar y ser amado, pertenecer, asociarse.
3. Mentales: desarrollar nuestras habilidades y crecer.

4. **Espirituales:** sentido de propósito, significado y contribución.

En otras palabras, necesitamos vivir, amar, aprender y dejar un legado.

Cada uno de estos elementos afecta nuestro tiempo y calidad de vida. Por ejemplo, para lograr cosas, necesitamos energía y salud (físicas). Para lograr objetivos comunes, necesitamos trabajar bien con los demás (sociales). Para avanzar en nuestra carrera, necesitamos adquirir nuevas habilidades (mentales). Es importante tener un sentido claro de quienes somos y hacia adonde vamos (espiritual).

### La solución

Si examina cuidadosamente su vida, se dará cuenta que los problemas de manejo del tiempo se refieren a cumplir alguna de las necesidades descritas.

No llenar una de esas necesidades:

1. Disminuye su calidad de vida.
2. Consume su energía y atención.
3. Lo obligará a mantenerse ocupado (y si está ocupado, piensa que tiene que ser mas efectivo).

Tenga en cuenta que hacer las cosas más rápido no sustituye a hacer las cosas correctas.

### Alcance equilibrio y sinergia

Las cuatro necesidades no son partes independientes de su vida. Por el contrario, alcanzará la paz y la felicidad justo donde las cuatro se solapan.

Por ejemplo, si considera la necesidad física de ganarse la vida en forma separada de su necesidad espiritual de contribuir a la sociedad, podría terminar en un empleo que sea opuesto a las necesidades de la sociedad.

Cuando hay sinergia entre las cuatro necesidades, el trabajo tiene sentido, las relaciones tienen profundidad y su salud se convierte en un medio para lograr sus objetivos.

### Los principios

Tan importante como llenar las cuatro necesidades, es alinearse con sus principios. Los principios no son opiniones o valores – son verdades independientes que gobiernan nuestras vidas.

Es en el manejo de los principios donde la mayoría de los sistemas de manejo del tiempo fallan – aconsejan fijar objetivos y establecer prioridades basados en valores autoimpuestos (ej. Obtener un diploma universitario), en lugar de basarse en las leyes eternas de la interacción humana (los principios).

Los principios, el “verdadero norte”, son la brújula que nos guiarán hacia la verdadera calidad de vida. Pero, ¿dónde encontrarlos? La sabiduría de la literatura universal (incluyendo los libros sagrados) la revelan; su conciencia también.

Ejemplos de principios:

1. El bienestar económico está basado en los principios de la frugalidad, industria y ahorro para el futuro.
2. Las buenas relaciones sociales están basadas en los principios de confianza, responsabilidad y amor incondicional.

## El Cuadrante II

Dos factores determinan nuestro uso del tiempo: urgencia e importancia. El sistema de cuarta generación se basa en hacer lo importante, en lugar de “apagar fuegos” – es decir, poner primero lo primero.

La urgencia es una fuerza poderosa. Para muchos, la descarga de adrenalina asociada con el manejo de lo urgente se hace adictiva. Lo urgente ocasiona presión y estrés, pero puede ser excitante. Pero cuando lo urgente domina nuestras vidas, lo importante puede ser dejado atrás – y con ello la efectividad.

El recuadro muestra las cuatro formas como podemos usar nuestro tiempo:

	Urgente	No Urgente
Importante	<b>I</b> Crisis, proyectos con fecha límite	<b>II</b> Prevención, Relaciones, Planificación, Recreación
No importante	<b>III</b> Interrupciones, llamadas, actividades populares	<b>IV</b> Ciertas llamadas, cierto correo, actividades placenteras

Necesitamos pasar tiempo en el cuadrante I – es donde producimos. El cuadrante II, sin embargo, es el de la calidad – donde planificamos, prevenimos problemas, ampliamos nuestra mente y aprendemos nuevas habilidades. Pasar tiempo en el cuadrante II nos ayudará a enfrentar, incluso evitar, las crisis del cuadrante I.

El cuadrante III tiene actividades que reducen nuestra efectividad. Con frecuencia le hacen cubrir las necesidades de otras personas. El cuadrante IV es tiempo perdido.

La mayoría de las personas pasan su tiempo en los cuadrantes I y III - una clara indicación de que lo urgente domina sobre lo importante.

### El sistema

Para asegurarse que está atendiendo lo importante – que está poniendo primero lo primero – debe organizar su vida alrededor del cuadrante II. El sistema que se describe a continuación consta de seis pasos que le ayudarán a crear una

vida de calidad basada en sus necesidades, principios y talentos; solo tiene que dedicarles 30 minutos cada semana.

El sistema comienza con una hoja de trabajo semanal – le ofrece un contexto amplio que la ayuda a darse cuenta si sus actividades diarias están realmente mejorando su vida o no. La planificación tradicional diaria es muy limitada, manteniéndole enfocado en lo urgente.

### Paso 1: conéctese con su misión

Pregúntese: ¿Qué quiero ser y hacer? ¿Qué le da significado a mi vida?

Responder estas preguntas formulando su misión y visión es de suma importancia. Estar claro en este asunto es fundamental, pues afectará todo lo demás – sus objetivos, decisiones, el uso de su tiempo, y mucho más.

La visión: es la habilidad de ver mas allá del presente y de crear lo que no existe. Es el principal motivador de la acción humana.

Su visión produce consecuencias y afecta cómo usa su tiempo. Si tiene visión limitada, tomará decisiones limitadas a lo que tiene ante sus ojos (ej. Puede enfocarse en objetivos económicos, dejando de lado a la familia, provocando un desequilibrio en su vida).

Una visión fuerte inspira la pasión – tiene la capacidad de transformar su vida. Le permitirá ir mas allá del miedo, duda u otros obstáculos que se interpongan en el camino hacia el logro de sus objetivos.

La misión: cultive la pasión por su visión escribiendo su declaración de misión personal. Es un ejercicio que requiere pensar mucho y que le obliga a enfocarse en su capacidad de contribución. La misión personal no se inventa – se detecta.

Para escribir su misión personal, reflexione sobre:

1. Las tres o cuatro cosas que considera “lo primero” en su vida.
2. Los objetivos a largo plazo que se ha planteado.
3. Las relaciones personales más importantes en su vida.
4. Las contribuciones que quisiera hacer.
5. Los sentimientos que quisiera tener: paz, confianza, felicidad.

Cada declaración de misión personal es única. Algunos logran expresarla en pocas palabras, otros necesitan varias páginas. Algunos la representan en forma de poemas, música u obras de arte.

Las buenas misiones personales, sin embargo, tienen en común las siguientes características:

1. Representan lo mejor y más profundo de la persona.
2. Expresan su capacidad de contribuir.

3. Integran las necesidades físicas, sociales, mentales y espirituales.

4. Toman en cuenta la visión y los valores basados en principios.

5. Tienen que ver con los roles en la vida – como padre, como profesional, como miembro de la comunidad, etc.

### Paso 2: Identifique sus roles

Todos tenemos roles que cumplimos: en el trabajo, en el hogar, en la comunidad, etc. Cada uno tiene sus responsabilidades y formas de contribuir.

El dolor en la vida surge generalmente de ser exitoso en un rol, pero no en otro. Por ejemplo, puede estar muy satisfecho por haber sido promovido a vicepresidente, pero sentirse mal por haberlo logrado a expensas de su relación familiar. Cada rol es muy importante y tener éxito en uno no justifica fallar en otro.

Si creó una misión personal significativa, será fácil identificar en ella sus roles. Sin embargo, el proceso puede tardar semanas – sin contar que pueden cambiar en el tiempo. No tiene que hacerlo “correctamente” la primera vez.

Ejemplo de roles: padre, gerente de nuevos productos, entrenador deportivo del equipo de su hijo, director de una organización sin fines de lucro, etc.

Revise cuidadosamente sus roles y pregúntese:

1. ¿Existen uno o dos roles que dominan su vida?
2. ¿Cuántas de las cosas importantes (“lo primero”) corresponden a roles a los que no presta mucha atención?
3. ¿Contribuyen estos roles, en conjunto, hacia el logro de su misión?

Un rol que no puede pasar por alto es el de “afilarse la sierra”. Se trata de dedicar algo de tiempo (por ejemplo una hora diaria) a incrementar sus habilidades y capacidades en las áreas física, social, mental y espiritual. Hacerlo le permitirá sentirse mejor, y le ayudará a mejorar en los otros roles.

Es importante alcanzar un equilibrio entre sus roles. Esto no implica pasar cantidades de tiempo iguales en cada uno – simplemente no debe descuidar ninguno.

Adicionalmente, los roles no son independientes – están conectados por sus principios. Por ejemplo, el principio de la empatía (tratar primero de entender a los demás) crea confianza para su rol de trabajo y de padre.

Puede buscar también satisfacer más de un rol a la vez. Por ejemplo, si quiere desarrollarse físicamente por un lado, y construir una mejor relación con su hija por otro, puede hacer ambos jugando tenis con su hija.

Comience a poner en práctica el sistema con una hoja de trabajo como esta:

Roles	Objetivos
<b>Afilarse la sierra:</b>	
Físico	Ejercitar tres veces/semana
Social/Emocional	Escuchar mejor en reuniones
Mental	Leer un libro
Espiritual	Escribir mi misión
Rol #1: Madre	Clases de inglés a Scott
	Hablar con la maestra de Tim
Rol # 2: Gerente de Producto	Hacer el plan mensual
	Decidir nombre de producto

### Paso 3: Fije el objetivo para cada rol

Para cada uno de sus roles, pregúntese: ¿Qué es lo más importante que pudiera hacer esta semana que tenga el mayor impacto constructivo?

Por ejemplo, en desarrollo personal, podría ser inscribirse en un curso de lectura rápida. Como padre, pudiera tener una conversación uno-a-uno con su hijo. Así sucesivamente.

Al fijar sus objetivos, recuerde:

1. Consulte su corazón, no solo su mente.
2. Utilice la brújula, no el reloj.
3. Haga lo importante, no lo urgente.
4. No fije más de uno o dos cada semana.

Fijar los objetivos es un proceso muy poderoso – debe hacerlo con mucho cuidado. Cada vez que logramos un objetivo, hacemos una especie de depósito en nuestra “cuenta personal de integridad” (refleja la confianza que tenemos en nosotros mismos). Pero cada vez que fallamos, hacemos un retiro de esa cuenta, pudiendo resultar en un debilitamiento de la personalidad y en pérdida de la confianza.

### Paso 4: Cree un recuadro semanal

Con la misión, roles y objetivos en mente, ya está listo para planificar la semana. Hacerlo en forma semanal nos permite conciliar lo urgente con la importancia a largo plazo.

Imagine que tiene una jarra y abundante piedras, piedritas y arena. Las piedras son sus objetivos del cuadrante II, lo demás son tareas pequeñas de los cuadrantes I y III. Necesita colocar tanto material como sea posible en la jarra. Si comienza por las piedritas y arena, no quedará espacio para las piedras (lo importante). Por el contrario, si comienza con las piedras, logrará colocar muchas de ellas; luego sobrará espacio entre ellas para lo demás.

Planificar el tiempo para los objetivos importantes del cuadrante II es lo que le permitirá poner primero lo primero.

Con un planificador semanal en mano (puede ser un simple recuadro con las columnas representando cada día de la semana y las filas cada hora del día), recorra sus roles y asigne un espacio de tiempo para cada uno de objetivos. Si se ve en la necesidad de cambiar una cita o compromiso, re-planifique de inmediato la actividad.

Recuerde revisar su planificador semanal para identificar posibles formas de combinar sus objetivos o roles. De esta manera logrará una sinergia que le hará sentir más productivo.

### Paso 5: Ejercite la integridad del momento

Ya tiene su planificación semanal. Se tiene que enfrentar ahora a cada día – la hora de la verdad, la prueba de fuego que determinará si realmente puede poner primero lo primero y aplicar su misión al momento.

Tres pasos cada día pueden ayudarlo a seguir su plan:

1. Revise el plan el día: Vea sus actividades diarias en el contexto de la semana; revise su brújula. En este punto, quizás quiera transferir las citas y recordatorios específicos a un planificador diario.
2. Establezca prioridades: Identifique cada actividad como perteneciente a los cuadrantes I o II. Si alguna parece del cuadrante III, descártela de inmediato. Una vez agrupadas por cuadrante, puede ordenarlas por importancia. Marque con una estrella la actividad más importante del día y asegúrese que la realiza – si por alguna razón el día es interrumpido, habrá hecho al menos lo más importante.
3. Distinga las actividades que dependan del tiempo –por ejemplo una cita médica o una reunión con su jefe.

Una vez que tenga todas sus actividades planificadas, esté siempre listo para mantener la flexibilidad y la perspectiva. Si surge un imprevisto (un cliente importante aparece inesperadamente, o el vecino lo invita a un juego de fútbol), usted sabrá qué puede posponer y qué no. Igualmente, si termina una actividad en menos tiempo del pensado, tendrá una lista de cosas importantes por hacer. Cuando cambien las circunstancias, su brújula interna le ayudará a determinar la mejor forma de usar su tiempo.

No siempre es fácil determinar qué hacer cuando surge un imprevisto. En ocasiones, al tomar la decisión, pueden haber otros factores influenciándolo: urgencia, satisfacer a los demás, sus valores, etc. No debe dejarse influenciar - siempre debe decidir concientemente.

Cuando se enfrente a un cambio inesperado, siga estos pasos para tomar la decisión correcta:

1. Pregúntele directamente a su conciencia: ¿qué es lo más importante para mí ahora? ¿Cuál sería el mejor uso de mi tiempo?
2. Escuche a su conciencia sin excusas: al escucharla, puede hacerle caso o no. Si decide no hacerle caso, inventará

múltiples excusas para justificarse. La forma de lograr la paz y armonía es escucharse a usted mismo y responder apropiadamente.

3. **Actúe con valentía:** hay que ser valiente para vivir según sus principios – muchos pueden no entender o apreciar sus decisiones. Pero mientras mas lo haga, mas fácil será. A medida que comprenda mejor cuál es su norte, se encontrará en una espiral ascendente de crecimiento.

### Paso 6: Evalúe

Todo el proceso descrito estaría incompleto a menos que aprenda de las experiencias de la semana. Después de todo, estas son las bases de la semana siguiente.

Organice, actúe y evalúe – repita este ciclo cada semana y aprenderá de la vida. Cada semana tendrá mas capacidad y habilidades.

Al final de la semana, antes de planificar la siguiente, haga una pausa y pregúntese:

1. ¿Qué objetivos alcancé?
2. ¿Lograr esos objetivos fue el mejor uso posible de mi tiempo?
3. ¿Qué retos encontré? ¿Cómo los superé?
4. ¿Qué decisiones tomé?
5. Al tomar decisiones, ¿puse primero lo primero?
6. ¿Invertí tiempo en mi mismo?
7. ¿Creé sinergia entre mis roles y objetivos?
8. ¿Dejé de aplicar alguno de mis principios? ¿Cuál fue el resultado?
9. ¿Cuánto tiempo pasé en cada cuadrante?

### Lo primero siempre involucra a otros

Pasamos la mayor parte de nuestro tiempo comunicándonos e interactuando con otros. Piense cuánto mas podría lograr su organización si las personas pudieran trabajar juntos constructivamente.

Por ejemplo, pregúntese:

1. ¿Cuánto tiempo pasa en el cuadrante I innecesariamente por culpa de malos entendidos, falta de comunicación o falta de objetivos precisos?
2. ¿Cuánto tiempo pasa en el cuadrante III apurado por satisfacer los requerimientos de otros?

3. ¿Cuánto tiempo se pierde en su organización acusando, haciendo política, etc.?

El éxito no ocurre en forma de logros independientes. Aunque los viejos métodos de manejo del tiempo enseñaban a usar a los demás como simples recursos para lograr nuestros propósitos, lo cierto es que cada persona tiene la capacidad de hacer cosas importantes.

La independencia tiene su rol: es la fuerza que necesita para ir mas allá de los roles o expectativas de la sociedad, y mantenerse enfocado en sus principios. Pero este tipo de independencia es la que pavimenta el camino hacia la interdependencia – le hace merecedor del respeto de los demás.

### El paradigma de la interdependencia

Pensar en términos de interdependencia nos permite lograr más en el largo plazo.

Considere qué es más productivo:

1. ¿Hacer un trabajo en forma rápida y eficiente, o tomarse el tiempo de enseñar a otro que lo haga?
2. ¿Supervisar y controlar a otros, o ayudarlos a destapar su potencial creativo para auto-gobernarse?
3. ¿Planificar su tiempo eficientemente para resolver problemas creados por expectativas en conflicto, o aclarar las expectativas desde el principio?
4. ¿Resolver los problemas causados por mala comunicación, o construir relaciones profundas y sólidas que creen buena comunicación?

### Orientado a la gente

La cuarta generación del manejo del tiempo está basada en la gente, no en las cosas. Según el “paradigma de las cosas”, la administración se basa en la eficiencia, estructuras, mediciones, control, técnicas, etc. Utilícelo para el manejo de cosas.

En el “paradigma de la gente”, el enfoque es sobre el liderazgo, efectividad, espontaneidad, transformación, inversión, principios y sinergia.

Cuando tratamos a la gente bajo el “paradigma de la gente”, pensamos en términos de actividades importantes del cuadrante II como construir relaciones, clarificar expectativas, crear una visión compartida, etc. Esto apalanca nuestra capacidad y nos ayuda a crecer a nosotros y a los demás.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** First Things First

**Editorial:** Free Press

**Publicado el:** enero de 1996

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=113>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.