Liderazgo y gestión militar: saber priorizar es saber gestionar

"Lo que es importante pocas veces es urgente, y lo que es urgente, pocas veces es importante"
General Dwight Eisenhower

Capitán de Corbeta Gabriel Donayre Montesinos
Egresó de la Escuela Naval del Perú en 2001 y ese mismo año comandó el Batallón Angamos. Es calificado en Submarinos por la Escuela de Submarinos del Perú. Es ingeniero mecánico-eléctrico por la Universidad Privada de Piura, con tesis calificada de sobresaliente. En la República Federal de Alemania realizó la calificación de Submarinos (2009) y el curso de Comando y Estado Mayor (2014, con el primer puesto entre 11 Marinas participantes). Se desempeña como segundo comandante del BAP *Antofagasta*.



RESUMEN
El general Dwight Eisenhower tuvo una capacidad increíble para mantener su productividad no solo por semanas o meses, sino durante décadas. Por esa razón, no nos sorprende que sus métodos de gestión del tiempo, gestión de tareas y productividad hayan sido estudiados por mucha gente. Su estrategia de productividad más famosa es conocida como la "matriz de Eisenhower", una herramienta simple de toma de decisiones que podemos utilizar hoy.

PALABRAS CLAVE
Matriz de Eisenhower, herramienta de toma de decisiones, estrategia, productividad, administración de tareas.

ABSTRACT
General Dwight Eisenhower had an incredible capacity to maintain its productivity not only for weeks or months, but for decades. For this reason, we are not surprised that its methods of time management, task management and productivity had been studied by many people. His most famous productivity strategy is known as the "Eisenhower Matrix", a simple tool of decision making that we can use today.

KEYWORDS
Eisenhower Matrix, decision making tool, strategy, productivity, task management.

Introducción

Seguramente producto de su experiencia como comandante supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa durante la Segunda Guerra Mundial y responsable del planeamiento y ejecución de una de las mayores hazañas bélicas que se recuerdan, el Desembarco de Normandía, el general Dwight Eisenhower aprendió dos elementos fundamentales en la gestión diaria: la toma de decisiones rápida y el establecimiento de prioridades.

Eisenhower representa para nosotros un ejemplo de vida productiva. Además de haber sido un general de cinco estrellas con el rango de combate inicialmente citado, fue el trigésimo cuarto presidente de Estados Unidos.

• Artículo recibido el 16 de noviembre de 2016, aprobado para su publicación el 22 de noviembre de 2016



General Dwight D. Eisenhower.

Durante su Gobierno, se lanzaron programas de enorme importancia: el desarrollo del internet, la exploración del espacio y el uso de fuentes de energía alternativa, por citar algunos.

El principio en el que este destacado militar basó su trayectoria residió en la priorización de las tareas, saber distinguir claramente lo importante de lo urgente.

Quizás para nosotros sea algo dado por sentado, pero la realidad nos demuestra que no lo aplicamos con eficiencia al momento de tomar decisiones. Depositamos nuestro tiempo y energía en lo "urgente", dando poco margen del mismo para las tareas importantes que requieren de nuestra buena planificación. Ello conlleva a tomar decisiones precipitadas, de corto plazo y usualmente con efectos colaterales no deseados.

Ike[1] vio con suma agudeza que el modo de abordar cada tarea es distinto, y creó así un método que le permitió llevar una cargada agenda de compromisos de manera sumamente efectiva.

La matriz de Eisenhower



1. Apodo basado en el sonido inicial de su apellido: *Dwight D. Eisenhower.*

Su sistema de priorización de tareas es práctico. Diseñó una matriz, dividida en cuatro cuadrantes:

- Primer cuadrante: urgente e importante (ejecutar).
- Segundo cuadrante: importante y no urgente (planear).
- Tercer cuadrante: urgente y no importante (delegar).
- Cuarto cuadrante: no urgente y no importante (eliminar).

La citada matriz refleja en el eje vertical la importancia de una tarea y en el horizontal su urgencia.

a. Primer cuadrante: urgente e importante (ejecutar)

Este cuadrante se ocupa de las tareas que requieren acción inmediata: problemas apremiantes, proyectos importantes cuyas fechas vencen o emergencias. De no hacerlo, traerán consecuencias.

Podríamos identificarlo también como el "cuadrante de la crisis". Viven en crisis las personas que no acostumbran planificar sus tareas, las que las aplazan de manera consciente y acaban cumpliéndolas a "último minuto". Este tipo de personas viven "apagando incendios" y pocas veces concretan con éxito proyectos importantes. Salvo sea una eventualidad, debemos procurar conducirnos de tal manera que permanezcamos fuera de este cuadrante.

Evidentemente, una variable que no podrá ser anticipada será el día a día con sus propias urgencias. Frente a esta realidad, en vez de quedar paralizados ante demasiadas prioridades sobre la mesa, las ponemos en una lista y decidimos cómo tratar cada una.

David Allen propone, por ejemplo: "Si una tarea es importante, es urgente y toma menos de dos minutos, ejecútala"[2]. Si alguna de estas tareas puede ser manejada por alguien más, delégala, y si alguna tarea no tiene ni importancia ni urgencia, descártala. Así podremos enfocar nuestra concentración y energía a lo que solo nosotros debemos hacer.

Las tareas urgentes tienden a capturar nuestra atención y a generarnos la sensación de tener que tomar acción inmediata. Sin embargo, en vez de lanzarnos ciegamente a la acción, es adecuado tomarnos unos minutos para tomar perspectiva y evaluar cómo tratar cada tarea: "La dirección es más importante que la velocidad. Hay muchos que van rápido a ningún lado".

2. La regla de los dos minutos surge a partir del método de productividad personal "Getting Things Done" (GTD), desarrollado por David Allen, consultor e instructor en este campo.

b. Segundo cuadrante: importante pero no urgente (planear)

A este cuadrante pertenecen las tareas que nos permitirán alcanzar nuestras metas y objetivos. Es el cuadrante del planeamiento: desarrollar proyectos, cursos de acción, reconocer nuevas oportunidades y prevenir situaciones críticas. Debemos procurar conducirnos de tal manera que permanezcamos dentro de este cuadrante.

Para que esto funcione, debemos definir de forma clara las tareas cuyos objetivos deseamos alcanzar; planear los pasos a seguir y establecer un plazo fijo de avance[3] y culminación. Esto último debe ser realista, ya que deberá respetarse firmemente. Así se evita que dichas tareas sean conscientemente relegadas y, como consecuencia de ello, pasemos al cuadrante de la crisis.

c. Tercer cuadrante: urgente pero no importante (delegar)

A este cuadrante pertenecen las tareas que no aportan valor a nuestro trabajo y que merecen ser delegadas a otra persona. Tareas que nos consumen energía, tiempo y que no están alineadas con nuestro planeamiento, pero que de igual modo deben hacerse: interrupciones, llamadas telefónicas, correos, reuniones y diligencias inmediatas.

Para dedicarnos de lleno a nuestros objetivos, necesitamos aprender a delegar, que es fundamental para que este cuadrante funcione. El arte de delegar, tan valioso que merece un próximo artículo, sugiere las siguientes consideraciones:

- Definir la tarea de manera clara y sencilla.
- Asegurarse de que la persona a quien se le delegará la tarea entienda cuál es el resultado que se desea obtener.
- Orientar al mismo sobre cómo podría realizar la tarea, aceptando que no existe solo una manera de hacer las cosas[4].
- Establecer, de acuerdo mutuo, una fecha límite para que se culmine con la tarea o con la presentación de progresos.

---

3. Pueden ser 20 minutos diarios o dos horas a la semana, según se adapte nuestra rutina.
4. Evitar "meter la nariz", interferir o criticar arruina la productividad del equipo.

Asimismo, es primordial invertir nuestro tiempo y recursos en capacitar a nuestro personal si deseamos que estén a la altura de las tareas encomendadas.

d. Cuarto cuadrante: ni importante ni urgente (eliminar)

A este último cuadrante pertenecen las tareas triviales y poco significantes que "succionan" nuestro tiempo. Tareas que, sin ser de carácter urgente, nos apartan de nuestros objetivos y, como reflejo de nuestra naturaleza humana, preferimos darles prioridad por ser de mayor agrado: llamadas telefónicas, chats, reuniones largas e improductivas, ajetreo inútil, consumo de televisión y atención constante a las redes sociales, por citar algunos ejemplos.

Estas distracciones contribuyen usualmente a tener que pasar más horas de las debidas en el trabajo, acompañados solo por la amarga sensación de que, a pesar de encontrarnos constantemente ocupados, no progresamos en nuestras tareas. Tim Ferris[5] nos dice: "Si estás ocupado, es una forma de pereza, pensamiento flojo y acciones indiscriminadas".

Este tipo de tareas nos presionan y reclaman nuestra acción, son placenteras, divertidas y a menudo buscan complacer a otros. Es por ello que debemos mantenernos enfocados en nuestros planes y, de ser ello debidamente justificado, saber decir amablemente "no".

La diferencia entre urgente e importante

Ante las tareas urgentes, simplemente reaccionamos. Las cuestiones importantes y que usualmente no son urgentes requieren más iniciativa, más proactividad.

Tenemos que actuar, para no dejar pasar la oportunidad y hacer que las cosas ocurran. Si no practicamos este hábito, si no tenemos una idea clara de lo que es importante, de los resultados que deseamos obtener, ya sea en nuestra institución o nuestras vidas, con facilidad nos veremos desviados hacia la acción ante lo urgente[6].

---

5. Autor del libro *La semana laboral de cuatro horas*, junto a otros textos que siguen esta línea de pensamiento.
6. R. COVEY, Stephen. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires: Paidós 41. 2003, p. 91.

Priorizar las tareas según su carácter de urgencia e importancia, y planear en qué orden se ejecutarán junto con un plazo establecido, cambiará totalmente los resultados a obtenerse.



"Si no metemos las piedras en el frasco al principio, luego ya no habrá manera de hacerlo".

Permítanme citar una metáfora de autor desconocido:

En uno de sus habituales paseos matutinos, un anciano y experimentado maestro se detuvo junto con sus alumnos en un claro del bosque, sacó de su alforja un frasco de cristal y una docena de piedras.

Despacio y cuidadosamente, colocó las piedras dentro del frasco, de una en una, hasta que no cupo ninguna más.

Entonces preguntó a los alumnos: "¿Está lleno el frasco?".

El grupo contestó afirmativamente. Con una sonrisa en la cara, el maestro sacó un saquito de gravilla y comenzó a verterla sobre las piedras.

A la vez, agitaba el frasco para que la grava fuese ocupando los espacios libres entre las piedras. Cuando ya no pudo poner más grava en el frasco, volvió a preguntar: "¿Está lleno el frasco?".

En esta ocasión, los pupilos respondieron: "Probablemente, no".

El maestro respondió con una sonrisa de complicidad. En esta ocasión extrajo un saquito de arena y comenzó a echarla sobre las piedras y la grava, rellenando

fácilmente todos los espacios. De nuevo realizó la misma pregunta, a la que el grupo contestó con toda seguridad: "No".

Entonces, nuevamente introdujo su mano en la alforja y esta vez sacó una botella con agua. Vertió el líquido sobre el frasco con piedras, grava y arena, hasta que el agua alcanzó el borde.

En ese momento miró a sus alumnos y dijo: "Bien, ¿qué sacamos en claro de todo esto?".

Uno de ellos respondió: "La conclusión es que no importa cuán ocupados estemos: si trabajamos duro y nos esforzamos, siempre podremos hacer un poco más de lo que hacemos ahora".

"Esa es una conclusión no solo errónea sino peligrosa", respondió el maestro. "No, queridos alumnos. La verdadera enseñanza que podemos extraer es que si no metemos las piedras en el frasco al principio, luego ya no habrá manera de hacerlo"[7].

Reflexionando, extraemos dos lecciones:

1. Si ponemos la gravilla, la arena y el agua primero: Las tareas importantes, nuestras piedras, no tendrán espacio donde ubicarse luego.
2. Si ponemos las tareas importantes primero: la gravilla, la arena y el agua, nuestras tareas no importantes, se acomodarán en los espacios libres: "Todo a su tiempo y habrá un tiempo para todo".

La matriz de Eisenhower hoy

Ike es para nosotros, como militares, una figura en el escenario bélico. Su huella ha trascendido en el tiempo, gracias a su innegable capacidad de gestión y productividad.

En vista de ello, se hizo de primera necesidad aplicar su teoría en nuestros actuales dispositivos móviles. Es así que, a comienzos del 2013, la firma Appfluence tomó la idea y lanzó al mercado Priority Matrix, una *app* que por primera vez aplica los principios fundamentales de nuestro general en materia de priorización de tareas.

Su éxito fue tal, que pasó a ser un *best seller* en toda regla en el campo de la

7. BES, Carmen. El frasco y las piedras. 13 de abril de 2011. [Consulta: 25 de noviembre de 2016]. Disponible: http://psicologiasaludyrecursos.blogspot.pe/2011/04/el-frasco-y-las-piedras.html.

productividad y gestión del tiempo, al superar las 70.000 descargas. La firma hace suya la máxima de Eisenhower: "Lo importante pocas veces es urgente, y lo que es urgente pocas veces es importante"[8].

Reflexión final

Requiere voluntad y tiempo generar como militares[9] el hábito de tomar perspectiva y asignar bien las prioridades a las tareas encomendadas. Es fácil separar estas diferencias una vez, pero hacerlo continuamente puede ser duro.

Algunas personas son literalmente "acribilladas" por los problemas todos los días. Su único alivio consiste en huir hacia el cuadrante de las tareas no importantes ni urgentes. De modo que en su vida el 90% del tiempo lo pasan en el cuadrante de lo urgente y el 10% restante, en el cuadrante de las tareas insignificantes; a los cuadrantes "planear" y "delegar" solo les prestan una atención mínima. Así es como viven las personas que administran su vida sobre la base de la crisis, siempre "apagando incendios"[10].

Las personas que orientan su tiempo casi exclusivamente a los cuadrantes de delegar y tareas triviales llevan vidas básicamente irresponsables.

Estimados lectores, el motivo por el cual cité el método de Eisenhower es porque provee un marco claro y estructurado para la priorización de las tareas. Nos obliga a recapacitar sobre la importancia de las mismas y evita así que nos vayamos únicamente por el camino de la urgencia.

Pongamos primero lo primero. Son las tareas importantes las que elevan nuestra productividad, concretan proyectos, mejoran planes y trascienden en el tiempo. En palabras de Goethe: "Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos".

8. MENDIOLA, José. La 'Caja de Eisenhower', o cómo un método de gestión militar acabó en iPhone 4. 4 de mayoy de 2014. [Consulta: 20 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-05-04/la-caja-de-eisenhower-o-como-un-metodo-de-gestion-militar-acabo-en-el-iphone_124237/.
9. Hago referencia a nosotros como militares, debido a que el tiempo, no es comúnmente nuestro aliado.
10. COVEY, op. cit., p. 92.



Valientes soldados ejecutarán la tarea encomendada aun a costa de sus vidas, profundamente confiados en las decisiones tomadas por sus superiores. Tenemos una gran responsabilidad.

Bibliografía

- BES, Carmen. El frasco y las piedras. 13 de abril de 2011. [Consulta: 25 de noviembre de 2016]. Disponible: http://psicologiasaludyrecursos.blogspot.pe/2011/04/el-frasco-y-las-piedras.html.
- Escuela de Mando de la República Federal de Alemania, Füeak. *Guía de liderazgo y gestión militar.* Hamburgo. 2014.
- COVEY, Stephen. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.* Buenos Aires : Paidós 41. 2003.
- MAXWELL, John. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.* Nashville: Thomas Nelson Publisher. 1998.
- MENDIOLA, José. La 'caja de Eisenhower', o cómo un método de gestión militar acabó en el iPhone. 4 de mayo de 2014. Consulta: [Consulta: 20 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-05-04/la-caja-de-eisenhower-o-como-un-metodo-de-gestion-militar-acabo-en-el-iphone_124237/.
- PYLE, Ernie. *Brave Men. La batalla de Normandía de 1944.* Buenos Aires: Tempus. 2010.

