

## PREFACIO

*Un libro debe ser el hacha que rompa el mar helado  
que hay dentro de nosotros.*

Franz Kafka

Supongo que todo libro surge por el deseo de quien lo escribe de convertirlo en una realidad. En este caso, como autor, he sentido —además de aquel lógico deseo— una obligación, un compromiso. De modo que el acto de escribir, especialmente el proceso que llevó a terminar la obra, significa algo así como saldar una deuda.

Siempre me interesó el tema de la evaluación del desempeño. Era apenas un analista junior de Recursos Humanos, cuando un jefe imprudente —o quizá visionario— me pidió que diseñara un formulario para analizar el rendimiento de la empresa donde en ese entonces trabajaba. Sin conocer siquiera el concepto de *benchmarking*, le rogué desesperadamente a mis compañeros de facultad —que ocupaban roles más senior en otras empresas— que me pasaran copias de los formularios que solían usar. Luego, mi trabajo fue el de armar un *collage* (literalmente usando tijeras y cola de pegar) para que quede algo presentable. Mi jefe lo aprobó y, por más increíble que parezca, ese formulario frankensteiniano fue utilizado para el propósito previsto. Una locura, tal vez una premonición sobre mi futuro, pero el hecho fue que ese primer *collage* inició algo así como una obsesión personal y persistente en el tiempo.

Esta anécdota —aquella que evoco quizá alterada por el tiempo y por haberla recreado tantas veces— dio pie a nuevos desarrollos y a diseños e implementaciones más serias y profesionales en otras empresas en las que trabajé. Más adelante, aprendí de forma exponencial al ejercer el cargo de consultor organizacional, dedicando al tema literalmente miles de horas. Escribí una tesis doctoral que me llevó años, mediante la cual me adentré con esfuerzo y dedicación en esta disciplina. En todo ese camino, en un peregrinaje que se fue revelando como una verdadera vocación, fui recolectando de colegas, clientes y alumnos un latiguillo martirizante y cruel que se repetía una y otra vez. El mismo decía: “¿Cuándo vas a escribir un libro sobre gestión del desempeño?”. Pese a que con el correr de los años fui elaborando respuestas para obtener un escape elegante, aquella pregunta constante no dejaba de atravesarme. Me dolía, me angustiaba. Hasta que un día, como si fuese una revelación, encontré la causa de por qué no comenzaba la tarea de escribir. Por suerte, hallar el motivo me condujo hacia solución.

La gestión del desempeño —denominación más moderna que incluye (en parte) a la vieja evaluación del desempeño, pero que también (en parte) se diferencia de la misma— me resultaba inabarcable, amplia, extensa, como si fuese un vasto territorio sin límites aparentes. Sentía qué si escribía algo sobre un tema determinado, cometía una injusticia,

al no dar cuenta de otros temas, y así sucesivamente. De modo tal que prefería no abordar algo que a mi criterio parecía atterradoramente inconmensurable. En cierta forma, me veía como un astrónomo contando estrellas, pero en cada recuento incorporaba un área de análisis mayor y un telescopio más potente, de modo que el número de estrellas se acercaba a un infinito insondable. Es así como antes, previamente a la esperada revelación, elaboraba un temario donde cada rama se abría en subtemas que luego se dividían en nuevos subtemas y así en adelante, hasta que finalmente lograba un agotamiento intelectual inmovilizante y letal.

Obviamente, la solución al problema de contar estrellas es delimitar el campo y renunciar a toda pretensión abarcadora, a toda búsqueda de completitud y de exhaustividad. Me tranquilizó saberme incapaz de abarcar la totalidad del tema y ya no pretender conectar todo con todo. Por lo tanto, como aclaramos al inicio, este libro solo procura considerar de manera delimitada algunos aspectos de la gestión del desempeño, aquellos que me interesan particularmente. Nada más. Esta declaración de selectividad me dio la calma de espíritu que necesitaba para liberar mi pluma y me quitó el peso de ser exhaustivo e inclusive integral.

Pero comenzado el proceso de escritura, surgió otro elemento que debí sumar a la demarcación del contenido: el estilo reflexivo. Los primeros borradores del libro proponían un enfoque didáctico y se extendían explicando o describiendo detalladamente fenómenos y conceptos del tema elegido. Finalmente, comprendí que de esta forma seguía ampliando o profundizando demasiado, a tal punto que nuevamente las estrellas parecían otra vez infinitas.

Es por ello que, renunciando a la aspiración de completitud y al enfoque didáctico-explicativo, ahora puedo explicar de qué se trata este libro. Bien, este es un libro de reflexiones sobre algunos temas (solo algunos) vinculados con la gestión del desempeño, que en lo particular me resultan de interés. Ni más ni menos. También, para favorecer la lectura, he preferido utilizar la primera persona porque esta se asocia más a un estilo reflexivo y no a uno más neutro o académico. Del mismo modo, sin pretender violar derechos de autor, he optado por reducir todo lo posible el uso de citas o notas accesorias y de limitar la bibliografía a las fuentes más relevantes.

Todas estas aclaraciones iniciales no pretenden ser una disculpa para quienes en algún momento me martirizaron con un: “¿Para cuándo el libro?”. Solo buscan advertir al lector sobre la promesa que este texto encierra: ser la simple formulación de un conjunto de reflexiones. Para el lector, será solo eso. Pero para mí, es mucho más, ya que estas introspecciones expresadas en formato de libro me liberan de la deuda que mi consciencia asumió hace ya mucho tiempo.

Y hablando de deudas, el prefacio debería ser el espacio que utiliza el autor para agradecer los múltiples préstamos que otros nos han hecho (que van desde apoyos e ideas, hasta oportunidades para realizar la práctica profesional, recomendaciones, conversaciones provocadoras, etc.). Es así, que nuevamente me vi, al pretender exhaustividad y completitud, trabado ante un listado enorme de acreedores de mis

agradecimientos, en donde otra vez el miedo a la omisión se volvía significativo. Observaba que siempre, luego de elaborar un listado tentativo de agradecimientos, aparecían muchos más. De modo que no me queda más remedio que formular un comprensivo y sincero: gracias por todo, gracias totales y gracias a todos.

Aclaro que el “todos” no comprende a Cecilia. A Cecilia le dedico el libro, cada capítulo, cada palabra, cada minuto, desde el día que la conocí hasta siempre.

Luis María Cravino

Buenos Aires, 2017