

PERÚ >

Las formas importan

Cuidar las formas no es un gesto vacío ni una etiqueta anticuada como el eterno pañuelo en la solapa de mi papá: es una forma de liderazgo, de cultura organizacional

Por **Marisol Saravia Aguirre**



Una mañana, a inicios de los 90, me dirigía con mi tío al centro de Lima para almorzar con mi padre. Él —abogado laboralista, litigante enfrentado a los sindicatos recios de aquella época de Sendero, hiperinflación y crisis— nos pidió reunirnos fuera del Poder Judicial. Del brazo de mi tío, vi a lo lejos cómo un dirigente sindical joven, **con mucha flema y expresión hosca, acorralaba y “pechaba” a mi padre.**

“Doctor, usted es un (mil improperios), y cuídese, que se la tengo jurada.” Petrificada, escuché cómo mi padre le respondió con un aplomo que nunca olvidaré: “En cambio, usted, señor, es un dirigente sindical que merece todo mi respeto, pues lucha por lo que cree justo. Y **si en lugar de jurármela me escuchara, creo que podríamos entendernos.** Pero eso sí —vociferó para tirios y troyanos—, con respeto, señor dirigente, porque las formas importan.” El silencio póstumo lo rompió un: “Tiene usted razón, doctor, disculpe. Hablemos mañana, si le parece.”

Se dieron un fuerte apretón de manos, seguido de un pah pah pah en la espalda que parecía más un regulador de testosterona que un gesto afectuoso. Al mirarse con otro calibre, pude ver —lo juro— cómo, en el real maravilloso de García Márquez que vivía en mi cabeza de tanto leerlo, **se tejían coloridos hilos de valoración mutua que acortaron distancias ideológicas** y los pusieron en el mismo bote: el de las formas.

La única frase que mi padre pronunció camino a la Plaza San Martín fue: “**Las formas importan, hijita. Nunca lo olvides**, y procura no perderlas, menos cuando tienes la razón o estás en ventaja.”

Luego supe que la negociación llegó a buen puerto. Aquel día germinó una relación que, 33 años después, se reflejó en la caminata taciturna que emprendimos mi padre y yo para rendir honores a ese dirigente, Armando, el día de su velorio. El pesar de mi padre era el de quien despide a un amigo entrañable. “**Ahí va el doctor, tantos años juntos**”, escuchamos a nuestro paso al despedir a quien pasó de jurársela a tenerle respeto. Y el respeto fue mutuo.

Hoy, luego de tres décadas, **insertada en un mundo corporativo** que exige resultados como premisa innegociable, compruebo a diario que las formas no solo importan: son una necesidad. En este entorno, donde la política interna se entrelaza con dinámicas de poder sutiles y a veces voraces, y donde la capacidad de colaborar con equipos diversos en jerarquía, experiencia, habilidades y *background* es crucial para que un negocio no solo sea viable, sino sostenible y rentable, **el respeto, la cortesía y la escucha activa** se vuelven herramientas estratégicas.

Cuidar las formas no es un gesto vacío ni una etiqueta anticuada como el eterno pañuelo en la solapa de mi papá: **es una forma de liderazgo, de cultura organizacional.** Porque en medio del estrés, las presiones por alcanzar objetivos y la urgencia de demostrar logros individuales —tan en boga en esta era de métricas y *performance*— es fácil olvidar que, antes que roles o KPIs, somos personas. Y que el peldaño en el que estemos parados dentro de la escalera corporativa debe recordarnos siempre que la autoridad sin humanidad se puede fácilmente convertir en abuso, mientras que la verdadera influencia e impacto de dicho peldaño nace de asumir, primero, la responsabilidad que este conlleva.

De nada sirven los galones ni los títulos si no interiorizamos que las formas no solo importan: definen.



Marisol Saravia Aguirre

Gerente de Marketing y
Desarrollo de Negocios de
Hernández & Cía.