

## YUNUS, UN LIDERAZGO REAL

Por Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE.

Si liderazgo es el proceso dinámico de interacción por el que se ejerce influencia sobre un grupo de personas con vistas a obtener un objetivo común, la biografía de Mohamad Yunus –fundador del Grammeen Bank y premio Nobel de la paz– es un testimonio vivo y ejemplar de lo que el referido concepto implica. Liderazgo es una relación, un encuentro, un modo de entender la convivencia. Es la capacidad de suscitar confianza, de generar credibilidad, de provocar y mantener un compromiso diferencial en torno a la hondura y nobleza de una causa que da sentido a lo que se intenta hacer. En cierto modo, yendo más allá de la lógica y el sentido común, liderazgo es involucrar, seducir, enamorar. Pues bien, sobre estas ideas gira la trayectoria vital de Yunus, permanentemente asentada sobre unos principios morales firmes e innegociables. Apunto a continuación algunas claves de su excepcional autoridad personal:

1. En lugar de encerrarse en conceptos y teorías superados por una realidad desbordante, Yunus encuentra en esa misma realidad su auténtico laboratorio vital. Las estadísticas del profesor hablan de la miseria y la pobreza insultantes, que en el aula se utilizan con rigor y asepsia. Dando un paso más, la escuela demoledora de la calle –a la que tuvo que acudir en una de las típicas inundaciones que azotan Bangladesh– le acercó a la tragedia diaria de personas indefensas y sacudidas, fuente primigenia de su transformación interior. Hechos y personas son las barras paralelas sobre las que se ejerció a diario.
2. El fuerte sesgo personalista, cotidiano, anónimo e inmediato del liderazgo de Yunus – él se interesa por el vecino de al lado, se concentra en la aldea más cercana– es la mejor base de lanzamiento para que su apuesta por los microcréditos llegue a todo el mundo, para que en su país millones de personas salgan de los indicadores de pobreza de la ONU. No se construye la familia ni el barrio, la ciudad o la civilización humana pisoteando la libertad e independencia de cada ser humano. Ahí, en ese arcano singular y misterioso, Yunus concentra sus esfuerzos.
3. Enfrentado a la injusticia y miseria más abyectas, Yunus siente la frustración y la impotencia. Sus fibras más sensibles son zarandeadas por situaciones sociales delirantes.

La frustración y el conflicto no son los objetivos finales a alcanzar, pero sí pueden ser revulsivos diferenciales de un talento y energía latentes y adormecidos. A veces no conseguimos más porque no nos indignamos, porque la abulia, el conformismo y la costumbre nos atenazan y anestesian. Yunus se indignó activamente y hoy celebramos su gestión lúcida y valiente del conflicto.

4. Si liderazgo es transformación, es lógico que ante cualquier intento de cambio y evolución afloren las resistencias de un *statu quo* político y cultural que no está dispuesto a renunciar a sus privilegios y prebendas. En el universo de Yunus se encuentran muchos de esos frenos. La conservadora industria bancaria; el *establishment* político; los intermediarios y usureros, eslabones voraces de una cadena intolerable; los maridos, ejemplos dramáticos del peor machismo; los talibanes, garantes de una ortodoxia religiosa asfixiante. Todo conduce a un muro insalvable. Y por si fuera poco, la mujer –destinataria natural de los créditos– ofrece la última y más sutil negativa. Ante tal cúmulo de circunstancias adversas, lo fácil era enfundarse en un conjunto de quejas y excusas incontestables. Yunus sortea la tentación de abandonar y encuentra en cada madre –dramáticamente necesitada en su determinación y coraje– a su socio natural e imprescindible. Paradoja: la parte más “débil” de la sociedad es el corcho estable y resistente al que se agarra Yunus para no ahogarse en el intento.

5. Si el líder exige de sus compañeros de viaje la condición de héroes, tiene muchas posibilidades de quedarse solo. Yunus entiende desde el primer momento que la soledad y responsabilidad de cada madre, sostén de su compromiso, han de ser arropadas y completadas con la fuerza del grupo. Si la cadena se rompe, si una vecina no devuelve el crédito, la aspirante no obtiene su financiación. Por necesidad, por solidaridad o por vergüenza torera, todas encuentran en la suerte de la compañera un argumento adicional para hacer frente a los pagos. Legítimamente orgullosas, el “control” horizontal de miembros interdependientes de un equipo unido se torna factor de estabilidad y seriedad.

6. Yunus es la feliz síntesis del rigor, de la capacidad analítica y de la densidad intelectual del profesor que es. Y también del olfato, instinto e intuición inefable del emprendedor innato que lleva dentro desde su más tierna infancia. Empresario idealista, profesor comprometido, son las dos caras de la misma aventura vital. No se puede construir un mundo sin pobreza si antes no se ha imaginado. Visionario con los pies en el suelo, el primer paso en el viaje de Yunus lo da la imaginación, y a su servicio pone el resto de sus saberes y habilidades. Como M. L. King, Yunus sueña despierto, y el grueso de sus horas de vigilia mental se dedica a que el sueño se haga felizmente realidad.

7. ¿De qué está hecho ese sueño? ¿Cuál es la materia prima que lo ilumina? ¿A qué sentido de la misión responde? La respuesta a estos interrogantes nos habla de unos valores vividos con naturalidad y constancia. Yunus no relativiza lo esencial, no negocia la dimensión moral del liderazgo que protagoniza. La libertad, la justicia, la solidaridad y la integridad son los valores convocados en torno al axioma central de todo su proyecto:

la sagrada dignidad de cada hombre y mujer. En su firmeza moral, en sus raíces espirituales, encuentra el ancla filosófica para bandear las peores tormentas.

8. Gestor hábil de talentos ajenos, administrador eficaz de inteligencias y saberes de profesionales que esperan una oportunidad, Yunus es un hombre de carácter. No se comprenden sus logros sin atender a su personalidad fuerte y atractiva. Perseverancia para seguir, paciencia para encontrar en el tiempo su aliado, humildad para aprender de los errores, un optimismo admirable y una fe indomable en la condición humana constituyen su mejor y más valioso equipaje emocional y espiritual.

9. Diseñar una atmósfera profesional y moral que facilite la institucionalización del aprendizaje es consustancial al buen líder que no desea perpetuarse, que piensa en las próximas generaciones y que es capaz de trascender su tiempo. El líder es como el buen jardinero, que se dedica a eliminar las hierbas malas y facilita que las plantas puedan crecer y florecer. Desde hace ya tiempo, Yunus entiende que parte de su responsabilidad tiene que ver con el día después, con preparar el recambio para un futuro sin él. Embajador eminente de su país, misionero de una idea sencilla y radical, la gestión interna del Banco descansa sobre cabezas elegidas y preparadas por el fundador. Consecuente con su esquema de trabajo, no pretende en absoluto ser imprescindible, deseo oculto de egos inseguros y narcisistas.

10. Corolario natural de su liderazgo, a su paso se destrozan muchos diques y corsés mentales y psicológicos. Si el poder manipula y encorseta paradigmas obsoletos – entendiéndolo por paradigma la pauta subyacente a una determinada conducta–, el liderazgo cuestiona y desafía la verdad y oportunidad de su vigencia. En un mundo crecientemente global e interdependiente, acunado en los brazos de subvenciones, tarifas, clientelismo y ayudas que se quedan en la superficie de los hechos –mustrario diverso de un paternalismo interesado, si no de un totalitarismo sutil que recela de la libertad–, Yunus rastrea la raíz de los problemas. Deposita la solución de los mismos en sus dueños, en cada hombre y mujer que aspira a una vida mejor. Así, la caridad, valor inicial en sus primeros balbuceos, cede paso a la justicia. De la limosna se pasa al préstamo con interés, y en ese giro estriba la autoestima y confianza de ciudadanos pobres que, ya en marcha, desean protagonizar su vida. ¡Que cunda el ejemplo!