

Manifiesto para una revolución moral

Ideas
para construir
un mundo
mejor

Un libro para aquellos
que buscan dejar
un planeta distinto
al que encontraron

**JACQUELINE
NOVOGRATZ**

Prólogo de JUAN CARLOS CUBEIRO

DEUSTO

Manifiesto para una revolución moral

Ideas para construir un mundo mejor

JACQUELINE NOVOGRATZ

Traducción de Verónica Puertollano



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Manifiesto for a Moral Revolution*

Publicado por Henri Holt and Company

Todos los derechos reservados

© Acumen Fund, 2020

© de la traducción: Verónica Puertollano López, 2021

© Centro de Libros PAPP, SLU, 2021

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3195-3

Depósito legal: B. 1.611-2021

Primera edición: marzo de 2021

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por CPI (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	9
Introducción	13
1. Sólo empieza	23
2. Redefine el éxito	35
3. Cultiva la imaginación moral	53
4. Escucha las voces nunca oídas	69
5. Eres el océano en una gota	89
6. Practica la valentía	107
7. Mantén valores opuestos en tensión	125
8. Evita caer en la trampa del conformismo	141
9. Utiliza el poder de los mercados y no te dejes seducir por ellos	159
10. Crea alianzas con humildad y audacia	177
11. Acompáñense unos a otros	197
12. Cuenta historias que de verdad importen	211
13. Abraza la belleza en la lucha.....	227
14. Manifiesto	245
Agradecimientos	263
Lecturas seleccionadas	267

Capítulo 1

Sólo empieza

Hace unos años hablé en una pequeña universidad de mujeres en el sur de Estados Unidos. Después de mi conferencia, tuve el privilegio de reunirme con algunas de las alumnas más sobresalientes de la escuela. Durante varias horas, hablamos de lo que iba mal en el mundo y qué podría hacer cada una de nosotras al respecto.

—¿Con qué sueñas? —pregunté al final a una mujer rubia y con gafas que había estado escuchando con atención sin pronunciar una palabra.

—Quiero cambiar el mundo.

—¿Cómo puedes hacer eso? —pregunté.

—Ése es el problema —dijo ella—. No tengo ni idea.

Pude ver cómo sus ojos se encharcaban de lágrimas. Y, por un momento, vislumbré a mi yo más joven.

Recuerdo mirar a un mundo que yo quería cambiar y no tener ninguna pista sobre cómo hacerlo. Era audaz y al mismo tiempo estaba discretamente asustada; sentía que en mi interior convivían un toro y una paloma, y me preocupaba no tener las habilidades o los conocimientos prácticos para llevar a cabo mis ambiciones. Y algunos de esos sentimientos persistieron incluso cuando tuve una mayor certeza sobre los posibles caminos que seguir.

De hecho, muchas de las palabras y preguntas de las alumnas aquella noche me resultaban familiares: ¿Cómo puedo ser útil? ¿Cómo puedo encontrar mi propósito? ¿Dónde lograré un mayor impacto?

Cuando echamos la vista atrás en nuestras vidas, construimos relatos que dan sentido a quiénes somos y cómo hemos decidido invertir nuestro tiempo. Pero, cuando miramos hacia delante, el camino al frente está oculto. Y aunque hay competencias que adquirir y rasgos de la personalidad que desarrollar, sólo hay una manera de empezar.

Sólo empieza y deja que el trabajo te enseñe.

Muchísimas personas que anhelan cambiar las cosas se quedan paralizadas por temor a dar el salto sin haber resuelto cada detalle. Sin embargo, la decisión a la que nos enfrentamos no es la de trazar el camino perfecto; es simplemente la de embarcarse en un viaje. Una vez que hemos dado un paso adelante, el trabajo nos enseñará dónde hemos de dar el segundo paso, y después el tercero, y así sucesivamente. El objetivo no se revela a aquellos que se quedan sentados en el taco de salida sin correr ningún riesgo. Dicho con otras palabras: no planificas tu camino para encontrar tu propósito. Vives dentro de él.

Cuando era pequeña leía historias sobre santas. Estaban impresas en estampitas que mi querida profesora de primer grado, la hermana Mary Theophane, me regalaba por hacer bien los exámenes. Muchas décadas después, mi amiga poetisa Marie Howe dijo que las historias de las santas representaron la primera vez que nosotras, niñas católicas, leímos sobre mujeres que escribieron el relato de sus propias vidas. Las santas fueron también las primeras personas que descubrí que vivían —e incluso estaban dispuestas a morir— por una idea más grande que ellas mismas. Su determinación y su valor me contagiaron el deseo de ser útil. En cierto modo, yo quería ser como ellas.

Cuando tenía diez años, mi profesora de quinto grado, la señora Howerton, me enseñó una serie de biografías de figuras heroicas, unos libritos amarillos escondidos en un rincón de la biblioteca del colegio. Allí, me sentaba en el suelo con las piernas cruzadas y desaparecía en los mundos de la abolicionista Harriet

Tubman, de la médica pionera Elizabeth Blackwell, de la defensora de los derechos humanos Eleanor Roosevelt, etcétera. Estas mujeres se negaron a verse limitadas por sueños pequeños y, aunque yo no era aún capaz de aspirar a ser el ejemplo vivo de una mujer como ellas, eran faros de lo posible, de vidas vividas para cambiar las cosas.

Sin embargo, aunque yo soñaba con convertirme en una guerrera del amor y la justicia, mi primer trabajo al salir de la universidad apenas sirvió a tal propósito. Durante más de tres años, pasé mis días en Wall Street, trabajando de analista en el Chase Manhattan Bank. Aunque no me había propuesto trabajar en el mundo de la banca, descubrí el placer de desarrollar habilidades financieras y entender el funcionamiento de los sistemas económicos, por no hablar del beneficio colateral de viajar por el mundo. Hasta entonces, nunca había salido de Estados Unidos. Ese trabajo en la banca me llevó a cuarenta países y me puso en contacto con realidades políticas y económicas que antes sólo había estudiado en los libros.

Lo que no me gustaba de la banca, sin embargo, era cómo nuestra organización financiera excluía a las personas con bajos ingresos de un sistema de préstamos que podrían cambiarles la vida y contribuir a sus economías locales. Los bancos exigían a los prestatarios que aportaran como garantía el doble del valor de sus préstamos, un requisito fuera del alcance de incluso la clase media-baja. El antiguo adagio de que para ganar dinero hace falta dinero estaba más presente que nunca. El sector privado fue creado para obtener beneficios, simple y llanamente, no para asegurar un buen servicio a las múltiples partes interesadas. Al comprender que tenían muy pocas posibilidades de ser parte del sistema financiero convencional, la mayoría de las personas con bajos ingresos no se atrevían siquiera a cruzar las puertas de los principales bancos.

A medida que pasaban los meses en el Chase, arraigó en mí el anhelo de hacer algo por las personas con bajos ingresos. Ese anhelo era una pista del hilo que debía seguir, una agitación impulsada por un creciente sentido de la injusticia y el deseo de contribuir. Un fin de semana de mediados de 1985, pasear por

las favelas de Río de Janeiro, y conversar con personas que trabajaban muy duro sobre sus aspiraciones y realidades, me convenció de lo que ya sabía: que los países se desarrollarían de manera equitativa sólo si sus ciudadanos con bajos ingresos pudieran ahorrar y pedir préstamos.

Más o menos en esa época un amigo me enseñó un artículo sobre un economista poco conocido llamado Muhammad Yunus, el cual había puesto en marcha una pequeña empresa en Bangladés llamada Grameen Bank. El Grameen era parte de un incipiente sector llamado «microfinanzas», que incluía a la Asociación de Mujeres Autónomas de la India, el Comité por el Avance Rural de Bangladés (BRAC, por sus siglas en inglés) y el Banco Mundial de la Mujer, de Estados Unidos. Estas instituciones concedieron pequeños préstamos (de entre treinta y cien dólares de media) a millones de personas de bajos ingresos, en su mayoría mujeres, para que pudieran desarrollar pequeños negocios y ganarse la vida.

Aunque el sector de las microfinanzas sólo tenía unos diez años en aquel momento, ya estaba produciendo resultados notables. El Grameen Bank había recabado datos que mostraban que las mujeres con bajos ingresos devolvían sus préstamos con intereses mucho más altos que sus homólogas ricas. Eso me llamó la atención. Empecé a soñar con dejar Wall Street para trabajar en las microfinanzas.

Sin embargo, primero tenía que superar mi temor a ver reducidos mis ingresos personales y el temor aún mayor de decepcionar a mis padres. Yo era la mayor de siete hermanos en una familia de militares y tuve que pagarme mis estudios universitarios y endeudarme para licenciarme. El Chase me había puesto directamente en el camino a la riqueza; la visión de futuro en ese banco resultaba tentadora. Además, un alto directivo del Chase me había ofrecido hacía poco un ascenso rápido que me daría la oportunidad de romper barreras para las mujeres en el mundo financiero.

Mi padre no quería que yo dejara pasar lo que él consideraba una oportunidad profesional que sólo se daría una vez en la vida. A mi madre le preocupaba que pudiera ocurrirme algo malo si

trabajaba en un país en vías de desarrollo, o peor: que quizá nunca me casara. Y, por supuesto, ninguno de los dos quería que me mudara a otro continente. Los padres quieren mantener a sus hijos a salvo. No ayudó que a mis amigos les preocupara que nuestras relaciones pudieran cambiar y algunos simplemente pensaron que había perdido la cabeza. La cacofonía acalló la vocécita en mi interior. Yo era una persona complaciente por naturaleza y me preocupaba lo que pensarán los demás. Pero esta tendencia chocaba naturalmente con otra parte de mí que era atrevida, buscaba la justicia y a veces incluso era temeraria, decidida a lograr un cambio en el mundo.

De algún modo sabía que, si no me atrevía entonces, quizá nunca podría asumir el riesgo. Aunque sólo tenía veinticinco años, ya conocía a algunos compañeros que vivían de forma provisional, prometiendo que perseguirían sus sueños «después» de haber saldado sus deudas..., o casarse..., o cursar un máster de administración de empresas. Con el tiempo, sus vidas se volvieron más caras de gestionar, lo que hacía cada vez más difícil dar el salto. Temía vivir una vida de tranquila desesperación, por citar a Thoreau, y ansiaba una vida rica en aventuras.

Algunas personas se sentían plenamente vivas en el mundo de las finanzas. No era mi caso. Yo necesitaba aventurarme hacia una vida distinta. Sí, tenía que pagar una importante deuda de estudios, pero ya vería la forma de conseguir todos esos dólares y céntimos más tarde.

Después de algunos meses de investigación, descubrí lo que parecía una increíble oportunidad: trabajar con numerosas organizaciones de microfinanzas noveles en todo un continente, proporcionando apoyo de gestión y haciendo de embajadora para mujeres interesadas en utilizar las pequeñas empresas como herramienta para el cambio. Sin embargo, había una pega: el trabajo era en Costa de Marfil (África Occidental) y no en Brasil, donde yo quería trabajar. Si iba a hacer un sacrificio profesional y económico, concluí, debía renunciar a un lugar cuyos ritmos y colores embriagadores tenían un atractivo especial para mí. No sabía casi nada sobre Costa de Marfil.

Por desgracia, no había ninguna oportunidad en Brasil sobre

la mesa y tenía que tomar una decisión. Podía centrarme en la sustancia de mi deseo —convertirme en un puente entre las personas de bajos ingresos y el mundo de las finanzas— o podía obsesionarme con mi fantasía de vivir en Brasil. No podía hacer las dos cosas.

Los jesuitas tienen un dicho muy elocuente: «Ve a donde tu anhelo más profundo coincida con la mayor necesidad del mundo». Yo anhelaba contribuir al desarrollo económico de las personas con bajos ingresos, aprender sobre el mundo y vivir en una nueva cultura. Por la razón que fuese, el mundo parecía necesitarme, o al menos quererme, más en África Occidental que en Brasil.

Así que acepté el trabajo en África Occidental. Simplemente empecé.

No pretendo parecer arrogante cuando digo que «simplemente empecé». Tuve la suerte de crecer con unos padres que siempre acabaron apoyando mis decisiones. No fue ése el caso de muchos otros que se enfrentaron a graves consecuencias por rechazar los deseos de sus familias, clanes o líderes religiosos. De hecho, algunas personas pueden necesitar valor para empezar incluso una conversación. Además, había algo de verdad en los temores de mis padres: me ocurrieron cosas malas y me costó mucho más tiempo casarme de lo que ellos o yo habríamos imaginado.

Pero la vida nos deja a todos heridas y marcas, y tuve muchas oportunidades de casarme, también cuando viví en África. Hasta que me casé con mi marido, Chris, no me di cuenta de que, sin ser consciente, sólo había estado esperando al amor de mi vida.

La gente joven pregunta a veces: «Pero ¿y si me atrevo y luego fracaso?». Yo fracasé más veces de las que puedo contar. Me mudé a Costa de Marfil y me encontré con el rechazo directo de aquellos a los que esperaba servir. Sin embargo, aprendí de mis fracasos y acabé entendiendo que descartar el fracaso es también descartar el éxito.

Con cada experiencia —las buenas, las malas e incluso las desagradables—, fui añadiendo herramientas a mi utillaje. Más importante aún, perfeccioné mi comprensión de mí misma y de

cómo los demás me percibían a mí, preparándome para escuchar, aprender y trabajar en asociación. Empecé a comprender que el mundo sí necesita otro héroe —los cambios sostenidos son el resultado de múltiples actos heroicos en toda una comunidad— y que mi trabajo era ayudar a los demás a brillar.

Por supuesto, hay veces en que nada parece funcionar, en las que no entiendes qué está pasando a tu alrededor y nadie confía en ti lo suficiente para contártelo. Pero lo que distingue a los que se embarcan en iniciativas sólo para sentirse bien de los que de verdad hacen que el mundo avance no tiene nada que ver con el intelecto, los contactos o unas habilidades específicas. Los que con sus actos e ideas producen consecuencias positivas son los que siguen en la brecha.

Inténtalo. Fracasa. Después inténtalo otra vez. Sigue el hilo mientras se desenrolla. Sólo empieza.

Después de mi turbulento paso por Costa de Marfil, me fui a vivir unos meses a Kenia, donde seguí tropezando en mis esfuerzos por «hacer el bien». Al final, a principios de 1987, cuando sólo tenía veinticinco años, acepté un trabajo de consultoría de tres semanas en Kigali (Ruanda) para investigar el estado de los créditos para las mujeres con bajos ingresos. Se hizo evidente que la única manera de cambiar la situación financiera de las mujeres allí era fundar una institución adaptada a sus necesidades. No me paré a preguntarme quién era yo para intentar crear una institución financiera basándome en una mísera experiencia de tres años en el departamento de créditos del Chase Bank. Vi un problema por resolver: el sistema bancario excluía a las personas que sólo estaban pidiendo una oportunidad justa para recibir un préstamo y contribuir a la economía. Y yo ya estaba conociendo a extraordinarias mujeres allí que se asociarían conmigo.

¿Quién era yo para no atreverme?

Duterimbere, el primer banco de microfinanzas de Ruanda, que cofundé con Felicula y otras, abrió una vía de préstamos a mujeres con bajos ingresos del país y tuvo efectos en las vidas de muchas personas. También cambió mi vida para bien. Experi-

mentar de primera mano el poder de los mercados desde el punto de vista de las mujeres con bajos ingresos reforzó mi creencia en utilizar los instrumentos del capitalismo para posibilitar la libertad individual.

El trabajo me proporcionó nuevas ideas y habilidades. En 1987, fui testigo de cómo las fluctuaciones del mercado mundial hicieron que el precio del café local se hundiera, arrasando los medios de subsistencia del 80 por ciento de los agricultores ruandeses, un episodio que me abrió los ojos ante los peligros del capitalismo sin control. Si no hubiese dado ese primer salto desde Wall Street, no lo habría aprendido. Y si no hubiese perseverado tras fracasar en Costa de Marfil, podría haberme ido a casa sin enfrentarme a mis propias limitaciones o descubrir mis verdaderos dones. Crecemos cuando nos estiramos, cuando estamos dispuestos a acoger lo incómodo.

La mentalidad de «sólo empezar» no la poseen únicamente los jóvenes, sino cualquiera que espere seguir siendo productivo. Nadie me enseñó tanto sobre el elixir de la autorrenovación como mi mentor, el venerable John W. Gardner. Conocí a John en mi primer año en la escuela de negocios, justo después de mi primer periodo de trabajo en África, y representaba precisamente el tipo de líder que yo aspiro a ser. Aunque no lo comprendía totalmente entonces, he descubierto que, cuando no sabes por dónde empezar, seguir a un líder que te inspire puede ser una estrategia eficaz.

John empezó y volvió a empezar a lo largo de su vida, participando en las decisiones más trascendentales de su generación, pero sin dejar de liberarse de las presiones de la sociedad para que fuese lo que otros pensaban que debía ser. John, el único republicano del gabinete del presidente Lyndon Johnson, fue secretario de Salud, Educación y Asistencia Social durante el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos, momento en que puso en marcha el programa de *fellows* de la Casa Blanca y lanzó Medicare, entre otras iniciativas. En 1968, dimitió en protesta por la guerra de Vietnam y tuvo que empezar otra vez.

Dos años después, a los cincuenta y cuatro años, John fundó Common Cause, un movimiento ciudadano que exige al gobierno la rendición de cuentas. Y en 1980 cofundó Independent Sector, para apoyar al sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. Aunque ya era septuagenario cuando lo conocí, John fundaría después una organización sin fines de lucro, ahora llamada Encore, que inspira a las personas mayores a empezar otra vez, participando en organizaciones de servicios en todo el país.

La de John era una sabiduría vivida y práctica. «El hombre que se autorrenueva —escribió— ansía un diálogo interminable e impredecible entre sus potencialidades y las reclamaciones de la vida; no sólo las que se encuentra, sino las que él inventa.» Él era medio siglo mayor que yo, pero John —murió en 2002— sigue siendo una de las personas más jóvenes que haya conocido nunca.

De modo que sólo empieza. Busca mentores de los que puedas aprender, ya sea en persona, online o por escrito. Y deja que tus experiencias te enseñen qué tienes que hacer a continuación. A fin de cuentas, me llevó casi veinte años de aprendizaje, de añadir nuevas herramientas a mi utillaje y ampliar mi percepción del mundo trabajando en la banca, el desarrollo y las fundaciones, antes de que mis habilidades, mis aspiraciones y mis redes se unieran para crear Acumen en 2001.

Estaba lista para simplemente empezar otra vez. Yo tenía una teoría de cómo podríamos revolucionar la filantropía invirtiéndola como capital a largo plazo —capital paciente—¹ en em-

1. El capital paciente es un capital de inversión a largo plazo para empresas en una etapa temprana que asume riesgos financieros que otros normalmente no lo hacen. El capital paciente de Acumen está respaldado por capital filantrópico (donaciones) que generalmente invertimos durante un periodo de 8 a 12 años en emprendedores que están abordando retos relacionados con la pobreza. Acompañamos nuestra inversión financiera con un importante apoyo gerencial y utilizamos nuestro capital social (acceso a redes, incluidos donantes, corporaciones y gobiernos) para respaldar la inversión. Todo el dinero que retorna a Acumen se reinvierte en innovaciones para comunidades con bajos ingresos. También medimos el impacto social, no solamente el retorno finan-

prendedores intrépidos que se atreven a desarrollar soluciones a la pobreza económicamente sostenibles allí donde los mercados y los gobiernos han fallado a los más vulnerables. Pero no tenía muchos elementos de prueba. Recuerdo haber pensado que iba a pasar tres años haciendo todo lo posible por desarrollar un «plan para el cambio» y después decidiría si Acumen era una idea que valía la pena intentar más allá de eso.

Por fortuna, yo era parte de un grupo de pioneros que estaban dispuestos a arriesgar su filantropía por una idea que la mayoría consideraba una locura.

Ese primer grupo aplaudió cada nuevo paso. Cuando los ataques terroristas del 11-S cambiaron el panorama mundial, mi equipo y yo decidimos trabajar en Pakistán. Nunca había estado en ese país, pero ese mismo hilo de dignidad humana que había tirado de mí hasta las microfinanzas atrajo a mi equipo hacia el mundo musulmán, cuando otros huían. Después de diez años de trabajo en el sur de Asia y África, quisimos hacer algo más para abordar los retos de la pobreza y la desigualdad, así que nos expandimos a América Latina y Estados Unidos. Cada nueva geografía era un riesgo, y cada una era una aventura.

Cada nueva inversión nos hizo comprender más a fondo cómo funciona el mundo y nos dio confianza para forzar aún más los límites de nuestro trabajo. Han pasado casi veinte años desde los inicios de Acumen. Cuando empezamos no podía ni soñar con el tipo de empresas que ayudaríamos a construir: empresas que no se han ajustado a los moldes y, sin embargo, han tenido éxito, liberando el potencial de millones de personas con bajos ingresos. No había entendido aún qué tipos de asociaciones se necesitan para brindar servicios críticos no sólo a algunas personas, sino a todas. Y aunque, por supuesto, tuvimos algunos comienzos en falso, gracias a nuestros esfuerzos y a los de muchos otros en todo el mundo existe un nuevo sector llamado «inversión de impacto». Y una nueva generación dispone de un conjunto de herramientas más nuevas y mejores con las que rei-

ciero, de nuestras inversiones, utilizando un enfoque de Lean Data (metodología descrita en el libro).

maginar y desarrollar modelos de capitalismo inclusivo y sostenible para el medio ambiente.

A pesar de todos los años transcurridos todavía sigo simplemente empezando. Estoy perfeccionando mi propósito, esclareciendo quién soy y quién quiero ser. Y en el concepto de dignidad humana he descubierto un propósito por el que estoy dispuesta a vivir y, si es necesario, morir. Y eso lo ha cambiado todo.

Tal vez no tengas meridianamente claro cuál es tu propósito. No pasa nada. Crecerá contigo. Pero si presientes que lo que quieres es que tu vida tenga que ver con algo más grande que tú, haz caso a ese impulso. Sigue el hilo. El mundo te necesita.

Sólo empieza.