

El futuro no se hereda, se construye.
Ni fatalismo lúcido ni optimismo
complaciente: esfuerzo con
realismo esperanzado. Talento y
suerte importan, pero solo el
esfuerzo sostiene el rumbo cuando
fallan. Timshel: puedes elegir—y
juntos, convertir la esperanza en
acción y progreso.

El futuro no se hereda, se construye

Lecciones desde el realismo
esperanzado

Jorge Padilla

Hay frases que se enuncian como consuelo, y otras que representan un contrato.

“El futuro no se hereda, se construye” no es una frase decorativa. No pretendo con ella generar falsas esperanzas. No es un ejemplo de lo que ha denominado como “optimismo cruel”—promesas de oportunidades fantásticas e inalcanzables que acaban frustrando a quien las cree.

Por el contrario, es una cláusula contractual. Una obligación autoimpuesta, con letra pequeña incluida. Esa letra pequeña que dice: “nada importante sucede por inercia”. El éxito no se hereda. Las carreras profesionales, las instituciones políticas y sociales, las empresas y los países se construyen paso a paso.

Y si hoy tomo la palabra en este foro, no es para recitar una biografía ni para componer un autoelogio. Es para compartir las lecciones aprendidas tras una trayectoria profesional y vital, que combina fracasos y éxitos. Lecciones que quizás sean útiles para otros, en particular para quienes empiezan y para quienes, aunque ya llevan años, quieren continuar progresando con la misma o mayor ilusión de la que les motivó cuando empezaron.

Mi mensaje se puede resumir en dos ideas sencillas. La primera es que el progreso, tanto personal como colectivo, depende de la combinación de talento, suerte y esfuerzo. La segunda que, cuando alguno de los dos primeros falla, solo el esfuerzo sostenido, guiado por un realismo esperanzado, permite construir un futuro.

Vivimos entre Scylla y Caribdis. Un día, el mundo nos dice: “nada merece la pena”. Al día siguiente, nos promete: “todo se arreglará solo”.

Por un lado, el pesimismo que paraliza. Ese pesimismo que se disfraza de inteligencia, se presenta como lucidez, y te susurra: “la suerte está echada, no te expongas, no te esfuerces, porque no sirve de nada”.

Por otro, el optimismo complaciente. Ese optimismo también se disfraza de inteligencia. Se presenta como modernidad y te dice: “tranquilo; el progreso es automático; la tecnología, las instituciones, o la historia, lo resolverán; tu esfuerzo es accesorio”.

Parecen creencias opuestas, pero son idénticas en lo esencial: ambas niegan el esfuerzo. El pesimismo lúcido te roba el motivo. El optimismo ingenuo te roba la urgencia. Y en ambos extremos se produce la misma pérdida: dejamos de comportarnos como constructores para actuar como meros espectadores de nuestra carrera, del futuro de nuestros hijos.

Tanto el pesimismo lúcido como el optimismo ingenuo contrastan con lo que, con precisión filosófica, ha sido denominado por Mara van der Lugt como “pesimismo esperanzado”, y que yo prefiero denominar “realismo esperanzado”.

Podría parecer que se trata de un oxímoron, realismo y esperanza, pero no lo es. El realismo esperanzado es una disciplina moral. Consiste en esforzarse sin certezas, sin garantías, sin exigirle al mundo una promesa previa de victoria. Actuar no porque sepamos que ganaremos, sino porque hay cosas que merece la pena intentar, incluso

cuando el horizonte es incierto y el fracaso relativamente probable.

El pesimismo lúcido es fatalismo. El realismo esperanzado no es fatalista. Cuando falta la suerte o el talento no es suficiente, hemos de recurrir al esfuerzo con realismo esperanzado.

Mi recorrido profesional, transcurrido entre la docencia, la investigación y la consultoría económica, es un ejemplo de realismo esperanzado. He trabajado formando estudiantes, equipos de consultores y asesorando en asuntos complejos durante décadas. He contribuido a crear una fundación—Dadoris—que financia los estudios de jóvenes con increíble talento sumidos en la pobreza.

Podría contar hitos, pero no es mi objetivo. Prefiero describir como las tres fuerzas que moldean la vida—talento, suerte y esfuerzo—han interactuado en mi caso e influyen en mi forma de pensar y de actuar día a día, así como en mis proyectos futuros.

El **talento** existe. Importa. No es democrático. Y, además, no siempre es visible a tiempo. Lo he visto en el aula, porque en el aula descubres algo que los currículos no muestran: que el talento no es solo rapidez; es profundidad. No es solo brillantez; es resiliencia.

He tenido alumnos que entendían a la primera y, sin embargo, se desinflaban ante el primer problema que no cedía. Y he tenido alumnos que tardaban más y que, precisamente por tardar más, aprendían a no huir, a volver al texto, al dato, al argumento; a sostener el esfuerzo.

Si tuviera que definir el talento que más me impresiona, no diría “el que deslumbra”, sino “el que persevera sin resentimiento”. El que no convierte la dificultad en una ofensa. Como dice Don Santiago Ramon y Cajal en sus *Reglas y Consejos sobre la investigación científica*, los grandes hallazgos no son cosa de cabeza rápidas sino de trabajo sostenido y tenaz.

Pero el talento, en particular el resiliente, necesita oportunidad. Yo estudié en la Universidad de Oxford gracias a las becas del Banco de España y de la Fundación Ramón Areces. No lo digo como mérito. Es un hecho. Sin esas becas, mi horizonte habría sido otro. Esa experiencia me dejó claro que el mérito, sin recursos, se queda en promesa, y que una sociedad desperdicia riqueza cuando deja que el talento se estrellé contra la escasez.

Luego está la **suerte**. La suerte es una variable incómoda para los relatos de éxito porque parece restar mérito. Pero negar la suerte suele ser el primer paso hacia una forma de orgullo destructivo e improductivo. La falsa idea de que todo lo que uno tiene se explica por lo que uno es.

La suerte adopta formas discretas. Un profesor que te toma en serio antes de que tú te tomes en serio. En mi caso, la profesora Carmen Herrero de la Universidad de Alicante. Un evento imprevisto que te cambia la trayectoria profesional. Un momento histórico en el que tu trabajo resulta relevante ... y tú estás ahí.

La suerte no se controla. Y por eso la tercera variable—el **esfuerzo**—es tan importante, lo cambia todo. El esfuerzo es costoso. Cansa. Compite con el placer inmediato y no

garantiza resultados. Y sin embargo, es lo único verdaderamente gobernable. Cuando falta la suerte, el esfuerzo mantiene el rumbo. Cuando falta el talento, el esfuerzo reduce la distancia. Cuando sobran ambos, el esfuerzo evita el desperdicio.

Sostener el esfuerzo requiere de algo íntimo, psicológico, humano. El gran psicólogo Albert Bandura lo formuló con una claridad extraordinaria: requiere de la fe en uno mismo—la **autoeficacia**. La creencia de que uno es capaz de organizar y ejecutar las acciones necesarias para manejar situaciones futuras. Esa creencia influye en la decisión de iniciar la tarea, el esfuerzo que se pone en ella, y en la resistencia que se ejerce cuando aparecen obstáculos.

Esa fe en uno mismo tampoco se hereda, sino que se construye. Se alimenta de cuatro fuentes: la *experiencia de logro* (haber hecho algo, aunque sea pequeño); la *experiencia vicaria* (ver a otros hacerlo y pensar “yo también puedo”); el *consejo amigo* (alguien que te dice “puedes”); y el la *inteligencia emocional* (no confundir ansiedad con incapacidad).

El gran enemigo del esfuerzo no es la pereza, sino la anticipación del fracaso. El pesimismo refleja el miedo a fracasar, el miedo a exponerse, el miedo a invertir esfuerzo sin retorno, el miedo a descubrir que todavía no se está a la altura de lo que se quiere ser.

En el aula, eso se ve con claridad. Estudiantes que se autoexcluyen antes de competir; que interpretan un tropiezo como sentencia. En la vida profesional, se ve en personas

capaces que no asumen responsabilidad porque confunden el fracaso con la humillación.

Ese temor paralizante acecha en particular a quienes testifican en la sala de un tribunal y explica porque tan pocos expertos tienen el ánimo de testificar una y otra vez. En Inglaterra, los abogados que litigan en los tribunales superiores—*barrister*—se comparan unos a otros en función del número de juicios que cada uno “lleva en el cuerpo” y ese número es función sobre todo de la fe en uno mismo.

El otro enemigo del esfuerzo es la complacencia. Creer que con el talento inicial basta; que el prestigio acumulado protege.

Entre ambos extremos, la virtud del realismo esperanzado. Ni el “todo saldrá bien”, ni el “no se puede luchar contra los elementos”, sino el “aunque puede no salir bien debo intentarlo”. Y aquí encaja un aforismo que es, a la vez, pregunta y mandato: “Si no soy yo, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?”

En *Al Este del Edén*, Steinbeck convierte una palabra dicha por Dios a Caín en una teoría moral: *Timshel*. Significa “tú puedes” o “tú puedes elegir”. No es una orden. No es una garantía. Es la promesa de que el camino está abierto. “Tú puedes” no significa “lo lograrás”. No significa “te lo mereces”. Significa: “tienes margen para actuar”. Y, por supuesto, en ese margen cabe lo mejor y lo peor.

Cuando era pequeño, mis oraciones eran algo atípicas. Además de pedir salud para los míos, pedía ser sabio; quería ganar un día el premio Nobel. Era un sueño. Nada realista. Lleno de esperanza infantil. Y recuerdo haber pensado “tú

puedes”. Y lo volví a pensar cuando años más tarde llegué a Oxford. Incluso después de que un joven profesor me dijera que me volviera a Alicante porque no tenía futuro como economista. Y no he abandonado esa creencia y sigo escribiendo e investigando guiado por mi sueño.

A mis sesenta años, es prácticamente imposible que se cumpla ese sueño, pero ese sueño me ha traído a donde estoy, y no voy a abandonarlo. Mi esfuerzo no ha sido suficiente para cubrir el déficit de talento, pero quizás sí para que otros con más talento y menos oportunidades lo consigan. El premio Nobel es mi Ítaca. Me ha dado el camino y me sigue dando la fuerza para recorrerlo.

Me digo *Timshel* una y otra vez. Cada mañana. Tras cada éxito y sobre todo tras cada fracaso. Y hoy me atrevo a decíroslo a vosotros. *Timshel*.

Se lo digo a mis alumnos porque enseñar no es solo transmitir contenido. Es exigir sin desmoralizar. Se lo digo a mis colegas para que no dejen su trayectoria profesional a la suerte, para que no confíen en el milagroso rescate del talento individual, para que respeten el método, el esfuerzo, para que construyan el éxito desde la humildad y el coraje para decir “no lo sé” ... todavía.

Se lo digo a mis hijas e hijos. Y esa sola palabra convierte “el futuro” en algo concreto: no un sueño, sino un proyecto, un camino, un destino.

Timshel me dice mi esposa, Cani, cuando le pido que me ayude a recuperar la esperanza, a volver al camino, a no dejar que la ansiedad y el miedo limiten mi agencia, que la contingencia me atenace. “Tengo que preocuparme por esto”,

le pregunto, y ella me dice “tú puedes” y eso me basta para recupera la fe en mí mismo, la autoeficacia.

El futuro no es una herencia automática. No es un derecho adquirido. No es una promesa vacía. El futuro lo construyen las personas, pero las personas son frágiles si actúan solas. Por eso necesitamos instituciones. Se construye con estándares de probidad y ejemplaridad, pero los estándares se degradan si no se defienden. Por eso necesitamos normas y un estado de derecho. Se construye con oportunidades, pero las oportunidades se pierden si no se financian. Por eso necesitamos políticas de oportunidad. Y se construye con esfuerzo, pero el miedo y la complacencia desincentivan el esfuerzo. Por eso necesitamos una cultura que promueva el realismo esperanzado.

* * *

Hasta ahora he enfatizado lo individual pero el futuro se construye colectivamente.

“Si no soy yo, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?” Y, completando el aforismo, “Si no es por aquellos que necesitan la oportunidad de poder elegir, ¿Qué clase de persona soy?”

Los que vivimos al este del Edén sabemos que el futuro no nos llevará de vuelta al paraíso. Nuestro futuro pasa por construir un mejor mundo al este del Edén, donde sea cierto que todos y cada uno de sus ciudadanos podrán ... si quieren. El Edén se perdió, quizás por causa del optimismo ingenuo inducido por el diablo, pero su pérdida no justifica el pesimismo. No hay excusas.

Hay épocas en las que el principal freno al progreso no es la escasez de recursos, de conocimiento o de buenas intenciones, sino algo más difícil de medir: la disposición colectiva a actuar. En un mundo saturado de incertidumbre, la tentación es esperar. Esperar a que otros asuman los costes iniciales, a que lleguen señales inequívocas. Esa espera tiene un coste elevado.

Las expectativas no solo reflejan la realidad, sino que contribuyen a crearla. Muchas decisiones cruciales, como financiar una línea de investigación arriesgada, introducir una innovación en el sistema educativo, reformar un servicio público, son difíciles y se enfrentan a todo tipo de resistencias. Ante la duda, la reacción racional es retrasarlas. Pero cuando todos esperan, el resultado es el estancamiento.

El realismo esperanzado no consiste en negar los riesgos, sino en aceptar que la información siempre será incompleta y que el avance requiere dar pasos antes de tener todas las respuestas. El optimismo funciona como un mecanismo de coordinación social. Cuando una comunidad científica cree que un campo es prometedor, atrae talento y recursos; cuando una sociedad confía en que una reforma puede mejorar la vida de las personas, está más dispuesta a sostenerla durante su fase de prueba. Así, las expectativas compartidas pueden volverse autocumplidas, no por ilusión, sino porque generan la acción colectiva necesaria para que el progreso se materialice

El entusiasmo asociado al realismo esperanzado cumple pues una función fundamental: vence la tendencia natural a conservar el *statu quo*. En sociedades complejas, el inmovilismo se disfraza de prudencia. Pero la historia del

progreso científico y social muestra que gran parte de los avances, desde las vacunas hasta la escolarización universal, requirieron apostar antes de que el consenso fuera completo. El bienestar social no crece solo por acumulación de recursos, sino por la repetición persistente de esfuerzos de mejora: evaluar, corregir, volver a intentar. Esa constancia tiene un componente psicológico e institucional ineludible.

Nada de esto equivale a defender un optimismo ingenuo. Tanto en la economía como en la ciencia y la política social, las expectativas sin base en la realidad pueden conducir a errores costosos, promesas incumplidas y desconfianza duradera. La lección no es renunciar al entusiasmo, sino disciplinarlo. La esperanza que impulsa el progreso es aquel que se combina con evaluación rigurosa, aprendizaje continuo y capacidad de rectificación. Es el entusiasmo el que nos mueve a empezar, pero también a corregir sin dramatizar.

Fomentar expectativas constructivas no es un ejercicio retórico, sino un problema de credibilidad institucional. Implica crear marcos estables que permitan experimentar sin penalizar el error honesto, comunicar objetivos ambiciosos sin prometer certezas inexistentes, y sostener proyectos cuyo valor solo se revela con el tiempo.

Las políticas que reducen el coste de empezar, ensayos clínicos bien financiados, programas piloto en educación o vivienda, espacios regulatorios para la innovación social, pueden ser tan decisivas para el bienestar como las grandes reformas estructurales.

El pesimista espera a que el mundo mejore; el realista esperanzado contribuye a que mejore. Cuando ese entusiasmo se generaliza y se canaliza a través de instituciones que premian la acción responsable y el aprendizaje, deja de ser un rasgo individual y se convierte en una fuerza civilizatoria.

En tiempos inciertos, pocas apuestas son tan necesarias y tan infravaloradas como preservar la voluntad colectiva de avanzar. “Nos levantamos estirando de los cordones de nuestras botas”. Estamos obligados a actuar antes de saber, a comprometernos sin certeza, a empezar sin un fundamento último asegurado. Pero el reto es asimilable cuando no actuamos solos.

Nos levantamos sostenidos por otros, en un entramado de vínculos que da forma concreta a lo que llamamos esperanza. Nadie se incorpora a la vida fuera del lenguaje, de las normas y de las prácticas compartidas. Incluso el gesto más íntimo presupone un mundo de la vida que no hemos creado solos. Aprendemos a levantarnos, literal y simbólicamente, porque otros nos enseñaron qué significa estar en pie.

Por eso, “nos levantamos juntos tirando de los cordones de las botas de nuestros compañeros, conciudadanos y amigos”. El esfuerzo colectivo no diluye la exigencia existencial, sino que la sitúa en su marco adecuado. El esfuerzo sigue siendo real; la fragilidad, innegable. Pero ahora aparece distribuida, compartida. La autonomía deja de confundirse con autosuficiencia. Nadie puede vivir por mí, pero tampoco puedo vivir sin otros.

En un mundo tentado por el repliegue y la desconfianza, recordar la ineludible vinculación entre entusiasmo, esfuerzo y esperanza es una necesidad existencial. No nos levantamos porque sepamos que triunfaremos, ni porque alguien nos prometa éxito. Nos levantamos porque otros nos esperan, porque algo nos ha sido confiado y porque la esperanza es la única forma de habitar la fragilidad humana.

* * *

Permítanme concluir de manera más personal.

¿Cuál es el recorrido profesional que sustenta estas páginas? Es, en parte, el catálogo formal: cargos desempeñados, artículos escritos, testimonios prestados, asuntos debatidos. Presidente de Compass Lexecon International; investigador asociado en CEMFI; profesor de economía de la competencia en Barcelona, Boston, Londres, Madrid, Milán y Toulouse; autor de trabajos sobre política de competencia, organización industrial, propiedad intelectual y finanzas; una vida que ha incluido testimonio y prueba escrita ante foros europeos y nacionales,. Estos son los “hechos del caso”, si es que uno ha de hablar de ese modo. Son hechos públicos que pueden comprobarse. Pero estos logros no explican el motor de mi carrera. Ésta se ha construido sobre tres principios.

El primero es que la reputación no es un adorno; es el capital sin el cual el resto del trabajo no puede hacerse. En mi oficio, uno puede ganar un punto y perder una década. Puede persuadir una vez, y después suscitar desconfianza para siempre. El consultor aprende, antes que la mayoría, que la confianza es acumulativa y frágil; que la credibilidad se gana en actos pequeños y poco vistosos. Por ejemplo, revelando

una debilidad antes de que sea descubierta; negándose a exagerar una conclusión; estando dispuesto a decir: “No lo sé”, cuando el conocimiento no está disponible a un precio intelectualmente honesto.

El segundo principio es que la pericia no es soberanía sino utilidad. Por eminente que sea el economista, no es el juez ni el político; y por intrincado que sean sus modelos, estos no son la ley ni la política. El consultor que olvida esto se convierte en una molestia; una voz más que añade calor y color pero nada más. El consultor que lo recuerda se convierte en algo más raro: un artesano de la claridad, cuya tarea no consiste en sustituir la responsabilidad del decisor, del juez, del político, sino en facilitar su desempeño.

El tercer principio que ha definido mi carrera es que, pese a lo que dicta la sabiduría convencional, el verdadero conflicto en el trabajo no es entre verdad e interés, sino entre el tiempo que exige una investigación cuidadosa y el tiempo del que disponen las instituciones. Políticos, reguladores y tribunales deben decidir bajo restricción; los clientes deben actuar bajo incertidumbre; los rivales deben responder antes de que se seque la tinta. Por ello, los argumentos no deben construirse solo para ser correctos, sino para ser utilizables. Una demostración hermosa que llega demasiado tarde es una herramienta rota.

No quiero concluir con una pretensión de virtud, sino con una reivindicación de método y una confesión de límites. En muchos días la página en que quería plasmar mis ideas permanecía obstinadamente en blanco, y los instrumentos de mi oficio parecían desiguales frente a aquello que necesitaba ser dicho. Cuando, como escribió Leonard Cohen

“el día no podía escribir lo que el lápiz de la noche esbozaba”. Con el tiempo uno aprende que el día y la noche no producen la misma clase de verdad. El argumento público debe ser legible, pero es en el ajuste privado de cuentas donde se ajusta el balance.

Una carrera un viaje cuyo valor se mide por lo que hace al viajero. La Ítaca de Cavafis no es tanto una promesa de llegada como un consejo sobre la travesía. Toma el camino largo; espera descubrimientos fecundos; no te apresures, porque el destino es pobre si llegas a él vacío. También el consultor tiene su Ítaca; a veces una decisión, a veces una sentencia, a veces la satisfacción silenciosa de haber evitado un error. Pero el valor del trabajo no se agota en el resultado. Reside en las disciplinas aprendidas durante el trayecto: honestidad intelectual bajo presión, humildad ante la prueba y paciencia para sostener la incertidumbre sin fingir que ha desaparecido.

No puedo prometer que cada informe o artículo que he escrito fuera tan bueno como debía, ni que cada línea argumental haya sido tan modesta como la prueba exigía. Ninguna vida sometida a plazos reales puede prometer eso. Pero sí puedo decir esto: que la aspiración ha sido constante, mantener la fidelidad a dos amos exigentes a la vez: la disciplina intelectual y la responsabilidad institucional. Si hay alguna dignidad en el papel del consultor, del economista, ésta reside en aceptar que el mundo es de segundo óptimo, y negarse a hacer de ello una excusa para un pensamiento de segunda categoría. Reside en negarse a convertir la incertidumbre en teatro; en insistir en que una narrativa debe ajustarse mejor a la prueba que su rival, no simplemente

sonar más justa. Reside en la paciencia para trabajar con las instituciones tal como son y, al mismo tiempo, empujarlas, callada y persistentemente, hacia las prácticas que las hacen dignas de confianza.

Y si alguien pregunta qué puede ofrecer un consultor más allá de la técnica, la respuesta es bastante clara. Ofrece una manera de convivir con el desacuerdo sin caer en el cinismo; una manera de actuar bajo incertidumbre sin reclamar una certeza falsa; una manera de servir la causa del cliente sin vender el alma de la profesión. Ofrece, en suma, un corredor por el que el conocimiento puede viajar hacia el poder sin corromperse en el trayecto.

Esa es mi defensa. Esa es mi apología del camino recorrido. Y esa es, para bien o para mal, la vida que he intentado construir soñando, como el Job de Joseph Roth, con un día dormir en paz, descansar del peso de la felicidad, y disfrutar de la grandeza de los milagros que son de la vida, la familia, y los amigos.

