



Ética y virtudes para los profesionales de la hortofruticultura

➡ David del Pino

Consultor Internacional

Resumen: Este artículo reflexiona sobre las características y cualidades de los profesionales que trabajan en los diferentes eslabones del sector hortofrutícola, definiendo los componentes éticos de las diferentes actividades, especialmente en la comercialización de frutas y hortalizas; destacando de manera especial la importancia de la experiencia y el conocimiento adquirido y compartido.

Palabras clave: Frutas, hortalizas, profesionales, mercados, ética.

Todas las sociedades y culturas se articulan a partir de una ética compartida que normalmente se va sedimentando durante largos periodos de evolución histórica. En ese devenir histórico cada sociedad prima unos aspectos por encima de aquellos otros que forman parte de la experiencia humana individual y de relación con el resto de miembros de la sociedad. Por ejemplo, unas sociedades son más comunitarias y otras más individualistas. Unas culturas son más guerreras y otras más pacíficas. La mezcla resultante de la combinación de esos factores es todo lo que conforma la sociedad: valores compartidos, ética y/o religión, comportamientos admisibles, tabúes y un largo etcétera.

En el negocio hortofrutícola suelo hacer referencia a un acervo colectivo común compartido por los profesionales del sector. Es algo que he percibido de una manera vívida a lo largo de toda mi carrera y, especialmente evidente, cuando trataba por motivos profesionales con personas de muy diferentes países y culturas.

Aparte de la evidente sintonía por pertenecer al mismo gremio, hay una comprensión anticipatoria en casi cada conversación. Tu interlocutor casi que puede continuar tu anécdota del negocio, allí dónde has hecho una pausa, con una versión propia que llega a la misma conclusión. A veces, puede haber un problema de interlocución basado en las palabras que usamos, pero el concepto subyacente suele ser el mismo. Es decir, que aun usando palabras diferentes que provocan una cierta ambigüedad, si por el contexto intuimos el concepto abstracto del que estamos hablando, podemos estar casi seguros de entender de manera profunda la conversación.

En el primer párrafo he hablado de ética y después de acervo compartido con la intención de empujaros a aceptar mi propuesta de partida de este artículo. La idea que propongo es que hay un componente de homogeneización cultural en las personas que forman parte del sector que cruza fronteras, identidades nacionales, culturas y creencias. Creo que la actividad hortofrutícola hace una selección de caracteres personales cuyo primer filtro es expulsar del negocio, vía agotamiento y frustración, a quienes no se adaptan a este entorno. Más tarde, el resto de las características del acervo común van cincelándose mediante una presión de incentivos del medio en que nos movemos. Esto es lo que, en mi opinión, hace posible que se genere esta idea de cultura propia del sector.

No es que todas las personas que nos dedicamos a este negocio seamos iguales y nos comportemos igual; ni mucho menos. Pero sí hay rasgos compar-



tidos que se constatan cuando inconscientemente pensamos cosas como: “este tipo no parece del sector” o “no creo que dure mucho trabajando en este sector”. Hay una serie de intangibles difíciles de precisar que nos hacen concluir con estas sentencias. Incluso gente externa al sector percibe ciertos rasgos comunes o eso creo entender cuando llevo oyendo a tanta gente decirme que, por ejemplo, los agricultores son “iguales en todo el mundo”.

En cualquier caso, no soy antropólogo y no pretendo hacer un tratado sobre las características comunes y transculturales de los miembros del colectivo hortofrutícola. Pero, una vez reconocido que hay un entorno común de incentivos (positivos y negativos) que genera experiencias similares, estoy interesado en sobremanera en comprender los mecanismos que las generan y en plantear aquellas virtudes que creo que permiten a las personas tener éxito profesional en nuestro negocio.

Algunas de estas virtudes son elementos de esa selección *Darwiniana* de la que hablaba antes y otras son un elemento multiplicador de éxito profesional. Es decir, sin algunas de ellas el sector te expulsa y con otras consigues tener éxito. Unas virtudes son necesarias pero no suficientes y otras son diferenciales pues te permiten destacar.

SOBRE LA EXPERIENCIA Y EL CONOCIMIENTO

Llegué a la universidad convencido que la agricultura, y muy concretamente el sector de las frutas y hortalizas era muy primario y que, desafortunadamente,

estaba integrado mayoritariamente por gente sin preparación ni estudios y que esta era una de las claves que lastraba el sector.

Tras muchos años de estudios tocó poner en práctica todo lo que había estudiado y aprendido. Y muy pronto me di cuenta de que había algo que no funcionaba. Mis conocimientos técnicos eran sólidos y eran apreciados pero no tenía visión de conjunto y no comprendía cómo funcionaba el negocio.

Mas me valía empezar a fijarme mucho en lo que hacían las personas a mi alrededor por muy cazurras que me parecieran. Ya nos lo recuerda el refranero popular: “dónde fueras, haz lo que vieras”.

Tenemos la capacidad de imitar lo que otros hacen y, esto, funciona. Si algo se hace por parte de otros profesionales será porque está bien hacerlo así. Si sigues esta regla, la mayoría de las veces acertarás y, además, te ganarás la vida adecuadamente. Los humanos somos unos monitos imitadores excelentes y esto nos ha servido a lo largo del exitoso camino de la evolución de la especie.

Aunque eso sí, asumir todo lo anterior nos deja con una definición de profesional experimentado un poco peyorativa. Sería alguien con un agudo sentido de la observación, talento para la imitación y suficiente tiempo dedicado a prestar atención a otros de su misma profesión.

O sea que, en general, hay una disociación entre experiencia y conocimiento.

Un año de experiencia en un sector (o trabajo) estable con poca incertidumbre, repetitivo y muy recurrente, es suficiente para desempeñarte más que dignamente como profesional. De hecho, ¿cuánto tardas en aprender una tarea para realizarla al nivel experto? Pues, normalmente, 1 o 2 meses y a partir de ahí es ya perfeccionismo (y si me apuras, aburrimiento).

En cambio, la experiencia en los ámbitos de volatilidad es algo completamente diferente. En los secto-

res cambiantes y llenos de incertidumbre, la curva de experiencia es mucho más larga. Hasta el punto de que nunca se termina de aprender.

Esta es una de las grandes especificidades del sector hortofrutícola. En nuestro sector se tarda muchísimo en aprender de la experiencia (adquirir conocimiento) y no solo porque no haya un año o campaña igual a otra, sino que la volatilidad es tan gran grande que no un hay un solo día igual a otro.

Hay tantos factores percibidos como aleatorios (meteorología, comportamiento consumidor, oferta, competidores, etc.) que cambian el resultado final, que no te dejan percibir un patrón comprensible.

Esto se observa claramente en muchas de las frases, coetillas y refranes populares que forman parte de nuestro acervo profesional.

- “No hay ningún año/campaña igual.”
- “Vales lo que tu último envió”
- “Ayer barco lleno y hoy barco vacío”
- “Esto es el juego de las siete y media; unas veces, no llegas y otras, te has pasado.”

Para ser un gran profesional en estos sectores volátiles hacen falta muchos años. El nivel experto se consigue con carreras profesionales de más de 10 años; y, esto no es algo habitual en esta sociedad que nos ha tocado vivir.

Las empresas modernas no invierten en carreras profesionales de 10 años y los empleados más jóvenes saltan rápidamente de un sector a otro o a otra empresa en el desarrollo de su carrera profesional. Esta falta de comprensión de las especificidades del sector nos lleva afectando mucho tiempo y, últimamente, se acelera.

Cuando las bondades de la experiencia profesional se solidifican en ese acervo común del negocio se crea una especie de heurística alrededor de prácticas y comportamientos que funcionan y que sorprendentemente desafían las enseñanzas teóricas de microeconomía y econometría.

Cuando las bondades de la experiencia profesional se solidifican en ese acervo común del negocio se crea una especie de heurística alrededor de prácticas y comportamientos que funcionan y que sorprendentemente desafían las enseñanzas teóricas de microeconomía y econometría

Para los que venimos del mundo agrícola y hemos tenido la oportunidad de ir a la universidad esta paradoja ha sido dolorosa. Hemos necesitado ir y volver. Hemos estudiado profusamente conceptos académicos para después descartarlos en nuestro ejercicio profesional.

Esta epifanía supongo que es como ese momento en la vida en la que descubres que tu abuela tenía razón en casi todo. Ese poso de sabiduría popular que nuestros mayores acumulan por transferencia oral y vivencias propias que desdeñamos alegremente los jóvenes porque somos los más listos... y tú qué sabrás que eres un carcamal.

Afortunadamente, la tontuna juvenil nos dura poco y está bien estudiado un efecto de rebaño (*Herding effect*) en la que nuestros genes o nuestro cableado mental, de individuos sociales y gregarios, nos empujan a comportamientos por imitación. Y claro, imitamos a los que van quedando vivos (física y/o profesionalmente) y por lo tanto, adquirimos costumbres y prácticas de los supervivientes.

Pues hasta aquí la parte buena ya que este efecto *herding* también tiene un reverso tenebroso.

Dice Nassim Taleb que 9 de cada 10 profesionales no saben lo que hacen. Traducido más o menos literalmente dice: “En cualquier profesión, el 90% de las personas no tienen ni idea, pero trabajan por imitación de situaciones, mimetismo estrecho y juegos de roles semiconscientes...”

Taleb le da una connotación negativa en el sentido de que el comportamiento gregario de los individuos de un grupo determinado puede hacerlos actuar juntos sin una dirección planificada, sin criterio, ignorando la información y las señales que les llegan hasta el punto de dejarse arrastrar al desastre.

Y no es algo nuevo, Kierkegaard y Nietzsche fueron de los primeros filósofos en ponernos en atención contra la multitud/la masa (Kierkegaard) o la moralidad y el instinto de la manada (Nietzsche).

Otra perspectiva sobre el efecto rebaño lo ilustra bien Thomas Sowell con una de sus muchas “frases matoras”, que en una traducción libre sería: “La mayoría de la historia social de la civilización occidental en las últimas tres décadas es sustituir lo que funciona por aquello que suena bien”.

Este es un tema que me preocupa profundamente. Me dedico profesionalmente a facilitar el cambio y buscar constantemente elementos de avance y mejora en el negocio, pero soy extremadamente consciente de que la primera fuente de información válida son las prácticas exitosas ya establecidas en el sector.

Utilizando otra frase de ese acervo profesional que compartimos: “en este negocio los experimentos se hacen con gaseosa”. Es decir, ni se te ocurra cambiar nada hasta que no sepas qué estás haciendo y haber evaluado las consecuencias de primer, segundo y tercer orden.

Volviendo a la frase de Thomas Sowell, un conocido del negocio define este vicio de cambiar cosas que funcionan por otras que “suenan bien” como la estrategia SRTM (*Sounds Right To Me*). Un concepto que si lo buscáis en internet es repetido en multitud de *memes*.

Y es un riesgo que se ha convertido en casi omnipresente. Da igual si hablamos de sostenibilidad, producto, empaquetado y cualquier otro tema importante de nuestro negocio. Hay últimamente una profusión de ideas SRTM que no nos da tiempo a refutar. Algunas se ponen en marcha y se produce una cascada de imitaciones que destruyen valor.

Muchas de estas ideas son ampliamente celebradas y jaleadas desde posiciones de poder e influencia. Nos las encontramos en la prensa, en declaraciones grandilocuentes de políticos, en políticas europeas, en debates sectoriales e incluso, nosotros, los profesionales del sector, nos dejamos deslumbrar por la belleza de las ideas bonitas.



Hasta aquí, he pasado de alabar la capacidad de imitación basada en la experiencia que cristaliza en un acervo o conocimiento colectivo sectorial, a ponernos en atención ante supuestas experiencias exitosas de cambio que suenan bien.

Es decir, que el mismo mecanismo que permite que el negocio funcione en el medio y largo plazo es el que lleva una semilla de destrucción al introducir conceptos externos y no adaptados que se replicarán fácilmente por imitación hasta fragilizar el sistema.

Este riesgo se alimenta de la falta de conocimiento en un orden superior, la sabiduría. Tenemos la experiencia y sabemos conducirnos en una realidad cambiante, pero nos falta la contundencia del conocimiento (sabiduría) que nos permita blindarnos de las ideas felices.

Este no es un alegato contra el cambio. Ni mucho menos. Este sector es puro cambio y necesita el cambio como elemento de avance permanente. Este sector es increíblemente dinámico y el cambio es parte inherente a su cultura sectorial.

Sin embargo, cuántas veces no habré escuchado la misma conversación por las empresas por las que he pasado. ¿Por qué no hacemos esto o ponemos en marcha tal cosa? Y el senior de la organización que suele hablar poco dice: “no lo hagáis que no va a funcionar”. Y los juniors al unísono, pero ¿por qué?

Este tipo de seniors casi nunca pueden explicarlo, pero saben que no va a funcionar. Y, sorprendentemente, casi nunca funciona. Tienen la experiencia y aunque no posean un corpus teórico del conocimiento entienden el negocio en un plano superior, están rozando la sabiduría.

Este parece ser el mecanismo subyacente. Para desarrollar la experiencia tenemos que involucrarnos de manera práctica en el negocio. Es una llamada a la acción. Un ejercicio *kamikaze*, actuar sin saber como prerequisite para saber. Y aquí es donde comienza el despiadado proceso de selección de nuestro sector.

LA ACCIÓN (EL JINETE Y EL ELEFANTE)

Jonathan Haidt utiliza la metáfora del elefante y el jinete para ilustrar el proceso de decisión en los humanos. El jinete sería nuestra parte consciente y racional. La que analiza, sigue un orden lógico y basa sus decisiones en hechos. Por el contrario, el elefante sería la parte impulsiva y del subconsciente. Es la parte que se guía por las emociones y la más sensible a las historias que nos contamos y nos cuentan.



Haidt nos interpela con esta figura metafórica. ¿Quién tiene el mando el elefante o el jinete que lo monta? Y nos responde basándose en sus investigaciones, que, en la mayoría de los casos, el que manda es el elefante. Nuestra parte inconsciente, irreflexiva y altamente impulsiva dirige buena parte de nuestro comportamiento. Y en estos casos, la parte consciente, el jinete, tiene el ridículo papel de ponerse a justificar la elección del elefante con un discurso más o menos elaborado.

Este es el terrible mecanismo de selección que se aplicaría también a las personas que se acercan a trabajar el sector. Los supervivientes a este mecanismo son los profesionales que veis cada día luchando en este negocio. Esta selección *Darwiniana* por muerte sectorial hace que los profesionales del sector tengamos características cognitivas comunes.

No es que los expulsados tengan fallos de carácter, es que su carácter no está hecho para este negocio. Sin embargo, los que perseveramos en este sector ni tan siquiera podemos presumir de ser “los jinetes en control del elefante” De hecho, el sector precisa de caracteres con una cierta impulsividad automatizada para poder lidiar con las múltiples situaciones volátiles del día a día.

Y por supuesto, no es que seamos todos iguales, ni mucho menos. Es palpable que en el sector hay una colección de las personas más raras y especiales que yo conozco.

EL CICLO DE CONOCIMIENTO

Hasta aquí hemos visto que las limitaciones del conocimiento reglado en ámbitos de alta volatilidad empujan a los aspirantes del sector a lanzarse a pecho descubierto a la práctica de su ejercicio profesional.

Para empezar a comprender hace falta comenzar a andar (la acción) pero debido a nuestros propios sesgos cognitivos, muchos se estrellan. Su elefante se despeña.

Para aquellos que perseveran en el camino, el propio desempeño profesional los lleva a la experiencia y empiezan a comprender las verdades que hay tras el acervo común sectorial. Este acervo no es conocimiento en sí mismo. Son unas reglas mínimas: el “a ojo de buen cubero” o “la cuenta de la vieja”, el ojímetro del negocio. Y, sobre todo, son avisos agoreros que encierran una historia contada y sintetizada para evitar el riesgo de ruina del profesional.

Como ejemplo, repito algunas de estas frases con algunas otras y en paréntesis verdad subyacente que nos explican:

- “No hay ningún año/campaña igual.” (Volatilidad).
- “Vales lo que tu último envío.” (Servicio y valor percibido).
- “Ayer barco lleno y hoy barco vacío” (Negocio definido por la oferta).
- “Esto es el juego de las siete y media; unas veces, no llegas y otras, te has pasado.” (Incertidumbre).
- “Esto no son tornillos”. (Heterogeneidad de producto y Volatilidad producción).
- “Hoy no tengo. ¿Qué quieres que lo pinte?” (Más volatilidad y más incertidumbre).
- “Lo imposible lo hacemos de inmediato, para los milagros deberá esperar un poco” (Servicio).
- “Este es un negocio de personas” (Ausencia de contratos, valor de la palabra dada).

Tras la fase de la experiencia llega la etapa del conocimiento. Hay gente que aparte de ser experimentada, tiene visión de conjunto y entiende el negocio en un plano superior. Y tras el conocimiento profundo ya sólo están los sabios. Los puñeteros “amos del negocio”. Pero para llegar a la sabiduría, que es una virtud en sí misma, hacen falta muchas otras virtudes; y de eso va realmente este artículo.

Nuestro camino de perfección hacia la sabiduría tiene su propio ciclo. La sabiduría no es algo que puedas obtener sólo leyendo un libro o fijándote mucho en los muy experimentados y generando tu propia comprensión del negocio. Evidentemente, todo eso ayuda, pero no es suficiente. Nada te garantiza pasar al siguiente nivel. El conocimiento es un prerrequisito, pero el ejercicio de ciertas virtudes preñadas de sentido común y la intuición son los ingredientes cualitativos que en castellano podríamos llamar sabiduría y en inglés llaman, *wisdom*.

Es algo que puedas obtener sólo leyendo un libro o fijándote mucho en los muy experimentados y generando tu propia comprensión del negocio. Evidentemente, todo eso ayuda, pero no es suficiente. Nada te garantiza pasar al siguiente nivel. El conocimiento es un prerrequisito, pero el ejercicio de ciertas virtudes preñadas de sentido común y la intuición son los ingredientes cualitativos que en castellano podríamos llamar sabiduría y en inglés llaman, *wisdom*

Esta es mi particular lista de las virtudes que nos atañen y su enunciación práctica.

LAS OCHO VIRTUDES

Para terminar de ilustrar este camino de sabiduría hacia el éxito en el sector hortofrutícola voy a profundizar en las virtudes propuestas apoyándome en algunas citas bíblicas como recordatorio de que las verdades que atañen a los desvelos de la humanidad llevan sedimentándose miles de años en textos sagrados, en refranes o en la llamada sabiduría popular.

- **Sabiduría.** “Conócete a ti mismo y a tu negocio.”
- **Respeto.** “Respetarás a tus clientes, competidores y colaboradores.”
- **Diligencia.** “Ayudarás a tu cliente (sobre todas las cosas) aunque él no quiera.”
- **Prudencia.** “Interpretarás el mercado y sus señales y evitarás el riesgo de ruina.”
- **Ecuanimidad.** “Sabrás dar y quitar.”
- **Esperanza.** “Lo perdido nunca se recupera pero mantendrás la esperanza.”
- **Templanza.** “Ya que no podemos dominar el negocio contrólote a ti mismo.”
- **Paciencia.** “Lo imposible lo hacemos de inmediato para los milagros habrá que esperar un poco.”

Sabiduría. “Conócete a ti mismo y a tu cliente.”

“En los ancianos está la sabiduría, y {en} largura de días el entendimiento” (Job 12:12)

“Porque la sabiduría protege {como} el dinero protege; pero la ventaja del conocimiento es que la sabiduría preserva la vida de sus poseedores.” (Eclesiastés 7:12)

La sabiduría es el final del camino. La más elevada de las virtudes y el gran regalo de Dios. En la mitología griega está representada por la Diosa Athenea o Minerva en la Romana. Diosas, estas, adornadas según la tradición por, cómo no, otras muchas virtudes: justicia, acción, prudencia, etc.

En nuestro negocio, es casi un estado de iluminación espiritual. El sabio entiende y anticipa la marcha del negocio. Sabe lo que hay que hacer y lo que no. Es un evangelizador de su negocio su empresa y su producto. No necesariamente será el profesional más exitoso, pero sí es el superviviente. El tiempo indefectiblemente le da la razón frente a los advenedizos, los arrogantes y los suertudos de éxito fugaz.

Si tienes la suerte de interactuar abiertamente con el sabio percibes en su discurso útiles conocimientos y conceptos y cierta jerga que parecen llevarte, al menos durante un rato, a un alto nivel de entendimiento del sector y comprensión mutua.

Utilizando la analogía de una canción; todos percibimos la música de este negocio que nos acompaña y nos hace bailar a su ritmo, pero el sabio está cantando la letra y repitiéndonos el estribillo. Pero no es que él se sepa la letra, es que la está escribiendo y al resto nos suena tremendamente apropiada y afinada mientras le escuchamos cantar.

Respeto. “Respetarás a tus clientes, competidores y colaboradores.”

“Respeten a todos. Amen a los hermanos. Teman a Dios y respeten al rey” (1 Pedro 2:17)

Una función esencial del respeto es que nos permite mirar a otros como iguales. Las acciones de competidores y colaboradores externos pueden molestarnos o alterar gravemente nuestras condiciones competitivas, pero evitar el desprecio nos da la primera oportunidad de comprender su estrategia y sus motivaciones.

El ejercicio empático del respeto te permite ponerte en la piel de tu competidor o colaborador y aprender de ellos. Así que, más allá de las bondades del respeto para la convivencia pacífica, esta virtud alimenta directamente a nuestros intereses. Por otra parte, mantener el respeto nos permite mantener puentes de comunicación abiertos y, como ya sabemos, la información es poder.

Esta falta de respeto es especialmente acusada cuando hay relaciones con una asimetría de poder o un sentimiento de superioridad. Y no es más que

la reedición moderna del concepto mitológico del *Hubris (o hibris)*. El término ‘hubris’ puede traducirse como ‘desmesura’. La mitología griega lo aplica a los que, presas de su propia soberbia, se endiosaban en vida. Este comportamiento lleva implícito el desprecio y la trasgresión, lo que los lleva a realizar actos crueles y gratuitos. En concreto, la mitología usa el concepto en sus historias para retratar la ruptura del equilibrio entre los dioses, la naturaleza y el hombre.

Del mismo modo en nuestro negocio también hay asimetrías de poder que crean un equilibrio natural que es tremendamente inestable. La volatilidad, las urgencias y la precariedad de recursos crean situaciones explosivas de las relaciones entre personas. Y, muchas veces, se cruzan líneas rojas por la pérdida de nervios o la rudeza en el trato. Asumiendo que esto ocurre y ocurrirá, no conozco ninguna medicina paliativa para recomponer las relaciones que no incluya el respeto al otro profesional.

Y recuerda que el respeto difícilmente puede fingirse. Es frecuente encontrarse en situaciones en que se reciben parabienes de competidores o colaboradores cuando necesitan algo concreto de ti pero, si rascas ligeramente el envoltorio del halago, se percibe claramente la sombra de un desprecio hipócrita.

Mi consejo es que mantengamos el respeto sincero como primer paso hacia un humilde proceso de crecimiento personal y profesional.

Diligencia. Ayudarás a tu cliente (sobre todas las cosas) aunque él no quiera.

“Pobre es el que trabaja con mano negligente, mas la mano de los diligentes enriquece” (Proverbios 10:4)



El sector requiere de un espíritu de servicio excepcional. Cualquier persona sin este espíritu de servicio y sin ganas de adoptarlo debe asumir que no debería estar el negocio. Este negocio está imbuido de volatilidad y hemos de abrazarla. La diligencia significa, entre otras muchas cosas, estar cuando se te necesita y proporcionar el esfuerzo extra en ese momento

El sector requiere de un espíritu de servicio excepcional. Cualquier persona sin este espíritu de servicio y sin ganas de adoptarlo debe asumir que no debería estar el negocio. Este negocio está imbuido de volatilidad y hemos de abrazarla. La diligencia significa, entre otras muchas cosas, estar cuando se te necesita y proporcionar el esfuerzo extra en ese momento. Cuando la cosecha apriete, cuando haya problemas de clima, cuando se retrase una carga, etc. El sector te reclama la inmediatez y la disponibilidad incluso a horas intempestivas.

Esta es la mejor manera de ayudar a tu empresa y a tu cliente. Hay que percibir al cliente en el sentido amplio de la palabra. El agricultor es el cliente del equipo de agronomía, el equipo comercial es el cliente del equipo de calidad, el comprador del supermercado es el cliente del equipo comercial. Y en todas esas relaciones de servicio obvias entre vendedor-comprador supuestamente unidireccionales también tienen un alto grado de reversibilidad. Paradójicamente, en nuestro negocio, en no pocas ocasiones será el comprador el que puede necesitar ponerse al servicio del vendedor.

Como vemos, la concepción del cliente es interna y externa a la empresa agrícola e igualmente extensible a toda empresa del sector incluso en actividades complementarias como suministros o materiales de envasados. La inmediatez y la volatilidad se transmite igualmente y cincela las relaciones de servicio y dependencia mutua.

Ayudar a tu cliente no es sólo estar disponible. Ayudar a tu cliente es encontrar la mejor solución en cada momento dentro de los condicionantes a los que nos enfrentemos. Ayudar a tu cliente puede, incluso, significar no seguir sus instrucciones y peticiones para poder darle un mejor servicio.

Prudencia. “Interpretarás el mercado y sus señales y evitarás el riesgo de ruina.”

“Con sabiduría se edificará la casa, Y con prudencia se afirmará;” (Proverbios 24:3)

Interpretar el mercado significa construir un modelo mental de las condiciones del negocio en el corto plazo que nos ayude a interpretar la realidad. Esta interpretación se consigue estando abierto a la multitud de señales que el mercado emite. Los comentarios de otros profesionales, la información directa o de terceros, el clima actual y previsto y un sinnúmero más de señales constituyen la construcción de nuestro oráculo particular.

Recibir las señales e interpretarlas no es suficiente. Una frase típica que forma parte del acervo propio de la profesión es: “sólo los paranoicos sobreviven”. Esta frase no es más que la interpretación popular de una herramienta de la filosofía clásica de los estoicos con más de dos mil años de antigüedad. La *Premeditatio Malorum* o “premeditación de lo malo” nos invita a pensar en lo peor que nos podría ocurrir y tratar de prevenirlo.

Muchos negocios y sectores constituyen su actividad sobre principios de actividad lineal y sucesiva. Para tener éxito debo hacer “esto” y después “esto” y más tarde “lo otro”. Nuestro negocio, en cambio no es un juego definido por el éxito; al menos no en el corto plazo. Nuestro negocio es un negocio de supervivencia y requiere un enfoque en el largo plazo. Este enfoque del largo plazo, basado en evitar el “riesgo de ruina”, nos debe impulsar a invertir el proceso mental estratégico. Es decir, que, en vez de enfocarnos en dar pasos ordenados para llegar al éxito, hemos de centrarnos en invertir el camino de razonamiento. Hemos de pensar en todo lo malo que nos puede ocurrir y desandar el camino hacia atrás para descubrir qué no debemos de hacer para evitar acabar en el “riesgo de ruina”.

Este proceso requiere hacerse permanentemente y para cada decisión o estrategia unas pocas preguntas muy simples:

- Si esto falla, ¿por qué puede fallar?
- ¿Cómo podía haber evitado este fallo?
- ¿Cuáles son las consecuencias de este fallo?

De hecho, y siguiendo con el razonamiento anterior, las preguntas debíamos hacérselas en orden

inverso. Y si en la última pregunta la respuesta es que la decisión tomada me puede llevar al riesgo de ruina, hemos de seguir con la pregunta precedente cuestionándonos cómo evitarlo y las razones posibles. O llevando la reflexión al extremo, identifica cómo llevarías tu empresa a la ruina y decide no andar ese camino.

La razón de la utilidad de este principio de acción convertido en virtud es que el negocio hortofrutícola es de una complejidad enorme. La multi-factorialidad y no predictibilidad de los elementos de decisión estratégica convierten la toma de decisiones en lo que se conoce como Problema de Solución Compleja (en inglés CPS - *Complex Problem Solving*). Esta, también, es la causa de la variedad de decisiones y orientaciones estratégicas del sector ya que no hay soluciones únicas. Hay, más bien, un amplio rango de soluciones posibles en las cuales no llevaremos a nuestra empresa al riesgo de ruina.

Ecuanimidad. “Sabrás dar y quitar.”

Por eso, todo cuanto queráis que os hagan los hombres, así también haced vosotros con ellos, porque esta es la ley y los profetas. (Mateo 7:12)

Es muy importante no confundir esta virtud de Ecuanimidad con la virtud de la Justicia. La vida no es justa. Este negocio no es justo, pero puede y debe haber una cierta ecuanimidad. Es un tú me rascas y yo te rasco. O yo te ayudo y tu me ayudas.

Las relaciones profesionales en nuestro negocio suelen estar tremendamente descompensadas por niveles de poder y responsabilidad. En este aspecto sería ilusorio siquiera aspirar a igualdad de trato pero el negocio tiene un efecto auto-compensante.

Debido a la perecibilidad de los productos y a la complejidad de planificación de transacciones y envíos, el reajuste de condiciones es de alta frecuencia. El reajuste constante requiere contacto permanente entre los integrantes de la cadena de valor; o al menos con los eslabones más cercanos a tu posición. Este trato constante crea cercanía y los seres humanos necesitamos que el trato sea adecuado; y esa cercanía, sea sufrida o no, se convierte en un vínculo.

El vínculo correcto es un solucionador de problemas natural en los momentos de alta complejidad y conflictividad. Todos podemos asumir y aceptar relaciones jerárquicas pero sólo damos lo mejor de nosotros mismos si hay un vínculo.

Por poner el ejemplo de la venta comercial, en otros sectores, los comerciales pueden verse y hablar una o dos veces al año. Se reúnen para negociar, con un tiempo limitado, una planilla de condiciones. Esto es la típica venta competitiva de altísima conflictividad concentrada en un momento en el tiempo y el espacio. Durante el resto del año los comerciales pueden odiarse o mirarse con desdén desde la lejanía. No necesitan verse y tan sólo queda entregar los productos según lo acordado y planificado.

En nuestro sector hay que verse todos los días. No diría que estilo de venta es un estilo colaborativo pero sí hay que verse mañana y pasado y más tarde también, y por ello no deberíamos llevar la negociación a límites de ruptura.

El ejercicio de esta virtud a nivel de virtuoso (nunca mejor dicho) es extremadamente raro. Requiere saber cuando debes dar y cuando debes quitar. Cuando ser egoísta y cuando ser generoso. En palabras de Nassim Taleb en su libro *Skin in the Game*: “Se trata de que al menos de vez en cuando, otros y tú, compartáis el sabor de la misma comida. Que cada uno sepa lo que el otro tiene que tragar.”

Esperanza. “Lo perdido nunca se recupera, pero mantendrás la esperanza.”

“Porque en esperanza somos salvos; pero la esperanza que se ve no es esperanza; porque lo que alguno ve, no lo espera.” (Romanos 8:24)

Este negocio es un ejercicio de fe permanente. He tenido que entender dolorosamente que cuando algo sale mal no debes pensar que lo vas a recuperar y arreglar más tarde durante el resto de la campaña. Aunque a veces sí recuperas no es más que una ensoñación. No has recuperado nada, sólo han cambiado las circunstancias y te has beneficiado de ese cambio a posteriori.

Si estás pensando en recuperar durante la campaña tus decisiones están ancladas en un suceso pasado. Ese suceso pasado es independiente del futuro; no lo determina ni lo condiciona, al menos no de manera obvia. Nosotros somos los realmente condicionados y esto nos hace cometer errores graves.

Nunca es tan evidente como en otra clásica frase del acervo: “La primera pérdida es la mejor pérdida”. Si no reaccionas en un momento de cambio del mercado a la baja, las pérdidas siempre serán mayores. La pérdida se asume y se sigue adelante lidiando la realidad como si fuera una nueva partida con cartas nuevas.

La esperanza no es esperar ilusoriamente que todo va a mejorar si no que vas a sobrevivir y que debes luchar en consecuencia. Es adquirir una fe inquebrantable que no te obligue a asumir el inmediato pasado. Es liberarse de las mochilas psicológicas de los resultados en el corto plazo y seguir peleando.

En definitiva, es entender que afrontamos una realidad dinámica y no estática en la que el permanente cambio no necesariamente está lastrado por hechos escritos en piedra.

Templanza. “Ya que no podemos dominar el negocio, contrólate a ti mismo.”

“No te dejes llevar de tus pasiones; domina tus deseos.” (Eclesiastés Si 18,30)

... Y sigue el Eclesiastés aleccionándonos: “No te dejes llevar de tus pasiones; domina tus deseos. Si das gusto a la pasión, tus enemigos se reirán de ti. No te aficiones a la vida de placer; los gastos te dejarán en la pobreza.”

Es claro que esta virtud lleva implícitas la moderación, la sobriedad y la continencia. La volatilidad del negocio temple a sus integrantes como se temple el acero, a base de golpes. Sabemos, por experiencia, que ningún día es igual a otro y que hacerlo todo bien no significa que el día sea predecible y que el resultado final vaya a ser bueno.

Por eso nos resultan tan fuera de lugar los arrogantes, los que presumen de éxito y los discursos grandilocuentes. Como también son extraños los de la queja lastimera y el drama descarnado ante los problemas. Y no me refiero a esos que levantan la voz, gritan o maldicen. Eso sí es habitual en nuestro negocio. Quizá lo sorprendente, para el observador externo, es lo mucho que maldecimos contrastado con la templanza de nuestras acciones. Los continuos golpes del destino del negocio cincelan unos “ruidosos nervios de acero” en los profesionales.

Paciencia. “Lo imposible lo hacemos de inmediato, para los milagros habrá que esperar un poco.”

sabiendo que la prueba de vuestra fe produce paciencia, (Santiago 1:3)

y que la paciencia tenga [su] perfecto resultado, para que seáis perfectos y completos, sin que [os] falte nada. (Santiago 1:4)

Esta es quizá una de las virtudes que más nos falta a todos. Seguramente, porque es producto de



otras como la esperanza y la templanza; y sin esperanza y templanza no podemos albergar ninguna paciencia.

Además, gestionar la contradicción de la inmediatez que demanda el negocio con la paciencia no es nada fácil. Los profesionales del sector están permanentemente llamados a la acción inmediata. Siempre en “modo urgencia” impelidos por la perecibilidad del producto o los cambios de oferta y demanda.

A este grupo humano que destaca en la acción le pedimos pausa, perspectiva y paciencia cuando las circunstancias lo requieran. ¿Y cuándo es ese momento? Pues casi nunca. La necesidad de acción prima sobre la pausa casi siempre. Por eso es tan difícil ejercer la virtud de paciencia en nuestro negocio. Por eso el enunciado de esta virtud llama a hacer lo imposible de inmediato y a tener paciencia para conseguir el milagro.

Este es, sin lugar a duda, mi más elaborado homenaje a los profesionales de este sector. Espero que os reconozcáis en estas líneas y os deseo la mejor de las suertes en este sufrido camino de sabiduría. ■