

La sucesión generacional de la lechería familiar

Lic. en Soc. Inés Malán

El propósito de este artículo es compartir los principales hallazgos de un estudio de caso realizado en el marco de mi tesis de grado. En el mismo, analicé la sucesión generacional de diecisiete establecimientos familiares lecheros del departamento de Colonia y Soriano, en base a las opiniones de los distintos integrantes de la familia.

El comprender de qué forma y bajo qué condiciones se procesa la sucesión de las explotaciones, supone conocer cómo se produce la reproducción económica y cultural de la producción familiar, actor clave y estratégico para el desarrollo rural sustentable de nuestro país.



Foto: Plan Agropecuario

Algunos de los principales interrogantes que intentará abordar este artículo serán los siguientes: ¿por qué es importante y crítica la sucesión en la agricultura familiar?; ¿hombres y mujeres tienen la misma posibilidad de ser sucesores?; ¿cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan adultos y jóvenes para suceder la empresa?

La sucesión en la agricultura familiar

En las últimas décadas el mercado de tierras, sea a través de la compra-venta y del arrendamiento, ha adquirido un inusitado dinamismo en el Uruguay, destacándose la concentración y extranjerización de la tierra, a una escala que no registra precedentes en nuestro país (Piñeiro, 2012). Si

bien se consolida un nuevo estrato de grandes propietarios de la tierra, continúa siendo importante la presencia de los/as productores/as familiares, quienes constituyen el 82% del total de las explotaciones agropecuarias, pero que sin embargo, controlan sólo el 22% de la superficie productiva (CGA, 2011).

En el actual contexto agrario, si bien el mercado constituye el principal regulador en el acceso a la tierra, en lo que a la agricultura familiar se refiere, la sucesión constituye una de las principales vías de acceso, dado que la transmisión generacional del patrimonio suele ser característico en este tipo de explotaciones. Asimismo, constituye una vía crucial, ya que se transfiere no sólo el patrimonio económico, sino también una cultura pro-

pia y singular de la actividad (conocimientos, prácticas que hacen al oficio del/la agricultor/a).

En las explotaciones analizadas, la continuidad generacional de la explotación, se destacaba por ser una valoración muy positiva en la familia, ya que la misma es producto de una historia, de experiencias y vivencias compartidas, así como del “sacrificio familiar”, que por lo general, había implicado sacar adelante la empresa. Los casos que se ponía en entredicho la sucesión, respondían a situaciones particulares, tales como la indefinición de la sucesión de la generación de los padres, la rentabilidad económica del rubro, y la escala de tierras.

Por otra parte, la sucesión implica dos momentos. Por un lado, refiere a la transferencia legal de la propiedad de la tierra y de los activos, y por el otro, a la transferencia a la próxima generación del uso del patrimonio y de la gerencia de la explotación (Dirven, 2002). Mientras que el primero hace referencia a un momento preciso en el tiempo, el segundo lo hace en relación a un proceso. Si bien estas dos definiciones son complementarias, fue este último significado el que se contempló

Cuadro 1. Explotaciones analizadas

| Depto | Nº de Explotación | Sexo de los/as hijos/as | Hijos/as vinculados/as a la empresa | Localidad |
|---------|-------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| COLONIA | 1 | 1 H, 1 M | 1 H, 1 M | Colonia Cosmopolita |
| | 2 | 2 H, 2 M | 2 H, 2 M | Colonia Cosmopolita |
| | 3 | 1 H, 2 M | 1 H, 1 M | Barker |
| | 4 | 2 H, 1 M | 2 H | Paso Sena |
| | 5 | 3 H, 1 M | 2 H | El Cuadro |
| | 6 | 1 H, 2 M | 1 H, 1 M | Ombúes de Lavalle |
| | 7 | 1 H, 1 M | 1 H, 1 M | Colonia Peirano |
| | 8 | 2 H, 2 M | 1 H | Paso Quintón |
| | 9 | 1 H, 1 M | 1 H, 1 M | Colonia Española |
| | 10 | 1 H, 2 M | 1 H | Tarariras |
| | 11 | 1 H, 1 M | 1 H | Colonia Valdense |
| | 12 | 4 H | 2 H | Colonia Valdense |
| SORIANO | 13 | 2 H, 3 M | 1 H | Ruta 2 Km.227 |
| | 14 | 2 H, 1 M | 1 H | Egaña |
| | 15 | 3 M | 2 M | Egaña |
| | 16 | 2 H | 2 H | Cardona |
| | 17 | 1 M | 1 M | Cardona |

Referencias: “H” refiere a hombre y “M” a mujer



Foto: Plan Agropecuario

principalmente en el estudio, en tanto se consideró que más importante que dar cuenta de la transferencia jurídica de los bienes, era el de analizar cómo se producía el pasaje de responsabilidades sobre la gestión de la empresa a la siguiente generación.

En el cuadro 1 se pueden observar algunas de las características de las explotaciones analizadas.

Mi hijo el futuro sucesor...

En la mayoría de las familias existía una preeminencia natural a concebir al hijo "varón"; en términos preferenciales a las "mujeres"; como el futuro sucesor de la empresa. La naturalidad con que se vivía este hecho, se constataba claramente al comparar las expectativas que surgían para las "hijas"; en particular en los casos en donde la sucesión femenina resultaba inevitable, es decir, donde sólo había hijas mujeres. El caso más significativo correspondía a la familia compuesta de una única hija, donde el

padre expresaba que había tratado de desalentar a que su hija se vinculara al trabajo en el predio, y en cambio, la había estimulado a que estudiara. Eran frecuentes escuchar así, en las expresiones de los padres, de que el trabajo de campo era "sacrificado para una mujer"; y por parte de las hijas que habían decidido quedarse, que debieron ganar con mucho esfuerzo el lugar que ocupaban en la empresa.

Si bien la ley no discrimina a los herederos según sexo, son las prácticas familiares y las costumbres instituidas al interior de la explotación, las que determinan inequidades en perjuicio de las mujeres, en relación al acceso a la tierra, así como a su uso y control. Estas desigualdades se sustentan en un orden de género fuertemente asimétrico, en tanto se basa en construcciones culturales que se realizan en torno a la masculinidad y feminidad, que determinan roles y patrones de conducta diferenciales para hombres y mujeres. Esto se visualiza claramen-

te, al observar cómo se distribuyen las tareas y la participación que tienen los distintos integrantes de la familia en la toma de decisiones, ya que se define quién hace qué y en qué espacios en función del sexo.

La lechería tiene la singularidad de constituir un rubro incluyente con respecto a la participación de la mujer, a diferencia de otros rubros (por ejemplo la ganadería), que por el contrario suele excluirla. De todas maneras, y como se pudo constatar en estas familias, las tareas que le corresponden a uno u otro sexo están claramente delimitadas. Las tareas consideradas de "campo" (andar en el tractor, laboreo, siembra), y las que implican esfuerzo físico (cargar bolsas, etc.) son atribuidas culturalmente a lo "masculino". Mientras que las tareas consideradas como más leves y rutinarias son asignadas a las mujeres, tales como el tambo y la crianza de los terneros, o llevar la contabilidad de la empresa. Sin embargo, la participación de la

mujer en el espacio productivo, suele ser variable, ya que además de estar condicionada culturalmente, depende de la existencia o no de mano de obra asalariada, así como de la edad y participación que tengan los hijos, en particular los varones. El género actúa con mayor fuerza en el caso del hombre, el cual por asignación social es difícil que se dedique a tareas domésticas, a diferencia de las mujeres que por lo general les está reservado este espacio. Por otra parte, cuando las mujeres realizan actividades tales como la huerta y/o la cría de animales menores, son consideradas aún por ellas mismas como “trabajo doméstico”, debido a que son destinadas fundamentalmente para el autoconsumo familiar. Ocurre lo mismo con los trabajos que se llevan en el predio, los que por realizarlos en conjunto con otros miembros del hogar y no recibir remuneración, son considerados solamente como “ayuda”, sin asignarle más importancia que esa, ni en términos de ingresos para el hogar, ni en relación al desenvolvimiento de la producción. De modo que esta invisibilidad del rol productivo, se ve reafir-

mada a través de la percepción que las mujeres tienen de sí mismas, en tanto suelen pensarse primero como amas de casa, y secundariamente como productoras.

La forma en que se van asignando culturalmente las tareas conforme al género, pueden visualizarse claramente en los hijos/as, ya que durante la crianza van reconociendo, aprendiendo, y finalmente reproduciendo el lugar que ocupan, y que les corresponde dentro del “espacio productivo” de la empresa. Por ejemplo, hijos e hijas que se vincularon desde temprana edad a las tareas del predio, comienzan realizando las tareas de “tambo” (ordeñar, limpiar la sala de ordeño, y ocuparse de la crianza de los terneros). Sin embargo, cuando son jóvenes se van asignando gradualmente tareas diferenciales para ambos; en las familias de composición mixta (hijos de ambos sexos), es donde dicha distinción se vuelve más clara. Mientras que las hijas en general permanecen vinculadas a las tareas del tambo, los hijos comienzan de a poco a tener una relación más próxima con las maquinarias y con las tareas de “campo”

Lo frecuente es que los hijos comienzan a compartir actividades junto a los padres, mientras que las mujeres lo hacen con sus madres. De este modo se configura una diada muy fuerte entre “padre e hijo”. La misma implica, que ambos trabajen juntos y compartan las decisiones, y que se produzca así el traspaso de gran parte de los conocimientos técnicos sobre la actividad y sobre el oficio de productor. En tanto que lo usual, es que a las jóvenes se les fomente otras opciones que las alejarán del establecimiento (vía educación o empleo en tareas no agropecuarias), y de la posibilidad de desarrollar un proyecto productivo al interior del mismo.

A nivel de las decisiones también se puede confirmar que el género actúa como un factor determinante en la participación e incidencia que tienen los distintos integrantes de la familia. Como se suele entender que es el hombre el que socialmente “trabaja” en el predio, le corresponde tomar decisiones, llevar el control y ser el responsable de la producción; mientras que la mujer, como trabaja en la casa, le corresponde decidir sobre el uni-

verso de lo doméstico. Sin embargo, en ocasiones las mujeres intervienen activamente en las decisiones vinculadas al uso de excedentes monetarios y/o de endeudamiento (asumir un crédito, arrendar tierras, entre otros). La razón de ello, ocurre por lo general, porque el destino que se le da a los excedentes monetarios interviene o repercute tanto en el desenvolvimiento de la unidad productiva, como en el de la doméstica, es decir, en el ingreso familiar en su conjunto. De todas maneras, la estructura predominante que existe en la toma de decisiones suele ser bastante jerárquica, de tipo patriarcal, ya que quien habitualmente toma y ejecuta las decisiones más importantes a nivel productivo, es el padre. Y en los casos donde ya se vislumbra quién es el futuro sucesor, es frecuente que las decisiones de a poco empiecen a ser discutidas con el hijo; aunque la delegación definitiva de las decisiones a la siguiente generación suele ser tardía o inexistente, constituyendo así una de las principales dificultades en la sucesión.

De esta manera, va adquiriendo naturalidad el hecho de que sea el hijo varón el futuro sucesor de la empresa, ya que la definición del mismo se va construyendo a lo largo de todo el ciclo familiar, y puede rastrearse incluso en los primeros años de vida de los/as hijos/as. Son los hijos varones a quienes se los estimula a permanecer vinculados al trabajo agropecuario, y a quien se le transfieren los conocimientos y aptitudes necesarias para el ejercicio de la actividad. La herencia de la tierra adquiere así la naturalidad de constituirse en un "derecho adquirido," de quien la trabaja o quien se la ganó con esfuerzo.

Padre cabeza de la empresa

Lo usual es que la definición de la sucesión se articule fuertemente en torno al "padre," quien decide el cuándo y cómo se transfieren las responsabilidades sobre la gestión de la empresa a la próxima generación (Dirven, 2002). La transición suele estar

así, más vinculada a las capacidades y disposición de trabajar del padre, que a las necesidades del sucesor/a, sea de independencia y/o de estar preparado para asumir la gestión de la empresa.

La transferencia legal de la empresa por lo general ocurre cuando el padre decide jubilarse. Sin embargo, la principal dificultad que se advirtió en las explotaciones analizadas, es que la transferencia legal no implicó el pasaje del uso y control de la explotación, es decir, de delegación de la toma de decisiones del padre hacia el hijo/a. Lo más problemático es que esta situación se constató en padres de edad avanzada con hijos/as adultos/as.

Dicha situación, en ocasiones, era cuestionada por algunos integrantes de la familia (hijos, madre), y hasta incluso vivido con "resignación" por parte de los/as hijos/as; así como también, existían hijos/as que habían decidido desvincularse de la empresa por esta causa. Estas resistencias en la delegación de las decisiones eran más críticas cuando la sucesión era femenina, la cual únicamente se confirmaba cuando no habían hijos varones en la familia. Al mismo tiempo, estas tensiones muchas veces permanecían latentes, ya que la sucesión no constituía un tema discutido en la familia, por lo que no era objeto de una preparación previa y organizada, lo que atentaba particularmente, contra la capacidad de gestión de los/as hijos/as para poder hacerse cargo en un futuro solos de la empresa.

Por su parte, en los padres se apreciaban contradicciones en sus expresiones, ya que por lo general, se debatían entre el asumir la capacidad que ya tenían sus hijos para tomar solos las decisiones, y por el otro en reconocer que seguía siendo él quien continuaba teniendo el "mando" o la "dirección" de la empresa. Otras constataciones que merecen destacarse, es que la "madre" jugaba muchas veces un papel crucial en este proceso, ya que en ocasiones actuaba como mediadora de las decisiones entre padre – hijo/a, o incluso

había sido clave en la definición de la sucesión, logrando el acercamiento de las partes. Al mismo tiempo, también se pudo identificar que el asesor técnico de la explotación cumplía o podía constituir un potencial facilitador de este proceso. Estas dificultades constatadas en la sucesión, puede suponerse que son las mismas a las que se enfrentan empresas de mayor tamaño, así como empresas de tipo familiar de cualquier rubro. Precisamente, autores que han estudiado la sucesión en empresas familiares en general, reconocen que existen dos tipos fundamentales de impedimentos que debilitan y retrasan la planeación con tiempo de la sucesión: relativas al fundador o propietario, y tabúes de orden familiar (Lansberg, 1988; citado por Leach, 1993).

En relación al primero, se sostiene que el factor que contribuye más directamente al retraso en la planeación es la resistencia que ofrece el padre a retirarse y ceder el poder, ya que la sucesión implica fundamentalmente, un "cambio de liderazgo". Muchos propietarios ven a la empresa que ellos han creado como una extensión, una prolongación de sí mismos, un emblema que representa ante todo su fuente de realización personal, de gratificación, de identidad, e incluso de masculinidad. Al mismo tiempo, se presenta la incertidumbre que genera el retiro. Es decir, la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío, lo que conlleva a que se considere casi como una amenaza de vida. Consecuentemente, tienden a acaparar el poder, y les resulta difícil delegar responsabilidades. De una manera consciente desean el ingreso de su hijo/a a la firma, planean transferirle gradualmente las responsabilidades, y a su debido tiempo cederle el control de la empresa. Pero subconscientemente necesitan probar que son más fuertes que su hijo/a, ya que sienten que entregarles la empresa sería como perder la masculinidad y ser desplazados del centro de poder, o bien desconfían de la capacidad de

sus hijos/as, de asumir solos el control de la explotación. Estas contradictorias influencias a menudo conducen al padre actuar de manera arbitraria e inexplicable; por ejemplo, no es raro que el padre se rehúse a retirarse, a pesar de las reiteradas promesas. Estos patrones de conducta del padre pueden constituir una amenaza para al propio desenvolvimiento de la unidad productiva, ya que puede inhibir el talento, la capacidad innovadora de los/as jóvenes, así como la profesionalización que éstos/as requieren para hacerse cargo solos/as de la gestión de la empresa. Así como también, puede conducir a que los/as jóvenes se vean desalentados y estimulados a buscar otras alternativas de vida fuera del predio.

Por otra parte, los principios que rigen la conducta familiar desalientan y evitan la discusión sobre estos temas. Entre algunos de los factores que inciden negativamente, se encuentra el hecho de que envuelve cuestiones relativas a la muerte de los padres. Además porque involucra aspectos de tipo financiero. Si un hijo/a planteara el asunto, podría parecer interesado

en la herencia, más que en la salud y la longevidad de sus padres. Estos sentimientos pueden ser movilizados y dolorosos, como para permitir la discusión abierta sobre estos temas (Leach, 1993). Otro factor, puede deberse al hecho de que rija el principio de igualdad entre hermanos/as, lo que dificulta la definición acerca de quien se quedaría con el establecimiento.

Conclusiones

En base a estas consideraciones, se puede concluir que la sucesión constituye un tema complejo y conflictivo, a la vez que crítico para la sobrevivencia de la agricultura familiar, por lo cual es preciso definir y desarrollar líneas de acción prontamente. Dentro de lo cual es vital iniciar la planificación con tiempo de la sucesión, en cuya discusión y definición es clave involucrar a todos/as los/as integrantes de la familia, en particular a los/as jóvenes, pues de ellos precisamente depende el futuro de la empresa. Al mismo tiempo, garantizar la equidad de género en el traspaso de la explotación, la cual posibilitará avanzar en el reconocimiento social

igualitario de derechos que tienen ambos sexos, sea para acceder a la tierra, así como a su uso y control. ■

Bibliografía

Dirven, M. (2002). Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón más para el éxodo de la juventud? En Serie Desarrollo Productivo N° 135. Santiago de Chile: Cepal.

Leach, P. (1993). La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Malán, I. (2008). El proceso sucesorio en la lechería familiar. Tesis de grado para obtener la Licenciatura en Sociología.

MGAP-DIEA (2012). Presentación de datos preliminares del Censo General Agropecuario 2011, disponible en <http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,5,149,O,S,0,MNU;E;55;1;MNU>

Piñeiro, D. (2012). El caso de Uruguay. En Dinámicas del mercado de la tierra en América Latina y el Caribe: concentración y extranjerización. FAO.