

Relevo generacional: ¿Cuándo deseo que ocurra? Consecuencias y posibles soluciones

Ing. Agr. Julio Perrachon Ariztia
Plan Agropecuario

Los “sueños” de estos jóvenes, no son tan “alocados”, se asemejan mucho a la realidad de los actuales titulares.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el tema relevo generacional en las familias, es oportuno seguir socializando algunos conflictos muchas veces latentes y sin ser expresados por sus involucrados. Al no ser resueltos a su debido momento, podrán desembocar en conflictos familiar, con todo lo que esto trae aparejado.

Por este motivo, a partir de la experiencia en trabajar con familias y grupo de productores el tema, se destaca uno de los puntos que existe menos acuerdo entre la familia, **¿cuándo es el momento que se desea realizar el relevo?**

Al final del artículo, se plantea algunas posibles alternativas para enfrentar esta problemática, con el objetivo de colaborar en un relevo exitoso.

¿Qué es relevo generacional?

Relevo generacional, se define como el **proceso de traspasar en vida o no, la herencia** (corresponde al capital y bienes) **y la sucesión** (se refiere al poder, el gerenciamiento) **a la nueva generación**. Esto es importante aclarar debido a que en muchos casos hemos apreciado que solo existe el traspaso de la herencia, donde el titular les pasa a sus hijos el título de propiedad o los animales, pero las decisiones la sigue tomando el titular,



Foto: Plan Agropecuario

y en muchos casos, el titular ronda los 90 años.

También es oportuno determinar que se entiende como un proceso exitoso, para esto nos referimos a la definición de Stempler, donde la destaca cuando **“...existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. ...fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión”**.

Resultados del trabajo de campo

Desde el momento que comenzamos a tratar este tema, siempre se presentó la inquietud de que piensan los involucrados sobre el tema. A partir de esta pregunta, se decide realizar una encuesta de apenas una carilla, en forma individual, anónima

y por escrito. Dicha consulta se desarrolla aprovechando muchas de las actividades con productores y jóvenes que realiza el Plan Agropecuario en diferentes zonas del país, durante los años 2010 y 2011. Luego de recolectar un número interesante, se logró procesar 63 encuestas de titulares dueños de predios agropecuarios y 34 perteneciente a jóvenes hijos de titulares de predios agropecuarios, donde no necesariamente tienen relación familiar entre ellos. Es importante aclarar que este trabajo no representa la realidad de toda la agropecuaria nacional, si no que se trata el resultado de 97 encuestas de titulares ganaderos e hijos de titulares.

Al procesar la encuesta, los principales resultados fueron los siguientes.

Encuesta a titulares de predios agropecuarios

Los 63 encuestados, tienen 51 años de promedio y todos poseen hijos, manejan diferentes rubros y una superficie variada. Se destaca que ellos lograron la titularidad de la empresa a los 30 años. El 65% del total no ha pensado en retirarse de la empresa, el restante 35% en promedio ha pensado realizarlo a los 65 años. A su vez, la mayoría desean que la empresa continúe en manos de sus hijos. Es destacable que casi la mitad (49%) de los titulares no está haciendo nada con respecto al relevo generacional y tan solo el 13% tienen el tema resuelto, que no significa que el total de estos últimos estén pensando en retirarse. Ver cuadro 1.

Encuesta a hijos de productores agropecuarios

En el caso de los hijos de titulares que manejan diferentes rubros, su edad promedio es de 22 años, casi la totalidad (97%), desean seguir trabajando en el predio. Teniendo en cuenta la edad que posee actualmente y desearía hacerse cargo de la empresa a los 28 años, determinan que desean dirigir la empresa familiar dentro de seis (6) años. Ver cuadro 2.

Cuadro 1. Principales datos de la encuesta - Titulares

Nº encuestados	63
Edad promedio (años)	51
¿A qué edad comenzó a gestionar la empresa? (años)	30
NO ha pensado en retirarse de la empresa	65%

Cuadro 2. Principales datos de la encuesta - Hijos de titulares

Nº encuestados	34
Edad promedio (años)	22
Si desean seguir trabajando en el predio	97%
¿A que edad le gustaría hacerse cargo de la empresa? (años)	28

Analizando algunos resultados:

Estos números están determinando un primer conflicto de intereses, donde el 65% de los titulares no han pensado en retirarse y en cambio los jóvenes desearían hacerse cargo de la empresa en un periodo corto de tiempo (6 años promedio), a una edad de 28 años.

La gran sorpresa fue al comparar las dos generaciones, observamos que los datos reales de la edad al momento de asumir los actuales titulares (30 años) y los deseos de asumir por parte de los hijos de titulares (28 años), no existe diferencia importantes, por lo que nos estaría demostrando que los “sueños” de estos jóvenes, no son

tan “alocados”, se asemejan mucho a la realidad de los actuales titulares.

Esta realidad trae aparejado algunas consecuencias:

1. En muchas de estas familias el próximo relevo se concretará a una **edad avanzada**, porque muchos de los actuales titulares no han pensado en retirarse. Confirmando lo observado en muchos casos, donde el relevo ocurre por fuerza mayor, debido al fallecimiento del titular masculino o por la invalidez del padre.

2. Conflicto de intereses entre las partes involucradas, donde por falsas expectativas debido a la ausencia o mala comunicación, no quedan las co-



Foto: Plan Agropecuario

sas claras, debilitando en muchas veces la confianza entre las partes. Donde los titulares no tienen pensado entregar el poder y los más jóvenes están esperanzados en que lo recibirán a la brevedad. Estos últimos ven pasar el tiempo, y no se les da la oportunidad, si esto no es canalizado puede suceder frustraciones que lleven a que los jóvenes se desestimulen y resignen seguir siendo "hijos asalariados"; "mano de obra barata" o busquen otro rumbo fuera del entorno familiar.

3. Derecho de los hijos, a elegir lo que ellos más deseen, en algunos casos se observa que el actual titular elige al futuro sucesor sin consultarlo previamente, presionándolo desde niño a que siga sus pasos y muchas veces sin dar posibilidad o estímulo a la capacitación, esto es muy común en hijos varones, en cambio a las hijas, se busca compensar con capacitación.

4. Escasa o nula preparación en el proceso de relevo generacional, donde más de la mitad no está pensando sobre el tema, por lo tanto no se está planificando.

5. A pesar de los buenos momentos productivos y económicos que está viviendo la agropecuaria nacional, se destaca la liquidación de muchas empresas agropecuarias (Ej. Lechería: pérdida de 2.000 matriculas en 17 años), donde

una de las posibles explicaciones puede ser la elevada edad de los actuales titulares y/o la ausencia de una nueva generación que permita el recambio del titular o "patrón".

Observando esta fotografía y algunas de las consecuencias, nos parece oportuno presentar posibles caminos para evitar estos resultados.

Algunas alternativas para evitar estos conflictos:

Teniendo en cuenta que cada familia es un mundo, y todas las situaciones son diferentes, tan complejas como individuos existen, donde la historia, las vivencias y costumbres de cada uno juegan muy fuerte al momento de la construcción de la confianza entre las partes.

Por tal motivo, creemos oportuno dejar planteadas algunas ideas que puede aportar a lograr un relevo exitoso.

1. Aportar a la **buena comunicación** entre todos los integrantes de la familia, los que trabajan dentro del predio, pero también los que están afuera. Lograr una buena comunicación, comienza con buscar el **momento adecuado** para hacerlo, donde el otro deberá estar lo más distendido posible, por lo tanto nunca cuando se este haciendo una tarea urgente o estresante (ej. plena cosecha, etc.), tampoco durante un

evento festivo, por ejemplo evitar fin de año, navidad o el cumpleaños de un familiar. Buscar el **lugar oportuno**, siendo deseable que nos escuchemos claramente, no existan ruidos que distraigan y estemos ubicados cómodamente, donde todos podamos vernos a los ojos. La persona que cite a esta reunión es necesario invitar con objetivos claros y determinado hora de comienzo y finalización. En esta instancia es primordial escuchar al otro con los oídos y la mente abierta, preguntar por ejemplo "que le gusta hacer..."; "que desearían hacer..." "cómo y cuándo..."; "si están preparados..." o "que necesitan para estarlo...". Y por último, no menos importante es ponerse en lugar del otro y nunca a la defensiva o diciendo "esto no se puede..."; "esto es culpa de papá..." o "...de Carlitos...". Por último para completar esta buena comunicación es aconsejable dejar por escrito lo acordado, donde facilitará recordar lo hablado y también para los que no estuvieron o los que vendrán.

2. La **capacitación** de los jóvenes como futuros titulares, además de capacitación en el manejo de la tecnología, es necesario capacitarse en la gestión de la empresa en su conjunto, lograr mayor capacidad para manejar eficientemente los recursos humanos, naturales y económicos, claves para el

éxito de cualquier producción. Además para que los capacitados tengan otras opciones, al momento de negociar.

3. La posibilidad de que los futuros titulares desarrollen **sus experiencias**, por lo menos durante 2 años en otros predios, con el objetivo de lograr otras experiencias, valorar lo de adentro y afuera de la familia y trabajar durante este tiempo como trabajador independiente y no como hijo. Este punto, está claramente identificado como primordial por la mayoría de los especialistas del tema, al momento de preparar correctamente al futuro titular.

4. La posibilidad de que los actuales titulares al ir cediendo o al momento de entregar totalmente el poder, logren seguir en actividad dentro de la misma explotación o fuera de ella, según las intenciones y posibilidades del mismo, lo importante es “estar en actividad...” o “tener el tiempo ocupado...”.

5. Asegurar al actual titular, luego de su retiro, una vida digna y acorde a todo su esfuerzo realizado durante la vida laboral, esto es importante para tranquilidad del titular y su familia. Es posible gracias a una buena negociación, y un ingreso mensual independiente a las fluctuaciones del predio, un ejemplo en el rubro lechería es tener una matrícula aparte donde titular que se retira cobra tantos litros de leche antes estipulado, independiente del resultado de tambo.

6. Por último y no menos importante, es ser consciente, de cuál es la posibilidad que el predio permita el ingreso de un nuevo titular, desde el punto de vista económico – financiero, donde muchas veces los predios son demasiado chicos para solventar el gasto de dos familias (actual y ex titular).

Comentarios finales

Este trabajo es apenas una pequeña fotografía de lo que sucede, dentro de



Foto: Plan Agropecuario

algunas familias agropecuarias de nuestro país.

Es una luz amarilla, de cuando desean realizar el relevo, que debería de poner en alerta a la interna de las familias.

Lo observado en este trabajo, puede ser una de las explicaciones del porque se están liquidando empresas agropecuarias (fundamentalmente el rubro lechería), a pesar de que el rubro está pasando por buenos momentos económicos.

Creemos oportuno que estos buenos momentos económicos, son los adecuados para abordar el tema, no es así en una crisis económica o climática, en estos momentos deberemos de abordar esta problemática, por este motivo deberíamos de tener los temas familiares solucionados y claros para abordar de la mejor forma en una posible crisis. Por este motivo comencemos a tratar el tema en la interna familiar, no esperen que el tiempo solucione las cosas.

En resumen a pesar de que ambas

partes (titulares e hijos), tienen el real interés de continuar con la empresa, de seguir en el campo y se aprecia que el rubro está disfrutando de buenos momentos económicos, existe **un conflicto latente**, donde tal vez la gran diferencia **es cómo y cuándo continuar con la titularidad del predio**.

Para finalizar, es oportuno recordar una frase de un productor, donde resalta la importancia del relevo generacional, el cual nos decía “...**lo importante luego de 55 años de titular, es que vaya entregando para que (la empresa), no siga la misma curva de la vida del titular, necesitamos sangre nueva...**”, esto nos demuestra que cuando no existe un posible sucesor, la curva de vida de la empresa acompaña la curva de vida del titular, con todas las consecuencias que esto provoca.

Seamos parte de los buenos resultados, tanto los económicos como los familiares. ■