

# Una Integración Generacional exitosa permite un Relevo planificado

Ing. Agr. M.Sc. Julio Perrachon  
Plan Agropecuario

En las empresas rurales familiares del Uruguay, se observa cómo los temas familiares inciden en la toma de decisiones y en consecuencia los resultados del predio. Muchas veces son más importantes que lo tecnológico – productivo, por lo tanto afecta directamente la sustentabilidad del sistema familia-empresa.

Entendido como temas familiares, todo lo relacionado a la interna de la familia, como por ejemplo edad de los titulares, presencia o no de sucesores y relacionamiento entre los integrantes de la familia.



Foto: Plan Agropecuario

La institucionalidad agropecuaria en el año 2014, definió al Relevo Generacional como un **tema privado** de cada familia pero de **importancia pública** por todo lo que implica en la permanencia de los predios familiares en el medio rural.

El tema **preocupa a todos** los integrantes del núcleo familiar, **pero ocupa a muy pocos**; todos son conscientes de la importancia del problema, pero no es tratado con claridad, seriedad y la debida anticipación, que el caso amerita. Para nuestra sociedad hablar de reparto de capital, afectos y/o el fallecimiento de un familiar son temas “tabú”.

El objetivo de este artículo es contribuir a una **Integración Generacional exitosa**, a partir de conocer la opinión de los integrantes del núcleo familiar y aportar posibles acciones a seguir para mejorar el resultado.

## ¿A qué nos referimos con Integración Generacional?

En el transcurso de varios talleres

junto a familias rurales, escuchamos en reiteradas oportunidades que los productores/as entienden que el término Relevo es una palabra que significa “entregar la posta” y/o “fecha de vencimiento”. Por este motivo, asumiendo que estamos hablando de familias y de personas de “carne y hueso”, pareció oportuno definir el término Integración Generacional como al **relacionamiento entre las diferentes generaciones de una familia**, proceso que comienza desde el nacimiento de una nueva generación (hijo, nietos, etc) hasta el fallecimiento de los actuales titulares (padre y madre). Por lo tanto, si se procesa una Integración Generacional exitosa, podemos afirmar que existirán altas probabilidades de que ocurra un Relevo Generacional exitoso (traspaso de la herencia y la sucesión). Sin desconocer que siempre el Relevo ocurrirá indefectiblemente, en vida de los titulares o al fallecer éstos. Esta definición contempla de manera amplia la **inclusión de las diferentes generaciones** a la

empresa, sin excluir a los más viejos.

Se entiende el Relevo como parte de esa Integración Generacional, donde el éxito de este proceso depende directamente de todos los integrantes de la familia. **Incluye** a todos sin distinción de género ni edad, sin desconocer la responsabilidad que a cada uno le compete.

### ¿Qué observamos en el sistema familia-empresa?

Como resultado de las observaciones realizadas a partir del trabajo como extensionista y varias jornadas – taller con los diferentes integrantes de la familia sobre el tema, se pueden destacar los siguientes aspectos desde el punto de vista actitudinal.

Cuando se presenta este tema en un grupo donde participan madres, padres e hijos/as, provoca sentimientos encontrados, desde alegrías, orgullo, pero también angustias, impotencias, tristezas hasta en algunos casos rencores, dependiendo de la historia de cada integrante.

Se observa que en este proceso, priman los valores, hábitos, costumbres, actitudes y la historia de cada integrante, donde los **“códigos”** internos de cada familia, son el camino que marca el relacionamiento entre ellos. Esto también implica en muchos casos un choque de intereses e interpretación de una misma situación.

Muchos conflictos provienen, de supuestos y malos entendidos entre los integrantes de la familia (los que están dentro y fuera de la empresa), debido fundamentalmente a problemas de comunicación, que se vienen arrastrando desde varios años de **“conflictos ocultos...”**. Tanto los padres, como los hijos, responsabilizan al otro por la falta de acuerdo e interés por tratar el tema. Es común escuchar **“... la culpa es del otro...”**.

Se detectan que un número importante de relevos no planificados, al fallecimiento o incapacidad de los titulares, finalizan en conflictos familiares donde intervienen profesionales, que llevan a largos y costosos juicios, además de un núcleo familiar destruido y



Foto: Plan Agropecuario

con rencores; por este motivo es importante respetar los **“códigos familiares...”** y planificar con anticipación.

### ¿Qué escuchamos de padres y madres?

El sector agropecuario, se caracteriza por contar con titulares de una edad avanzada, algo más de la mitad de ellos tiene más de 65 años. Muchos no han pensado retirarse, tampoco ven con mucha claridad cómo seguirá la empresa, ni tienen planificado que harán durante los años de retiro. Por otro lado, hay titulares con 70 años, que han creado una empresa, se encuentran con ganas de seguir haciendo cosas y no sienten gusto por formar parte del sector de jubilados. Una expresión que refleja esto es **“me encantaría morirme en las mangas apartando animales y no en la cama de un hogar de ancianos.”**

En la mayoría de las familias, no existe nada escrito ni planificado sobre cómo integrar de manera progresiva

a las nuevas generaciones, ni los pasos a cumplir hasta llegar al relevo. La palabra y la confianza es lo que prima en la mayoría de los casos. Esta situación se agrava con el crecimiento natural de la familia que se genera con la llegada de los hijos, sobrinos, nietos, nueras, yernos, y se complejiza mucho más cuando fallecen los que fundaron el negocio.

La figura materna, la mayoría de las veces, es la mediadora **“silenciosa”** de los conflictos entre el padre y sus hijos, cumpliendo una tarea crucial para el buen relacionamiento; tan bien hace ese trabajo, pero muy pocas veces es reconocida como tal.

Es frecuente la existencia de casos, donde los titulares realizan un Relevo total a sus hijos, pero luego del traspaso de la empresa y el poder, no saben en qué ocupar su tiempo libre. Ocurre además, que deben abandonar el predio y la casa en la que vivieron durante años, lo que provoca en muchos casos, que estas personas vivan los últimos años de su vida en

forma penosa desde el punto de vista personal, pero también económicamente muy mal. Esta situación se agrava cuando la empresa cedida por los titulares, pasa por dificultades económicas-financiera, y sucede a veces que el hijo/a no prioriza el pago de la renta comprometida a sus padres. Escuchamos reiteradamente de boca del padre y principalmente de la madre, *“no te preocupes hijo, nosotros no necesitamos ese dinero”; “paganos cuando puedas...”*. Para evitar estos problemas y que los padres (padre y madre) que facilitaron el relevo vivan dignamente, es necesario hacerse algunas preguntas como: *¿Cuál es el capital necesario para vivir como deseo?; ¿Quién me cuidará si tengo un problema de salud?; ¿La familia cuidará de mí?; ¿Qué opciones existen de cuidados personales?; ¿Cómo solventaré esos costos extras?*.

Por otro lado, los titulares de pequeños predios, ven poco probable un relevo generacional de la empresa (herencia y sucesión) a sus hijos, por dos motivos: la empresa no es capaz de generar una renta adecuada para su retiro y en el caso de más de un heredero, la división de la propiedad la hace inviable por problema de escala y es muy difícil para los padres definir por uno de ellos.

### ¿Qué escuchamos de los más jóvenes?

Los jóvenes sienten muchas veces que nos son escuchados, ni tenidos en cuenta en el proyecto productivo, pero a su vez se sienten con derecho de recibir parte de lo que tienen sus padres o abuelos. Por otro lado, hay hijos que no se hacen responsables, ni buscan espacios dentro de la empresa, actitud que refleja, es *“más fácil ser hijo que patrón”*.

Es frecuente situaciones donde los hijos no tienen sueldo fijo, ni porcentaje de las ganancias de la empresa, lo que lleva a malos entendidos, confusión y desánimo de continuar en la empresa, ellos se definen como *“mano de obra barata”*.

También hay jóvenes, que declaran



Foto: Plan Agropecuario

enfáticamente que no les gusta la actividad rural, donde plantean que, *“desearían seguir caminos diferentes a la de su padre”*, algunos tienen la posibilidad de manifestarlos, en cambio otros por compromiso y lealtad siguen con la tradición, sin desearlo. Un ejemplo de esto es el comentario de un productor (65 años), que a pesar de haber manejado su predio de forma exitosa por más de 30 años, expresó, *“lo peor que hizo mi padre antes de fallecer, fue comprarme un tambo, mis deseos eran estudiar economía en Montevideo”*

En predios familiares, se repite la situación donde el hijo varón mayor, en edad temprana, es estimulado por el padre para que lo acompañe en sus tareas, dejando los estudios y transformándose en la mano de obra de confianza; en cambio los hijos e hijas menores son estimulados a seguir estudios. En estas situaciones es habitual escuchar a los padres (madre y padre) expresar *“a mi hijo mayor nunca le gustó estudiar”*, o por otro lado *“mi hija es maestra o ingeniera agrónoma”* o *“mis hijos menores siguieron estudiando”*. Ante esta situación la pregunta es, **¿los caminos que siguen los hijos es casualidad o causalidad de los intereses de los padres?**

Son frecuentes los casos donde luego de la muerte del padre, queda al frente de la empresa el hijo que siempre trabajó a su lado, sin estar preparado para dicha responsabilidad. Situación crítica, ya que el futuro titular no está capacitado para manejar el capital de toda una familia. En esta situación los hermanos que ven el negocio

de afuera, preocupados por el capital que les corresponde, piden su parte, provocando una fragmentación de la empresa y muchas veces la disolución de la misma.

Otras veces existe un conflicto entre hermanos, con puntos de vistas diferentes, aquel que se quedó en el predio y los que se fueron, y se escuchan comentarios desde ambos lados como: *“yo me sacrificué haciendo”* y *“para vos siempre fue más fácil”*.

### Aspectos claves para lograr resultado exitoso

No obstante la complejidad de este proceso, en el universo de las familias rurales, se conoce buenos resultados. De esta experiencia, se puede extraer algunos aspectos claves a tener en cuenta para lograr un resultado exitoso.

Los mejores resultados, coincide cuando todas las partes (padre, madre, hijos que viven dentro y fuera del predio) tienen confianza, ganas de solucionar el tema, y comparten los mismos valores, sintiendo orgullo por ser parte de esa familia. En un contexto, donde la confianza no se logra de un día para otro, se cultiva todos los días; en cambio es muy fácil perderla.

Es común observar buenos resultados cuando existe un documento escrito sobre un plan de Relevo Generacional de forma planificada y consensuada entre todos los integrantes. La clave es el **proceso de construcción** y no tanto el resultado, donde el tiempo de intercambiar opiniones, escuchar activamente, entender y ponerse en el lugar del otro, conduce al éxito de este proceso. Alternativas existen muchas, puede ser el reparto

en vida de la herencia o luego de fallecer ambos titulares, asociarse con los hijos, pero también existe la posibilidad de no dejar nada material a la nueva generación. Todas las opciones son válidas, pero lo importante es que esta definición sea comunicada a todos, para evitar malos entendidos.

Lograr una Integración Generacional verdadera, donde los titulares que van cediendo espacio aporten las experiencias adquiridas de los años buenos y como superaron los momentos difíciles, mientras los que van ingresando aporten la energía y la capacidad de innovación. Esto se sustenta en que para la situación de Uruguay la clave del éxito es lograr una empresa que tenga capacidad de amortiguar las variaciones climáticas y las económicas financieras, y donde cada integrante de la familia ocupe el lugar que le corresponde. Es importante que las diferentes formas de ver la empresa de las dos generaciones no sea un obstáculo, sino un “ganar – ganar”, aprovechando las fortalezas de ambos.

En este proceso un componente clave, es que todos los integrantes tengan las mejores y mayores capacidades para negociar. La capacidad negociadora, lo entendemos como el tener diferentes alternativas (tener un plan alternativo), por ejemplo para los hijos/as tener otras opciones laborales, que estén capacitados y formados. Para los titulares que están pensando en ir delegando, tener un capital suficiente que le permita vivir dignamente los últimos años y que este recurso (campo, animales, maquinaria, etc.) tenga diferentes opciones, como por ejemplo, que lo sigan algunos de sus hijos, y porque no arrendar a terceros o vender. Para ambas partes es importante tener capacidades físicas y mentales apropiadas, donde mientras alguien tiene la posibilidad de elegir y tomar decisiones, será dueño de su futuro, en cambio cuando otros decidan por usted, los otros decidieran su futuro, lo que puede implicar que no sea el que usted desea.

Para lograr una familia feliz, es necesario que todos los integrantes se

desarrollen en lo que le gusta hacer y ser, siempre respetando la decisión del otro y haciéndose responsable de sus resultados. Es necesario no sentirse con derecho a cosas que aún no han logrado, por ejemplo que los hijos se desarrollen en el estudio y/o trabajos como que si no tuvieran la posibilidad de recibir una herencia, porque esta puede ocurrir que nunca llegue, al respecto una pregunta oportuna sería:

#### ¿Por qué los padres deben de dejar cosas materiales a sus hijos?

Es una acción muy oportuna y prudente, tener la posibilidad de recibir la opinión de otras familias, de una persona de confianza, de alguien que observa la situación de afuera, siendo más objetiva y sin tener interés creado, por esto vemos que las familias que trabajan junto a un grupo de productores encuentran soluciones más objetivas al problema y muchas veces sirve para respetar la opinión de la minoría, por ejemplo los comentarios de alguno de los hijos o parientes “políticos”.

#### ¿Cómo se puede comenzar elaborar un Plan de Relevo?

Para comenzar a pensar en un plan de Relevo Generacional, se plantea cómo guía contestar las siguientes preguntas. Las que a partir de reuniones de trabajo familiares, pueden ser utilizadas como insumo para negociar con las otras generaciones.

Para **padres e hijos**, que están preocupados y ocupados en el tema, alguna de las preguntas pueden ser las siguientes:

- ¿Actualmente la empresa, puede solventar los gastos de una nueva familia (titular actual y futuro)?
- Si la empresa no es capaz de solventar dos familias ¿Qué cosas deben de ocurrir?
- ¿Qué me gustaría hacer en esta próxima etapa?
- ¿Qué cosas no estoy dispuesto a realizar (porque no me gusta o no puedo hacerlo)?
- ¿Cuáles son los sueños de los otros integrantes de la familia?
- ¿Qué otras alternativas tengo para negociar, sino ocurre lo deseado?

- ¿Cuáles son mis necesidades económicas – financieras y personales para concretar mis sueños?

Estas preguntas también se pueden tomar como una guía para hacerlas a la otra generación. Es importante recordar que para que esto funcione es necesario paciencia, voluntad y tiempo, es como todo, **“solo no anda, hay que hacerlo andar”**.

#### Comentarios finales:

La Integración Generacional es un proceso, donde el éxito depende de todos los integrantes de la familia, siendo clave construir un ambiente amigable para poder hablar, escuchar activamente y llegar a un acuerdo entre todos, los que están en el predio pero también los que se fueron, siempre respetando los “códigos internos” que existen en toda familia. En el caso que se rompan estos códigos, habrá personas que no entiendan este proceso como exitoso.

Durante este proceso, lo importante para el futuro de las nuevas generaciones, es transmitir por parte de los padres, valores, hábitos y costumbres, que les permitan animarse a pensar diferentes, buscando su propia identidad y haciéndose responsable de sus acciones. Recordando una frase que dice **“enseñamos más a partir de lo que hacemos, que de lo que decimos”**, esto explica porque los hijos son el espejo de sus padres.

Para lograr un relevo exitoso es necesario una buena comunicación, confianza y que la propuesta sea realista, aceptada por todos y quede escrita, donde todos los integrantes de la familia tengan capacidad de adaptación a las nuevas condiciones productivas, económicas y sociales; con capacidad para “negociar”, donde las diferentes opiniones sea una fortaleza para lograr los resultados deseados.

Cuanto más y mejor se planifique este proceso, **integrando** toda las generaciones, habrá más probabilidad de construir una familia feliz.

La clave de la felicidad es **“buscar caricias al alma”**

(Walter “Piter” Rodríguez) ■