

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

El proceso sucesorio en la lechería familiar

Inés Malán Moreira
Tutor: Tabaré Fernández

2008

“O sea mi padre está jubilado pero si se quiere es el que lleva todas las riendas de acá, pero yo soy el patrón pero soy el empleado a la vez (se ríe). O sea figuro pero no ejerzo, soy como un títere ahí para rellenar, este el es el hombre que manda acá, es el, o sea digo se hace lo que dice el. Pero yo puedo opinar y muchas veces mi opinión es válida, pero la última palabra siempre la tiene el...a veces digo el opina una cosa y yo opino otra y nos ponemos a discutir y bueno afloja uno o afloja el otro, pero digo casi siempre la última palabra es la de el, este es el como es que se dice, el que lleva a cabo todas... es la cabeza de de la empresa.”

INTRODUCCION.....	3
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 El problema.....	4
1.2 Pertinencia.....	4
1.3 Objetivo general y objetivos específicos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Antecedentes de investigación.....	5
1.5 Marco teórico.....	8
1.5.1 La sucesión como proceso.....	8
1.5.2 La agricultura familiar.....	8
1.5.2.1 La unidad “productiva” y “doméstica”.....	9
1.5.2.1.1 La distribución de tareas.....	9
1.5.2.1.2 La toma de decisiones.....	10
1.5.3 La sucesión en la agricultura familiar.....	11
1.5.3.1 La familia y el “capital simbólico”.....	11
1.5.3.1.1 La diada padre-hijo.....	11
1.5.3.1.2 Los jóvenes.....	12
1.5.3.1.3 La madre.....	13
1.5.3.2 La transferencia.....	13
1.5.3.3 Las vías de género.....	14
1.6 Hipótesis del problema de investigación.....	15
2. MARCO METODOLÓGICO.....	16
2.1 Estrategia de investigación.....	16
2.2 Selección de los casos.....	16
2.2.1 Selección del contexto.....	16
2.2.2 Selección de la muestra.....	17
2.3 Dimensiones de análisis.....	18
2.4 Técnicas y fuentes.....	18
2.4.1 Entrevista.....	18
2.4.2 Datos secundarios.....	19
2.5 Problemas de validez y confiabilidad.....	19
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS CASOS.....	21
3.1 El contexto de estudio.....	21
3.1.1 La región Litoral Oeste.....	21
3.1.1.1 Los departamentos de Colonia y Soriano.....	22
3.2 Los casos seleccionados.....	23
3.2.1 Las explotaciones lecheras.....	24
4. LAS TAREAS EN LA UNIDAD PRODUCTIVA.....	27
4.1 La socialización ocupacional de los hijos.....	27
4.2 La distribución diaria de las tareas.....	28
4.2.1 Tipología de tareas.....	28
4.2.2 La participación de los “hombres”.....	29
4.2.3 La participación de las “mujeres”.....	30
4.2.3.1 Tipología sobre la participación de las “mujeres”.....	30
4.2.3.2 Las madres.....	31
4.2.3.3 Las hijas.....	32
4.3 Síntesis.....	32

5.	LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD PRODUCTIVA	34
5.1	Las decisiones en la explotación.....	34
5.2	La participación de los hijos.....	34
5.2.1	Padre es la “cabeza” de la empresa	36
5.2.1.1	Explotaciones “patriarcales clásicas o cerradas”	36
5.2.1.2	Explotaciones “patriarcales abiertas”.....	39
5.2.1.3	Padre “cabeza” de la empresa, pero las decisiones son discutidas con el hijo.....	42
5.2.2	Padre e Hijo toman las decisiones	44
5.2.3	Hijos toman las decisiones.....	46
5.3	La participación de las “mujeres”	47
5.3.1	Las madres.....	48
5.3.2	Las hijas	49
5.4	Síntesis.....	50
6.	LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA.....	52
6.1	El componente “simbólico”	52
6.2	Las etapas del proceso sucesorio.....	55
6.2.1	La identificación del sucesor.....	55
6.2.1.1	El hijo sucesor	55
6.2.1.2	La hija sucesora.....	58
6.2.1.3	La ausencia de identificación	61
6.2.1.3.1	Los hijos varones.....	61
6.2.1.3.2	Las hijas mujeres	63
6.2.2	La transferencia legal	64
6.2.3	La transferencia real.....	67
6.3	Síntesis.....	69
7.	CONCLUSIONES	71
8.	BIBLIOGRAFIA	73
9.	ANEXO.....	76

INTRODUCCION

Durante las últimas décadas se han producido profundos cambios estructurales en nuestro medio rural. La década del setenta suele identificarse como la del inicio de tales transformaciones, debido a que durante la misma se produce la denominada “*modernización agraria*”, proceso que consolida la penetración y afianzamiento del capitalismo en el agro. Entre los cambios ocurridos, se destacan los relativos al impacto sobre la estructura productiva, las modificaciones originadas en la población, y en la fuerza de trabajo. Profundos cambios que, por otra parte, tuvieron como correlato la rearticulación de las interrelaciones entre la sociedad rural y urbana, lo que dio lugar a una nueva configuración social, a la que varios analistas denominaron como “*nueva ruralidad*”.

Es en el marco de este nuevo contexto agrario, que el presente estudio se ha propuesto describir y explorar cómo se desenvuelve actualmente el *proceso sucesorio* al interior de la agricultura familiar, más concretamente en el rubro lechero. Es decir, cómo se produce la transferencia intergeneracional del uso del patrimonio y de la gerencia de la explotación.

Las principales dimensiones de análisis son tres. En primer lugar, se considera cómo se distribuyen las tareas en la unidad productiva. En segundo término, se analiza cómo se produce la toma de decisiones. Y en tercer lugar, se analizan las expectativas y valoraciones que surgen en la familia en relación a la continuidad de la explotación a nivel intergeneracional.

De acuerdo a la definición del problema de estudio y de los objetivos planteados, se decidió adoptar un abordaje de carácter cualitativo. Para responder al problema se indagó en las opiniones de los distintos individuos involucrados en dicho proceso, a saber: padre, madre, hijo e hija, que componían el núcleo familiar de las unidades productivas. La estrategia metodológica aplicada fue el estudio de caso múltiple, estudiándose el proceso sucesorio al interior de diversas explotaciones familiares lecheras. El contexto de estudio seleccionado para realizar la investigación fueron los departamentos de Colonia y Soriano.

La monografía se estructura en siete capítulos. En el primero se describe el problema, se fundamenta su elección, y se definen los objetivos generales y específicos. Luego se hace referencia a los antecedentes de estudio, y se definen los conceptos teóricos principales implicados en la construcción del problema. Hacia el final del capítulo, se establecen las hipótesis de investigación. En el segundo capítulo, se define el diseño y la estrategia metodológica empleada, se establece cómo se seleccionaron los casos, y cuáles fueron las técnicas aplicadas para obtener la información. En el tercero, se caracteriza el contexto de estudio y las explotaciones seleccionadas. Los capítulos cuatro, cinco, y seis, refieren a las dimensiones de análisis: las tareas en la unidad productiva, la toma de decisiones, y la continuidad de la explotación. Y, por último, el capítulo siete está destinado a las conclusiones, es decir, a sintetizar los principales hallazgos de la investigación.

Finalmente, es preciso considerar que parte del trabajo de esta monografía fue realizado durante el taller de investigación “Transformaciones Agrarias”, que tuvo lugar entre los años 2003 y 2004. Durante ese período se definió el problema, el diseño, y se llevó a cabo la recolección de los datos primarios. Sin embargo, en una etapa posterior, se revisó y profundizó en el trabajo entonces realizado, cuyo resultado es el que se presenta a continuación.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 El problema

Esta investigación se propone obtener una descripción acerca del desarrollo del *proceso sucesorio* al interior de la lechería familiar, a partir de las opiniones de los distintos integrantes del núcleo familiar. El problema se centra así en analizar cómo transfiere la propiedad y gestión de la explotación, una generación de productores que han sido “éxitosos” (en el sentido de que han logrado sobrevivir a los avatares económicos del agro) a la siguiente generación. Para ello se indaga por un lado, en el desenvolvimiento cotidiano de la explotación, es decir, en la participación que tienen padres e hijos en las tareas y decisiones de la misma. Por el otro, se analizan cuáles son las expectativas y valoraciones que se generan en la familia acerca de la continuidad de la explotación a nivel intergeneracional.

Este estudio, asimismo, adopta un enfoque de género. Esto implica que las opiniones de los distintos integrantes se analizan bajo la consideración de que la familia no constituye un cuerpo monolítico y gerenciado por un jefe de hogar masculino. Por el contrario, se la concibe como una unidad dinámica, en la que coexisten individuos con expectativas distintas, roles de poder y subordinación que se expresan en mayor o menor grado, según su sexo y edad (Campillo, 1994; citado por Chiappe, 2002). De esta manera, en este estudio se pretende dar un énfasis a la condición de los “jóvenes”, y de las “mujeres” en el proceso sucesorio. En relación a estas últimas, es preciso destacar que la lechería se caracteriza por ser uno de los rubros del agro más incluyentes con respecto a su participación (Chiappe, 2002).

1.2 Pertinencia

Es posible constatar que son escasas las investigaciones sociológicas que en el Uruguay hallan abordado la temática de la sucesión en las empresas agropecuarias. De modo que esta investigación se propone ser un estudio de carácter *exploratorio y descriptivo* acerca del fenómeno.

Por otra parte, el concederle un énfasis particular a la condición de los jóvenes, obedece a dos motivos fundamentales. Por un lado, se trata de uno de los grupos etarios más impactados por los cambios acaecidos en el medio rural durante el proceso de modernización agraria, y cuya consideración sin embargo, ha sido poco atendida en las investigaciones sociales (Caggiani, 2004). Por el otro, los jóvenes constituyen actores claves en este proceso, pues precisamente de las opiniones y decisiones que éstos adopten depende en gran medida la continuidad generacional y familiar de la explotación.

Por su parte, es preciso dar cuenta de los motivos que justifican realizar el estudio en la lechería. Una de las razones fundamentales, es que en la actualidad el sector lechero se caracteriza por ser uno de los rubros de mayor importancia socioeconómica del país, así como el que cuenta con el mayor dinamismo tecnológico a nivel del sector agropecuario (DIEA, 2003)¹. Por otra parte, es preciso considerar que la lechería se caracterizó por ser uno de los rubros más impactados durante el proceso de modernización agraria, ya que procesó una serie de cambios, fundamentalmente en su base pecuaria, que condujeron a consolidarla como uno de los rubros más dinámicos del país (Piñeiro, 1991). Durante este período se produjo la adopción de un “modelo tecnológico”, al cual la mediana y pequeña producción mostró ser ampliamente receptiva. La industria láctea, en este caso Conaprole, desempeñó un papel fundamental y crucial en la inducción del cambio técnico, en tanto se ocupó de brindar asistencia técnica, créditos y suministro de insumos a sus productores (Vaillant, 2001). En dicho proceso, una de las singularidades más destacables para este estudio, fue que la lechería no marginó a la pequeña producción, sino que por el contrario, captó un número importante de productores familiares que adoptaron esta actividad al ser desplazados de otros rubros. Este carácter “*inclusivo*” fue excepcional en nuestro país, pues otros procesos de modernización y cambio técnico ocurridos al interior de otros rubros (cebada, citricultura, avicultura) fueron excluyentes con respecto a la pequeña producción familiar (Piñeiro, 1991). De esta manera,

¹ En el anexo se colocan datos productivos sobre el sector lechero a nivel nacional.

frente a la inestabilidad de precios y la irregularidad de pagos en los rubros agrícolas, la lechería, con su sistema de regulación estatal del precio de leche cuota y la fuerte presencia del cooperativismo en la comercialización (entre otras características), ejercieron una fuerte atracción y desplazamiento de productores familiares hacia este rubro (Hernández & Pereira, 1994). Sin embargo, la lechería tampoco estuvo ajena a la evolución y crisis que impactaron a otros rubros (nuevos ajustes del modelo, condiciones climáticas adversas, etc.), y que significaron una pérdida considerable de pequeños productores (Vaillant, 2001). Pese a ello, la lechería se caracteriza por seguir siendo un rubro de crecimiento dinámico y sostenido, que ocupa un lugar estratégico no solo en el agro, sino que también en la evolución económica del país.

Por lo expuesto, el comprender de qué forma y bajo qué condiciones se produce la sucesión de la empresa familiar lechera implica analizar cómo se reproducen este tipo de explotaciones de carácter “familiar” en el agro. Precisamente, la sucesión no solo constituye la reproducción económica de la actividad, sino que también, y aún más importante la reproducción simbólica, lo que implica el pasaje y la permanencia de una “cultura” propia (Filardo, 1994).

1.3 Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1 Objetivo general

Explorar cómo se desenvuelve el proceso sucesorio al interior de las explotaciones familiares lecheras, en base a las opiniones que realicen los distintos integrantes que componen el núcleo familiar.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Describir cómo se vinculan los distintos integrantes del núcleo familiar con las tareas que se desenvuelven en la unidad productiva de la explotación.
- b. Describir cómo participan los distintos integrantes del núcleo familiar de las decisiones que se toman en relación a la unidad productiva.
- c. Describir las distintas etapas que caracterizan al proceso sucesorio de las explotaciones, a partir de las opiniones que realicen los distintos integrantes.
- d. Relacionar el desenvolvimiento cotidiano de la unidad productiva a nivel de las tareas y de las decisiones, con el desarrollo de las distintas etapas del proceso sucesorio.

1.4 Antecedentes de investigación

A continuación se mencionarán algunas de las investigaciones sociales que han abordado directa o indirectamente el tema de interés de estudio, y que brindaron una orientación teórica importante en la definición final del problema. Se destacarán asimismo cuáles fueron los aspectos principales que éstas trataron, así como los resultados a los que arribaron, y que se consideren relevantes para este estudio.

La primera investigación a la que interesa referirse, es la que corresponde a la autora norteamericana Salamón (1993), quien realizó un estudio de campo durante un año, con siete comunidades agrícolas de la región. Entre los aportes que se consideran relevantes, se encuentra lo que la autora concibe como “*patrones universales de interacción social familiar en las sociedades agrarias*”: a. la actividad se halla dominada por los hombres, b. los viejos controlan a los jóvenes, y c. los más ricos detentan el poder. Por otra parte, ésta destaca la significativa influencia que adquieren los *factores culturales* en las prácticas de traspaso intergeneracional de la tierra. Según la misma, dichos factores son los encargados de modelar los esquemas interpretativos que operan tanto en la toma de decisiones sobre la tenencia de la tierra, como en las relaciones asimétricas a las que este proceso da lugar (de género, generación, status). Otro aporte interesante es el hecho de que este proceso *no se halla exento de conflictos*, sino que en ocasiones los integrantes del núcleo familiar persiguen objetivos diferentes en relación a la tierra, los que se encuentran guiados por diferencias de edad y sexo. Al respecto sostiene que es el *vínculo familiar* quien

logra conciliar con los mismos, en tanto es la familia quien se encarga de adjudicar los derechos y obligaciones que le corresponden a cada miembro del núcleo. Finalmente, se destaca lo que esta autora reconoce como la relación primaria que suele existir al interior del grupo familiar, la *diada padre-hijo*. La misma se basa en el control generacional existente de padre a hijo, ya que es el varón el sucesor favorable para garantizar la continuidad de la empresa.

Otra investigación que se considera interesante, es la que se ocupa de estudiar la relación existente entre *ideología rural y legislación en Australia*. Por un lado, se encuentra el énfasis que el autor realiza en relación al “*sistema patriarcal*” que suele predominar en las explotaciones familiares, lo que da cuenta de ciertos rasgos *masculinistas hegemónicos*. El autor sostiene que esto responde al hecho de que “*es parte de la ideología de la chacra, que el hijo continúe como piedra fundamental de la identidad e historia familiar*” (Voyce, 1994: 74). El hijo que recibe la herencia es aquel que suele estar vinculado durante más tiempo con el trabajo del predio familiar, ya que la misma no se concibe como un regalo, sino como un *intercambio por las labores realizadas*. De este modo la herencia se constituye en un modo de reproducción social muy fuerte, que implica tanto derechos como deberes entre las generaciones. Sin embargo y al igual que la investigación anterior, la sucesión también puede ser motivo de tensiones conflictivas. Al respecto, el autor afirma que las mujeres pueden sentirse que han sido injustamente excluidas del valor de la tierra, y que recibir una educación es tan solo una pequeña compensación.

Considerando las investigaciones que se han hecho en el contexto latinoamericano, se puede iniciar destacando un estudio realizado por la CEPAL en distintas regiones de América Latina. Según este estudio, los criterios tradicionales de sucesión son los que siguen primando en la agricultura campesina, en tanto se sostiene que “*lo común es que el proceso de sucesión esté fuertemente articulado en torno al padre, quien decide cuando y cómo se transferirán las responsabilidades sobre la gestión del establecimiento a la próxima generación*” (CEPAL, 1998: 26). De esta manera, la transición suele estar en general mucho más ligada a las capacidades y disposición de trabajar del padre que a las necesidades del sucesor, su preparación para asumir la dirección, o las exigencias mismas de la gestión de la explotación. A lo que se agrega, que los hijos suelen tener poca voz en el predio y en su mayoría no tienen una remuneración por las horas trabajadas en el mismo.

Continuando en el contexto latinoamericano, existe una investigación realizada en Brasil (Silvestre & otros, 2001), en una de las regiones más tradicionales de la agricultura familiar: el oeste de Santa Catarina. La misma se ocupa de estudiar la condición de los jóvenes en el proceso sucesorio, es decir, la formación de la nueva generación de agricultores. Los resultados a los que se arriba distan en algunos aspectos de los considerados anteriormente. Según se sostiene en el estudio, hacia de finales de los años setenta se produce una *ruptura con el padrón de sucesión anterior*, sin que por el contrario surja un padrón alternativo, definido y legitimado por los miembros de la familia. Surge así la *cuestión de la “sucesión”*, dado que la formación de la nueva generación de agricultores ya no se vive con la misma naturalidad que antaño. En los años sesenta, el padrón reproductivo de las unidades familiares estaba fundado en el minorato: el hijo más chico se quedaba en la propiedad paterna, y la reproducción de la profesión de agricultor de los demás hijos era viabilizada por la dotación de los medios materiales necesarios, por la valorización de la profesión de agricultor, por la gran movilidad espacial, y por la existencia de un dinámico mercado de tierras. Existía además una fuerte presión moral tanto de parte de la familia como de la comunidad para que se continuara con la profesión de agricultor, cuanto más porque los horizontes profesionales alternativos eran escasos y poco accesibles. En la actualidad, por el contrario, el estudio indica que bastantes jóvenes masculinos quisieran ser agricultores, pero sus respuestas se hallan correlacionadas al éxito de la empresa (si es generadora de ingresos, con posibilidades de acumulación, de sobrevivencia, etc.). En el caso de las hijas, continúa siendo notoria la preferencia por la inserción urbana, resultado de por lo menos dos razones: ausencia de participación en la propiedad y en las discusiones sobre el futuro de la propiedad, y el desinterés del agro por lo penoso del trabajo asociado a esta actividad. A esto se agrega que tienen mejores credenciales educativas para ingresar en el mercado de trabajo urbano, a diferencia de los hijos que se quedan en el predio, que tienen un nivel de educación más precario. Por otra parte, se sostiene que el carácter rigidamente jerárquico de organización familiar tradicional centrado en el poder casi absoluto del padre, estaría definitivamente desapareciendo, dando lugar a un ambiente de mayor participación de todos los miembros de la familia; fundamentalmente de los jóvenes que estarían conquistando espacios de participación en la toma de

decisiones en la unidad productiva. Sin embargo, y a pesar de eso, en la mayoría de los casos el padre aún continuaría controlando y trabajando en todas las actividades. En consecuencia, la obtención independiente de renta monetaria por parte de los jóvenes continuaría siendo aún inusual. Otra de las conclusiones más relevantes a las que se arriba este estudio, es que pese a que las familias se caracterizan por tener un nivel razonable de diálogo sobre el destino de los hijos y sobre la organización de la propiedad, los temas de naturaleza sucesoria raramente acaban siendo abordados. Por el contrario, lo usual es que no exista una discusión intrafamiliar sobre el tema, y sí en cambio una fuerte incomodidad a tratarlo. De esta manera, *las cuestiones relacionadas a la sucesión no son objeto de una preparación previa y organizada*, tanto en lo que refiere a la definición de quien será el futuro sucesor, su preparación profesional, la forma de remuneración de los hermanos no sucesores, así como las vías de género que parecen excluir a las hijas de la posibilidad de ser sucesoras. Asimismo, se advierten dificultades con respecto al momento de la transferencia de la empresa. Al igual que la investigación anterior, la transferencia del control de la propiedad no ocurre siempre cuando el padre se retira o el sucesor está preparado, sino que, por el contrario, en la mayoría de los casos se producen desencuentros entre los tiempos de ambos. De modo que los cambios en las condiciones objetivas –fundamentalmente la ampliación del horizonte profesional de los jóvenes– no habrían sido acompañadas por transformaciones importantes en la forma de relacionamiento entre las generaciones y los sexos. El *proceso sucesorio se torna así más indefinido y conflictivo*, pues se transforma en la principal amenaza para la reproducción social de la agricultura familiar.

En el Uruguay se encuentran dos investigaciones que se vinculan estrechamente al problema que aquí se estudia. Considerando el momento en que fueron realizadas las mismas, la primera es la investigación hecha por Filardo (1994) acerca de la vitivinicultura. En la misma, la autora analiza las significaciones culturales que intervienen en la toma de decisiones que realizan los bodegueros con respecto a la reconversión tecnológica de la explotación. Dentro del complejo de significaciones que intervienen en dicha decisión, Filardo sostiene que el principal es el relativo a la posibilidad de traspasar generacionalmente la bodega. En este sentido afirma que la familia cumple un rol fundamental para garantizar dicha continuidad, en tanto que es a través de ésta que los hijos van internalizando saberes, prácticas y símbolos que hacen a la actividad; en definitiva *“socializando el modo de ver la vida y comprometiéndose con la actividad”* (Filardo, 1994: 67). A su vez, las generaciones suelen internalizar el sacrificio realizado por sus antepasados en la viña, lo que constituye lo que la autora denomina *“capital familiar”* y que, en definitiva, se configura en un peso muy importante en las decisiones y conductas que finalmente adoptan los hijos con respecto a la continuidad de la empresa. El proceso sucesorio se constituye de esta forma en un *mecanismo de reproducción cultural* muy fuerte, ya que a través del mismo no sólo se garantiza el traspaso de la actividad a nivel familiar, sino que también de la cultura propia de la actividad. Al igual que lo señalado en las investigaciones anteriores, la transmisión generacional de la actividad suele ocurrir predominantemente vía masculina, siendo excepcional la gestión por parte de mujeres, y generalmente solo posible en casos de ausencia de un *“sucesor varón”* en la familia. Esto conduce, sostiene Filardo, a que durante un tiempo padre-hijo tiendan a trabajar juntos, tomando decisiones compartidas con respecto a la bodega; aspecto que no implica que las mujeres dejen de tener un lugar en la empresa, sino que lo tienen, aunque siempre *“atrás”* de los hombres y cumpliendo tareas específicas (contabilidad, marketing, etc.). En el final de la investigación, la autora también aprecia la intervención de una serie de factores que estarían implicando distorsiones en la transmisión de la *“cultura vitivinícola”* (el avance informático, el uso de video juegos) y que estarían ampliando así el rango de opciones que tendrían los hijos para la elección de las actividades futuras. Esto conduciría a que los bodegueros vivan con incertidumbre el destino que sus hijos elegirán, pues representa en cierta medida la crisis de la continuidad de la empresa.

La otra investigación corresponde a Graña (1996), y se asemeja mucho a la aquí planteada, en tanto se ocupa de estudiar la sucesión en las explotaciones familiares lecheras desde una perspectiva de género. Dentro de las conclusiones que se revelan interesantes a los fines de estudio, se encuentra el hecho típico de la condición masculina en la titularidad del predio, la cual suele ser percibida como inseparable del propio legado generacional y, por lo tanto, se muestra como algo *“natural”*. Realidad socialmente producida, que según el autor también se refleja en el proceso de constitución y definición del futuro sucesor. Al respecto sostiene que ciertas actitudes hacia la sucesión del predio rural parecen ser más claramente atribuibles a factores culturales *“masculinistas”*, que a

una racionalidad económica productiva; actitudes que se vuelven más perceptibles bajo circunstancias amenazantes, es decir, cuando debe salvaguardarse la preeminencia masculina al frente de la explotación, debido a que la sucesión femenina se halla eventualmente posibilitada por la composición del núcleo familiar. En estos casos, afirma el autor, los comportamientos del titular suelen estar destinados a desalentar o erosionar dicha posible sucesión femenina; resistencias que evidencian el poder coactivo de la fuerza cultural masculinista que tiende a primar en la definición final de la sucesión. Sin embargo, esta autoridad paterna no resulta ser una imposición o un acto de fuerza coactiva, sino que se trata de una hegemonía socialmente construida y legitimada; construcción en la que *“entran en juego relaciones cotidianas, roles mutuamente asignados y consentidos en que todos encuentran su propio lugar, preciso y seguro, respecto del padre-esposo. Incorporada a la trama de lazos familiares, producida y reproducida junto a éstos, su autoridad se convalida tanta en la minucia cotidiana de gestos mudos como en el discurso explícito de los demás”* (Graña, 1996: 105). En este sentido, lo usual es que el sucesor sea el hijo varón mayor, aunque esto se trate más bien de una circunstancia bienvenida que de una norma o tendencia marcada. Durante el ciclo vital del núcleo familiar se incuban los factores que contribuyen a “señalar” al futuro sucesor: *“una mayor identificación de algunos de los hijos con la figura paterna, una precoz atracción de alguno de los hijos por el trabajo en el predio, cierta intervención de la voluntad paterna (esta intervención puede ser más o menos velada o inconsciente, o en cambio explícitamente justificada por una configuración de la descendencia que no deja lugar a elección)”* (Graña, 1996: 105).

1.5 Marco teórico

A continuación se proceden a definir los conceptos teóricos centrales, así como las principales perspectivas adoptadas en este estudio. La mayoría de las afirmaciones que aquí se realizan son relativas a los antecedentes de investigación, así como a las hipótesis planteadas en relación al objeto de estudio.

1.5.1 La sucesión como proceso

Lo primero a definir es el concepto de *sucesión de empresa familiar* que se emplea en esta investigación. Este concepto incluye dos definiciones fundamentales. Por un lado, refiere a *“la transferencia legal de la propiedad de la tierra y de los activos existentes”*, y por el otro, a *“la transferencia a la próxima generación del uso del patrimonio y de la gerencia de la explotación”* (Dirven, 2002). Como se puede apreciar, 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, será este último significado el que se contemplará principalmente en esta investigación. Es decir, más importante que dar cuenta del momento específico en que se realiza la transferencia jurídica de los bienes, será el de analizar cómo se produce el pasaje de responsabilidades sobre la gestión de la empresa de una generación a otra.

1.5.2 La agricultura familiar

Es preciso caracterizar a la *agricultura familiar*, dado que será al interior de ésta que se analizará cómo se define la sucesión. Según lo afirma Piñeiro, la misma constituye una forma de producción específica y característica del Uruguay. El *agricultor familiar* es aquel *“sujeto social que estando inserto en el modo de producción capitalista, es poseedor (o controla) tierra que trabaja él con la ayuda predominante de su familia (...) La agricultura familiar produce siempre para los mercados. La producción propia para la subsistencia familiar es mínima o inexistente”* (Piñeiro, 1991: 157). A diferencia del campesinado clásico, ésta se caracteriza por estar fuertemente vinculada a los distintos mercados (de insumos y bienes de capital, dinero, trabajo, tierras, etc.). Su objetivo principal es producir bienes agropecuarios para venderlos, y de esa manera obtener ingresos que le permitan subvenir a las necesidades reproductivas del grupo familiar. Sin embargo, al igual que el campesinado, posee una lógica distinta a la capitalista, originada por la inexistencia de la categoría salarios, y por lo tanto de la ganancia y acumulación de capital. Precisamente el empleo del trabajo familiar se basa en la lógica de maximización del ingreso, y en la acumulación de un ciclo

agrícola para poder ser reinvertido en el próximo, lo que le permite ingresar a un proceso de reproducción ampliada.

Por otra parte, es necesario destacar la heterogeneidad que engloba la categoría agricultor familiar. Según Piñeiro, es posible distinguir tres tipos de situaciones fundamentales. En primer lugar, se encuentra el productor familiar capitalizado, que es aquel que utiliza trabajo familiar predominantemente (pero contrata asalariados), y que consigue generar y guardar excedentes de un ciclo agrícola para el próximo. En una categoría intermedia, se ubica el productor familiar que dedica todo el trabajo familiar a la explotación de su unidad productiva (puede contratar trabajo asalariado pero siempre menor a la mano de obra familiar), y que percibe ingresos suficientes como para vivir, pero no como para acumular capital. Y en tercer lugar, se ubica el productor semi-asalariado, que por la escasa tierra que posee, o por los bajos ingresos que percibe, debe emplearse él o su familia fuera del predio para completar sus ingresos. Al respecto, el autor sostiene que un productor puede desplazarse fácilmente de una categoría a la otra. Entre otras razones, por la variación en el ciclo de vida familiar, por la capacidad de gestionar la unidad productiva, por el trabajo aportado, y por las variaciones en los precios y en los mercados. Estos procesos se conocen como procesos de diferenciación de la producción familiar. Finalmente, cuando la capitalización de la unidad productiva transforma al productor familiar en un empresario (dado que utiliza predominantemente mano de obra asalariada), o bien en el otro extremo, cuando la fuerza de trabajo familiar se ha transformado totalmente en asalariada, se establece que la unidad de producción familiar ha sufrido un proceso de descomposición, debido a que se transforma en otros sujetos sociales distintos.

1.5.2.1 La unidad “productiva” y “doméstica”

En las explotaciones familiares, es posible distinguir con fines analíticos dos subsistemas de producción diferenciados. Uno es la *unidad productiva*, cuyo objetivo es el de producir bienes y venderlos en el mercado. El otro es la *unidad doméstica*, donde el objetivo reside en producir bienes para la subsistencia y reproducción del grupo familiar.² Además, lo habitual es que exista una separación espacial de ambas unidades: mientras la unidad doméstica comprende la vivienda y el área circundante, la unidad de producción se establece más allá de esta área, rodeándola y abarcando al resto de la explotación (Piñeiro, s/f)³

1.5.2.1.1 La distribución de tareas

Campana (1992) sostiene que en la agricultura familiar suele darse una clara “*división genérica del trabajo*”, en tanto se les otorga a hombres y mujeres formas diferenciales de inserción en las tareas. Es decir, se constata que hay una tendencia a delimitar “*quien hace qué y en qué espacios*”, donde existen una serie de prescripciones de género que determinan que cada sexo realice unas tareas y no otras. Lo habitual, es que las tareas correspondientes a la unidad productiva le sean adjudicadas al hombre, en tanto se concibe que las “labores de campo” (siembra, cosecha, pastoreo, etc.) exigen atributos de esfuerzo físico, destreza, reciedumbre, culturalmente asociados al sexo masculino (Graña, 1996). Mientras que lo usual, es que la unidad doméstica le corresponda exclusivamente a la mujer: la responsabilidad en la salud, la educación de los niños, manutención del hogar, etc. (Campana, 1992).

Al mismo tiempo, la división genérica del trabajo se encuentra especificada por la edad del individuo. Brumer (2004) sostiene que las mujeres adultas y los chicos, usualmente ocupan una posición de subordinación con respecto al hombre, en tanto se dedican a tareas consideradas como más “leves” y “rutinarias”. Mientras que cuando son jóvenes, la división de tareas tiende acentuarse en dirección hacia el género. Es decir, los hijos comienzan a realizar o compartir actividades junto a los padres, mientras que las mujeres lo hacen junto a sus madres. De esta manera, la adscripción de tareas se produce durante el proceso de “socialización primaria”, lo que conduce a que los roles y patrones de conducta que les corresponde a cada sexo y edad, se aprendan, naturalicen, y reproduzcan en el tiempo. En este proceso “*el niño acepta los “roles” y actitudes de los otros significantes, o*

² En la realidad los límites entre ambas unidades no son tan precisos, e inclusive suelen confundirse.

³ No se encontró referencia a la fecha en que fue elaborado este documento.

sea que los internaliza y se apropia de ellos. Y por esa internalización con los otros significantes el niño se vuelve capaz de identificarse él mismo, de adquirir una identidad subjetivamente coherente y plausible” (Berger & Luckmann, 1979: 167).

Según lo sostiene Campaña (1992), el género actúa con mayor fuerza en el caso del hombre, el cual por asignación social es difícil que se dedique a tareas doméstico-reproductivas. En cambio en la mujer existe una mayor flexibilidad, dado que ésta puede actuar en los espacios productivo y reproductivo simultáneamente. Al respecto afirma, que además de los factores culturales existen condiciones objetivas que determinan la heterogeneidad de la participación de las mujeres en el espacio productivo. Entre otras condiciones, depende del sistema de producción del que se trate, de las condiciones económicas, del ciclo familiar, etc. La *lechería* se caracteriza precisamente por ser un rubro incluyente con respecto a la participación de la mujer en este espacio, a diferencia de la ganadería o la agricultura, que por el contrario suelen excluirla. Así por ejemplo Chiappe (2001), encuentra que se destacan una diversidad de situaciones en relación al involucramiento de la mujer en el rubro lechero. El espectro de situaciones abarca, desde las mujeres que están encargadas de los establecimientos hasta las que de hecho no tienen participación alguna en este espacio. Chiappe concluye que en familias nucleares o sin descendencia masculina, la participación de la mujer resulta ser mayor. En cambio, en aquellos establecimientos donde existe mano de obra asalariada, o donde viven hijos varones en edad adulta, la mujer tiende a ocuparse fundamentalmente de las tareas de índole doméstica.

En relación a lo anterior, se debe agregar lo que Campaña considera como la “*invisibilidad*” del verdadero rol productivo de la mujer. Según esta autora, lo habitual es que en la agricultura familiar “*las fronteras entre trabajo productivo y reproductivo, entre trabajo doméstico y predial, no son precisas*” (Campaña, 1992: 23). Cuando las mujeres realizan actividades tales como la huerta y 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 reafirmada 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 o trabajadoras.

1.5.2.1.2 La toma de decisiones

En la toma de decisiones en la unidad doméstico-productiva, se puede afirmar que el “género” también actúa como determinante. Campaña (1992) sostiene, que la diferenciación conceptual existente entre “*trabajo*” y “*actividades*”, da cuenta de la posición que ocupan los distintos integrantes en la estructura social y familiar. En el sentido de que, solo los que “*trabajan*” pueden mandar y tomar decisiones. 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 universo de lo doméstico. Sin embargo es preciso añadir, como lo sostiene Piñeiro, que en las explotaciones agropecuarias las mujeres se caracterizan por intervenir activamente en las decisiones vinculadas al uso de excedentes monetarios y/o de endeudamiento. La razón de ello sugiere el autor, se debe a que 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.

Sin embargo, y de acuerdo a lo que se constata en la mayoría de las investigaciones, la estructura predominante que se da en la toma de decisiones en la unidad productiva, es “*patriarcal*”. Es decir, quien habitualmente toma y ejecuta las decisiones relativas a este espacio, es el padre. La autoridad de éste sin embargo, no constituye una imposición, un acto de fuerza coactiva, sino que se trata de una hegemonía socialmente construida y legitimada (Graña, 1996). Graña sostiene que el ejercicio de la autoridad masculina, se presenta como una manifestación evidente de la mera condición de hombre-padre y hombre-esposo, y que por lo tanto no necesita ser declamada para aparecer como natural e incuestionable. Además, afirma que dicha autoridad se

desdobla en un abanico de funciones que la sostienen y la hacen presencia cotidiana. Son estas funciones precisas, las que le brindan a la autoridad toda su fuerza y existencia real.

La legitimidad de la autoridad se encuentra intrínsecamente vinculada a la capacidad de dominación. Como lo sostiene Weber (1944), en todos los casos de legitimidad existe siempre un mínimo de poder decisivo de mando, y en consecuencia de “dominación”. Es decir, cuando la autoridad resulta legítima, existe la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado, para mandatos específicos, o bien para toda clase de mandatos. Al mismo tiempo, afirma que *“la ‘legitimidad’ de una dominación debe considerarse sólo como una probabilidad, la de ser tratada prácticamente como tal y mantenida en una proporción importante. Ni con mucho ocurre que la obediencia a una dominación esté orientada primariamente (ni siquiera siempre) por la creencia en su legitimidad. La adhesión puede fingirse por individuos y grupos enteros por razones de oportunidad, practicarse efectivamente por causa de intereses materiales propios, o aceptarse como algo irremediable en virtud de debilidades individuales y de desaliento”* (Weber, 1944: 171).

Por otra parte, es preciso considerar que este tipo de estructura en la toma de decisiones resulta ser característico de todo tipo de empresa familiar. En tal sentido, Leach (1993) sostiene que lo singular de esta estructura, es que tiene una mayor rigidez a la verificada en empresas de carácter colectivo. El autor afirma que lo característico, es que las responsabilidades están claramente definidas, y deliberadas o circunscritas a uno o dos individuos claves. Esta estructura personalista y jerárquica, con una elevada centralización en las decisiones, se puede relacionar con lo que en la teoría organizacional se concibe como *“diferenciación vertical”* (Rodríguez, 1991).

1.5.3 La sucesión en la agricultura familiar

En las explotaciones de tipo familiar, la sucesión constituye un proceso distintivo, a la vez que importante y crítico para garantizar la continuidad de la actividad en manos de la familia. Como se definió anteriormente, la sucesión se caracteriza por la transferencia de las responsabilidades acerca del uso y de la gestión de la empresa, de una generación a la siguiente. Este proceso, implica tres componentes principales: *“la transferencia patrimonial, la continuidad de la actividad profesional paterna y la retirada de las generaciones más viejas de la dirección del negocio”* (Silvestre & otros, 2001:27)

1.5.3.1 La familia y el “capital simbólico”

La familia cumple un rol fundamental en este proceso. Por un lado, es quien se encarga de adjudicar los derechos y obligaciones que le corresponden a cada miembro del núcleo (Salamón, 1993). Por el otro, constituye el vehículo por excelencia de transmisión de los conocimientos, prácticas, y símbolos que hacen a la actividad. Es a través de ésta, que los hijos van *“socializando el modo de ver la vida y comprometiéndose con la actividad”* (Filardo, 1994: 67). La sucesión se constituye de esta manera en un *mecanismo de reproducción cultural* muy fuerte, debido a que no sólo se garantiza el traspaso del patrimonio económico a nivel familiar, sino que también del conjunto de significaciones que definen a la cultura (Filardo, 1994).

El “valor” que detenta la continuidad de la explotación en manos de la familia, se puede relacionar con lo que Bourdieu denomina “capital simbólico”. Según el autor, este capital se trata de: *“una propiedad cualquiera, fuerza física, riqueza, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a unas ‘expectativas colectivas’, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico”* (Bourdieu, 1997: 172-173). Es decir, la sucesión familiar de la explotación se instaura como un “valor” y adquiere un poder efectivo real, en la medida que se lo percibe y reconoce como tal por los distintos integrantes de la familia.

1.5.3.1.1 La díada padre-hijo

Dentro del complejo de factores culturales que operan en la definición de este proceso, en esta investigación se considera la dimensión *“masculina”* de la sucesión de la explotación. Es decir, la hipótesis que se maneja es que

la transmisión generacional de la actividad se da predominantemente por vía masculina, siendo excepción la gestión por parte de mujeres, y generalmente solo posible en casos de ausencia de un sucesor varón en la familia (Filardo, 1994).

Es a lo largo del ciclo vital del núcleo familiar, que se incuban los factores que contribuyen a señalar al futuro sucesor (Graña, 1996). Al respecto, se puede sostener que las familias atraviesan por varias etapas a lo largo de su vida, las que se denominan “*ciclos familiares*”. Según Piñeiro, la primera etapa es cuando se forma la pareja, la que con mayor o menor rapidez comienza la segunda etapa, la de procreación y crianza de los niños. La tercera etapa está signada por el comienzo del trabajo de los hijos. La cuarta etapa es la de la fisión del núcleo familiar, en la que los hijos comienzan a marcharse, para a su vez formar nuevos núcleos. Y la última etapa, es cuando la familia se disuelve por el fallecimiento de los padres. Según el autor, es en la tercera etapa donde la familia tiene mayores posibilidades de acumulación de excedentes, en la medida que cuenta con más fuerza de trabajo. Al mismo tiempo, considera que es en esta etapa donde suele definirse el “sucesor”. Por su parte, Graña coincide con esta afirmación, en tanto sostiene que una definición temprana del señalamiento del sucesor, es más favorable para garantizar una preparación adecuada y sin fricciones.

La diada padre-hijo suele ser la principal relación que se destaca al interior del grupo familiar. La misma, se basa en el control generacional que existe de padre a hijo, ya que es el varón el sucesor favorable para garantizar la continuidad de la empresa. Esto implica, que durante un tiempo ambos trabajen juntos y compartan las decisiones, y que se produzca así el traspaso de gran parte de los conocimientos técnicos sobre la actividad. Aspecto que no implica que las hijas dejen de tener un lugar en la empresa, sino que de hecho lo suelen tener, aunque siempre “atrás” de los hombres, y cumpliendo tareas muy específicas (Filardo, 1994).

Durante la definición del sucesor, entran en juego “*un complejo entramado de certidumbres, pautas culturales más o menos explícitas, hábitos y comportamientos que se imponen por sí mismos, sin la voluntad ni conciencia de los implicados, adoptando así la apariencia de una manera natural de contemplar el mundo*” (Graña, 1996: 106). De esta manera, la identificación del hijo se presenta como un acto de evidente “sentido común”. Aunque también existen ciertas configuraciones familiares, que requieren de una actitud paterna vigilante, ya sea sutil o explícita, con la que intervenir para contribuir a la definición e identificación del sucesor (Graña, 1996).

1.5.3.1.2 Los jóvenes

Dado que esta investigación considera la condición de los jóvenes en el proceso sucesorio, es preciso resaltar las singularidades que los diferencian de sus pares urbanos. Por un lado, se encuentra el contacto más próximo y temprano que éstos suelen tener con el “*mundo del trabajo*”, ya que en general lo hacen al interior del predio familiar. Sin embargo, aunque existe una asunción más temprana de roles ocupacionales, no se asumen simultáneamente los roles que caracterizan a la adultez, como son los relacionados con la formación del hogar y la independencia económica. La moratoria de roles de los jóvenes, adquiere así en el medio rural características que le son propias (Rodríguez & Zamalvide, 1998). Esta condición en general, obedece al hecho de que en su mayoría los hijos no tienen una remuneración propia por las horas trabajadas en el predio. Esto implica que queden económicamente dependientes de sus padres durante muchos años, inclusive después de haber terminado sus estudios, o haber iniciado su vida laboral, y a menudo también matrimonial (CEPAL, 1998). Por otra parte, se destaca que las estrategias de vida que se plantean los jóvenes rurales en el presente y para el futuro, se encuentran fuertemente orientadas por el contexto socio-económico y productivo del cual forman parte (Durstón, 1998; citado por IJUR, 2003.). Si los hijos heredan tierras, o cuentan con el apoyo de su familia para llevar otro tipo de actividades productivas, pueden elaborar proyectos de vida que sean alternativas válidas a la emigración a la ciudad. En cambio para las muchachas, una vida como esposa-campesina en conocimiento de otras alternativas posibles, puede ser rechazada o resistida frente a aspiraciones de vida en otro medio cultural y ocupacional (CEPAL, 1998).

Al mismo tiempo, es preciso considerar que la juventud se caracteriza por ser una etapa de especial tensión intergeneracional. En el medio rural, suelen ser frecuentes los desencuentros entre los “*tiempos*” del padre y del hijo. Mientras que “*el objetivo prioritario del jefe de hogar/unidad productiva joven es el de la subsistencia/consumo, el de*

mediana edad se centra en la acumulación/capitalización y finalmente, el jefe mayor da prioridad al objetivo de maximizar su prestigio, sobre la base de una combinación de riqueza, poder, generosidad y servicio” (Durstón, 1998; citado por IJUR, 2003: 7). De esta manera, cuando el jefe del hogar presenta la posibilidad de iniciar un ciclo de acumulación y alejamiento de la pobreza (al contar con la fuerza de trabajo de sus hijo/as mayores, nueros y yernos), coincide en el tiempo con el de máximo interés de los hijos por concretar y adelantar la ruptura de esa relación de dependencia y control. A lo que se agrega el interés que les puede generar a los jóvenes las nuevas posibilidades de poder económico independiente, que les ofrece la educación y el trabajo asalariado (Durstón, 1998; citado por IJUR, 2003). Precisamente, los cambios acaecidos en las últimas décadas en el medio rural, indican que se ha incrementado el horizonte profesional de alternativas de vida para los jóvenes. Esto además, pudo haber tenido como correlato que la “presión moral” de los padres hacia los hijos en continuar con la profesión paterna haya disminuido, y se coloque como una posibilidad entre otras (Mello & otros, 2003).

1.5.3.1.3 La madre

En esta investigación se considera que la madre puede tener un papel específico e importante a cumplir en el proceso sucesorio. Precisamente, el hecho de que sea ésta quien se ocupe y tenga la responsabilidad exclusiva por la unidad doméstica, implica algo más que la fase biológica de la reproducción de la fuerza de trabajo. Es decir, le corresponde también “el cuidado y mantenimiento de esta fuerza de trabajo, la formación en pautas y valores, la educación, y la transmisión del acceso y control de recursos económicos de una generación a otra.” (Vitelli, 2004: 29)

1.5.3.2 La transferencia

En la definición de la sucesión, se supone que es el padre quien decide el *momento* y la *forma* en que se le transfieren las responsabilidades hacia los hijos sobre la gestión de la explotación. Al respecto, se sostiene que lo habitual es que la transferencia no ocurre siempre que el padre se retira o el sucesor está preparado. Por el contrario, la transición y el pasaje definitivo de la gestión suele estar más ligado a la “capacidad y disposición de trabajar del padre que a las necesidades del sucesor o las exigencias económicas ligadas al propio desenvolvimiento de la actividad” (Mello & otros, 2003: 17). Esto conduce a que la sucesión no sea objeto de una preparación previa y organizada por la familia. A lo que se agrega, que los problemas de naturaleza sucesoria raramente son abordados en la discusión familiar.

Algunos autores, 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. De hecho, 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 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 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, sienten que entregarles la empresa sería como perder la masculinidad y ser desplazados del centro de poder. Estas *contradictorias influencias* a menudo conducen al padre actuar de manera arbitraria e inexplicable. En este sentido, no es raro que el padre se rehúse a retirarse, a pesar de las reiteradas promesas. Estos patrones de conducta del padre preanuncian los tipos de problemas que el hijo probablemente deberá enfrentar cuando se haga cargo de la empresa (Leach, 1993). Además, esta situación puede ser una amenaza para al propio desenvolvimiento de la unidad productiva, ya que puede inhibir el talento, la capacidad innovadora de los jóvenes, así como la profesionalización que éstos requieren para hacerse cargo solos de la gestión de la empresa. Al mismo tiempo, puede conducir a que los jóvenes se vean

estimulados y atraídos a buscar otras alternativas de vida fuera del predio (Mello & otros, 2003). Por otra parte, los principios que rigen la conducta familiar desalientan y evitan la discusión sobre estos tópicos. 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 planteara el asunto, podría parecer interesado en la herencia, más que en la salud y la longevidad de sus padres. Estos sentimientos pueden ser movilizadores 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, lo que dificulta la definición acerca de quien se queda en el establecimiento. Como lo constatan las investigaciones recientes, ya no existen reglas sucesorias claras respecto a si es el mayor o el menor de los hijos el que se queda.

Todo indica que la “sucesión” se trata de un proceso complejo y conflictivo. Es decir, *“la aparición de tensiones interpersonales, tanto dentro como fuera de la empresa, es muchas veces el resultado de tensiones familiares no resueltas ni expresadas claramente en la familia y que se proyectan dentro de la empresa (...) Estas tensiones estructurales están muy relacionadas con la ausencia de unas reglas del juego, lo que se denomina como estatutos familiares o protocolo familiar”* (Armat, 2000: 18). Al mismo tiempo, es preciso considerar que la familia funciona como el principal mecanismo que reproduce y rearticula las relaciones de subordinación e inequidad entre sus integrantes (Vitelli, 2004). Por lo que es natural, que a menudo se produzcan “tensiones conflictivas”, debido a que los integrantes del núcleo familiar pueden perseguir objetivos diferentes en relación a la tierra, guiados por diferencias de edad y sexo (Salamón, 1993). Por ejemplo, se pueden generar conflictos que tengan que ver con la remuneración de los hermanos no sucesores, así como por las vías de género que excluyen a las hijas de la posibilidad de ser sucesoras. Además, y *“a pesar del trabajo de inculcación ejercido por la familia y continuamente reforzado por todo el grupo (que recuerda sin cesar los privilegios y los deberes correspondientes a su rango), la identificación del heredero con la herencia no se efectúa siempre sin conflictos y sin dramas, y no excluye las contradicciones entre las disposiciones y las estructuras, que pueden ser vividas como conflictos entre el deber y el sentimiento”* (Bourdieu, 1991: 253-254).

1.5.3.3 Las vías de género

Como se definió antes, la transmisión generacional de la actividad se da predominantemente por vía masculina. De modo que la sucesión se encuentra guiada por patrones discriminatorios de género. Graña (1996) afirma que el poder coactivo de la *“fuerza cultural masculinista”* se vuelve claramente perceptible en circunstancias amenazantes, es decir, cuando se debe salvaguardar la preeminencia masculina al frente de la explotación, o bien en casos en donde la familia se compone exclusivamente por hijas. En estas situaciones, lo habitual es que el padre ejerza distintas formas de resistencia, que tiendan a erosionar o evitar una eventual sucesión femenina. Según el autor, las actitudes y comportamientos que manifiesta el padre son más claramente atribuibles a factores culturales “masculinistas”, que a una racionalidad económica-productiva.

Las investigaciones recientes afirman que en las hijas es notoria la preferencia por la inserción urbana, debido entre otras razones, a la ausencia de participación en la propiedad y en las discusiones sobre el futuro de la explotación, o bien por el desinterés generado por las actividades del agro (Mello & otros, 2003). A lo que se agrega, que éstas por lo general cuentan con mejores credenciales educativas que sus hermanos, lo que las habilita a tener mayores oportunidades de ingreso en el mercado laboral. Al respecto, Voyce (1994) destaca que la educación puede ser en ocasiones una recompensa o intercambio por la tierra no heredada.

Respecto a las consideraciones anteriores, se puede constatar que en los últimos años se ha producido una “emigración selectiva” en el Uruguay. Los datos censales indican que en la migración continua que se ha producido desde áreas rurales hacia los centros poblados (y que se ha acentuado fuertemente a partir de 1975), la mayor tasa corresponde a la femenina (Chiappe, 2002). De modo que el proceso de “masculinización” del medio rural y característico de nuestro país, se estaría acentuando. Por otra parte, es preciso considerar que la condición de las mujeres también fue afectada de manera particular por las transformaciones agrarias ocurridas en las últimas décadas. En tal sentido, Vitelli (2004) sostiene que éstas no estuvieron ajenas al fenómeno de la “pluriactividad”. Es decir, la necesidad de encontrar fuentes adicionales a la de los ingresos familiares, las habrían

conducido a buscar trabajo en otras áreas del sector agropecuario, tales como la industria y el comercio (Chiappe, 2002).

1.6 Hipótesis del problema de investigación

Las hipótesis principales que estuvieron implicadas en esta investigación, se constituyeron en base a la consideración de los antecedentes, así como de los conceptos teóricos fundamentales que guiaron la construcción del problema. Las mismas fueron las siguientes:

- a. Dentro del complejo de significaciones culturales que intervienen en el proceso sucesorio, en esta investigación se supone la dimensión “masculina” de la transmisión generacional de la actividad. Es decir, la transmisión se da predominantemente hacia el lado del hijo varón, siendo excepción la sucesión por parte de las mujeres, y generalmente sólo posible en caso de ausencia de un sucesor masculino.
- b. Otro supuesto que maneja esta investigación es que el proceso sucesorio se articula fuertemente en torno a la institución “familia”, y fundamentalmente alrededor de la figura del “padre”. Es decir, es éste quien decide el cuándo y cómo se transfieren las responsabilidades sobre la gestión de la empresa a la próxima generación.
- c. La definición del hijo sucesor generalmente se produce durante el ciclo familiar, lo que hace que adopte la forma de un proceso natural e incuestionable. A pesar de esto, esta investigación supone que la sucesión también puede ser motivo de tensiones conflictivas. Es decir, se considera que los integrantes de la familia pueden perseguir objetivos diferentes en relación a la tierra, que estén guiados por diferencias de edad y sexo.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Estrategia de investigación

De acuerdo a la definición del problema de estudio, y de los objetivos que se planteó la investigación, se decidió adoptar un abordaje de carácter *cualitativo*. Es decir, el estudio se propuso obtener una descripción y comprensión de la forma en que se desenvuelve el *proceso sucesorio* en la lechería, a partir de las opiniones expresadas por los individuos involucrados en dicho proceso, a saber: padre, madre, hijo e hija. Por lo tanto, fue a través del análisis de los discursos expresados por estos actores, de las valoraciones y significados que le asignan a este proceso, que se buscó responder al problema de estudio.

Por otra parte, se trata de una temática sobre la cual existen pocos antecedentes de estudio en el Uruguay, de modo que constituye un objeto inexplorado. Se optó así por la consecución de un diseño *exploratorio y descriptivo*.

Dado que no se construyó ninguna situación, sino que el fenómeno se analizó tal y como se daba en su contexto natural, se trató de una investigación de carácter *no experimental*. Además, y de acuerdo al tratamiento de la dimensión temporal, el diseño fue de tipo *transeccional descriptivo*, habiendo sido el propósito “*describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado*” (Campbell & Stanley, 1967: 191-192). De este modo la recolección de datos se realizó en un momento único.

El “*estudio de caso*” constituyó la estrategia metodológica empleada, en tanto fue la que se consideró pertinente y apropiada para abordar el carácter exploratorio y descriptivo del fenómeno de estudio. Se optó por la modalidad de “*caso múltiple*”: los casos fueron las explotaciones familiares lecheras, en donde lo que se pretendió analizar fue cómo se desarrollaba el proceso sucesorio al interior de las mismas. Según lo señala Yin, este tipo de estrategia se utiliza cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos, pues en general suelen existir más variables de interés que datos observacionales. Por otra parte, el estudio de caso resulta ser pertinente cuando se “*estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente en la situación en la cual los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, y utiliza múltiples fuentes de evidencia*” (Yin, 1997: 59)⁴. Es importante señalar, que a pesar de que el abordaje cualitativo resulta ser central en este estudio, también se utilizaron datos de carácter cuantitativo. Aunque éstos se incorporaron solo una vez y de forma complementaria, para realizar la caracterización del contexto de estudio. Por su parte, fueron los datos primarios los principales que se recogieron y analizaron para responder al problema de estudio.

Finalmente, es preciso considerar que el estudio de caso no permite ningún tipo de generalización estadística hacia poblaciones o universos, sino que la generalización es analítica. Es decir, se realiza hacia proposiciones teóricas referentes al universo de casos estudiados. De este modo, la lógica que subyace a la selección de casos es la replicación teórica, por oposición al muestreo estadístico (Yin, 1997).

2.2 Selección de los casos

2.2.1 Selección del contexto

El contexto de estudio en el cual se desarrolló la investigación fue en los departamentos de Colonia y Soriano. La elección del mismo se realizó conforme a los siguientes criterios:

- a. En primer lugar, existió un criterio de orden *pragmático*, determinado por las restricciones de orden *económico y temporal*, existentes para realizar el trabajo de campo del taller de investigación. El período de campo se extendía entre los meses de abril y agosto del 2004. Considerando los dos aspectos mencionados anteriormente, ambos departamentos resultaban ser accesibles para realizar el estudio, dado que se contaba con locomoción, alojamiento y alimentos a precios accesibles.

⁴ Traducción propia.

- b. Por otra parte, se utilizó un criterio de *representatividad*. Los departamentos se ubican en la región litoral oeste⁵, junto a los de Río Negro y Paysandú, constituyendo la segunda región a nivel nacional, tanto en lo que respecta a superficie explotada como al aporte que realizan en el volumen total de producción de leche. A pesar de ser una zona que se ha caracterizado por tener una fuerte tradición agrícola-ganadera, ha tenido una importante participación en el rubro lechero a partir de la década del 80. La incorporación a este rubro de un número significativo de establecimientos se debió entre otras causas a los productores que cambiaron de actividad o diversificaron su producción, atraídos por condiciones de mayor seguridad comercial y de mejores ingresos.

2.2.2 Selección de la muestra

En la selección de los casos se optó por la consecución de una *muestra intencional*. La elección de dicha modalidad, al igual que en el contexto de estudio, estuvo determinada fundamentalmente por la consideración de los *recursos económicos* y del *plazo* disponible para realizar el trabajo de campo. La misma se destacaba por ser sencilla y de poco coste económico. Por otra parte, la selección de este tipo de muestreo también se encontró estrechamente asociada a la estrategia aplicada en la investigación, es decir, al estudio de caso. Dado que el objetivo de esta estrategia reside en la generalización hacia proposiciones teóricas, es que los casos se seleccionaron de forma intencionada, y en base a criterios de orden teórico-analítico.

La muestra se determinó a partir de lo que se podrían denominar casos “exitosos”, es decir, productores familiares que habían logrado mantenerse en el agro, pese a los avatares climáticos y de crisis económicas de las últimas décadas, e integrados al sistema industrial (en este caso representado por Conaprole⁶). De esta manera, una vez seleccionado el contexto de estudio, se determinaron un conjunto de variables en base a las cuales se elegirían las explotaciones familiares lecheras de la zona. Las variables fueron las siguientes⁷:

- a. *Residencia en el predio*: Donde la familia además de trabajar residiera.
- b. *Origen de los ingresos*: Aquellos que dependieran total o mayoritariamente de las actividades productivas desarrolladas dentro del predio, en este caso de la lechería.
- c. *Naturaleza del trabajo empleado*: El trabajo familiar debía constituir la principal fuerza de trabajo, y en la cual debería estar incluido al menos uno de los hijos.
- d. *Productores remitentes*: De Conaprole.
- e. *Composición familiar*: Que se tratara de familias que tuvieran hijos de ambos sexos, cuyas edades oscilaran entre los 15 y 29 años.⁸

La selección de la muestra fue realizada con quien se considerara el *informante calificado y clave* de la investigación: el técnico veterinario asesor del departamento de extensión de Conaprole. A su cargo se hallaba el asesoramiento técnico de las explotaciones familiares de los departamentos de Colonia y Soriano. Junto a éste, y de acuerdo al registro de estas variables, se definió un primer listado de explotaciones. Sin embargo, algunas de ellas debieron descartarse, ya sea porque rechazaron participar del estudio, o bien porque existieron dificultades para coordinar los horarios con las familias. De manera que se debió contactar nuevamente al informante, y seleccionar nuevas unidades. Pero la necesidad teórica de aumentar el tamaño de la muestra, condujo a que se

⁵ Esta regionalización corresponde al artículo “La Lechería Comercial en Uruguay. Contribución a su conocimiento” (DIEA, 2003), y fue elaborada fundamentalmente en base a los datos del Censo General Agropecuario 2000. Como se especifica en el artículo, el empleo de límites departamentales para definir regiones es arbitrario, en tanto responde a la ventaja de ordenar la información de manera sencilla para poder permitir su comparación en el tiempo. De hecho, Colonia ha quedado generalmente separada del Sur dada la trayectoria tradicional de “queseros artesanales”, y pese a que actualmente éstos se encuentren fuertemente integrados al sistema industrial.

⁶ Cooperativa que a nivel global concentra cerca del 70% del volumen nacional de leche remitido a las industrias (Vaillant, 2001).

⁷ Las excepciones que se registraron en relación a alguna de estas variables se especificarán debidamente al hacer la caracterización de los casos.

⁸ Se asumió el criterio que establece la UNESCO y la CEPAL para identificar a este grupo etario.

debiera contactar a otros asesores técnicos de la zona. Respetando las variables, se seleccionaron junto a éstos nuevas unidades.

Por último, es preciso señalar que la definición del *tamaño de la muestra* también estuvo determinada por las restricciones *económicas y temporales*. Sin embargo, el criterio de *saturación o redundancia teórica* fue el que tuvo mayor incidencia: los criterios de selección aplicados, así como las áreas temáticas a tratar, llevaron a considerar que el agregar nuevas unidades muestrales no aportaría información que desde el punto de vista analítico resultara ser nueva y significativa, sino que, por el contrario, la misma comenzaría a ser redundante.

2.3 Dimensiones de análisis

El estudio del proceso sucesorio en las explotaciones familiares, se realiza en función de tres dimensiones: *a. Las tareas en el espacio productivo, b. La toma de decisiones, c. La continuidad de la explotación*. Las mismas fueron identificadas como las más relevantes, a partir de los resultados obtenidos tras la codificación de las entrevistas. Aunque, es preciso señalar que las pautas de entrevista, así como la posterior codificación de las mismas, estuvieron guiadas por los conceptos teóricos implicados en la definición del problema. Al mismo tiempo, para definir las dimensiones más relevantes se tuvo en consideración los aspectos o temas emergentes surgidos en los discurso de los entrevistados, y que no se habían previsto originalmente en las pautas de entrevistas. Sin embargo, no todas las áreas temáticas tratadas en las entrevistas fueron utilizadas para el análisis, sino que fueron estas tres las que se consideraron como más pertinentes para responder al problema de estudio.

Las dos primeras dimensiones se encuentran estrechamente vinculadas, en tanto hacen referencia al cómo se desenvuelve la actividad cotidiana de las explotaciones. A través de las mismas, lo que se pretende básicamente es reconocer y caracterizar cómo se distribuye y funciona el espacio “productivo”, tanto a nivel de las tareas como de las decisiones, entre los distintos integrantes que componen el núcleo familiar. En lo que hace a la tercera dimensión, se analizan las valoraciones y significaciones que surgen en la familia en relación a la continuidad de la explotación a nivel intergeneracional. Esta última se relaciona con las dos anteriores, en tanto se procede a contrastar las evaluaciones que realizan los distintos integrantes sobre la sucesión, con la participación que éstos tienen en las tareas y decisiones de la explotación.

En el análisis de las tres dimensiones se considera con especial atención la condición de los “jóvenes” y de las “mujeres” en el proceso sucesorio. Además, y debido a que en este estudio se adopta un enfoque de género, en el análisis se tratará de contemplar de continuo las edades y sexos de los integrantes, así como los ciclos y composiciones familiares.

Es preciso destacar por otra parte, que existen dos niveles de análisis: la *explotación y el individuo*. Si bien la unidad de análisis principal es la explotación, será preciso contrastar las opiniones de los distintos integrantes de la familia, a fin de reconocer cómo es que ésta se desenvuelve cotidianamente, y cómo se define la sucesión al interior de la misma. Por otra parte, también se analizarán las trayectorias individuales, en el sentido de que se compararán y distinguirán las opiniones de padres, madres, hijos e hijas por separado, tratando de constatar regularidades y singularidades entre dichas individualidades. De manera que en el análisis se articulará de continuo el nivel individual el “integrante”, con el colectivo la “explotación”.

2.4 Técnicas y fuentes

2.4.1 Entrevista

Dado que la investigación comportó una aproximación de carácter cualitativo, en tanto se estuvo interesado en analizar las opiniones de los distintos integrantes para comprender e interpretar el proceso sucesorio, la *entrevista* se consideró la técnica más apropiada para la obtención de la información.

La entrevista precisamente tiene su productividad en la función “*expresiva*”. Es decir, a través del constructo comunicativo que se entabla con el sujeto entrevistado se puede obtener una experiencia personalizada,

biográfica e intransferible. Esto implica que la información ha sido experimentada y absorbida por el entrevistado, y que será proporcionada con una orientación e interpretación significativa de su experiencia (Alonso, 1994). A su vez, *“el yo de la comunicación en la entrevista no es, pues, simplemente un yo lingüístico (...) sino un yo especular o directamente social que aparece como un proceso en el que (...) el individuo se experimenta a sí mismo como tal, no directamente sino en función del otro generalizado, esto es, desde el punto de vista particulares de otros individuos miembros del mismo grupo, o desde el punto de vista generalizado del grupo social al que pertenece”* (Alonso, 1994: 226). De este modo, esta técnica se presentaba interesante para determinar los discursos *arquetípicos* de los individuos en sus grupos de referencia (en este caso al interior del grupo familiar), ya que el individuo se refiere a estos de continuo para formular evaluaciones acerca de sí mismo, así como de los otros (Alonso, 1994).

Dentro de las modalidades que se agrupan bajo esta técnica, se optó por la utilización de la *entrevista semi-estructurada*. La misma se aplicó por separado a cada uno de los integrantes de la familia, es decir al padre, madre, hijo/a. Cabe considerar, que durante el trabajo de campo también se decidió entrevistar a los hijo/as que ya se habían desvinculado de la explotación, en tanto se consideró pertinente recoger la experiencia, así como las razones que lo habían conducido a retirarse y desvincularse de la misma. Por otra parte, es preciso señalar que las pautas aplicadas a los diferentes integrantes eran muy similares⁹, difiriendo básicamente en la forma temporal de realizar las preguntas. Así por ejemplo, mientras que a los padres se los indagaba en relación a cómo se había formado la familia, que tradición tenían en el rubro, cómo se habían iniciado, a los hijos se les preguntaba directamente acerca de como se habían involucrando al trabajo de la explotación, qué tareas realizaban actualmente, etc.

La decisión de considerar las opiniones de todos los integrantes se relacionaba con la *perspectiva de género* adoptada en esta investigación, en el sentido que se concebía a la familia no como un cuerpo monolítico sino como una unidad dinámica. El aplicar este tipo de entrevista precisamente permitía obtener los distintos puntos de vista que se generaban sobre los mismos temas, y que se asociaban a la edad y sexo del individuo. Así mismo, esto posibilitaba que en el análisis se pudieran triangular los discursos obtenidos.

2.4.2 Datos secundarios

Para obtener una caracterización productiva básica del contexto de estudio, esto es de los departamentos de Colonia y Soriano, se recurrió a la búsqueda y utilización de datos secundarios y cuantitativos. Como se definió anteriormente, todo estudio de caso requiere de la utilización de múltiples fuentes de evidencia, por lo es preciso emplear diversas fuentes de datos. En consecuencia, acorde a las necesidades y etapas específicas de la investigación, se procedió a la utilización de datos cuantitativos y/o cualitativos. Aunque como ya se sostuvo, la principal técnica en base a la cual se recogió la información primaria y esencial para responder al problema de estudio, fue la entrevista semi-estructurada.

2.5 Problemas de validez y confiabilidad

Dado que este estudio no tuvo pretensiones causales, sino que fue de carácter exploratorio y descriptivo, existieron algunos factores que no se controlaron debidamente en la selección de los casos, y que atentaron contra la validez interna. Por un lado, se encuentra el *“ciclo familiar”* de las explotaciones seleccionadas. Es decir, se constató que se encontraban en diferentes etapas¹⁰, lo que se confirmó tanto en las edades de padres, como de hijos, dado que el rango resultaba ser muy grande. Esta *“dimensión temporal”* no se controló debidamente en la selección de los casos, lo que también se confirmó en el hecho de que las explotaciones se encontraran en distintas etapas en relación a la *“sucesión”*. En la selección de los casos también se produjo otro sesgo, que fue que se seleccionaron explotaciones que se encontraban en el límite entre *“agricultor familiar”* y *“empresario”*. Por otra parte, es preciso señalar que de acuerdo a la estrategia empleada, el *“estudio de caso”*, la *validez externa* de los

⁹ En el anexo se colocan las pautas aplicadas a los distintos integrantes del núcleo familiar.

¹⁰ En el análisis se tratará de corregir este sesgo, a través de la clasificación de las explotaciones en el ciclo familiar en el que se encontraban.

resultados es solo *analítica*. Es decir, todas las afirmaciones que se realicen se restringen a los casos estudiados, y no pueden ser generalizables al universo de éstos, ya que la selección de los casos no siguió una lógica de representatividad. Por el contrario, la muestra al ser intencional condujo a que los casos se seleccionaran en función de determinadas variables. De este modo el seleccionar explotaciones familiares que permanecían en el agro y que se encontraban integradas al sistema industrial, implicó el considerar solo casos “*exitosos*”, dejando de lado así al resto del espectro. Por otra parte, es preciso recordar que en este tipo de estudios el contexto se caracteriza por contener más variables de interés que datos observacionales. De modo que en el análisis la intención será dar cuenta sólo de algunos factores que inciden, y que son fundamentales en la definición del proceso sucesorio

Finalmente, es preciso hacer algunas consideraciones acerca de la aplicación de la entrevista semi-estructurada. Lo primero a considerar, son las condiciones en que las mismas se realizaron. No siempre se pudo conversar a solas con el entrevistado, lo que sucedió en el caso de tres familias. Dada la naturaleza de la temática tratada, esto pudo haber generado efectos distorsionadores o inhibidores en las respuestas obtenidas. Sin embargo, dicho sesgo se trató de reducir en el análisis, ya que se procedió a comparar los discursos realizados por los distintos integrantes de la familia. Por otra parte, la duración de las entrevistas fue muy variable. Esto se considera que tuvo una estrecha relación con la edad del entrevistado, la empatía generada con el mismo, así como con las condiciones en las que esta se hizo. En tercer lugar, se encuentra el hecho de que no se logró hablar con todos los hijos, fundamentalmente con aquellos que ya se habían desvinculado de la explotación (aunque esto solo sucedió en dos casos) Las razones principales fueron dos: la falta de coordinación de horarios para encontrarlos, y la distancia, pues vivían en localidades o departamentos distintos de donde se efectuó el trabajo de campo. Por último, considerar que por razones de disponibilidad de tiempo la entrevista fue la única técnica empleada, sin posibilidad de haber empleado otras técnicas, tales como la observación. Sin embargo, el hecho de triangular dentro de la misma técnica, es decir, comparar los distintos puntos de vista generados sobre los mismos temas, permitía sortear alguna de las limitaciones que conlleva el empleo de una sola técnica, dado que se posibilitaba aumentar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos. Es decir, se podía evaluar cuál era el grado de coincidencia o de contradicción en los discursos generados.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS CASOS

3.1 El contexto de estudio

El propósito de la primera parte de este capítulo es realizar una descripción básica del contexto de estudio. En primer lugar, se hará una breve caracterización de la región “litoral oeste”, que es en la cual se ubican los departamentos de Colonia y Soriano. Se dará cuenta de cómo ésta se originó y consolidó en tanto segunda región nacional de importancia en lo que refiere a la producción lechera, así como se destacarán cuáles son sus principales características actuales. Luego, se distinguirán las singularidades que cada uno de los dos departamentos tiene con respecto a este rubro, así como en relación con el resto de las actividades agropecuarias.

3.1.1 La región Litoral Oeste.

La producción lechera ha estado históricamente ligada a la dinámica del mercado interno, y fundamentalmente a la demanda del consumo capitalino. Es así que en nuestro país inicialmente la zona lechera se configuró en torno a la capital, la denominada “Cuenca Sur”, integrada por los departamentos de Montevideo, Canelones, Florida y San José. Sin embargo, con los cambios acaecidos hacia la década del setenta, se produce una incorporación creciente de productores de otros rubros, particularmente agrícolas/ganaderos que, atraídos por la ventajas competitivas de la lechería (fuerte presencia cooperativista en la comercialización, seguridad en la colocación de la producción, regulación estatal del precio de la leche cuota, etc.) diversifican las actividades de su explotación, o bien se desplazan hacia este rubro. Esta incorporación se concentró (aunque no de forma exclusiva) en el litoral oeste del país (Piñeiro, 1991). A lo que se sumó la desconcentración territorial de las propias industrias lácteas, que pasaron de estar ubicadas predominantemente en la Cuenca Sur a instalarse o redimensionarse en cercanías a zonas de desarrollo y/o potencial en la producción de leche. Esto condujo a que junto a la tradicional Cuenca Sur se delimitara otra gran zona lechera, la región “Litoral Oeste”, comprendida por los departamentos de Colonia, Soriano, Río Negro y Paysandú; mientras que el resto de la actividad se ubicó próxima a las otras capitales departamentales y/o presencia de alguna industria láctea (DIEA, 2003)

Si se consideran las características actuales que tienen estas regiones, se encuentra que la Cuenca Sur continúa manteniendo su predominancia en el país, tanto por la superficie que explota, como por el aporte que realiza en el volumen nacional de leche. En esta región el 47% de la superficie se destina al rubro, y es partícipe del 52% del volumen total de leche. Por su parte, la región Litoral Oeste destina el 39% de su superficie a este rubro, y aporta el 38 % de la producción nacional. Mientras que el resto de las explotaciones del país, se ubican muy por debajo de estos indicadores, en tanto la superficie total que explotan es de alrededor del 14 %, y el volumen de leche que remiten alcanza el 10 % (DIEA, 2003).

Las explotaciones de cada región además, tienen singularidades que se hallan ligadas a la trayectoria anterior que han tenido otros rubros. Mientras que en el Sur se destaca una mayor presencia de predios especializados en la lechería, en el Litoral Oeste es más frecuente la asociación con la agricultura cerealera y la ganadería de carne.

Cuadro 1. Explotaciones lecheras por combinación de rubros según regiones.

Región	Total	Lechero		Lechero-Ganadero		Lechero – Agrícola		Lechero Agrícola-Ganadero	
		(Nº)	(%)	(Nº)	(%)	(Nº)	(%)	(Nº)	(%)
Total	5.564	3.577	64	1.310	24	408	7	269	5
Cuenca	2.620	2.075	79	338	13	159	6	48	2
Litoral	1.949	1.102	57	423	22	228	12	196	10
Resto	995	400	40	549	55	21	2	25	3

Fuente: DIEA, Censo Agropecuario 2000

Otra de las singularidades de estas regiones, que también se asocia a la trayectoria de los rubros, refiere al tamaño medio de las explotaciones, el cual resulta ser diferente entre regiones. El Sur tiende a compensar una menor superficie con mayor producción (y por tanto productividad), mientras que en el Litoral Oeste el área destinada se ubica un 18% por encima de la media. Las explotaciones del resto del país se caracterizan, en comparación a estas dos regiones, por presentar un tamaño menor.

Finalmente, cabe mencionar que el proceso general de reducción de explotaciones verificado en el rubro lechero entre los años 1980-2000 (que de acuerdo a los datos del Censo Agropecuario significó una caída del 26 % a nivel nacional) resultó ser similar entre las regiones del Sur y Litoral Oeste: ambas duplican al resto de las explotaciones del país, por el valor en que descienden. Además se producen diferencias en el período en que se concentra dicha caída, en tanto la década 90/2000 se caracteriza por ser intensa en el Sur y Litoral Oeste, mientras que la del 80/90 lo es para el resto.

Cuadro 2. Número de explotaciones con lechería comercial (miles) por censo según región

Región	Año de Censo			Variación	
	1980	1990	2000	2000/1990	2000/1980
Total	8,9	8,3	6,5	-20,72	-26,39
Cuenca Sur	4,3	4,1	3,0	-25,87	-29,44
Litoral Oeste	3,0	2,8	2,2	-21,92	-28,92
Resto	1,6	1,4	1,4	-3,28	-13,08

Fuente: DIFEA, Censo Agropecuario 2000.

Como se aprecia en el cuadro 2, en el año 1980 las explotaciones de la región Litoral Oeste eran 3000, en tanto que en el año 2000 descienden a 2200. Esta reducción de 800 explotaciones en 20 años, significó un descenso del 28%. Esta disminución fue similar a la ocurrida en la cuenca sur (29%) y muy superior a la registrada en el resto del país.

3.1.1.1 Los departamentos de Colonia y Soriano.

Los departamentos de Colonia y Soriano se caracterizan por compartir antecedentes históricos generales comunes, con respecto a la expansión de la lechería en esta zona del país. Además, comparten también algunas características actuales de sus explotaciones (tamaño, combinación con otros rubros) que las diferencian del resto de las regiones. Sin embargo, ambos departamentos se distinguen tanto por su evolución, como por la participación actual que tienen en el rubro lechero, y en otras actividades productivas.

De acuerdo al Censo General Agropecuario del 2000, se registran un total de 6.5 mil explotaciones a nivel nacional (11,4% del total) que realizan la actividad lechera con fines comerciales, y que ocupan 1.235 mil ha (7.5% del total). Si se considera la cantidad de explotaciones que realizan lechería comercial en estos dos departamentos, se encuentra la siguiente distribución:

Cuadro 3. Número de explotaciones con lechería comercial, superficie explotada, producción de leche y modalidades de comercialización, según departamento

Dpto.	Explotaciones con lechería comercial	Superficie explotada (ha)	Producción de leche (litros)	Número de explotaciones por canal de comercialización		
				Remiten a plantas	Elaboran quesos	Realizan venta directa
Colonia	1204	207.050	261.373.271	619	569	128
Soriano	425	112.723	89.222.932	220	162	80

Fuente: Censo General Agropecuario 2000.

Como se puede apreciar, existen diferencias cuantitativas importantes entre los dos departamentos, tanto en lo que refiere a la cantidad de explotaciones, superficie explotada, como volumen producido de leche. Colonia se

destaca por tener una diferencia cuantitativa significativa en los tres aspectos mencionados, en tanto triplica algunos de los valores que por su parte tiene el departamento de Soriano.

Resulta interesante atender a regionalizaciones¹¹ que se han hecho en el Uruguay, y que inclusive colocan a estos dos departamentos en distintas regiones del país, y que dan cuenta así de la evolución diferencial que han tenido ambas. En esta dirección se puede mencionar la regionalización propuesta por el Claeh-CINAM (1963), y actualizada por Cencela y Melgar (2004), en la cual se distinguen seis zonas agroeconómicas¹² en el país. En la actualización propuesta por estos autores, se trató de analizar los cambios que ocurrieron en las zonas definidas en 1963, a partir de los datos del censo agropecuario del 2000¹³. Por un lado, se identifica la zona que comprende a los departamentos de Colonia, Florida y San José. En esta zona una proporción importante de la superficie se dedica a la agricultura, especialmente a la papa, combinada con maíz y con la cría de aves y cerdos. Es en los departamentos de Colonia y San José, donde se destaca con más fuerza la presencia de la lechería industrial, combinada con la agricultura cerealera y la ganadería extensiva. Para el 88 % de los establecimientos la lechería constituye la primera o segunda fuente de ingreso. Precisamente, y según lo destacan las estadísticas de la DIEA (2003), Colonia y San José concentran el mayor número de explotaciones que hacen lechería comercial en el país, dado que entre ambos llegan a nuclear al 44% del total de los tambos. Por otra parte, en estos departamentos también se ha constado un descenso del peso relativo de los cultivos cerealeros e industriales, que pasaron de ocupar el 17,5% de la superficie en 1956, a registrar menos del 5% en el 2000. En cambio las pasturas artificiales aumentaron su participación desde el 10% en 1956 al 23,5% en el 2000. Ambos cambios son reflejo de las modificaciones producidas en los sistemas de producción, así como del intenso proceso de adopción de tecnología verificado en estos dos departamentos. A su vez estos cambios también tuvieron un correlato en la estructura predial, dado que entre ambos censos se produjo una reducción del número de predios del 56% (similar a la caída de la población rural, la cual se ubicó en torno al 59%), lo que determinó prácticamente la duplicación del tamaño medio de los establecimientos, que pasaron de tener 70 a 145 ha. Por su parte, Soriano se lo ubica junto a varios departamentos del país (Artigas, Salto, Paysandú, Río Negro, Flores, Durazno, Lavalleja, Maldonado, Cerro Largo, Treinta y Tres y Rocha) lo que hace que se caracterice por ser una zona más heterogénea que la anterior. En esta zona se da el predominio de la ganadería, y en menor grado de la agricultura (caña de azúcar, citrus, cereales y arroceras). Según el censo del 2000, la ganadería representa el principal ingreso para el 55% de los establecimientos, seguido de la lechería (para el 8%), y la horticultura (para el 7%). A su vez en esta región también se constata el descenso del área destinada a los cultivos cerealeros e industriales, la cual desciende del 10% a menos del 5%. El área de pasturas también crece entre ambos censos, solo que en este caso se produce con menor intensidad, ya que pasa de ocupar menos del 3% a más del 7%. Por otra parte, en esta zona se registra un importante crecimiento de la forestación; los bosques artificiales cubren casi el 3% de la superficie. También en esta zona, se registra un fenómeno de concentración de la tierra, aunque menos intenso que en la zona anterior. Mientras que el número de establecimientos se redujo en un 38%, la extensión media de los predios pasó de 236 a 371 ha. La población por su parte mostró una reducción significativa entre ambos censos de alrededor del 60%.

3.2 Los casos seleccionados

En esta segunda parte se realiza una caracterización de los casos de estudio, es decir, de las explotaciones familiares lecheras seleccionadas en los departamentos de Colonia y Soriano. Primero, se determina cómo quedó configurada la muestra en base al registro de las variables consideradas inicialmente. Luego, se establecen algunas características socio-productivas básicas de las explotaciones, las cuales se determinan conforme a los datos primarios recogidos durante el trabajo de campo.

¹¹ En el anexo se hace referencia a una regionalización propuesta por Veiga (1992) en base a indicadores socioeconómicos.

¹² La delimitación de las zonas se definió en base a las condiciones físicas del territorio, fundamentalmente de la información recogida en el censo agropecuario de 1956.

¹³ Como lo afirman estos autores, se trata solo de una "aproximación", ya que la información del Censo Agropecuario de 1956 no es estrictamente comparable a la del 2000; principalmente porque la información del primero se presenta por sección policial, unidad mayor al área de enumeración utilizada para el último.

3.2.1 Las explotaciones lecheras

En base al registro de las variables la muestra finalmente quedó configurada de la siguiente manera:

Cuadro 4. Explotaciones seleccionadas en el departamento de Colonia.

Explotación	Superficie total (ha)	Sexo de los hijos	Mano de obra familiar/asalariada	Localidad
1	123	1 M, 1 F	4/2	Colonia Cosmopolita
2	157	2 M, 2 F	6/2	Colonia Cosmopolita
3	200	1 M, 2 F	3/2	Barker
4	160	2 M, 1 F	4/0	Paso Sena
5	119	3 M, 1 F	4/0	El Cuadro
6	190	1 M, 2 F	4/1	Ombúes de Lavalle
7	172	1 M, 1 F	4/2	Colonia Peirano
8	205	2 M, 2 F	2/2	Paso Quintón
9	300	1 M, 1 F	4/3	Colonia Española
10	219	1 M, 2 F	2/1	Tarariras
11	240	1 M, 1 F	2/2	Colonia Valdense
12	250	4 M	4/1	Colonia Valdense

Cuadro 5. Explotaciones seleccionadas en el departamento de Soriano

Explotación	Superficie total (ha)	Sexo de los hijos	Mano de obra familiar/asalariada	Localidad
13	81	2 M, 3 F	3/1	Ruta 2 Km.227
14	125	2 M, 1 F	3/1	Egaña
15	123	3 F	4/2	Egaña
16	300	2 M	3/2	Cardona
17	106	1 F	3/0	Cardona

Los cuadros 4 y 5 muestran algunas características descriptivas relevantes de las explotaciones seleccionadas. En lo que refiere al “sexo de los hijos”, M son los hijos, y F las hijas. Por otra parte, es preciso aclarar como se construyó el indicador “mano de obra familiar/asalariada”. En la primera se contabiliza a los integrantes del núcleo familiar que participan de forma “activa”, o bien “colaborando” de alguna tarea de la explotación. Mientras que en la mano de obra asalariada, se contabiliza solo a los empleados que están contratados de forma permanente.

Acorde a las variables consideradas en la selección, los casos se comportaron de la siguiente forma:

- Residencia en el predio:* Todas las familias seleccionadas además de trabajar residían en el predio.
- Origen de los ingresos:* En todos los casos el rubro principal y del cual se obtenían los mayores ingresos era la lechería. Sólo se destacaban unos pocos casos en los cuales se desarrollaban otros rubros, pero que lo hacían de forma complementaria (horticultura y agricultura)
- Naturaleza del trabajo empleado:* En la relación entre mano de obra familiar/asalariada, la mayoría entraba en la categoría de productor familiar. Aunque como se puede apreciar, se dio el caso de dos explotaciones (8 y 11), en las cuales la mano de obra asalariada igualaba a la aportada por el núcleo familiar. Estos dos casos se ubicaban así, en el límite y próximas a lo que debería considerarse como empresario agropecuario (Piñeiro, 1991). Por otra parte, en relación a la participación de los hijo/as, se destacaban una variabilidad de situaciones. En tal sentido se encontraban desde aquellas explotaciones en la que todos los hijo/as asumían una participación activa, hasta aquellas en las que de hecho lo hacía uno solo.

- d. *Productores remitentes*: Todas las explotaciones seleccionadas eran remitentes de Conaprole.
- e. *Composición familiar*: La mayoría de las familias se componían por hijos de ambos sexos, aunque se seleccionaron cuatro familias que tenían hijos del mismo sexo (11, 15, 16, 17). La selección de las mismas se decidió durante el transcurso del campo, debido a que se consideraron como casos interesantes para el problema de estudio. Por otra parte, las edades de los hijos resultó ser muy variable, lo que se constató durante el trabajo de campo. Además el promedio de edad se incrementó al entrevistar a todos los hijo/as, incluso los que ya se habían desvinculado de la explotación.

Por otra parte, resulta interesante considerar otras características socio-productivas que también tenían estas explotaciones:

- a. El *tamaño* de la explotación de los casos seleccionados resultaba ser muy variable. Como se puede apreciar, las extensiones de tierra oscilaban entre las 80 y 300 ha, y los mayores valores se registraban en general en las explotaciones del departamento de Colonia¹⁴.
- b. La *propiedad* de la explotación resultaba ser la forma predominante de tenencia de la tierra; sólo se daba el caso de la explotación N° 6 que eran arrendatarios. Al respecto se puede señalar una singularidad que comportaban algunas de las explotaciones del departamento de Soriano. Se trata de las explotaciones N° 13, 15 y 17, quienes por muchos años fueron colonos, y que se convirtieron en titulares de la tierra tras comprárselas al Instituto Nacional de Colonización (I.N.C)
- c. Otra consideración interesante, refiere a la *tradición* que tenían estas explotaciones en la lechería. Acorde a la antigüedad familiar que tenían las mismas en el rubro, se pueden distinguir dos categorías fundamentales, las cuales se optan por denominar de la siguiente forma:
- I. *Primera generación*: En esta categoría se encuentran dos situaciones. Por un lado se trata de productores cuyos padres tenían tradición agrícola, y que deciden por iniciativa propia especializarse en el rubro lechero. Por otra parte, se ubican aquellos productores que se desplazaron del rubro agrícola al lechero debido a condiciones económicas adversas, o bien atraídos por la seguridad comercial y los mejores ingresos que proporcionaba este rubro.
- II. *Segunda/tercera generación*: Se trata de los productores que tenían tradición en el rubro, es decir, que a la lechería ya se habían dedicado los padres, o inclusive los abuelos del titular. También se encuentran dos situaciones. Por un lado, los productores que continúan con el establecimiento lechero de padres/abuelos. Por el otro, los productores que se inician de cero en el rubro.

Las explotaciones seleccionadas se ubican de esta manera:

Cuadro 6. Clasificación de las explotaciones de acuerdo a la tradición en el rubro.

Antigüedad en el rubro	Situación	Explotación
Primera generación	Padres tenían tradición agrícola, pero productores deciden iniciarse por su propia cuenta en el rubro lechero.	1, 11, 16
	Se desplazaron del rubro agrícola al lechero debido a condiciones económicas adversas, o atraídos por las ventajas del rubro.	14, 14, 15
Segunda/Tercera generación	Continúan establecimiento de padres/abuelos del titular.	2, 6, 7, 9
	Se inician de forma independiente en el rubro.	3, 5, 8, 10, 12, 13, 17

- d. Finalmente, debe señalarse una característica que comportan en común dos explotaciones del departamento de Soriano, y que da cuenta de la evolución y permanencia de las mismas en el agro. Es el caso de las

¹⁴ El tamaño medio de las explotaciones con lechería comercial a nivel nacional es de 189 ha, valor que en términos generales se califica como adecuado para una actividad de base pastoril. Este parámetro ha registrado un incremento del 25% con relación al censo de 1990, en tanto antes se ubicaba en torno a las 151 ha (IDIEA, 2003).

explotaciones N° 15 y 17, en las cuales MEVIR tuvo una incidencia fundamental. La ayuda brindada por este movimiento tanto en obras realizadas en el tambo, como en la casa, contribuyeron a mejorar no solo las condiciones de trabajo, sino y fundamentalmente las condiciones de vida de estas dos familias.¹⁵

En relación a las familias¹⁶ también merecen hacerse algunas consideraciones, que tienen que ver tanto con el perfil social de los integrantes¹⁷, como con el desenvolvimiento cotidiano de estas explotaciones:

- a. La primera es la relativa a la edad de padres e hijo/as. Mientras que las edades de los padres oscilaba en el rango de 40 a 70 años, la de los hijo/as lo hacía en el de 14 a 40 años.
- b. La otra consideración refiere a la vinculación que tenían las hijas con las actividades de las explotaciones. En las familias mixtas, es decir que tenían hijos de ambos sexos, los únicos casos en donde todavía éstas mantenían alguna vinculación era en las familias N° 1, 2, 3, 6, 7 y 9. Por el contrario en el resto de los casos, las hijas ya se habían hecho a un lado, y quienes permanecían vinculados eran todos o alguno de sus hermanos. Mientras que en el caso de las familias compuestas sólo por mujeres, una o varias hijas se mantenían vinculadas; se trataba del caso de las familias N° 15 y 17.
- c. En relación a los dos puntos anteriores, resulta interesante apreciar que las familias se encontraban en distintas etapas respecto a su ciclo familiar. Según se pudo constatar, las familias 2, 7 y 15 se encontraban en la tercera etapa, mientras que el resto de las familias se ubicaban en la cuarta.
- d. Otra característica que es preciso realizar, es que en la mayoría de los casos los hijo/as tenían mejores credenciales educativas que sus padres. Por otra parte, al comparar las trayectorias educativas por género, se destacaba que en general eran las hijas las que se caracterizaban por haber tenido una mayor permanencia en el sistema educativo formal.
- e. Una última consideración que merece realizarse y que refiere a la variable dependiente de este estudio, la “sucesión”, es que se encontró que en algunas de las familias ya se había producido la transferencia legal de la explotación del padre hacia el hijo/s. Era el caso de las familias 5, 12 y 14.

¹⁵ La importancia que tuvo la intervención de MEVIR en estas dos explotaciones, fue señalada tanto por quien fuera el informante calificado de esta investigación, como en las expresiones realizadas por los propios entrevistados. Según lo expresaron estas familias, las obras se iniciaron alrededor del año 1990.

¹⁶ A pesar de que reiteradamente se utilice la palabra “explotación” y “familia” como sinónimos, es claro que la unidad de análisis en este estudio es la primera.

¹⁷ En el anexo se realiza una descripción detallada del perfil social de cada uno de los integrantes.

4. LAS TAREAS EN LA UNIDAD PRODUCTIVA

En el presente capítulo se realiza una descripción acerca del funcionamiento y distribución de las tareas en la unidad productiva de la explotación. El capítulo se divide en dos partes. En la primera, se analiza la “socialización ocupacional” de los hijos, en donde se considera el cuándo y cómo se fueron involucrando éstos a las distintas tareas desarrolladas en el predio. En la segunda parte, se realiza una breve descripción acerca de cómo se vinculan diariamente los distintos integrantes a las tareas de la explotación. En la misma, se analiza cómo se distribuyen las tareas en el espacio productivo entre hombres (padre-hijos) y mujeres (madres-hijas). Asimismo, se realiza una tipología sobre la participación de las mujeres, a través de la cual se intenta obtener una aproximación a las distintas maneras en que madres e hijas se vinculan a las tareas.

Es preciso destacar que el presente capítulo tiene sentido en función del análisis que se realice en las otras dos dimensiones, el de las “decisiones” y la “continuidad de la empresa”. Es decir, con este capítulo no se pretende alcanzar un entendimiento acabado del funcionamiento organizativo de las explotaciones, sino aportar algunos elementos para el análisis que se realice en las otras dimensiones que, a diferencia de esta, son más pertinentes para responder al problema de estudio.

4.1 La socialización ocupacional de los hijos

Como se expuso en el marco teórico, es durante la socialización primaria que los hijos aprenden, naturalizan, y reproducen el lugar que ocupan en la empresa. Se trata de la etapa en la que habitualmente se produce la adscripción de tareas que, acorde al género y la edad, le corresponden a cada integrante. En relación a esto, en este apartado se procederá a comparar las opiniones expresadas por hijos e hijas en relación al cuándo y cómo se fueron involucrando al trabajo de la explotación.

En las expresiones de los “hijos”, se constata que una de las características que se destaca en la mayoría, es la referencia a la vinculación activa y desde muy temprana edad que tuvieron con las tareas desarrolladas en el predio. Así, surgen valoraciones asociadas tales como “*desde siempre*”, “*desde que nació*”:

“A: Y bueno yo creo que...nosotros siempre decimos que desde siempre porque desde chico este, siempre hemos estado vinculados, porque el tambo, bueno lo que vendría a ser el establecimiento, y este desde siempre.”

Y: ¿Y qué tareas empezaste realizando?

A: Y bueno andando en el campo, bueno cuando era chiquilín chico y en el tambo, este echándole ración que yo recuerde, de edad cinco años, por ahí una cosa de esas, ya de chico si me gustaba, bueno a todos (...).” (Hijo de la familia N° 4, 24 años)

“V: Con el trabajo de la empresa, y bueno de muy chico empecé este desde que nací, prácticamente mis padres ya habían empezado con el tambo y bueno y a medida que fui creciendo empecé a trabajar, ayudarles a ellos, más que nada a mi padre digo, este pero es como que, no se desde que edad, pero desde los 8, 9 años ya estoy en la vuelta ayudándole a trabajar (...).” (Hijo de la familia N° 14, 24 años)

Por el contrario, entre las “hijas”, se destacan una variabilidad de apreciaciones. A diferencia de los hijos, no se reconoce una expresión que sea general y compartida por la mayoría. Esto se relaciona con la inserción diferencial que caracteriza a la participación de éstas, la cual resulta ser más variable que la verificada para el caso de los hijos. De esta forma, se encuentran situaciones que van desde aquellas hijas que reconocen haber tenido una participación activa desde temprana edad, otras que dicen haber tenido poca participación, hasta aquellas que entienden haber permanecido siempre ajenas a las tareas de la unidad productiva. Las siguientes frases se corresponden con las tres posturas respectivamente:

“A:(...) después a eso de los 10 años ya me empezó a tocar una vida dura y de trabajo. Siempre participe cargando tachos de 40 litros con un cuerpito de aquellos (...).” (Hija de la familia N° 4, 33 años)

“V: Y tuve que ordeñar un tiempo, pero no, no es lo mío, como medio obligada porque no había más remedio (...).” (Hija de la familia N° 10, 27 años)

“D: No porque como son todos varones este no precisaban, y después este yo hice un poco de liceo y este después mi madre es fallecida hace años, 10 años más o menos. entonces después cuando deje el liceo me quedé haciendo las cosas de la casa, pero del tambo nada.” (Hija de la familia N° 5, 23 años)

Por otra parte, una de las características que comportan en común hijos e hijas que se vincularon desde chicos a las tareas de la unidad productiva, es que en general las primeras tareas con las cuales tienen contacto son las más relacionadas al “tambo”: ordeñar, limpiar la sala de ordeño, y ocuparse de la crianza de los terneros. Sin embargo, con el correr del tiempo, se van asignando gradualmente tareas diferenciales en base al género y la edad. En las familias de composición mixta (hijos de ambos sexos), es donde dicha distinción se vuelve más clara. Si bien esta situación será profundizada en el apartado siguiente (“la distribución diaria de las tareas”), se puede señalar que 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 (el tractor, la cosechadora), así como con las “tareas vinculadas a la tierra”, y que exigen un “plus” de esfuerzo físico: arar, sembrar, cosechar, etc. Así, por ejemplo, se expresaban estos hijos de la misma familia, quienes se caracterizaban por haber tenido una vinculación activa y desde temprana edad con las tareas:

“E: Bueno cuando yo era chica se hacían quesos, este bueno recién vinimos acá entonces lo que yo hacía era revolver el queso, porque obviamente tenía 5 o 6 años, otra cosa no podía hacer. Y bueno y después que se cambió a venta de leche, ahí si íbamos el tambo, a ordeñar diariamente, eh andar con los animales, éramos mi hermana y yo y la y mis padres obviamente en el caso nuestro. En el caso mío buscábamos los animales o veníamos y ordeñábamos, bueno toda la tarea del tambo que era lavar los tachos de leche, este el tambo eh y darle ración a los animales, y todo ese tipo de cosas que son de un tambo común y corriente (...)” (Hija de la familia N° 8, 38 años)

“E: Y yo empecé digo desde chico nada mas, yo que se digo con todo, con todas las tareas del trabajo no, digo yo que se tendría 10 años y iba el tambo, y después bueno empecé con el tema de las herramientas y todo eso no, y la inseminación y bueno y todo lo que se refiere al trabajo del campo.” (Hijo de la familia N° 8, 26 años)

Una característica destacable de esta situación es que no se problematice al respecto. Es decir, lo usual es que tanto hijos como hijas naturalicen las tareas de las cuales cada uno se ocupa en la explotación.

“K:(...) .que de chicas ya te digo nosotros estábamos mucho más desvinculados a lo que es mis hermanos por ejemplo, porque siempre lo vimos más de lejos, porque siempre hubo tambero, que es lo que más directamente podía hacer una mujer en el campo, porque no te vas a ir, digo hay mujeres que van y se suben al tractor y van a sembrar, pero ese era mi padre, que lo hacía entonces, bueno todo el tema de llevarle de comer cuando cosechaban yo que se todas esas cosas tenían su cosa linda y a mí siempre me gustó, pero sino ya te digo, de chica no tuve lo que es el trabajo fuerte en sí como mis hermanos.” (Hija de la familia N° 2, 25 años)

En las expresiones de los hijos, este pasaje gradual hacia las tareas que se relacionan con el contacto y manejo de la tierra, se asocia con la expresión de involucrarse a todas las “tareas del campo”. Además, en ocasiones se hace mención a que estas tareas se desempeñan inicialmente junto al padre. Esto se puede relacionar con el hecho de que la *diada padre-hijo* (Salamón, 1993) se comience a definir tempranamente, constituyéndose el padre en un agente socializador fundamental: éste es quien se ocupa de la transmisión de los conocimientos acerca del manejo y desempeño de estas tareas hacia los hijos “varones”.

“J: Digo yo he estado, más o menos yo me metí entre a los 10 años más o menos, haciendo con papá, a la vuelta, el tambo, el campo, entre las vacas, haciendo chacra lo que fuera siempre digo... te voy a ser sincero no es una cosa que me llame la atención las vacas prefiero andar en el campo con el tractor, no el tambo no me gusta mucho” (Hijo de la familia N° 7, 19 años)

4.2 La distribución diaria de las tareas

En esta parte se analiza cómo se vinculan diariamente los distintos integrantes de la familia a las tareas desarrolladas en la unidad productiva. Al respecto, se puede afirmar que una de las características que comparten la mayoría de las familias, es que existe una “división de género” muy marcada en la asignación de las tareas. Es decir, se confirma que existe una tendencia a delimitar “quien hace qué y en qué espacios” (Campaña, 1992). Esta delimitación se logra constatar tras comparar los discursos expresados por los distintos integrantes. Por tal motivo, a continuación se considera pertinente realizar una descripción básica de cómo suele distribuirse el espacio productivo entre “hombres” (padres-hijos) y “mujeres” (madres e hijas).

4.2.1 Tipología de tareas

Antes de profundizar en el análisis, y con el objetivo de facilitar el mismo, se presenta una tipología que busca agrupar las “tareas” que se llevan a cabo diariamente en las explotaciones analizadas. A saber:

- a. **Tareas productivas principales:** se trata de aquellas tareas involucradas en el proceso productivo de la leche. Las mismas se pueden dividir de acuerdo a las habilidades necesarias para su cumplimiento en:
 - i. *Físicas:* ordeño, crianza de terneros, laboreo, siembra, cosecha, manejo de pasturas, forraje.
 - ii. *Intelectuales:* contabilidad de la empresa, y registros del ganado¹⁸.
- b. **Tareas productivas complementarias:** se trata de aquellas tareas relacionadas con procesos productivos secundarios de la explotación. Es decir, que son tareas que aportan ingresos a la economía familiar, pero que no constituyen esfuerzos directamente relacionados con el producto principal de estas explotaciones: la leche. En este tipo sólo se identifican tareas “físicas”, tales como: la huerta, y la cría de animales menores (cerdos, gallinas, etc.)
- c. **Tareas domésticas:** son todas aquellas tareas relacionadas al espacio reproductivo del hogar, tales como: cocinar, limpiar la casa, etc.

4.2.2 La participación de los “hombres”

En primer lugar, se puede constatar que lo usual es que las *tareas productivas principales*, tanto *físicas* como *intelectuales*, son llevadas a cabo por padres e hijos. En el caso del “padre”, la participación se caracteriza por ser en general muy activa y protagónica¹⁹, incluso en las más diversas situaciones personales y/o de la explotación (edad avanzada, problemas físicos, sucesión legal definida, etc.). Por su parte, los “hijos” que al momento se hayan involucrados a la empresa, también se caracterizan por tener una vinculación muy activa con este tipo de tareas. Las únicas excepciones que se registran en esta dirección, son los hijos que habitan en las explotaciones N° 2 y 7. La singularidad que comportan ambas familias, es que se encuentran en la tercera etapa del ciclo familiar, es decir, los hijos recién se están involucrando al trabajo de la empresa.²⁰ En el primer caso, los hijos trabajan activamente los fines de semana, ya que durante la semana se encuentran estudiando en la capital. Mientras que el hijo de la familia 7, trabaja en otra actividad fuera del predio, y colabora en el mismo solo cuando se requiere de su ayuda.

Sin perjuicio de lo expuesto, es preciso señalar que el tipo de *tareas productivas principales* que desempeñan, y la forma en que se distribuyen las mismas entre padre-hijo, se encuentra estrechamente asociado a dos situaciones: a la existencia o no de mano de obra asalariada, y a la participación que tengan las mujeres en este espacio. En tal sentido, cuando la explotación cuenta con mano de obra asalariada, lo característico es que ésta se ocupe de las tareas más rutinarias, como el tambo: ordeño, y la limpieza de la sala. En estos casos, lo habitual es que padre-hijo tiendan a ocuparse exclusivamente de las tareas más vinculadas al trabajo con la tierra, y con el uso de maquinarias: laboreo, siembra, cosecha, pasturas, etc. Lo mismo ocurre cuando las mujeres, madres e hijas, participan activamente de este espacio. En estos casos, como se observará en la próxima sección, lo característico es que la distribución de las tareas se encuentre fuertemente asociada al género. Es decir, las tareas que les conciernen a las “mujeres” están bien delimitadas. Si éstas realizan *tareas primarias “físicas”*, lo habitual es que sean las vinculadas al tambo, y la crianza de los terneros. Por otra parte, es común que éstas se ocupen de las tareas *primarias “intelectuales”*, como son llevar la contabilidad de la empresa, y los registros del ganado. Además, en las explotaciones son por lo general ellas quienes se ocupan de las *tareas productivas complementarias*, tales como la huerta y la cría de animales menores.

¹⁸ Los registros del ganado se refiere a la utilización de planillas en las que se lleva el control sobre cuándo debe inseminarse el ganado, cuándo deben vacunarse, cuándo deben parir, etc.

¹⁹ El papel protagónico y la incidencia que ejerce éste sobre el funcionamiento de la empresa, se considerará con detenimiento en el capítulo relativo a las decisiones.

²⁰ La etapa en la que se encuentra la familia se define de forma “aproximada” de acuerdo a la definición que Piñeiro realiza sobre las etapas del “ciclo familiar”.

4.2.3 La participación de las “mujeres”

Las “mujeres” se caracterizan, a diferencia de los “hombres”, por tener una vinculación variable con respecto a las tareas que se desarrollan diariamente en la unidad productiva. En consecuencia, para analizar la participación que tienen las mismas, se consideró pertinente elaborar una tipología

4.2.3.1 Tipología sobre la participación de las “mujeres”

La tipología se elaboró a partir de la triangulación de las opiniones de los distintos integrantes. Es decir, se procedió a comparar las opiniones manifestadas por todos (padre, madre, hijo, hija) en relación a la participación que las mujeres tenían en el espacio productivo. Se tuvo en consideración dos variables: el *tipo de tareas* desempeñadas (ver sección 4.3.1 “Tipología de tareas”), y la *frecuencia* con que se realizaban. Se pudo así identificar tres tipos de participación, las que se optó por denominar como: “*activa*”, “*colaboradora*”, y “*pasiva*”. Cabe resaltar que dentro de esta tipología no fueron consideradas las hijas que ya se habían desvinculado de la explotación

A continuación se definen los tres tipos de participación identificados.

- Mujeres “activas”:** En este tipo se ubican las mujeres que se caracterizan por ser responsables diariamente de una o varias *tareas productivas primarias*, tanto “físicas” como “intelectuales”.
- Mujeres “colaboradoras”:** En este caso se ubican las mujeres que se entiende que “colaboran”, y que comprende tres situaciones: la de aquellas que trabajan diariamente en una tarea productiva *primaria* muy puntual; la de aquellas que participan en tareas productivas *primarias* sólo en casos esporádicos en que se requiere de su ayuda; y la de aquellas que llevan a cabo tareas productivas *complementarias*.
- Mujeres “pasivas”:** En este tipo se encuentran las mujeres que dedican de forma exclusiva todo su tiempo al ámbito reproductivo.

Cuadro 7. Tipología de participación de las “mujeres”

<i>Frecuencia</i>	<i>Tipo de tareas</i>		
	Productivas Principales	Productivas Complementarias	Domésticas
Diaria	Activas	Colaboradoras	Pasivas
A pedido	Colaboradoras	Pasivas	Pasivas

Cuadro 8. Caracterización de las explotaciones en función de la participación de las “mujeres”

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijos vinculados ²¹	M. Obra Fliar. ²² /Asal.	Madres		Hijas	
					Participación	Edad	Participación	Edad
1	4	1 M, 1 F	1 M, 1 F	4/2	Activa	51	Activa	25
2	3	2 M, 2 F	2 M, 2 F	6/2	Activa	49	Colaboradora	23, 25
3	4	1 M, 2 F	1 M, 1 F	3/2	Pasiva	54	Colaboradora	24
4	4	2 M, 1 F	2 M	4/0	Colaboradora	63	-	-
5	4	3 M, 1 F	2 M	4/0	-		Pasiva	23
6	4	1 M, 2 F	1 M, 1 F	4/1	Activa	54	Colaboradora	30
7	3	1 M, 1 F	1 M, 1 F	4/2	Colaboradora	39	Colaboradora	16
8	4	2 M, 2 F	1 M	2/2	Pasiva	64		-
9	4	1 M, 1 F	1 M, 1 F	4/3	Activa	53	Activa	25
10	4	1 M, 2 F	1 M	2/1	Pasiva	57	-	-
11	4	1 M, 1 F	1 M	2/2	Pasiva	70	-	-
12	4	4 M	2 M	4/1	Colaboradora	66	-	-

²¹ Se considera a los hijos que participan de forma “activa” o “colaborando” de alguna tarea.

²² Se contabiliza a los integrantes de la familia que participan “activamente” o “colaborando” de alguna tarea.

Cuadro 8. Caracterización de las explotaciones en función de la participación de las “mujeres”

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijos vinculados ²¹	M. Obra Fliar. ²² /Asal.	Madres		Hijas	
					Participación	Edad	Participación	Edad
13	4	2 M, 3 F	1 M	3/1	Colaboradora	62	-	-
14	4	2 M, 1 F	1 M	3/1	Activa	66	-	-
15	3	2 F	2 F	4/2	Colaboradora	51	Activa	14, 17
16	4	2 M	2 M	3/2	Pasiva	52	-	-
17	4	1 F	1 F	3/0	Colaboradora	66	Activa	29

La *etapa del ciclo familiar* es determinante al momento de analizar la participación que tienen las mujeres en las tareas del ámbito productivo. De este modo, se procederá a destacar las singularidades más relevantes que comporten “*madres*” por un lado, e “*hijas*” por el otro, en función de los diferentes tipos de participación.

Sin embargo, es preciso considerar antes y de forma aislada, a dos mujeres de este estudio, a saber: la hija de la familia 5, y la madre de la familia 16. El hecho es que ambas se caracterizan por haber sido “pasivas” siempre, es decir, su participación en el predio no estuvo afectada por el ciclo familiar. Por el contrario, nunca tuvieron vinculación con el ámbito productivo. Al respecto, cabe destacar algunas características que comportan en común ambas mujeres. La primera a considerar, es la relativa a la composición familiar. La familia 5 se caracteriza por estar compuesta de una hija, y tres hijos. Estos últimos son quienes participan “activamente” junto a su padre de todas las tareas de la empresa. Lo singular de este caso, es que cuando la madre falleció la hija fue quien se ocupó de todas las tareas de la casa, y jamás se vinculó ni tuvo participación de alguna tarea de la empresa. Por su parte, la familia 16 está compuesta por dos hijos varones. En este caso, y al igual que la hija anterior, la madre se dedicó desde el inicio a todas las tareas vinculadas a la casa, y nunca tuvo ninguna relación con las tareas de la empresa.

4.2.3.2 Las madres

En las explotaciones ubicadas en la cuarta etapa del ciclo familiar, se puede observar que las madres “activas” trabajan en todos los casos con mano de obra asalariada, dedicándose éstas en su mayoría a *tareas productivas primarias intelectuales*, tales como llevar la contabilidad de la explotación, y *físicas* como la crianza de los terneros. Es decir, se observa una relación de sustitución, en la cual la mano de obra asalariada se dedica a las *tareas productivas primarias físicas* relativas al tambo: ordeñar y limpiar la sala de ordeño. Además en todos estos casos, se constata que hay un hijo “varón” vinculado activamente al trabajo de la explotación. Aunque también es preciso advertir dos situaciones destacables y excepcionales, las familias 1 y 9. Se trata de las únicas familias de este estudio, en las cuales se constata que “madre” e “hija” trabajan de forma conjunta y activa. En el caso de la familia 1, madre e hija son quienes se ocupan de llevar todo lo concerniente a la contabilidad de la empresa. Mientras que en el caso de la familia 9, las mujeres son quienes se encargan del manejo del ganado, fundamentalmente de la crianza de los terneros (alimentación, vacunación). Se puede inferir que en ambos casos la díada “madre-hija” resulta ser muy fuerte, y en donde la primera pudo haber tenido un papel fundamental como agente socializadora de este tipo de tareas.

Por otra parte, en el caso de madres correspondientes a familias en tercera etapa, se puede observar que la única “activa” es la madre de la familia 2. La misma se caracteriza por trabajar diariamente junto a su esposo, y un matrimonio contratado que se ocupaba de realizar el tambo. Los hijos varones recién se están incorporando de forma activa al trabajo de la empresa, mientras que las hijas solo colaboraban cuando se requiere de su ayuda. En este caso, la madre es quien se ocupa -al igual que las madres “activas” en cuarta etapa- de todo lo concerniente a la contabilidad de la empresa, y la crianza de los terneros.

Refiriendo a las madres “colaboradoras”, una de las características que se pudo constatar en todos los casos que se encuentran tanto en la tercera como cuarta etapa, es que estas madres se caracterizaron por haber tenido una participación “activa” en los inicios de la empresa, es decir, cuando estaban solos con su marido, o bien, cuando los hijos eran aún pequeños. En todos los casos se constató que había sido en las tareas relativas al

tambo. A pesar de esto, estas madres en la actualidad se ocupan solamente de las *tareas productivas complementarias*, tales como crianza de animales menores (familia 15 y 17) y mantenimiento de la quinta (familias 4, 7 y 12); y de *tareas productivas primarias físicas*, tanto de manera específica (alimentación de terneros, en familias 12 y 13) como esporádica (tareas de tambo, familias 4 y 7). Cabe destacar, por último, que la mayoría son madres de edad avanzada (excepto en las familias 15 y 7, todas superan los 60 años). Otra característica que comportan en común estas mujeres, es que además de las tareas descritas, la mayoría de su tiempo lo dedican al espacio reproductivo.

Pasando al caso de las madres “pasivas”, se constata que todas se ubican en la cuarta etapa del ciclo familiar. Además, son explotaciones en las cuales ya se ha definido que son los hijos “varones” los que se quedan en el predio, quienes son diariamente los que se ocupan junto al padre de todas las tareas de la unidad productiva. La única excepción que se registra, es el caso de la familia 3, en la cual la hija “colabora” en la explotación. Pero como se analiza seguidamente, su participación es muy esporádica, ya que la misma tiene su proyecto de vida independiente de la empresa. Por otra parte, es preciso constatar que en todas estas explotaciones se cuenta con mano de obra asalariada. Finalmente, hay que destacar que al igual que las “colaboradoras”, las madres de las familias 3, 8, 10 y 11, se caracterizan por haber tenido una participación muy activa y fundamental en los inicios de la empresa, y en las tareas vinculadas al tambo.

4.2.3.3 Las hijas

En primer lugar, se pueden considerar las características que comportan las hijas “activas”, es decir, las que habitan en las explotaciones 1, 9, 15 y 17. La primera consideración, refiere a la composición demográfica. Mientras que las familias 15 y 17 se componen solo de hijas “mujeres”, las familias 1 y 9 por hijos de ambos sexos. Independientemente del ciclo familiar en el que se encuentran las tareas a las que se dedican las cuatro hijas, son: *tareas productivas primarias físicas*, relacionadas con el tambo (familias 15 y 17) y crianza de terneros (familias 9); e *intelectuales*, relativas a la contabilidad (familia 1) y registros del ganado (familias 15 y 17). Se puede sostener, que la relación de sustitución con la mano de obra asalariada observada en las madres ocurre en los casos de las hijas de las explotaciones 1 y 9, no así en las familias 15, y 17. Sin embargo, en este último caso, las hijas, por corresponder a una familia de la tercera etapa, trabajan en el tambo sólo los fines de semana, mientras que en la semana lo hacen los dos empleados que tiene el predio. En el caso de la familia 17, al no existir mano de obra asalariada, la hija²³ (que además es la única que tiene el matrimonio) es quien se ocupa del tambo, y de llevar los registros del ganado. Por otro lado, una característica destacable entre las hijas “activas” que integran familias que se encuentran en la cuarta etapa (1, 9 y 17), es que ya han decidido quedarse a vivir en el predio. Y por último, como ya se describió en la sección anterior, la singularidad que comportan las hijas de la familia 1 y 9, es que se caracterizan por ocuparse, junto a su madre, de un área específica de la explotación.

Refiriendo a las hijas “colaboradoras”, se puede iniciar resaltando que en los cuatro casos (explotaciones 2, 3, 6 y 7) las mismas integran familias que se componen de hijos de ambos sexos. Sólo trabajan cuando se requiere de su ayuda en el predio y, salvo en el caso de la familia 7, en los otros casos son los hermanos “varones” quienes trabajan activamente junto a su padre. Por otra parte, se constata que en todos los casos, e independientemente del ciclo familiar, las hijas “colaboradoras” se encuentran realizando actividades externas a la explotación. De hecho las hijas de las familias 2, 3, y 6 ya han realizado su proyecto de vida independiente de la misma. En este contexto, las tareas que realizan estas hijas en el predio se caracterizan por ser muy esporádicas, y en general hacen suplencias en el tambo. Las únicas excepciones que se registran, es de una de las hijas de la familia 2, quien ayuda en ocasiones a su madre en la parte “contable”, y la hija de la familia 6 (que es la que tiene una colaboración más periódica) que ayuda con la parte técnica de la inseminación y sanidad del ganado.

4.3 Síntesis

²³ Otra cuestión que la diferencia a esta hija de las anteriores, refiere a la participación que ha tenido en el transcurrir de la empresa. Mientras que las otras hijas se caracterizan por haber estado permanentemente vinculadas al trabajo de la misma, ésta se ha vinculado recientemente.

En la primera parte, se analizó la “socialización ocupacional” de los hijos, donde se pudo constatar que la adscripción de tareas se realiza conforme al género y la edad del individuo. En este sentido, se identificó que en los hijos “varones” existe una expresión común en relación a reconocer que se vinculan desde pequeños y activamente a las tareas del predio. Por el contrario, en el caso de las hijas, se constatan una variabilidad de situaciones, que van desde aquellas que reconocen haber tenido una participación muy activa, hasta las que entienden haber permanecido siempre ajenas al espacio productivo. Por otra parte, se constató que la atribución de tareas que le corresponden a uno u otro sexo, se va definiendo gradualmente en el tiempo. Las primeras tareas con las cuales tienen contacto ambos sexos son las vinculadas al “tambo” (ordeñar, limpiar la sala de ordeño). Sin embargo, progresivamente los hijos “varones” se van incorporando a lo que ellos mismos conciben como las “tareas del campo”, que son las vinculadas al manejo de la tierra, y al uso de maquinarias. En ocasiones éstos hacen referencia a que estas tareas las desarrollan inicialmente junto al padre; esto induce a pensar que éste último se constituye en el agente socializador fundamental, en el aprendizaje y manejo de este tipo de tareas.

En la segunda parte, se realizó una breve descripción acerca de cómo se distribuyen diariamente las tareas en la unidad productiva. En función de la clasificación básica que se realizó de las “tareas”, se constató que en general los “hombres”, padres e hijos, se caracterizan por tener una participación muy activa en las *tareas productivas principales*, tanto *físicas* como *intelectuales*. Aunque la forma en que se distribuyen las tareas entre ambos, se asocia a la existencia o no de mano de obra asalariada, y a la participación que tienen las mujeres en este espacio. En las explotaciones que se contrata mano de obra asalariada, lo habitual es que ésta se ocupe de las tareas del tambo, y que los “hombres” se replieguen hacia las tareas más vinculadas a la tierra. Por otra parte, cuando las “mujeres” (madre e hija) asumen una participación activa en este espacio, lo usual es que las tareas de las cuales éstas se ocupen estén bien delimitadas. Si realizan *tareas productivas principales físicas*, lo habitual es que sean las de tambo, o bien la crianza de los terneros. Mientras que si son *intelectuales*, sean la contabilidad de la empresa, y los registros del ganado. Por otra parte, por lo general son ellas quienes se ocupan de las *tareas productivas complementarias*, tales como la huerta y la cría de animales menores.

Para dar cuenta de la vinculación variable que tienen las mujeres con el espacio productivo, se consideró pertinente elaborar una tipología. En función del tipo de tareas desempeñadas, y de la frecuencia con que las realizaban, se identificaron tres tipos de participación: “activa”, “colaboradora”, y “pasiva”. Dentro de los hallazgos más interesantes, se constató que en el caso de las madres “activas”, existe una relación de sustitución con la mano de obra asalariada. Es decir, cuando la explotación cuenta con empleados, lo usual es que éstos se ocupen de las tareas del tambo, y las mujeres de las *tareas productivas principales físicas*, como la crianza de los terneros, o bien de las *intelectuales*, como la contabilidad de la empresa. Por otra parte, se destacaron las singularidades que comportaban dos de estas madres, quienes trabajaban “activamente” y de forma conjunta a sus “hijas”, lo que podía inducir a pensar que la *diada madre-hija* era muy fuerte en dichas explotaciones. En el caso de las madres “colaboradoras”, se identificaron tres situaciones: la de quienes realizaban una *tarea primaria física* muy puntual (alimentación de los terneros), la de quienes colaboraban esporádicamente (tambo), y las que realizaban *tareas productivas complementarias* (huerta y crianza de animales menores). Sin embargo, una característica que compartían en común estas madres, es que habían tenido una participación muy “activa” en los inicios de la empresa, en general en las tareas de tambo. Esta característica también era propia de las madres “pasivas”, dado que si bien al momento dedicaban todo su tiempo al ámbito reproductivo, habían tenido una participación muy “activa” al inicio. Finalmente, es preciso hacer algunas consideraciones acerca de la participación de las “hijas”. Sólo se constataron cuatro casos de hijas “activas”. Dos de ellas integraban familias compuestas precisamente sólo de hijas. Las tareas de las cuales se ocupaban eran fundamentalmente (y al igual que las madres) de dos tipos: *primarias físicas* (tambo y crianza de terneros) e *intelectuales* (contabilidad de la empresa, y registros del ganado). El hallazgo más interesante, correspondió a la única hija que tenía el matrimonio, en donde se volvía patente la relación de sustitución que existía en las tareas entre “mujer” y “mano de obra asalariada”. En este predio, que no tenía empleados, era la hija quien se ocupaba de las tareas del tambo. Por otra parte, las hijas “colaboradoras” se caracterizaban por ayudar de forma muy esporádica, y cuando se requería de su ayuda; en general en las tareas del tambo (suplencia en el ordeño). Además, lo característico de la mayoría de éstas, es que ya habían realizado su proyecto de vida independiente de la explotación.

5. LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD PRODUCTIVA

En el presente capítulo se analiza cómo participan los distintos integrantes de las decisiones que se toman diariamente en relación a las tareas que se desarrollan en la unidad productiva. En primer lugar, se elabora una tipología que brinda una aproximación a la forma en que participan los “hijos” (varones y mujeres) de las decisiones. Luego se procuran destacar los hallazgos que se encuentren con respecto a la participación de las “mujeres”, tanto de las madres como de las hijas. Para ello se procede a comparar la vinculación que éstas tienen con las tareas productivas, con la participación que tienen en el ámbito de las decisiones.

5.1 Las decisiones en la explotación

Antes de profundizar en el análisis, y con el objetivo de facilitar el mismo, se considera necesario realizar una descripción de las decisiones que se toman en las unidades productivas en general, y las pertinentes para este trabajo en particular.

Diariamente, el devenir de las explotaciones lecheras requiere de una serie de decisiones que pueden diferenciarse de acuerdo a:

- *Frecuencia con que se necesita tomarlas*
- *Impacto económico* (inversión / riesgo)
- *Impacto Temporal* (corto, mediano o largo plazo)

Utilizando estas variables, se puede definir una tipología que permita entender la calidad de las decisiones que se toman. El cuadro que a continuación se presenta, resume la tipología propuesta y sus características asociadas.

Cuadro 9. Clasificación del tipo de decisiones que se toman en la unidad productiva

Tipo de decisiones	Frecuencia	Impacto Económico	Impacto Temporal	Ejemplos
Estratégicas	Baja	Alto	Largo Plazo	Asumir un crédito, comprar una maquinaria, arrendar un campo
Tácticas	Media	Medio	Mediano Plazo	Momento de siembra, cosecha, reserva de forraje
Operativas	Alta	Bajo	Corto Plazo	Compra de insumos (fertilizantes, semillas), alimentación del ganado, control de la calidad de leche

5.2 La participación de los hijos

La importancia de considerar cómo se involucran los “hijos” (varones y mujeres) en las decisiones, implica analizar una de las etapas fundamentales del proceso sucesorio, la que tiene que ver con la transferencia real de las responsabilidades sobre la gestión de la empresa del padre hacia el hijo/s. Para analizar de qué forma participan los “hijos” de las mismas, se consideró pertinente elaborar una tipología. A través de esta, se buscó obtener una aproximación a las distintas configuraciones familiares.

En la elaboración de la tipología, se procedió a triangular las opiniones de los distintos integrantes de la familia. A partir de ello se constató que las decisiones son concentradas en general en el “padre”, existiendo matices de participación en el resto de los integrantes. En virtud de esta constatación, y del tipo de decisiones en que participan los hijos, se construyó la tipología mencionada.

La misma quedó conformada por los siguientes tipos de explotaciones:

Cuadro 10. Tipología sobre la toma de decisiones en la unidad productiva.

Tipos de explotaciones		Tipos de decisiones en las que participan los hijos
Padre es la “cabeza” de la empresa	Patriarcal clásica o cerrada	Operativas
	Patriarcal abierta	Operativas
	Decisiones son discutidas con hijo	Operativas/Tácticas
Padre e Hijo toman las decisiones		Operativas/Tácticas/Estratégicas
Los Hijos toman las decisiones		Operativas/Tácticas/Estratégicas

Como se puede apreciar, en la tipología se identifican un gradiente de situaciones, que van desde aquellas configuraciones más “verticales” hasta las más “horizontales”. Es decir, se encuentran desde las explotaciones en las que se constata que existe una diferenciación vertical pronunciada, en donde el padre es la “cabeza” de la empresa, otras en donde el padre comparte las decisiones con los hijos, y finalmente aquellas en las cuales son los hijos quienes tienen mayor poder de decisión.

Cuadro 11. Caracterización de las explotaciones en función de la tipología de decisiones.

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos “activos” ²⁴	Mano de obra Fliar. ²⁵ /Asal.	Edad padre ²⁶	Edad hijo ²⁷	Tipología decisiones
1	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	4/2	55	29, 25	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
2	2 M, 2 F	3	2 M	6/2	51	19, 21	Patriarcal abierta
3	1 M, 2 F	4	1 M	3/2	55	23	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
4	2 M, 1 F	4	2 M	4/0	70	24, 38	Hijos toman decisiones
5	3 M, 1 F	4	2 M	4/0	71	26, 28	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
6	1 M, 2 F	4	1 M	4/1	56	31	Patriarcal cerrada
7	1 M, 1 F	3	—	4/2	46	16, 19 ²⁸	Patriarcal abierta
8	2 M, 2 F	4	1 M	2/2	71	26	Padre e hijo comparten decisiones
9	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	4/3	56	30, 25	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
10	1 M, 2 F	4	1 M	2/1	60	28	Padre e hijo comparten decisiones
11	1 M, 1 F	4	1 M	2/2	68	40	Patriarcal abierta
12	4 M	4	2 M	4/1	66	29, 35	Padre e hijo comparten decisiones
13	2 M, 3 F	4	1 M	3/1	64	28	Patriarcal cerrada
14	2 M, 1 F	4	1 M	3/1	68	24	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
15	2 F	3	2 F	4/2	53	14, 17	Patriarcal abierta
16	2 M	4	2 M	3/2	59	28, 29	Padre “cabeza”, pero decisiones son discutidas con el hijo
17	1 F	4	1 F	3/0	66	29	Patriarcal cerrada

²⁴ Se considera sólo a los hijos que participan de forma “activa” para evaluar la participación que tienen en el ámbito de las decisiones. No se consideran aquellos que “colaboran” en las tareas, dado que la calidad de su vinculación los aleja de dicho ámbito.

²⁵ Se contabiliza a los integrantes de la familia que participan “activamente” o “colaborando” de alguna tarea.

²⁶ Dado que se constata como fundamental la participación del padre sólo se hace referencia a la edad del mismo.

²⁷ Se da cuenta de la edad de los hijos “activos”.

A continuación se describe como se identificó cada uno de los tipos y subtipos contenidos en la tipología. Además, se proceden a destacar las características más relevantes que comportan las explotaciones ubicadas en los diferentes tipos.

5.2.1 Padre es la “cabeza” de la empresa.

En este tipo se ubican las explotaciones en las cuales se identifica que es el padre la “cabeza” de la empresa, es decir, quien decide y ejecuta todas las decisiones relativas a la unidad productiva, *sean operativas, tácticas, como estratégicas*. La regla de inferencia utilizada fue la de constatar que al menos dos o más integrantes de la familia reconocían la autoridad del padre, y en las que además dicha “autoridad” era expresamente reconocida por el propio padre. Las explotaciones que se ubican aquí son la mayoría, a saber la N°: 1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 11, 13, 14, 15, 16 y 17.

Al interior de esta configuración es posible distinguir tres tipos de situaciones, diferenciadas de acuerdo al grado de concentración del poder decisorio en el padre, y del tipo de decisiones en el que están involucrados los hijos. A continuación, se hará una referencia detallada de qué comprende cada uno de los subtipos.

5.2.1.1 Explotaciones “patriarcales clásicas o cerradas”

En este subtipo se encuentran las explotaciones en las cuales se identifica que el padre es la “autoridad máxima”, y en las que no existe, fundamentalmente en la opinión de los hijos/as, algún tipo de instancia o ámbito compartido en que las decisiones que asume éste sean consultadas o conversadas entre todos. Sin embargo, a la que sí se consulta en primera instancia es a la esposa. Asimismo, se constata que la opinión de los asesores técnicos también resulta ser crucial en las decisiones que finalmente se adoptan. Mientras que los hijos son consultados solo en ocasiones, y en relación a las decisiones de tipo *operativo*. Es el caso de las explotaciones N°: 6, 13, y 17.

Cuadro 12. Características básicas de las explotaciones “patriarcales cerradas”.

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos “activos”	Mano de obra Filiar./Asal.	Edad padre	Edad hijos
6	1 M, 2 F	4	1 M	4/1	56	31
13	2 M, 2 F	4	1 M	3/1	64	28
17	1 F	4	1 F	3/0	77	29

Una característica que diferencia a estas explotaciones entre sí, es la composición demográfica del hogar. Mientras que las familias N° 6 y 13 están compuestas por hijos de ambos sexos, la familia N° 17 está compuesta sólo por una hija. Sin embargo, las tres explotaciones comparten algunas características en común. Por una parte, se constata que las tres se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar, es decir, en todos los casos ya se ha definido quién de los hijos permanece en la explotación. Se destaca que sólo es un hijo el que continúa vinculado, y con una participación “activa” en la unidad productiva. Otra característica en común, refiere a la cantidad de mano de obra asalariada, que como se puede apreciar se caracteriza por ser marginal en los tres casos. Por otra parte, se constata que las edades de los hijos son muy similares, en tanto oscilan entre los 28 y 31 años; se podría decir que se trata de hijos “adultos”. En cambio, las edades de los padres difieren, ya que mientras el padre de la familia N° 6 tiene 59 años, los otros dos se caracterizan por tener edad avanzada²⁹, 64 y 77 años respectivamente.

Analizando las singularidades de cada explotación, la N° 6 comporta una particularidad, y que es que se trata de la única de este estudio que es “arrendataria” del predio. Es decir, el predio es aún propiedad de la familia del padre. Otra singularidad tiene que ver con la forma en que padre e hijo se distribuyen las tareas en la empresa. Legalmente funcionan dos empresas en el mismo predio. Por un lado, el hijo se ocupa de la parte de

²⁹ En este trabajo se adopta como criterio propio, establecer que los padres tienen edad avanzada cuando superan los 60 años, en tanto se asume que la lechería se caracteriza por ser un rubro intensivo que requiere de un esfuerzo físico importante.

“agricultura” (siembra, manejo de pasturas, forraje, etc.) y la tiene como una empresa a su nombre, y por el otro, el padre se ocupa de la “lechería”³⁰ (tambo y crianza de terneros). De modo que ambos trabajan de forma independiente y ocasionalmente, se ponen de acuerdo cuando deben hacer uso de las maquinarias. En relación a quienes participan diariamente de las decisiones, existe coincidencia en reconocer que es el padre la “cabeza” de la empresa; inclusive así lo expresa una de las hijas que ya se desvinculó de la explotación, pero que colabora en ocasiones. En el caso del padre, es determinante en reconocer su autoridad, y en afirmar que la primera en ser consultada es su esposa, la que precisamente se caracteriza por tener una participación “activa” en la empresa. Al hijo sólo lo consulta sobre temas *operativos*, tales como movimientos de tierra y alimentación del ganado. Con respecto a la madre, sin embargo, resulta significativo destacar, que no sólo reconoce la autoridad de su esposo, sino que también la cuestiona. Así se expresaba ésta, al hacer referencia a quienes participaban diariamente de la toma de decisiones:

“R: Ah bueno eso es el, cuando a el se le pone, es lo que dice y ta (se ríe) un poco pide opiniones pero de allá decide el lo que el quiere, en definitiva a la final hace lo que quiere.

Y: ¿Pero igual consulta?

R: Se consulta sí, pero si coincide bien y sino (se ríe) y sino también hace lo que el quiere, sí, (...) se ha quedado mucho en el tiempo, no ha avanzado... le parece que no, que lo nuevo no sirve, entonces... el va pa’ tras y no ve pa’ adelante, no, no, porque el toda la cuestión de la higiene y todas esas cosas el no entiende, el va a mirar a ver cuántos litros sacó, pero no va a ver la calidad o lo que sea que importa más que los litros (...) pero siempre tiene que andar uno atrás porque el va y mira los litros de leche nada más... (se ríe), así que sí en ese sentido se ha quedado en el tiempo.” (Madre de la familia N° 6, 54 años)

Por su parte, el hijo expresaba que la delimitación de tareas que existía en el predio, hacía que su padre se ocupara de tomar las decisiones que eran exclusivas de la “lechería”. Al respecto, éste expresaba con “resignación” lo siguiente:

“L: No, no, eso es como te decía el, a mí ya te digo me consulta en casos, bueno es decir ta pasturas como ya te digo, en esa la parte que hago yo, y bueno y ciertas decisiones bueno a ver que le parece, pero en definitiva digo es el que decide.

Y: Claro porque la empresa la están llevando más que nada tus padres...

L: Sí, digo es el, el titular y la va manejando el digo, en eso siempre, digo vamos a decir el es arrendatario del campo y que digo de las vacas que eran del abuelo prácticamente ya no quedan más (...) y figura el como titular en Conaprole, o sea la empresa lechera está a nombre de el.

Y: O sea que claro en definitiva quien toma las decisiones de la empresa es tu padre...

L: Sí, sí seguro, este es el que toma ni que hablar (...) ya te digo nos consulta, pide opiniones y eso, en temas de estos que ya te digo, todo cada año, cada día, todo avanza, todo y el como que le cuesta asimilar eso, pero se lleva, si este.” (Hijo de la familia N° 6, 31 años)

Como se puede apreciar, resultan ser similares las expresiones de madre e hijo, en el sentido de que no solo reconocen, sino que también cuestionan la autoridad del padre. Es decir, ambos sostienen que el padre se caracteriza por ser muy conservador para tomar las decisiones, dado que no sólo se ha “quedado en el tiempo”, sino que tampoco suele escuchar el resto de las opiniones.

En relación a las restantes explotaciones, la N° 13 y 17, es preciso destacar que comparten una característica en común, y es la “inserción tardía” que tuvieron los hijos con el trabajo del predio. En ambos casos sucedió el mismo hecho: cuando los padres habían decidido vender todo, los hijos decidieron incorporarse al trabajo de la empresa. Es decir, los hijos anteriormente nunca habían trabajado en la misma³¹.

En la explotación N° 13, se constata que al comparar los discursos de todos los integrantes de la familia, inclusive de uno de los hijos que ya no trabaja en la empresa, existe un consenso explícito en reconocer que es el “padre” quien tiene la autoridad máxima. En las expresiones del padre, se percibe claramente que la primera en ser consultada es su “mujer”, y que la palabra del “técnico” también resulta ser crucial en las decisiones que finalmente se adoptan.

“N: Entre los dos, yo si no consulto a la patrona, si ella esta de acuerdo ta, y a veces ni que esté de acuerdo, pero yo siempre le pregunto a ella a ver que le parece (...) a veces no esta de acuerdo ella.... bueno yo igual (se ríe).... pero la consulto (...)

Y: ¿Y en el caso del hijo? Porque el hijo se ocupa de lo que es la remisión de leche... ¿a el también lo consulta?

³⁰ Esta singularidad sólo se constata en el caso de esta familia; en el resto de las explotaciones las tareas usualmente se dividen o comparten entre padre-hijo.

³¹ En el caso de la familia N° 13, se agrega el hecho de que el hijo decidió incorporarse debido a que se había quedado sin empleo. Y en el caso de la familia N° 17, fue la madre quien medió entre padre-hija para que ésta se integrara por primera vez a la empresa.

N: Sí (dubitativo) sí, pero lo más grande sabes voy con la vieja, a preguntarle a la vieja (...) y bueno ahora compramos uno de paja de cebada y lo han puesto acá primeramente a diez dólares, y ahora lo subieron un dólar más, y ahora estábamos en duda y lo consultamos al técnico a ver que le parecía a el, no dice, cómprese otro de 16 más, porque uno no sabe el invierno si va a ser largo o no (...)” (Padre de la familia N° 13, 64 años)

Por su parte, el hijo que permanecía vinculado a la empresa manifestaba con “resignación” lo siguiente:

“A: No, no, manda el ingeniero, ahí manda el ingeniero el no mueve nada hasta que el ingeniero no le diga “está bien o está mal”, toda la vida ha sido igual y bue le ha dado buenos resultados, a veces le decís vamos hacer tal cosa, bueno si pero para vamos a preguntarle. Si el le da el visto bueno ahí si se hace o no se hace, pero siempre se maneja con el ingeniero y con mamá, la opinión del ingeniero y la opinión de mamá, siempre igual, y bueno ta pero en general a veces se deja manejar.” (Hijo de la familia N° 13, 28 años)

Además, el hijo mayor³² que ya se había retirado de la empresa, también problematizaba en relación a la autoridad de su padre. Mientras que por un lado consideraba que su hermano aún no tenía la suficiente madurez como para asumir solo las decisiones de la empresa, por el otro opinaba que tampoco el padre le cedía espacio en la dirección.

En el caso de la familia N° 17, se destaca el hecho de que la autoridad que tiene el “padre” en materia de decisiones es vivido con “resignación” tanto por la hija como por la madre. Según la consideración de ambas, la hija no asume ninguna participación en las decisiones, dado que el padre jamás la consulta sobre ningún tema. Se puede sostener que la resistencia que ejerce el padre es claramente de “género”, en tanto cobra más fuerza aquí que en los casos anteriores. Es decir, en las otras familias se constataba que al menos al hijo se lo consultaba sobre determinadas cuestiones, al menos *operativas*. Además, un hecho objetivo que también confirma esta inferencia, es que en el caso de esta familia, la madre cumple un rol fundamental y clave, en tanto actúa habitualmente como mediadora de las decisiones de la empresa entre padre-hija. Así se expresaba la madre al hacer referencia a la participación de su hija y yerno en las decisiones:

T: (...) pero siempre que no este C., porque si llega a estar el viste no acepta que otra persona viste disponga acá, yo agarro y le pregunto a mi yerno y después empiezo yo de a poco empiezo a decirle a el, “che que te parece si hacemos esto o aquello” pero yo, yo le he preguntado, la persona joven tiene más luces que uno verdad, que uno ya esta, yo que se, ¿no?... no y bueno y ahí estamos, yo que se pero el se tendria que jubilar, yo estoy jubilada hace años (...) después que se vinieron ellos para acá, porque el sale mirando para atrás, que cuidado las vacas, que cuidalo y que soltalo y que no me lo vayas a dejar allá, que aquí, que allá y bueno y ta...

Y: Le cuesta lo que es delegar responsabilidades...

T: Claro, ¡¡ah no, no!!... (suspira) Y aparte el que corta el bacalao es el...a veces como te digo buscándole esa vuelta como yo empiezo de a poco, de a poco, así hasta que lo hago entrar en razón, pero es bravo (...)” (Madre de la familia N° 17, 66 años)

La hija, por otra parte, reconocía que la falta de vinculación que había tenido con el trabajo de la empresa, le impedía que en ocasiones tuviera conocimientos suficientes como para poder tomar sola las decisiones. Sin embargo, al igual que lo hacía su madre, expresaba resignación en relación al hecho de que su padre no delegara ni consultara nada con respecto a las decisiones que tomaba:

“K: No, yo no.

Y: ¿No participas?

K: (silencio) No, digo se me puede tomar en cuenta como no lo que yo diga, pero...

Y: Entonces es más que nada tu padre...

K: Sí, sí...

Y: ¿Y en el caso de tu madre por ejemplo?

K: Ah pero por ella, no se andaríamos en un avión a esta altura (se ríe) o en cualquier cosa, no si mucho más emprendedora es mi madre sí, sí.

Y: ¿Pero quién toma las decisiones entonces, tu padre?

K: No, si ella también irata de meter la cuchara, pero si llega a salir mal lo que ella dice, ahhh dios me libre, todo lo que sale bien es el (se ríe)

Y: ¿Y lo que sale mal?

K: Ah, y lo que sale mal se busca culpables (se ríe) (...) ay yo que se tantas cosas habría para hacer acá pero bueno yo no tengo, yo soy empleada, yo no tengo... digo ni voz ni voto, podré decir algo por ahí...se me puede tomar en cuenta como no, entonces digo uno puede tener montón de objetivos pero...” (Hija de la familia N° 17, 29 años)

³² Como lo expresaba este hijo, el motivo por el cual había decidido retirarse de la empresa era porque había tenido discrepancias personales con su padre.

En resumen, como se puede apreciar en las expresiones que realizan los “hijos” de las tres explotaciones, no solo viven con resignación la situación, sino que también la problematizan. Es decir, cuestionan la autoridad del padre, afirmando que el mismo se caracteriza por ser portador de ideas viejas y muy conservadoras. Además, se constata que las madres que integran las familias 6 y 13 también cuestionan la autoridad de éste. De acuerdo a estas afirmaciones, se puede inferir que en estos tres casos la autoridad del padre no resulta ser legítima, lo que podría estar dando cuenta de un conflicto latente al interior de estas familias.

5.2.1.2 Explotaciones “patriarcales abiertas”

En este subtipo se encuentran las explotaciones en las cuales se percibe un ámbito más “democrático”, dado que si bien se reconoce al “padre” como la autoridad máxima en la materia, las decisiones son conversadas en familia. Todos los integrantes en mayor o menor medida están interiorizados respecto a lo que sucede en la empresa. Además, los hijos son frecuentemente consultados en las decisiones de tipo *operativa*. Es el caso de las explotaciones N°: 2, 7, 11 y 15.

Cuadro 13. Características básicas de las explotaciones “patriarcales abiertas”.

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos “activos”	Mano de obra Fliar./Asal.	Edad padre	Edad hijos
2	2 M, 2 F	3	2 M	6/2	51	19, 21
7	1 M, 1 F	3	—	4/2	46	16, 19
11	1 M, 1 F	4	1 M	2/2	68	40
15	3 F	3	2 F	4/2	53	14, 17

Como se puede apreciar, las familias difieren en la composición demográfica del hogar. Mientras que las familias N° 2, 7 y 11, tienen hijos de ambos sexos, la familia N° 15 se compone solo de hijas. Además, se distinguen por el ciclo familiar en que se encuentran. Las familias N° 2, 7, y 15 se encuentran en la tercera etapa, ya que en los tres casos se constata que los hijos recién se están incorporando plenamente al trabajo de la empresa. En el caso de los hijos de las familias 2 y 15, trabajan sólo los fines de semana (durante la semana estudian) pero lo hacen de forma muy “activa”. Mientras que los hijos de la familia 7 “colaboran” en ocasiones y cuando se requiere de su ayuda. Por su parte, la familia 11 se encuentra en la cuarta etapa, en donde tanto cónyuges como hijo son adultos, y en donde es este último quien ha permanecido vinculado a la empresa. Sin embargo, una característica que comportan en común todas estas explotaciones, es que en relación a las familias consideradas en la tipificación anterior, cuentan con mayor cantidad de mano de obra asalariada.

En el caso de la familia N° 2, es preciso señalar que quienes trabajan habitualmente durante la semana son los cónyuges junto a un matrimonio, que se ocupa de las tareas primarias relativas al tambo. A nivel de las decisiones, se constata que si bien es el “padre” la cabeza de la empresa, la esposa es la primera en ser consultada, pero los hijo/as también están al tanto de todo lo que sucede en la misma. Al respecto, existe una opinión compartida tanto por la madre como por las hijas, en relación a que el padre de a poco está involucrando cada vez más a los “hijos varones” en las decisiones.³³ La madre expresaba lo siguiente:

“L: Y las tomamos entre todos, los hemos consultando bastante a los chiquilines, de pronto le estamos dando en algunas oportunidades demasiado...”

Y: ¿Responsabilidades?

L: No sé, o les exigimos en definitiva la responsabilidad de decidir algo...pero de repente digo yo no se capaz que...pero no, lo que pasa que ellos son parte de la empresa, porque ellos digo no tienen un sueldo asignado ni nada digo...son parte de la empresa” (Madre de la familia N° 2, 49 años)

Una de las hijas por su parte sostenía:

³³ Los hijos varones son los que precisamente mantienen una vinculación “activa” con la empresa, pues a pesar de que están estudiando en Montevideo, vienen todos los fines de semana a trabajar en el predio. Mientras que las hijas ya se han desvinculado de la explotación, y “colaboran” sólo en las ocasiones que se requiere de su ayuda.

"V: Y eso hay muchas cosas, o sea... Ahora más bien digo ta lo consultan más que nada por ejemplo con M. muchas cosas, digo ta conmigo también, lo que pasa que todo depende, porque mis hermanos ponele estuvieron los dos años, el año pasado y el otro, que fue cuando más ordeñaron y eso, digo que ellos estaban, y o sea yo ordeñaba también, pero claro ellos estaban más en la parte del campo digamos y todas esas cosas, entonces por ejemplo con movimientos de tierras y esas cosas digo tiene más contacto con mis hermanos (...)" (Hija de la familia N° 2, 23 años)

Sin embargo, otra singularidad que merece destacarse en esta familia, y que surge en la expresión que realiza la otra hija³⁴, es la del vínculo o nexo que tiene la "madre" en las decisiones entre padre-hijos. Según lo sostiene la misma, la madre es quien habitualmente los pone al corriente de todo lo que sucede en la empresa.

"K: Depende que decisiones no, hay decisiones que se te presentan en algún momento en especial por algo y no puedes esperar más y entonces papá bueno ya decide, pero esas son las pequeñas decisiones, sino bueno mis padres por supuesto que se consultan entre ellos todo (...) más que nada mi madre es la que nos transmite a nosotros, digamos lo que hablan con mi padre por ejemplo, claro ahora de noche o entre semana que no estamos ninguno de nosotros (...) mi madre es más que nada la que nos cuenta "bueno estamos intentando hacer esto", bueno a ver que nos parece, de si es el momento o si no (...) y ta obviamente que la última palabra la tiene mi padre, porque ta, es el que más conoce de todo... pero igualmente los temas se conversan entre todos, se plantean." (Hija de la familia N° 2, 25 años)

La mediación "activa" que tiene en este caso la madre, se puede relacionar también con la participación "activa" que ésta usualmente tiene en el trabajo de la empresa, ya que durante la semana trabaja sola junto a su esposo.

En el caso de la familia N° 7, es preciso señalar que quienes trabajan habitualmente durante la semana son el esposo junto a los empleados. En materia de decisiones, también se constata que es el "padre" quien toma y ejecuta las mismas, y que la esposa es consultada sobre determinadas decisiones, fundamentalmente *estratégicas*, en particular financieras: si asumir un crédito, si invertir, etc. Por su parte, los hijos también están interiorizados respecto a todo lo que acontece en la empresa. Lo que resulta interesante de destacar, es que la madre del titular³⁵ de la empresa también participa en ocasiones. Al respecto, el titular expresa que la madre también debe ser consultada cuando se deben tomar decisiones de tipo financiero, ya que existen predios aledaños a la explotación que son propiedad de ésta. Aunque como éste lo reconocía, la última palabra la tenía él.

"Y: O sea que tu mamá sigue participando..."

R: Sí, sí, si ella mas bien ya ahora no, si yo tengo que tomar un crédito o algo la tengo que consultar a ella, digo nunca dice que no, muchas veces gracias a dios me deja tomar las decisiones, pero digo la última palabra la tengo yo." (Padre de la familia N° 7, 46 años)

En el caso de la familia N° 15, se constata que es el padre indiscutiblemente la "cabeza" de la empresa, lo que es reconocido y convalidado por todos los integrantes de la familia. Sin embargo, se identifican algunas contradicciones entre los discursos. Según la madre, quienes participan habitualmente en la toma de decisiones (*operativas y tácticas*) son su esposo junto a los empleados, dado que son los que diariamente trabajan activamente en la empresa. Además, a su juicio, la ingeniera agrónoma ejerce mucha influencia en las decisiones que finalmente se adoptan. Así se expresaba la madre al respecto:

"M: Ah ese es mi esposo, que el ya de mañana cuando toman el café ya hacen una reunión ahí, y ya cada cual ya sabe para dónde va agarrar, o hacer alambre, o alambra..."

Y: ¿Y en la reunión quienes participan?

M: Los dos empleados, porque tenemos dos muchachos y mi esposo.

Y: O sea que planifican lo que hay que hacer durante el día...

M: Durante el día... ya después bueno vienen a comer a las doce, pero este ya no se habla más, lo que se dice de mañana ya es pa' todo el día". (Madre de la familia N° 15, 51 años)

Mientras que de acuerdo a las expresiones del padre, las decisiones son conversadas en familia, pero reconoce que quien da el "puntillazo final" es precisamente él.

³⁴ Se considera que se trata de una singularidad propia de destacarse, pues fue con esta hija con la que se logró entablar una mejor empatía durante el desarrollo de la entrevista.

³⁵ La sucesión de la empresa al titular actual (padre de la familia N° 7) quedó definida de la siguiente manera: cuando su padre decidió jubilarse le planteó una sociedad a su hijo. Trabajaron en sociedad durante un tiempo, y cuando falleció el padre el hijo heredó todo directamente. Sin embargo, existían otros predios aledaños a la explotación, que el padre le había comprado a sus hermanos, los cuales los heredó directamente su esposa.

"J: Yo que se, por lo general hay diálogo en la familia, y digo y este y lo hablamos y después bueno llega un momento que se concreta no.

Y: Las hijas en ese sentido, ¿qué participación tienen?

J: Ah si participan sí, ah si participan sí, sí, sí, como no, se les da importancia, si bien soy yo el que da el puntillazo final digamos este, no me considero un autoritario en decir hago esto y esto, siempre uno escucha todas las...y bueno si tomo una decisión así equivocada la tomo, pero siempre como escuchando todo el consenso no... (Padre de la familia N° 15, 53 años).

Por otra parte, resulta interesante la opinión que manifiesta la hija del medio, quien es de las hermanas la que participa más activamente en la empresa, encargándose de llevar junto a uno de los empleados todos los registros concernientes al manejo del ganado. Al parecer de ésta, el padre de a poco le tiene más "confianza" en este tema, y por consiguiente, la consulta sobre decisiones *operativas* de esa área. Sin embargo, según sostiene, en las decisiones *estratégicas* relativas a asumir un crédito y demás, el padre a la primera que consulta es a su madre.

"K: (...) muchas veces yo influyo, porque por ejemplo, tenemos dos razas de vacas, uno que es el más bueno, y otro que no tanto, entonces llega el control lechero y mes a mes se hace una dosificación viste, porque no todos los meses la vaca va a dar la misma cantidad de leche, entonces ahí es cuando te sentas con la planilla, decis esta vaca da más leche, esta vaca está preñada, viste ahí es cuando me siento yo con papá, y ahí decimos bueno esta vaca está preñada, da bastante leche, la podemos dejar (...) esas decisiones y eso influyo yo (...) depende la decisión, comprar algo sacar un crédito y eso, mamá y papá, porque yo de eso no entiendo casi nada.

Y: Pero sentís que ahora que participas más activamente, como que tenes más decisión...

K: Como que estoy más involucrada, estoy más en el tema, y por ejemplo me encanta, el otro día hice parar una vaca, viste como se les da a las mujeres la intravenosa, eso me encanta, y como que mi padre ahora me esta agarrando más confianza, y que me diga por ejemplo anda y dale calcio, y eso me da una pauta, como que me está teniendo mas confianza" (Hija de la familia N° 15, 17 años).

Como se pudo constatar, lo que resulta ser común en estas tres familias que se encuentran en la tercera etapa del ciclo familiar, es que la autoridad del padre no sólo es reconocida por los diferentes integrantes, sino que también resulta ser legítima. Es decir, su autoridad es reconocida y convalidada en las expresiones tanto de madres como de hijos; hay una aceptación implícita, no se cuestiona la autoridad. Por otra parte, son los "hijos varones" de la familia 2 los que están más interiorizados e involucrados con las decisiones que se toman en la empresa. En el resto de los casos existe un conocimiento acerca de las mismas, pero el involucramiento es a lo sumo en decisiones *operativas* relacionadas con las tareas en las que participan.

Refiriendo a la familia N° 11, la única ubicada en la cuarta etapa del ciclo familiar, se constata que, en las expresiones manifestadas tanto por el padre como por la madre, existe coincidencia en reconocer que es el primero quien toma y ejecuta las decisiones. Además, según las expresiones de la madre, es al asesor técnico a quien suele consultar siempre en primera instancia. El padre, por su parte, si bien considera que en ocasiones las decisiones son "consultadas" con su hijo, se percibe claramente como las mismas son netamente *operativas* y, aún así el hijo depende y acude de continuo a la opinión de su padre para desarrollar cualquier tarea. Al respecto expresaba:

"R: Mira S. a veces viene muchas veces de tarde mañana que hacemos, no... espera vamos a esperar a mañana de mañana a ver que dice el tiempo para ver que hacemos hoy. las vacas donde las echamos mañana, no espera a ver que pasa el tiempo esta noche a veces... soy bastante cambiante en el sentido de no tener programado y sino llevarlo al día y programar ese día lo que vas hacer ese día (...)" (Padre de la familia N° 11, 68 años)

Sin embargo, es posible encontrar una contradicción notoria entre las opiniones manifestadas por el padre, y las que tiene por su parte el hijo. Mientras que el primero se auto-percibe como "cabeza" de la empresa, el hijo sostiene que todas las decisiones son tomadas entre ambos.

"S: Decisiones son compartidas con el viejo, en eso generalmente nos llevamos bastante bien, a veces tenemos alguna discusión pero creo que es normal (se ríe)

Y: Así que como que se distribuyen un poco las tareas con tu padre...

S: Las decisiones sí... y las tareas más que nada (...)" (Hijo de la familia N° 11, 40 años)

En relación a este último punto se puede sostener que existe una diferencia con respecto a las consideraciones hechas para las anteriores familias. En el caso de la familia N° 2, 7 y 15, se constataba que eran coincidentes los discursos de todos los integrantes de la familia, en tanto se reconocía y legitimaba la autoridad

del padre. Mientras que en este último caso, lo singular es que existen diferencias de percepción entre padre-hijo acerca de la participación que asume cada uno en la toma de decisiones.

5.2.1.3 Padre “cabeza” de la empresa, pero las decisiones son discutidas con el hijo.

En este subtipo se ubican las explotaciones en las cuales se identifica que el “padre” es la autoridad máxima, pero las decisiones se discuten en primera instancia con el “hijo varón”. En algunos casos existe también una delegación (aunque en general aún mínima) de responsabilidades con respecto a la toma de decisiones hacia el hijo/s, fundamentalmente en las de tipo *operativo* y *tácticas*. Las explotaciones que se ubican aquí son la N°: 1, 3, 5, 9, 14 y 16. A su vez, al interior de esta agrupación, es posible distinguir dos tipos de situaciones: familias en las cuales ya se ha definido la sucesión *legal* (N° 5 y 14), y familias en las que aún no (N° 1, 3, 9, 16). Sin embargo, y como se procederá a contrastar, ambas situaciones no generan diferencias con respecto a la participación que tienen en las decisiones padre-hijos.

Cuadro 14. Características básicas de las explotaciones “padre cabeza de la empresa, pero decisiones son discutidas con el hijo”.

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos “activos”	Mano de obra Fliar./Asal.	Edad padre	Edad hijos
1	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	4/2	55	29, 25
3	1 M, 2 F	4	1 M	3/2	55	23
5	3 M, 1 F	4	2 M	4/0	71	26, 28
9	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	4/3	56	30, 25
14	2 M, 1 F	4	1 M	3/1	68	24
16	2 M	4	2 M	3/2	59	28, 29

En lo que refiere a la composición demográfica del hogar, se constata que a excepción de la familia 16 que se compone sólo de hijos varones, el resto tienen hijos de ambos sexos. Sin embargo, una característica que les es común a todas las familias es que se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar. Es decir, en todos los casos ya se ha definido qué hijos se quedan en la explotación, y, como se puede apreciar, en la mayoría se trata de hijos “varones”. Solo en el caso de la familia 1 y 9 se identifican hijas “mujeres”. Sin embargo, en todos los casos se constata que es a los “hijos varones” a quienes el padre suele consultar frecuentemente en materia de decisiones. En este sentido, se identifica que las edades de los hijos que están más involucrados en las decisiones, oscila entre los 23 y 30 años; mientras que las edades de los padres lo hace entre los 50 y 60 años. Las excepciones que se registran son los padres que tienen edad muy avanzada (68 y 71 años), y que coincide con los casos en los cuales ya se ha definido la sucesión *legal* de la explotación. Por otra parte, se constata que la mano de obra asalariada en estas explotaciones resulta ser muy variable, ya que se encuentran desde las familias en las cuales se carece de la misma, hasta las que se encuentran al límite de ser “empresarios”.

Como se sostuvo al inicio, una de las características que comparten estas familias a nivel de las decisiones, es la de que el padre a pesar de consultar corrientemente al hijo, se auto-percibe como “cabeza” de la empresa. Las expresiones más significativas son las que corresponden a los padres, que expresan de manera explícita la intención de irles traspasando de a poco a los hijos las responsabilidades con respecto a la toma de decisiones. Así, por ejemplo, se encuentra la postura de este padre, quien a pesar de estar rondando los 60 años de edad expresaba:

A: Y bueno eso es una transición no que se está haciendo, y poco a poco ellos van teniendo más poder de decisión y yo me voy pasando a criarlos, pero en las cosas importantes digo las decido yo todavía, pero digo como que voy paulatinamente les voy dejando este manejar a ellos no cada vez más, pero este es una cosa de muchas facetas, digo es complicado no es decir bueno hoy te paso el mando y ta, es una transición de algunos años.

Y: Lleva tiempo...

A: Claro digo, no todavía voy a seguir varios años más como titular, pero digo poco a poco le vamos pasando la pelota a la nueva generación.

Y: O sea que ya siente que le está delegando responsabilidades...

A: Si, si ... de paso yo me voy tranquilizando y le voy pasando tensiones para los nuevos (se ríe)" (Padre de la familia N° 16, 59 años)

Esta autoridad que tiene el padre en materia de decisiones, es reconocida y al mismo tiempo concebida con "resignación" por uno de los hijos. Según lo expresa el hijo, la interferencia que ejerce aquel de continuo, impide que junto a su hermano puedan "largarse" y empezar a tomar solos las decisiones. Así se expresaba al referirse a como le costaba a su padre delegar decisiones:

"Y: Y en tu caso, ¿qué participación crees que tenes en ese sentido?

M: Si no ya te digo, mi padre es medio muy absorbente medio bravo es, porque yo a veces quiero hacer cosas y el me va frenando como quien dice, pero bueno pasa y a veces tiene razón y otras no, pero bueno..." (Hijo de familia N° 16, 28 años)

Las otras dos expresiones que son interesantes de destacar, pues se asemejan mucho a la anterior, corresponden a los padres de las explotaciones en las cuales ya se ha definido la sucesión *legal* (5y 14). Como ya se precisó, en los dos casos se trata de padres en edad avanzada. Tras comparar los discursos de estos dos padres, se puede constatar que existe una contradicción que le es común a ambos, y que es el de debatirse entre el "querer" delegar las decisiones, y el efectivamente "poder" hacerlo. Es decir, mientras que por un lado asumen la capacidad que ya tienen sus hijos de tomar solos las decisiones relativas a la empresa, por el otro reconocen que quienes continúan ejerciendo el "mando" o la "dirección" siguen siendo aún ellos. Esto implica que las cosas aún continúen haciéndose a su manera.

"T: No, no, no, yo no tengo muchas dificultades porque me parece que trato de ubicarme todo lo mejor que puedo, pero a veces no se te hace fácil viste (...) yo trato de de ubicarme lo mejor que pueda a la realidad que estamos viviendo.

Y: O sea usted dice por el hecho de no interferir en las decisiones que ellos toman o en qué sentido...

T: Y sí (dubitativo) yo hasta ahora, hasta ahora las decisiones las...yo no te digo que las tomo solo pero... las consulto pero...este, pero soy más yo el que...pienso que van a tener que tomarla ellos y de repente capaz que marchan hasta mejor viste porque...

Y: O sea que como que usted esta tratando de delegar las decisiones...

T: Efectivamente

Y: Y lo logra, o no lo logra...

T: No yo pienso que sí, que están capacitados pa'...que podrán...se podrán equivocar y hacer malos negocios te quiero decir, de repente comprar lo que no se precisaba, o no comprar lo que precisan viste, pero pienso que siempre algún tropezón, el derecho de piso tenes que pagarlo viste. No, pienso que les dejo las cosas bastante claras, no muchas complicaciones, de hecho hablan de que van a modernizar un poco el tambo, y estoy de acuerdo viste (...) van a tener que pagar ellos, pienso que la decisión la tendrán que tomar ellos." (Padre de familia N° 5, 71 años)

"Y: Y dígame, ¿qué tareas realiza hoy usted dentro de la empresa?

I: Y dentro de la empresa más la dirección que otra cosa (...)

Y: ¿Y a qué se refiere con eso de que usted se ocupa de la dirección?

I: Bueno tomar decisiones, charlamos con el, con el hijo mío, y bueno yo ando en el campo y salgo, controlo y veo lo que hay que hacer, cambiar (...) después nos ponemos de acuerdo de alguna manera acerca de lo que es más conveniente, si hay que hacer tal pradera, o como hacer la reserva, el manejo del ganado (...)" (Padre de familia N° 14, 68 años)

Respecto a la "autoridad" que aún continuaba teniendo este último padre en la empresa, el hijo que al momento era el "titular" de la misma, manifestaba con resignación lo siguiente:

"V: (...) o sea mi padre está jubilado pero si se quiere es el que lleva todas las riendas de acá, pero yo soy el patrón pero soy el empleado a la vez (se ríe) o sea figuro pero no ejerzo, soy como para un litere ahí para rellenar, este... el es el hombre que manda acá, es el, o sea digo se hace lo que dice el, pero yo puedo opinar y muchas veces mis opiniones son válidas, pero la última palabra siempre la tiene el, muchas veces, a veces digo el opina una cosa y yo opino otra y nos ponemos a discutir, y bueno afloja uno o afloja el otro, pero digo casi siempre la última palabra es la de el, este es el como es que se dice, el que lleva a cabo todas... es la cabeza de la empresa." (Hijo de la familia N° 14, 24 años)

Sin embargo, en las expresiones manifestadas por el resto de los hijos no se ponía en cuestión la autoridad del padre. Por el contrario, lo que se constata en ocasiones es que existe una diferencia de percepciones entre padre-hijo. Mientras que el primero se auto-percibe como "cabeza" de la empresa, el hijo considera que las decisiones se toman de forma conjunta con el padre.

"J: Mira hasta ahora agarramos nos sentamos con el ingeniero o con papá y con J. y lo discutimos entre todos, y ahí tomamos las decisiones entre los cuatros, o entre los que haiga ahí.

Y: Y en tu caso por ejemplo ¿que sos el responsable de la siembra y eso?

J: También, además que yo con papá discutimos y ahí lo hacemos, lo vamo' haciendo" (Hijo de la familia N° 3, 23 años)

Finalmente, en este tipo de familias resulta interesante hacer algunas consideraciones con respecto a la participación de las mujeres³⁶. Se puede sostener que se constata una asociación muy estrecha entre la participación que tienen en las “tareas” y en el ámbito de las “decisiones”. En el caso de las mujeres de las familias 1, 9, y 14, que se caracterizan por tener una participación “activa” en la unidad productiva, se las suele consultar en las decisiones que corresponden al área que ellas manejan (la contabilidad de la empresa, manejo del ganado, etc.), es decir, en cuestiones de tipo *operativo*. Además, lo que se constata en estos tres casos es que, si bien son los “hombres” (fundamentalmente el padre) los que diariamente toman la mayoría de las decisiones, ellas están interiorizadas acerca de todo lo que acontece en la empresa. De hecho sostienen que habitualmente las decisiones son conversadas en familia, sobre todo las decisiones de tipo “estratégico”. Se establece al “hogar” como el lugar por excelencia, y dentro de este suele ser en la “cocina” donde se reúnen, pues de hecho los momentos en que se conversan las decisiones suelen coincidir con el desarrollo de actividades diarias y de rutina de la familia (al desayuno, al almuerzo, tomando mate, etc.)

“S: Y bueno se va planteando, acá los grandes temas andan en el mate de mañana y de noche, comentarios como marcha como funciona, los problemas que hay” (Madre de la familia N° 9, 53 años)

Por otra parte, es preciso considerar que en ocasiones también son “ejecutoras” de algunas de las decisiones, más bien *operativas* y que le corresponden al área que ellas trabajan. Aunque, siempre está consultado en primera instancia el “padre”. En este aspecto, resulta interesante de comparar la auto-percepción que tienen las hijas sobre la participación que tienen en las decisiones. Mientras que la primera considera no tener conocimientos suficientes como para dar una opinión con fundamento sobre algunos temas, la segunda entiende que participa o sugiere en las decisiones que le corresponden al área específica en la que ella trabaja.

A: “(...) porque yo por ahí del campo, siempre escucho viste, pero no para tomar una decisión así si hay que ir a sembrar algún lado ta como que eso lo sabe R. digamos, yo por ahí le puedo decir si hacélo (se ríe)” (Hija de la familia N° 1, 25 años)

“A: Y no sé, y me parece que es más participativo en el tema de animales, porque que sé yo, alguna sugerencia de eso, porque uno es lo que ve, bueno lo que sacamos del tambo, generalmente mi padre ni siquiera ve la parte de tambo, porque el sabe que uno está a cargo de eso, y bueno sabe que este bueno tenemos una línea de hacer las cosas, ya programadas, vamos a decir, entonces automáticamente el no tiene que decidir esas cosas, pero obviamente que está consultado.” (Hija de familia N° 9, 25 años)

Mientras que las mujeres de las familias N° 3, 5, y 16, son totalmente excluidas del ámbito de las decisiones. Las mismas se caracterizan por “colaborar” de alguna tarea, o bien por ser “pasivas” en el ámbito productivo.

“M: Ah no eso lo hacen entre ellos, y bueno comentan a la hora de comer no, entre los tres lo hacen, ahora están más apegados al padre viste y hablan, claro están trabajando, no, eso lo conversan entre los tres, pero a mí no me consultan tanto, escucho y opino viste (...) pero este digo, meto la cuchareta nomás (...)” (Madre de la familia N° 16, 52 años)

5.2.2 Padre e Hijo toman las decisiones

En este tipo se ubican las explotaciones en las cuales se constata que las decisiones, sean operativas, tácticas, como estratégicas, son tomadas de forma conjunta por padre e hijo, e inclusive en ocasiones, es este último quien tiene mayor poder de decisión. La regla de inferencia en base a la cual se identificaron las explotaciones, es la de que al comparar los discursos de los distintos integrantes, se constató que sobre este punto eran coincidentes tanto las expresiones del padre como del hijo. En este tipo se ubican las explotaciones N°: 8, 10 y 12. A su vez al interior de esta agrupación, es preciso distinguir que únicamente en el caso de la familia N° 12 ya se ha definido la sucesión legal de la empresa.

³⁶ El tema de la participación de las mujeres será ampliado en una sección posterior de este capítulo.



Cuadro 15. Características básicas de las explotaciones “padre e hijo toman las decisiones”

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos “activos”	Mano de obra Fliar./Asal.	Edad padre	Edad hijos
8	2 M, 2 F	4	1 M	2/2	71	26
10	1 M, 2 F	4	1 M	2/1	60	28
12	4 M	4	2 M	4/1	66	29, 35

En relación a la composición demográfica del hogar, se constata que a excepción de la familia N° 12 que se compone solo de hijos varones, las otras dos tienen hijos de ambos sexos. Por otra parte, se encuentra que las tres explotaciones se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar; en todos los casos han sido los “hijos varones” quienes permanecen vinculados a la empresa. En lo que hace a la mano de obra asalariada, se destaca que mientras el primero se asemeja a la categoría de empresario, las otras dos cuentan con mano de obra marginal. La otra característica refiere a las edades de padres e hijos. Mientras que las edades de los hijos oscilan entre los 26 y 35 años, los tres padres se caracterizan por tener edad avanzada, 71, 60 y 66 respectivamente.

En la primera explotación, la N° 8, se constata tras comparar las expresiones del hijo y del padre, que habitualmente existe una “división” en la toma de decisiones, la que se corresponde con la participación que cada uno tiene en las tareas de la empresa. En este caso, el padre es quien se ocupa de la parte contable de la empresa, así como todo lo que tiene que ver con hacer trámites, mientras que el hijo es quien se encarga de las tareas del tambo, y las relacionadas a la tierra (siembra, praderas, cosecha, etc.). Aunque diariamente cada uno suela tomar las decisiones que le corresponden a su área (*operativas*), lo usual y como ellos mismos lo afirman, es que las decisiones *tácticas* y *estratégicas* (invertir o no, asumir un crédito, etc.) se toman siempre de manera conjunta. Así por ejemplo se expresaba el hijo, en relación a la participación que tenía en las decisiones:

“E: Las tomamos tanto yo como mi padre, digo cualquiera, digo por ahí hay veces que en algunas cosas tomo más las decisiones yo que mi padre, porque soy el que ando más pero este, como que es medio de las dos partes.”

Y: Se consultan...

E: Sí, sí.” (Hijo de la familia N° 8, 26 años)

Al igual que el hijo anterior, el hijo de la familia 10 también expresaba con mucha convicción que tenía bastante autonomía para tomar decisiones, y que inclusive algunas las tomaba sin consultar a su padre. Al respecto manifestaba que algunas tareas prefería planificarlas solo (decisiones *operativas*, e incluso *tácticas*), ya que el padre se caracterizaba por ser un tanto desorganizado con el trabajo, y por tomar las decisiones sobre la marcha. Aunque al igual que el caso anterior, el hijo expresaba que las grandes decisiones *estratégicas* siempre se tomaban de forma conjunta.

“M: Ah si con mi padre todo, hay cosas que ya mi padre ni me las pregunta, mi padre es muy desmemoriado y para los números se olvida, se pierde y ahora un poco se ha dejado estar viste, y como que hay muchas cosas que yo ya ni le pregunto, que voy y las hago, si hay que comprar algo, o por ejemplo una compra grande que se hace siempre es fertilizantes y son varios miles de dólares y a veces ni le pregunto (...), hay cosas que yo no, pero si las cosas importantes se deciden entre los dos.”

Y: Pero a veces si es que hay que tomar una decisión, y si es muy necesario la tomas...

M: Sí, sí cualquiera de los dos, pero por las dudas lo consulto, le aviso mira que tal cosa, a veces ni me dice nada, pero por lo menos para que sepa, o hay cosas por experiencia que el las sabe mejor que yo ... pero no, no eso prefiero que las que toma el, este trato de que no las tome por lo menos sin avisarme (se ríe) ... para no andar, porque mi padre siempre ha sido medio desorganizado (...).” (Hijo de la familia N° 10, 28 años)

Por su parte el padre expresaba lo siguiente:

“J: Si, a nos dividimos las tareas, las decisiones las tomamos en conjunto, cualquier decisión, y más ahora que zafamos de las cuentas (...) depende ya mucho de nosotros” (Padre de la familia N° 10, 60 años)

Aunque por otra parte, el padre se refería de forma explícita a los motivos que hacían que éste no delegara por completo las decisiones en su hijo. Al respecto afirmaba que a su hijo aún le faltaba madurez y responsabilidad como para asumir solo las riendas de la empresa:

“J: Yo a veces lo hablamos, lo hablamos viste porque al loco no le gusta mucho que yo me aparte mucho tampoco, dejate de joder me dice, porque hay gente que llega a los 65 años y se jubila, pero como que el no quiere...”

Y: ¿Que te jubiles?

J: Que el no le gusta, a mí me parece que todavía tampoco sirve como pa' mandar, tiene ese problema que lo tengo yo, viene de familia (...) que yo no sirvo pa' patrón soy muy manso y cuando tengo problemas con los empleados, me aguanto, me aguanto (...) Y M. no sirve para eso tampoco, como que nunca salió mucho de la vuelta, a veces vos salís afuera y te golpeas" (Padre de la familia N° 10, 60 años)

Como se precisó al inicio, en el caso de la familia 12 ya se ha definido la sucesión *legal* de la empresa hacia dos de los hijos. Sin embargo, una singularidad que se destaca en este caso, es la expresión manifestada por el hijo más chico, quien entiende que debido a que la titularidad del predio les fue concedida hace poco tiempo, el padre suele interferir de forma negativa en las decisiones, pues no quiere largar el "mando" fácilmente³⁷. Por otra parte, esto último produce una cuestión objetiva y que también es expresada por este hijo, en relación a que todavía no es muy ducho en ciertos temas (por ejemplo en materia de trámites) y que, consecuentemente, no le queda otra que acudir y consultar recurrentemente a su padre.

A: ¿Las decisiones? Y yo que se...

Y: Las grandes decisiones digamos...

A: Y las grandes decisiones las tomamos entre los tres.

Y: ¿Quiénes son los tres?

A: Vamo' a decir por más que mi padre este jubilado, digo siempre lo consultamos, digo es decir es siempre entre los tres. La gran mayoría también, digo muchas cosas las decido yo, como mi hermano no es muy de salir hacer trámites y esas cosas a veces tengo que decidir cosas medio ahí nomás, y las tomo yo.

Y: Pero entonces como que tu padre siempre...

A: Si, si por mas que este retirado, el no larga así nomás (se ríe).

Y: Así que como que siempre se le debe consultar...

A: Si no es que se le deba consultar, yo también lo consulto porque no soy, todavía no soy muy práctico en cosas, es poco el tiempo que estoy yendo hacer los trámites al banco, y a veces me agarro cada peludo, de cosas de papeles que no estoy muy al tanto" (Hijo de la familia N° 12, 29 años).

Finalmente, cabe hacer algunas apreciaciones respecto a la participación de las "madres", que son las únicas mujeres que permanecen vinculadas a la explotación. Si bien se puede sostener que en los tres casos las mismas suelen estar interiorizadas acerca de lo que acontece en la empresa, generalmente no tienen ninguna participación en materia de decisiones. De hecho la única madre que "colabora" en alguna tarea específica de la empresa, es la que integra la familia 12, mientras que las otras dos están dedicadas exclusivamente a las tareas del hogar.

5.2.3 Hijos toman las decisiones

En este tipo se ubican las explotaciones en las cuales son los hijos quienes ya se hallan al frente de la empresa y, por consiguiente, quienes diariamente asumen y toman todas las decisiones relativas a la misma. Lo significativo de destacar es que del total de explotaciones sólo se encontró que una se encontraba en este tipo, que es la N° 4. Si bien al comparar las opiniones de los hijos como del padre se manifiesta que las decisiones son compartidas en familia, madre e hijo son muy convincentes y consecuentes en afirmar que son precisamente los hijos quienes tienen ya las riendas de la empresa.³⁸

Cuadro 16. Características básicas de las explotaciones "hijos toman las decisiones"

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos "activos"	Mano de obra Fliar./Asal.	Edad padre	Edad hijos
4	2M, 1 F	4	2 M	4/0	70	24, 38

Como se puede apreciar, la familia se compone de hijos de ambos sexos. Sin embargo, ya se ha definido que quienes permanecen vinculados a la explotación son los dos hijos "varones". Por otra parte, se destaca que los

³⁷ Esta empresa es un caso de "sociedad de hermanos". Se caracteriza además por una delegación de la titularidad reciente por parte del padre, y que se debió a razones de salud: el padre se enfermó muy grave del corazón y fue ahí cuando decidió pasarle la empresa a título de los dos hijos, que aún permanecían trabajando en la misma.

³⁸ Esta inferencia por otra parte, se debió a una cuestión objetiva que fue la mejor empatía que se logró entablar con la madre y con la hija. Además en los dos casos, fueron mejores las condiciones de realización de las entrevistas. Con ambas se logró hablar a solas, cosa que no sucedió ni con el padre, ni con el hijo menor de la familia.

hijos tienen bastante diferencia de edad (24 y 38), y que el padre es de edad muy avanzada (70). En relación a la mano de obra, se constata que es exclusivamente de orden familiar.

Es preciso destacar, además, la singularidad que comporta esta familia en relación a que recientemente se realizó la sucesión de la generación de los abuelos, y los hijos decidieron comprar las tierras que eran propiedad de los hermanos del padre. Mientras que el padre mantuvo su propiedad a su nombre, pues no quiso vendérsela a los hijos. Por su parte, los hijos coinciden en señalar que la empresa es de orden familiar, y por consiguiente todos participan por igual de las decisiones concernientes a la misma:

"A: Y bueno las tomamos entre todos, se charla en la mesa, tomando mate, siempre se charla con la familia, siempre se han tomado así, y se van a seguir tomando así."

Y: ¿Y cual crees que es tu participación?

A: No, siempre si habemos 10, y seria un 10% siempre digo es bien pareja las decisiones, y bueno seremos 5 adultos nosotros, bueno un 25%, o sea siempre se ha consultado a papá y mamá a ver que opinan, siempre se han hecho así, las decisiones se toman así, como trabaja toda la familia, toda la familia tiene que estar integrada, digo siempre ha sido mi hermano el que más hasta ahora pone la cara, digo porque tiene que haber uno, no va ir toda la familia a todos lados, pero digo siempre ha sido bastante entre todos." (Hijo de la familia N° 4, 24 años)

Mientras que la madre expresaba lo siguiente:

"S: No, siempre más o menos sí, sí, discutimos entre todos, pero ahora actualmente lo están haciendo más los muchachos lógico, porque ellos son los que están mas (...) me parece bien lo que deciden esta bien, ellos han ido arreglando muchas cosas que estaban sin arreglar, no hace mucho terminaron de arreglar varias cosas, o sea comprar acá, que tenia parte de los hermanos que el no había comprado, ellos compraron y pagaron para ellos y sí, sí, pero bien sí, me siento mucho mejor ahora, más aliviada y más todo porque veo que ellos han ido arreglando las cosas este cosa que a uno a veces le parece que están tan lejanas, y sin embargo cuando vienen muchachos jóvenes las hacen con ganas." (Madre de la familia N° 4, 63 años)

Por otra parte, la singularidad que se destaca en el caso de esta familia, es que el padre no ejerce ninguna interferencia en las decisiones que se toman. Es decir, al comparar los discursos de todos los integrantes de la familia, no se constató que existiera alguna opinión que problematizara o cuestionara la participación de éste. Esto se puede relacionar con el hecho objetivo de que de todos los padres considerados en este estudio, éste es el que más se ha retirado del espacio productivo. Lo otro que resulta interesante de destacar, es que en esta explotación es donde se constata un ambiente más participativo y democrático en materia de decisiones. Es decir, si bien son los hijos quienes diariamente ejecutan las decisiones, tanto padre como madre son consultados al respecto.

5.3 La participación de las "mujeres"

En esta sección se consideran con detenimiento los hallazgos con respecto a la participación de las "mujeres", a saber: madre e hija. Si bien durante el transcurso del análisis se hicieron algunas consideraciones en relación a las mismas, en esta parte se compara la vinculación que éstas tienen con las tareas de la unidad productiva, con la participación que tienen en el ámbito de las decisiones. Se harán algunas consideraciones generales en relación a la participación de las "madres", para luego analizar las que en su caso surjan para las "hijas".

A fin de llevar a cabo este análisis, se optó por definir una tipología basada en la *frecuencia* en que éstas son consultadas, y en el *tipo de decisiones* que son involucradas. Las mismas se identificaron tras triangular las opiniones de los distintos integrantes, y refleja la premisa resaltada al inicio de este capítulo, en el que los padres concentran, en mayor o menor medida, las decisiones. Es así que se consideró:

- "Activa"*: en los casos que se las consulta diariamente sobre las decisiones que se toman en la empresa, ya sean *estratégicas, tácticas, como operativas*.
- "Colaboradora"*: cuando se las consulta sólo sobre determinadas decisiones, en general *estratégicas y/o operativas*.
- "Pasiva"*: cuando no asumen ninguna participación.

Cuadro 16. Caracterización de las explotaciones en función de la participación que tienen “madres” e hijas en las decisiones de la empresa.

Explotación	Ciclo familiar	Hijos “activos”	Tipología de decisiones	Madres ³⁹		Hijas ⁴⁰	
				Tareas	Decisiones	Tareas	Decisiones
1	4	1 M, 1 F	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Activa	Colaboradora	Activa	Colaboradora
2	3	2 M	Patriarcal abierta	Activa	Activa	Colaboradora	Pasiva
3	4	1 M	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Pasiva	Pasiva	Colaboradora	Pasiva
4	4	2 M	Hijos son quienes toman las decisiones	Colaboradora	Colaboradora	—	—
6	4	1 M	Patriarcal cerrada	Activa	Activa	Colaboradora	Pasiva
5	4	2 M	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	—	—	Pasiva	Pasiva
7	3	—	Patriarcal abierta	Colaboradora	Colaboradora	Colaboradora	Pasiva
8	4	1 M	Padre e hijo comparten las decisiones	Pasiva	Pasiva	—	—
9	4	1 M, 1 F	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Activa	Colaboradora	Activa	Colaboradora
10	4	1 M	Padre e hijo comparten las decisiones	Pasiva	Pasiva	—	—
11	4	1 M	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Pasiva	Pasiva	—	—
12	4	2 M	Padre e hijo comparten las decisiones	Colaboradora	Pasiva	—	—
13	4	1 M	Patriarcal cerrada	Colaboradora	Activa	—	—
14	4	1 M	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Activa	Colaboradora	—	—
15	3	2 F	Patriarcal abierta	Colaboradora	Colaboradora	Activa	Colaboradora
16	4	2 M	Padre “cabeza”, pero las decisiones son discutidas con el hijo	Pasiva	Pasiva	—	—
17	4	1 F	Patriarcal cerrada	Colaboradora	Activa	Activa	Pasiva

5.3.1 Las madres

La primera constatación que se puede realizar es que, cuando las madres tienen una participación “pasiva” en las tareas, también asumen un rol “pasivo” en las decisiones. Es el caso de las madres 3, 8, 10, 11 y 16. Si bien en la tipología de decisiones de hijos se ubican en distintos tipos, todas integran familias que se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar. Asimismo, en todas se identifica que son los “hijos varones” los que permanecen vinculados a la explotación.

La segunda constatación, es que se detectan una variabilidad de situaciones en el caso de las madres que “colaboran” o participan “activamente” en las tareas del espacio productivo. Es decir, no se constata que exista una relación directa entre la participación que tienen entre “tareas-decisiones”, como en cambio si sucede en el caso de las anteriores. Sin embargo, los hallazgos más destacables corresponden a las madres de las familias 1, 9, y 14. Las tres familias se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar, y además se ubican en el mismo tipo

³⁹ La única madre que no está contemplada es la de la familia N° 5, ya que es fallecida.

⁴⁰ Al igual que en la tipología elaborada sobre las “tareas”, en este caso sólo se considera a las hijas que mantienen algún tipo de vinculación con la explotación, ya sea “colaborando” o participando de forma “activa”. La única excepción que se registra, es la hija de la familia N° 5, que se decidió incluirla debido a que aún permanece viviendo en el predio.

dentro de la tipología de decisiones: *“padre cabeza de la empresa, pero las decisiones son discutidas con el hijo”*. Lo singular de estas madres, es que, a pesar de que tienen una participación “activa” en las tareas, suelen “colaborar” en materia de decisiones. Las mismas suelen ser consultadas en relación a temas *operativos*, es decir, que corresponden al área específica en la que ellas trabajan. En el caso de las madres 1 y 14, las consultas se refieren a la contabilidad de la empresa, mientras que en el caso de la 9 en relación al manejo del ganado. Sin embargo, en todos estos casos se constata que existe un ambiente participativo en la toma de decisiones de tipo *estratégico*. Es decir, si bien son los “hombres” (fundamentalmente el padre) los que toman diariamente la mayoría de las decisiones, estas suelen conversarse y discutirse en familia. Asimismo, las madres suelen estar interiorizadas respecto al resto de las decisiones que se toman.

La tercera constatación que resulta interesante de hacer es la relativa a las madres que tienen una participación “activa” en las decisiones. Como se puede apreciar, se trata de las madres que integran las familias 2, 6, 13 y 17. En estos casos, las cuatro madres se caracterizan por tener algún tipo de vinculación con las tareas, ya sea de forma “activa” o “colaborando”. Sin embargo, se ubican en distintos subtipos dentro de la tipología de decisiones relativa a la participación de los hijos. Mientras que la primera se ubica en el subtipo de explotación “patriarcal abierta”, las otras tres se ubican en la “patriarcal cerrada”. Además, la primera integra una familia que se encuentra en la tercera etapa del ciclo familiar, mientras que las otras tres se encuentran en la cuarta etapa. Es decir, estas últimas integran familias que se componen de hijos casi adultos, los cuales frecuentemente no tienen participación en las decisiones, sino que el esposo suele consultar en primera instancia a la madre. Lo interesante de comparar, es el papel “*mediador*” que tienen las madres de las familias 2 y 17, entre las decisiones padre-hijos, y que fuera ya analizado anteriormente. La madre de la familia 2 (tercera etapa) se caracteriza por mantener al corriente a los hijos, acerca de las decisiones que se toman diariamente en la empresa, ya que los mismos durante la semana se encuentran estudiando en Montevideo. Además, se constata que en esta familia existe un involucramiento progresivo de los “hijos varones” en las decisiones. Mientras que lo singular de la familia 17, es que la madre debe actuar como mediadora, debido a que la hija (que es la única que tiene el matrimonio) resulta ser excluida de las decisiones.

Finalmente, es preciso considerar que todas las madres que integran familias que se encuentran en la tercera etapa del ciclo familiar, son habitualmente “consultadas” por su esposo. Es decir, además de la madre de la familia 2 se constata que las madres que integran las familias 7 y 15, suelen ser consultadas cuando se deben tomar decisiones de carácter *estratégico*, en particular financiero: si asumir un crédito, si invertir o no.

5.3.2 Las hijas

La primera constatación que se puede realizar, es que independientemente del tipo de participación que tengan las hijas en las tareas, no se identifica ninguna que participe “activamente” del ámbito de las decisiones. Como se puede apreciar, la hija de la familia 5, que es la que se caracteriza por tener una participación “pasiva” en las tareas, también asume un rol “pasivo” en las decisiones. Del mismo modo, las hijas que “colaboran”, tampoco tienen participación en las decisiones. Como ya se especificó en la tipología sobre tareas, las hijas que “colaboran” solo lo hacen de forma ocasional, y cuando se requiere de su ayuda. De hecho las hijas que integran las familias 2, 3 y 6, ya han realizado su proyecto de vida independiente, y desvinculado de la explotación. La única excepción que se registra, es el caso de la hija 7, quien aún es muy joven, y que al momento se encuentra trabajando fuera de la explotación.

Por otra parte, resulta interesante hacer algunas consideraciones en relación a las hijas que participan “activamente” de las tareas. Es el caso de las hijas que integran las familias 1, 9, 15 y 17. Las dos primeras hijas comparten algunas características en común: integran familias que se componen de hijos de ambos sexos, y se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar. Lo singular, es que tanto “hija” como “hijo” permanecen vinculados a la explotación, y trabajando de forma “activa” en las tareas del predio. Además, en los dos casos las madres trabajan conjuntamente a sus hijas. Sin embargo, estas dos familias se ubican en el mismo subtipo en relación a las decisiones: *padre es la “cabeza” de la empresa, pero las decisiones son discutidas con el hijo*. Es decir, el

“género” parece actuar como un factor determinante, dado que a pesar de que las hijas asumen un rol activo en las tareas, las decisiones son tomadas diariamente entre “padre-hijo”. Sin embargo, y como ya fuera analizado en el caso de estas madres, se destaca un ambiente participativo en las decisiones, tanto de tipo estratégico, como operativo. Aunque en general la mayoría de las decisiones de las que participan, son del último tipo, es decir, las hijas son frecuentemente consultadas en relación al área de la cual ellas se ocupan.

Por su parte, es preciso considerar que las familias 15 y 17, se caracterizan por estar compuestas solo de hijas mujeres, si bien se distinguen por la etapa del ciclo familiar en la que se encuentran: mientras la familia N° 15 se trata de cónyuges e hijas jóvenes, la segunda se compone de cónyuges e hija adulta. Por otra parte, se ubican en distintos subtipos en relación a las decisiones, mientras que las hijas de la familia 15 se encuentran en la “patriarcal abierta”, la 17 se ubica en la “patriarcal cerrada”. Es decir, en ambos casos se confirma que es el padre la “cabeza de la empresa”. Sin embargo, se puede constatar que en el último caso, el padre ejerce una resistencia mayor a compartir las decisiones con su hija. A pesar de ser la única hija, y de asumir un rol “activo” dentro de la empresa, se caracteriza por no tener ninguna participación en las decisiones. En cambio en el caso de la hija de la familia 15, se constata que el padre la está involucrando cada vez más, dado que frecuentemente la consulta sobre los temas de los cuales ella se ocupa, es decir, de los registros concernientes al manejo del ganado.

5.4 Síntesis

En la primera parte, se busco obtener una aproximación a la participación que tenían los “hijos” en la toma de decisiones concernientes al espacio productivo. Para ello se procedió a elaborar una tipología. En función del poder decisorio que tenía el padre, y del tipo de decisiones en que participaban los hijos, se construyó la tipología. Se identificaron tres tipos básicos de explotaciones, las cuales abarcaban desde las situaciones más “verticales” hasta las más “horizontales”, a saber: “padre *“cabeza” de la empresa*”, “padre e hijo toman las decisiones”, e “hijos toman las decisiones”. En el análisis realizado en cada uno de los tipos se trató de vincular las características que comportaban las explotaciones, con el ciclo familiar, y con las edades de padres e hijos más involucrados a la unidad productiva.

En el primer tipo se ubicaban la mayoría de las explotaciones, trece de las diecisiete familias. A su vez, fue en el primer subtipo, “*explotaciones patriarcales cerradas*”, en el cual se intentó profundizar más, debido a las particularidades que comportaba en relación al ciclo familiar. Se trataba de familias integradas por hijos casi adultos, en las cuales sin embargo, era el “padre” quien decidía y ejecutaba todas las decisiones relativas a la explotación. Además, en todos los casos se identificaba que la primera en ser consultada era la “madre”. Sin embargo, en las tres familias incluidas en este subtipo, se confirmó que la autoridad del padre no resultaba ser legítima. No solo los hijos la cuestionaban, sino que en ocasiones, también lo hacía la propia madre. En este sentido, se afirmaba que en estas familias se constataba un conflicto latente muy fuerte. Precisamente, se trataba del subtipo en el cual se identificaban las mayores dificultades en la transferencia de las decisiones de padre a hijo. Estos últimos eran consultados en ocasiones, y en general sólo en decisiones de tipo *operativo*. Mientras que en el subtipo “*explotaciones patriarcales abiertas*”, se constataba que todas las familias (a excepción de una) se encontraban en la tercera etapa del ciclo familiar. Es decir, los hijos recién se estaban incorporando plenamente al trabajo de la empresa. A diferencia del subtipo anterior, en este se destacaba un ambiente más “democrático”, ya que las decisiones se conversaban en familia, e inclusive los hijos eran consultados en decisiones de tipo *operativo*. Además, la autoridad del padre resultaba ser legítima. No se problematizaba al respecto, sino que por el contrario, la autoridad era reconocida y convalidada por los distintos integrantes, en función de la participación que éste tenía diariamente en el espacio productivo. Al igual que en el caso anterior, en estos casos, también se constataba que la madre era frecuentemente consultada por su esposo, sobre todo en las decisiones estratégicas, en particular de orden financiero: asumir un crédito, invertir, etc. Por otra parte, en ambos subtipos se constató que la opinión de los asesores técnicos era crucial en las decisiones que finalmente se adoptaban. En el tercer subtipo “*padre cabeza de la empresa, pero las decisiones son discutidas con el hijo*”, se constató que todas las explotaciones se encontraban en la cuarta etapa del ciclo familiar. Sin embargo, lo singular es que en este subtipo se hallaban

explotaciones en las cuales ya se había definido la sucesión *legal*. Al igual que en la “*patriarcal cerrada*”, en este subtipo se identificaron conflictos latentes al interior de las familias, ya que la autoridad del padre resultaba ser cuestionada, inclusive por los hijos que ya eran titulares de la empresa. Es decir, se volvía a poner de manifiesto las dificultades que existían en la delegación de las decisiones del padre hacia el hijo, en este caso en las de tipo estratégico, ya que las decisiones operativas y tácticas eran frecuentemente consultadas con este último. A diferencia del anterior subtipo, en este se constataban contradicciones explícitas en los discursos expresados por algunos padres, en tanto que se debatían entre el “*querer*” y el “*poder*” delegar las decisiones. En el segundo tipo, “*padre e hijo toman las decisiones*”, se encontró que la diferencia con el anterior subtipo radicaba en que existía un reconocimiento común entre ambos de que todas las decisiones se tomaban de forma conjunta, en particular las de tipo *estratégico*. Por otra parte, los tres casos se ubicaban en la cuarta etapa del ciclo familiar, y además se constataba que todos los padres tenían edad avanzada. Sin embargo, en este tipo también se identificaron dificultades en la transferencia de las decisiones. Como se pudo constatar, el caso más singular era la explotación en la cual ya se había definido la sucesión *legal*, en donde el hijo expresaba con resignación las dificultades que aún tenía su padre para largar el “mando”. En el tercer tipo, “*hijos toman las decisiones*”, lo singular fue que sólo se constató una explotación. Aunque como se procedió a señalar, la misma comportaba algunas particularidades. Por un lado, recientemente se había definido la sucesión de la generación anterior, y los hijos habían decidido comprar las tierras de los hermanos del padre. Por el otro, se constataba que era el único caso de todos los analizados, en el cual el padre se había retirado más del espacio productivo.

En la segunda parte, se destacaron los hallazgos que se encontraron en relación a la participación de “madres” e “hijas” en las decisiones. En el caso de las “madres”, se constató que la única asociación directa que existía, era que las que tenían una participación “pasiva” en las tareas también asumían una participación “pasiva” en las decisiones. Por su parte, las madres que tenían una participación “activa” en las tareas, habitualmente “colaboraban” en algunas decisiones. Frecuentemente eran consultadas en relación al área específica de la cual ellas se ocupaban. Además, eran consultadas en las decisiones de tipo estratégico. Mientras que los hallazgos más interesantes correspondieron a las madres que tenían una participación “activa” en las decisiones. Como se pudo apreciar, la mayoría se ubicaba en el subtipo de explotación “*patriarcal cerrada*”, y una de ellas en la “*patriarcal abierta*”. Lo interesante, era la “*mediación*” que ejercían dos de las madres entre las decisiones de “padres-hijos”, aunque con funciones diferentes: una de ellas para interiorizar a la hija de lo que sucedía en la empresa, y la otra para involucrar cada vez más a los hijos varones de las decisiones. Por su parte, en relación a las “hijas”, lo más singular fue que no se encontró ninguna que participara “activamente” del ámbito de las decisiones. Tanto las hijas que tenían una participación “pasiva”, o bien que “colaboraban” de alguna tarea del predio, asumían una participación “pasiva” en las decisiones. Mientras que las hijas que participaban “activamente” del espacio productivo, frecuentemente eran “consultadas” sobre algún tema del cual ellas se ocupaban. Sin embargo, la excepción que se constató, fue la de la única hija que tenía el matrimonio, quien a pesar de ser ya adulta, y ser muy activa en el predio, no tenía ningún tipo de participación en materia de decisiones.

6. LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA

En este capítulo se analizan las expresiones que surgen entre los distintos integrantes de la familia en relación a la continuidad de la explotación a nivel familiar. El capítulo se divide en dos partes. En la primera parte, se da cuenta del componente “*simbólico*” de la sucesión, es decir, se analizan las valoraciones y significaciones asociadas que surgen con más frecuencia en las evaluaciones realizadas por los individuos. En la segunda parte, se hace referencia a la dimensión “*procesal*” de la sucesión. Como se estableció en el marco teórico, en este estudio se concibe a la sucesión no como un momento específico en el tiempo, sino que como un *proceso*. De esta manera se dará cuenta de las distintas etapas que comprende este proceso. Las mismas fueron identificadas como tales, a partir de los conceptos teóricos empleados, así como de las opiniones expresadas por los distintos integrantes.

6.1 El componente “simbólico”

En esta parte se analiza el “valor” que detenta la continuidad de la explotación en manos de la familia. Como se pudo constatar, las consideraciones que surgen al respecto se caracterizan por ser positivas y, en general, compartidas por los distintos integrantes de la familia. En las expresiones que se manifiestan suele primar el anhelo, deseo, o aspiración de que efectivamente la empresa pueda ser transferida hacia alguno de los hijos. A continuación, se proceden a comparar las expresiones que, por su parte, realizan padres y madres, para luego analizar las que en su caso surgen entre los hijo/as.

En las expresiones que realizan padres y madres respecto a la continuidad, se constata que en ocasiones surge una valoración asociada que es la de “*no inducir o presionar a los hijos*”, sino que la decisión dependa de la opción que ellos adopten. En esta dirección, por ejemplo, se encuentra la expresión de una madre que tiene hijos aún muy jóvenes, y que al momento se encuentran estudiando. Según manifiesta, con su esposo les brindaron la oportunidad de estudiar⁴¹, de modo de proporcionarles herramientas para que en un futuro puedan elegir y decidir de forma propia qué hacer con su vida.

L: Si pero, nos gustaría sí, pero no los presionamos, digo por algo también le estamos dando el estudio, digo nos gustaría, pero este si no les gusta...

Y: ¿Y que pensando en los cuatro, o estas pensando en que alguno de los cuatro ya lo tenga medio decidido que le gustaría?

L: No ninguno tiene decidido, como que por lo que se inclinó a estudiar podría ser M., el que llevara, el que se quedara al frente, pero no, no, no sé.

Y: Pero sin duda que te gustaría...

L: Sí, sí, pero si es la decisión de ellos (...) pero digo por algo fue también la decisión de darles un estudio, porque este... que ellos decidan después, uno los impulsa sí, a seguir el establecimiento adelante.” (Madre de la familia N° 2, 49 años)

Este tipo de expresiones también se destaca en familias en las cuales, si bien no se ha definido legalmente la sucesión, sí se identifica claramente y de acuerdo a las opiniones de los distintos integrantes, quien será el futuro sucesor. En tales casos suelen ser recurrentes también las expresiones relativas a “*no inducir o presionar a los hijos*” a continuar con la empresa:

“D: Y para mí sería lo mejor...pienso, este serían mis deseos que sigan hacia adelante ellos digo, llevando la empresa adelante y bueno y se verá” (Padre de la familia N° 1, 55 años)

“S: Si ellos saben que claro la posibilidad que se les abre acá, es para ellos viste...y ya te digo nunca, nunca les dijimos sigan acá, o hagan esto, siempre fue elección de ellos.” (Madre de la familia N° 9, 53 años)

Sin embargo, como se puede apreciar en las expresiones aquí referidas, el “*no inducir o no presionar*” no opaca el fuerte “*deseo o anhelo*” de que efectivamente la empresa sea continuada por alguno de los hijos. La sucesión de esta manera deviene en un “*hecho natural*” (Graña, 1996), es decir, no se suele problematizar o cuestionar al respecto, sino que las perspectivas son positivas; no cabe lugar a dudas: la empresa será transferida y continuada por

⁴¹ Esta es una singularidad que comporta esta familia, en tanto el resto de los hijos que al momento se hallan involucrados con la empresa no están estudiando. Por el contrario, lo que se destaca en la mayoría de los casos, es que los hijos se involucraron “activamente” con el trabajo de la empresa cuando decidieron abandonar los estudios (en general en la secundaria).

alguien de la familia. Existe, además, un hecho objetivo que refuerza este supuesto, y es que en las expresiones de padres y madres sólo se constata el caso de dos familias en las cuales se pone en entredicho la “sucesión”. Sin embargo, en ambas se especifica cuáles son los motivos que explican la ausencia de tales perspectivas. Se retomará el análisis de estos casos más adelante.

Si bien se puede sostener que en las expresiones que realizan los hijo/as la consideración respecto a la continuidad de la empresa en general deviene también en una suerte de “hecho natural”, en algunos casos se lo pone en cuestión. Es decir, mientras que padres y madres suelen adoptar una postura sin equívocos, dado que expresan firmeza y convicción en las evaluaciones que realizan, los hijo/as suelen expresar en ocasiones incertidumbres y dudas que a ellos les genera pensar acerca del mismo.

“R: Si digo (dubitativo)... por ahí no sé mucho, como que uno se crió acá y por ahí un poco fue papá y mamá, un poco nos inculcaron lo de seguir acá digo, pero no estoy descomforme con eso, digo este... a mí me gusta el campo, y no sé por ahí hubiera ido a estudiar a Montevideo alguna cosa, pero después me parece que no tenía necesidad de irme, y bueno por ahí un poco lo que a veces veo, es que por ahí lo veo demasiado grande algunas cosas, es como que se han hecho muchas cosas...”
(Hijo de la familia N° 1, 29 años)

“Y: ¿Nunca te lo planteaste?”

V: No digo pensar si, digo lo pienso pero más en un futuro en realidad, todavía no, profundo así no, o sea cuando llegue el momento se llegara a ver que es lo que... digo eso tampoco, digo nosotros nunca nos hemos reunido toda la familia bueno hablar si alguien va a seguir, o sea si no va a seguir, o sea nuestros padres a nosotros no nos fuerzan digo a ninguno por ejemplo a seguir dentro de la empresa.” **(Hija de la familia N° 2, 23 años)**

Así como también, se constatan las expresiones de aquellos que no se cuestionan al respecto, y manifiestan por su parte lo siguiente:

“Y: Contame, ¿cómo ha sido tu vinculación a lo largo de tu vida con el trabajo de la empresa?”

M: Bien, yo siempre desde chico me gustó el campo, y hice escuela de lechería y después seguí acá nomás, y acá voy a estar, y de acá no me voy, voy a seguir nomás el campo porque es lo que me gusta, pero bien” **(Hijo de la familia N° 16, 28 años)**

Otra valoración que merece considerarse, dado que suele ser recurrente en las expresiones que realizan tanto padres como madres, es la relativa al “sacrificio”, en el sentido del esfuerzo que ha implicado sacar adelante la empresa. Si bien dicha valoración se destacó más que nada en las familias de primera generación en el rubro lechero, no dejaron de surgir y ser frecuentes en las consideraciones de quienes integraban familias que tenían larga data en el rubro. Esta valoración, parecía modelar y condicionar fuertemente las expectativas que surgían en torno a la continuidad de la empresa.

“Y: Y dígame justamente en relación a sus hijos, ¿qué expectativas tiene de que ellos continúen acá?”

A: Sí, sí, espero que el esfuerzo nuestro digo, de formar todo esto, pueda... que sigan, pero no los obligo para nada, decisión de ellos dos” **(Padre de la familia N° 16, 59 años)**

“M: Si capaz que alguna va a quedar, eso es lo que quiere el padre también viste, porque estar luchando, y luchando, y luchando pa’ que viste, que alguna quede en el establecimiento, vamos a ver...” **(Madre de la familia N° 15, 51 años)**

Al mismo tiempo, en las expresiones que realizan los hijo/as también resulta ser frecuente la consideración hacia el “sacrificio”, en tanto se reconoce el esfuerzo realizado por la generación de sus padres. Esta valoración también parece condicionar fuertemente las expectativas y la postura que éstos mantienen al respecto.

“A: (...) hay veces que me da no se que, que dejen todo el trabajo que les dio hacer todo viste...” **(Hijo de la familia N° 13, 28 años)**

“K: (...) pero o sea me da lástima digo que todo el esfuerzo que hicieron, bueno que arrancaron mis abuelos y después mis padres que quede en la nada, digo que no me gustaría” **(Hija de la familia N° 2, 25 años)**

Quizá donde se manifieste con más fuerza la incidencia que ejerce tal valoración o significación en las perspectivas, e incluso en la definición misma de la “sucesión”, sea en el caso de las familias N° 14 y 17. La característica que comparten ambas familias es que existió una instancia en la que se había decidido vender y liquidar todo lo concerniente a la empresa, no encontrándose, en dicha oportunidad, ninguno de los hijos

vinculado a la misma⁴². A partir de esta situación, los hijos decidieron retornar, y en esa decisión, de acuerdo a lo expresado por los distintos integrantes, primó la consideración hacia el “sacrificio”. Es decir, hacia el esfuerzo físico y los años que había implicado construir y sacar adelante la empresa, no teniendo sentido tirar por la borda de un momento a otro lo que había costado tanto esfuerzo. Por otra parte, lo que resulta muy interesante de destacar, es que en ambos casos fue fundamental la mediación que tuvieron las “madres” para acercar las partes. Fueron ellas las que mediaron entre las consideraciones de “padre-hijos”, y lograron que estos últimos decidieran hacerse cargo o vincularse a la empresa. Al respecto, la madre de la segunda familia expresaba lo siguiente:

“T: (...) después la hija se casó y amagamos a dejar todo nosotros, cuando ella se casó amagamos a dejar todo y íbamos a vender (...) pero después como que a mi me dio no se que, porque armar un tambo cuesta años, despatarrarlo, lo despatarras en un día (...) y ya empezó la gente a venir, a ver porque si ustedes van a dejar “a pero ese tanque de frío más de mil dólares no vale, a pero la máquina si la van a vender no vale nada, a pero las vacas yo les doy tanto”. No le digo aquella, yo regalar las cosas no las regalo, no las regalo (...) y bueno y justo la hija se casó, bueno ta y estaba ahí, y después justo que la fábrica se cerró que era donde trabajaba ella y bueno ellos pensaban irse para allá donde trabaja el (...) y después mi esposo empezó con esos problemas de corazón, que un día no puedo, que otro día bueno que esto que lo otro, le digo bueno vamos a aclarar. si vamos a dejar las cosas, a ver que vamo’ a hacer digo, porque capáz que si ella viene y se hace cargo del tambo y nos da una mano, y vos en vez de pagarle a otra persona igual le pagas a ella, y bueno y arreglamos así, se vinieron ellos pa’ca y bueno y ahí estamos yo que se.” (Madre de la familia N° 17, 66 años)

Finalmente, cabe agregar que la consideración hacia el “sacrificio” se destacó por ser una valoración recurrente en la mayoría de las expresiones que los distintos integrantes realizaron al evocar y referirse a los recuerdos que guardaban sobre los inicios de la empresa. Las frases que se destacaban en esta dirección se caracterizaban por ser muy detalladas, descriptivas y elocuentes. Donde se hacía referencia a cómo había evolucionado progresivamente la explotación: el ordeñar a mano, el tener que sacar los tarros de leche hasta la ruta principal para que los recogiera el camión de la cooperativa, los duros meses de invierno, etc. Así como también se determinaban los hechos objetivos que habían marcado un antes y un después en la explotación, tales como: la electrificación rural, la instalación de la máquina de frío, la mejora de los caminos, etc. Cambios que, de acuerdo a sus percepciones, habían generado no solo una mejora en las condiciones de trabajo, sino que aún y más importante, de las propias condiciones de vida.

“C:(...) los primeros años, yo y mi señora este no teníamos máquina de ordeñar ni nada, ordeñábamos a mano, y se vendía leche, vendíamos en tarro y sacábamos entre los dos hasta 400 litros a mano, después si compramos una máquina, después compramos el contable, porque siempre nos gustaba, yo tenía los pesos pa’ comprar (se ríe) hicimos el galpón del tambo, eso lo hicimos cuando ya estábamos vendiendo leche a Conaprole, después para vender leche de cuota precisábamos tener el tambo preparado y lo hicimos, y así hemos ido mejorando. Ahora cuando mejoramos mejor fue cuando pusimos el tanque de frío, el alivio de estar cargando tarros, llevando y trae ya es un alivio, y entraba la cisterna acá, y de a poco marchamos...” (Padre de la familia N° 17, 77 años)

“A: Ah si, yo me acuerdo de ver el tambo de cañas, de verlo, después pasamos al otro que hizo un tío mío que falleció, el otro que ahora se usa como deposito de ración, eh primero yo me acuerdo de ver ordeñar a papá a mano y después los tarros, después de los tarros el tanque más chico, y así sucesivamente (...) y bueno hicimos el tambo de Mevir, más que el tambo de Mevir es el gran avance que han tenido en la comodidad si se puede llamar de alguna forma, del ordeño que sale bien, antes ordeñaban con dos órganos sentados, y tenían que pararse y sentarse, pararse y sentarse (...) impresionante el avance, impresionante, porque digo antes no, yo me acuerdo de lavar los tarros ponele y esas cosas, papá sacaba la leche con el caballo y el carro, lo sacaba acá a la calle que pasaba el camión, pero el paso que esta ahí abajo que ahora es de hormigón antes era de adoquín, y la calle era toda de piedra, entonces papá tenía que cuando se inundaba acá, Conaprole no permitía que la cisterna entrara, cuando estaba un poco crecido, entonces papá tenía que ir con lluvia, trueno, frío, a sacar cuatro o cinco tarros que era lo más que se sacaba en ese momento, allá arriba a la ruta que son un kilómetro y medio (...) digo todo ese esfuerzo de tanto tiempo ha servido de algo, digo que si bien no están para tirar manteca al techo, pero las cosas que necesitan las tienen, y las comodidades para trabajar bien también, y eso es importantísimo” (Hija de la familia N° 15, 22 años).

De esta manera, se puede vislumbrar el “valor” que detenta el patrimonio familiar desde un punto de vista “simbólico” (Bourdieu, 1997). Es decir, la continuidad de la explotación en manos de la familia se instaura como un valor, cobra fuerza en la medida que es producto de historias, experiencias, y vivencias compartidas en familia.

⁴² La familia N° 14, es una de las pocas de este estudio en la que se ha transferido legalmente la titularidad de la empresa del padre hacia el hijo. Sin embargo, este hijo (que es el menor) había decidido desvincularse de la empresa un año antes debido a confrontaciones y dificultades de relacionamiento con su padre. Por su parte, la familia N° 17 comporta la singularidad que se trata de un matrimonio que tiene solo una hija, y la cual de hecho nunca había trabajado antes en la empresa, sino que se había dedicado a estudiar y a realizar su proyecto de vida independiente de la misma.

6.2 Las etapas del proceso sucesorio

En esta parte se proceden analizar las distintas etapas que se registraron en relación al proceso sucesorio. La primera etapa, es la que se opta por denominar como “*identificación del sucesor*”, que tiene que ver con reconocer si es que ya sea ha consagrado a nivel familiar quién de los hijos será el futuro sucesor de la empresa. La segunda etapa, es la “*transferencia legal*”, la cual se relaciona con el hecho de que se haya concretado algún procedimiento legal para traspasar la explotación de padre a hijo. La tercera etapa, es lo que se opta por denominar como “*transferencia real*”, y tiene que ver con el pasaje de las responsabilidades sobre la gestión de la empresa del padre hacia el hijo. Como se procederá a demostrar, estas etapas no son secuenciales. La que si debe definirse primero, para luego pasar a la segunda, o bien directamente a la tercera etapa, es la de “*identificación del sucesor*”. Sin embargo, en el análisis se tratará de constatar que no todas las familias han atravesado las mismas etapas, en el mismo orden, y que, además, al momento no todas se ubican en el mismo lugar.

6.2.1 La identificación del sucesor

Dado que en este estudio se adopta una perspectiva de género en relación a la definición de la sucesión, se considerarán en primer lugar las perspectivas que apuntan hacia los “*hijos*”, para luego analizar las que en su caso surgen en relación a las “*hijas*”. Al inicio se constarán las perspectivas positivas, para luego identificar cuáles son los motivos de ausencia de perspectivas entre “*hijos*” e “*hijas*”.

6.2.1.1 El hijo sucesor

En relación al hecho de que sea el hijo “*varón*” quien continúe al frente de la empresa, se puede realizar una primera constatación. En las familias en las cuales ya se ha definido la “*transferencia legal*”, se constata que en todos los casos fueron precisamente “*hijos*” los que sucedieron la empresa. Se trata de las explotaciones N°: 5, 12, y 14.

En el caso de algunas familias, si bien aún no se ha definido legalmente la sucesión, sí se puede identificar claramente al contrastar las opiniones de los distintos integrantes, que el futuro sucesor de la empresa será el hijo/s. En esta situación se ubican la mayoría de las explotaciones, a saber la N°: 1, 3, 4, 8, 9, 10, 11 y 16. Salvo el caso de la explotación N° 9, en la cual se constata que tanto “*hijo*” como “*hija*” podrían seguir vinculados a la empresa (aunque con inserciones diferenciales a nivel de las “*tareas*” y de las “*decisiones*”), en el resto de las familias se confirma que las perspectivas se dirigen exclusivamente hacia los “*varones*”. A su vez, cabe destacar que existe un hecho objetivo que también corrobora dicha inferencia, y es que todas estas explotaciones se ubican en la cuarta etapa del ciclo familiar. Es decir, ya se ha definido qué hijos se mantienen vinculados al trabajo del predio, y quienes de hecho ya han realizado su vida independiente del mismo.

Cuadro 17. Explotaciones en las cuales ya se “*identifica el hijo sucesor*”.

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijos “ <i>activos</i> ”	Hijo sucesor	Edad padre	Edad hijo
1	4	1 M, 1 F	1 M, 1 F	1 M	55	29
3	4	1 M, 2 F	1 M	1 M	55	23
4	4	2 M, 1 F	2 M	2 M	70	24, 38
8	4	2 M, 2 F	1 M	1 M	71	26
9	4	1 M, 1 F	1 M, 1 F	1 M, 1 F	56	25, 30
10	4	1 M, 2 F	1 M	1 M	60	28
11	4	1 M, 1 F	1 M	1 M	68	40
16	4	2 M	2 M	2 M	59	28, 29

Como se puede apreciar, una característica que comportan en común las familias 1, 3, 9, 10 y 16, es edad similar que tienen los padres. La misma oscila entre los 55 y 60 años, mientras que la de los hijos lo hace entre los 23 y 30 años. El resto de las familias, sin embargo, tienen la particularidad de que los padres tienen edad muy avanzada, pues la misma oscila entre los 68 y 70 años, mientras que la edad de los hijos es comparable a la de los anteriores.

Por otra parte, es preciso destacar que en estas familias resultan ser similares tanto las expresiones de padres, como de madres. El hecho de que la empresa sea transferida hacia el hijo/s, al ser más posible temporalmente dado el ciclo familiar, deviene generalmente en una fuerte convicción de que efectivamente así será. De este modo se constata que de acuerdo a las expresiones que realizan, la continuidad de la empresa “*vía masculina*” se presenta y es vivida como un “*hecho natural*” (Graña, 1996).

“N: Y bueno el futuro mío supuestamente va a ser J.” (Padre de la familia N° 3, 55 años)

“L: Muy interesado si está siempre, es una suerte, porque viste por más que le hubiera gustado estudiar y todo...pero es una suerte que también le haya gustado quedarse...” (Madre de la familia N° 8, 64 años)

Sin embargo, no se debe dejar de reconocer que también se da el caso de otra familia, la N° 2, en la cual y, de acuerdo al discurso pronunciado por todos los integrantes de la familia, existe coincidencia en señalar que “*por lo se habría inclinado a estudiar*”, podría ser el hijo mayor el futuro sucesor. En este caso, lo que diferencia a esta familia de las anteriores, es que aún se encuentra en la tercera etapa del ciclo familiar. De este modo las expresiones se caracterizan por denotar que existe aún una gran incertidumbre en torno al tema. Además, se considera como algo temporalmente muy lejano como para poder tener certeza, o una opinión definida al respecto. Así por ejemplo, se expresa la hija mayor de la familia en relación a su hermano, quien sostiene que, además de ser el que estudió algo más vinculado al tema, es el más parecido a su “*padre*”:

“K: Lo que pasa que todo depende de como les vaya justamente en sus carreras, y si les gusta o no porque recién están empezando, por ahí se arrepienten y dicen no lo mío es el campo, yo que se.

Y: ¿Y en el caso de M. por ejemplo?

K: Y en el caso de M., yo que se, yo no se, la verdad que no se, con el no me acuerdo si directamente lo hallamos hablado, o que me haya dicho algo, de si o que no pero no se no me acuerdo, creo que estábamos todos en la misma postura, de que bueno de que se verá, o sea ellos más que nada, yo ya se que no y creo que ellos ya lo tienen claro que no (...) es el que está directamente en el estudio más vinculado, bueno la veterinaria, y es en el momento el que más conoce de todo, el que más se asemeja a mi padre más bien, el que más conoce de todas las tareas de lo que se hace, y G. también pero como que ta, el tiene menos iniciativa, más tranquilo, y en cambio M. le gusta mucho más estar en todos los temas, ya te digo mi padre desarma el tractor, y desarme lo otro, y mi hermano M. es igual, es como que es el más parecido con mi padre no, pero digo no se, ya te digo no me acuerdo si hablándolo el me dijo un si o un no.” (Hija de la familia N° 2, 25 años)

Al igual que en el caso anterior, la familia N° 7⁴³, comparte características muy similares. Es decir, se trata de una familia de composición mixta, con hijos aún muy jóvenes, y las opiniones que se expresan sobre el tema denotan que existe aún una gran incertidumbre. Así por ejemplo, se expresa el padre al respecto, quien manifiesta no tener ninguna certeza todavía, pero que le gustaría que tanto “*hijo*” como “*hija*” pudieran seguir en la empresa.

“Y: Y decime en relación a tus hijos, las expectativas que tenías para ellos...”

R: Y bueno no se digo, como te dije hoy las expectativas uno no las sabe, lo que uno pretende es que traten de seguir, un poquitito aunque sea lo de uno...” (Padre de la familia N° 7, 46 años)

Por otra parte, cabe considerar de forma especial las expresiones que surgen entre los “*hijos*”, tanto de los que ya sucedieron legalmente la empresa, como de los que aún no, pero que tienen firmes perspectivas de suceder. Se puede sostener que surgen básicamente tres tipos de valoraciones asociadas a las expresiones que éstos realizan. Por un lado, la referencia al hecho de que se trata del rubro en el que han “*trabajado toda su vida*”, por consiguiente en el que se han especializado, y -al momento- sobre el cual tienen suficiente experiencia y manejo; por el otro, surge la consideración hacia el “*sacrificio*”; y por último, la referencia a que se trata de un

⁴³ A pesar de que en la familia 2 y 7 aún no se ha definido con certeza quien será el futuro sucesor, se opta por colocarlas en este apartado, y no en el de “*ausencia de identificación*”, debido a que no es que existan dificultades o ausencia de perspectivas de que algún hijo se mantenga vinculado, sino que en ambos casos se asocia estrechamente al ciclo familiar en que se encuentran.

“rubro rentable”. Se puede afirmar que las valoraciones que surgen con más frecuencia son las dos primeras, a las cuales se hace referencia a continuación.

La primera, la de tratarse del rubro en el cual han “*trabajado toda su vida*”, se vincula estrechamente a las consideraciones realizadas anteriormente para padres y madres. Es decir, la permanencia en la empresa la conciben y viven como un “*hecho natural*”. Se considera que es el lugar en donde han estado y trabajado toda su vida, y por ende su futuro ya está signado ahí.

“Y: Y contame, ¿has pensado en un futuro seguir vinculado acá con la empresa?”

M: Sí, si quedarme acá nomás, quedarme acá nomás y trabajar pa' esto que es lo que me gusta y mantener lo de mi padre, vivir, seguir acá nomás firme porque en lo que es estudio, estudiar ya no voy a estudiar, voy a seguir acá nomás, esperemos que no nos echen (se ríe)” (Hijo de la familia N° 16, 28 años)

“A: Sí lo he pensado, siempre va lo he pensado pero o sea no me aflige demasiado, sé que voy a seguir en la medida de mis posibilidades, o sea dentro de mis intenciones. Ahora la vida dirá otra cosa, no sé (...) Y ya se asume, o sea es como un compromiso tomado, no sé definirlo, o sea uno porque no piensa hacer otra cosa, pero o sea en la medida de lo posible, o sea me siento más libre trabajando acá, ese sería un buen modo de definirlo (...)” (Hijo de la familia N° 9, 30 años)

Por su lado, las expresiones más significativas que surgen con respecto a la valoración del “*sacrificio*”, son las que hace el hijo de la familia N° 10⁴⁴. En este caso, es posible constatar que dicha valoración ejerció un peso decisivo en el momento en que el hijo decidió vincularse activamente al trabajo del predio. Lo más interesante de las expresiones que realiza este hijo, es que afirma que de chico no le gustaba para nada el campo, y que, de hecho, nunca estuvo mayormente involucrado con el tema. Por el contrario, reconoce que era un apasionado de los números, y que le hubiera gustado hacer alguna carrera relacionada con el tema (por ejemplo se refirió a las carreras de contador o economista). Sin embargo, en sus expresiones, deja entrever que las razones que lo impulsaron a quedarse en la empresa fueron básicamente dos: que su padre ya estaba agotado físicamente como para continuar trabajando solo y de forma activa en la misma, y por el otro, que se trataba de un rubro de larga data familiar:

“M: (...) como te voy a decir, siempre tuve la idea de lo que me gustaba, pero nunca encontraba como la profesión exacta así, este... y quería ser contador, pero el contador esta todo el día en una oficina ahí y viste ya no era lo mío, y siempre buscándole la... después la encontré por el lado del tema del campo, así como el caso mío viste que viene todo como una tradición familiar, ya que ha sido que varias generaciones que han vivido del campo, como que lo mamás un poco y lo tenes, lo llevas adentro”

Más adelante afirmaba:

“M: (...) pero medio como que el objetivo es tratar de crecer lo suficiente como para tratar de que ellos sigan viviendo de esto pero sin trabajar, este porque han trabajado toda la vida, mi padre también lo que pasa que un poco por necesidad también, y un poco porque echa para adelante, pero el físico ya no le responde, y está cansado también, ordeña desde que iba a la escuela así que está agotado viste, entonces también la escala no da hoy como para que dejen todo y puedan vivir (...)” (Hijo de la familia N° 10, 28 años)

Además, lo interesante de este caso, es que la madre y una de sus hermanas ponían en cuestión los motivos que lo habían conducido a éste a asumir esa decisión. La madre por su parte, sostenía que siempre lo había motivado a que estudiara; entre otras razones, porque le parecía muy sacrificado el trabajo del campo y porque se trataba de muy poco campo como para dos familias. En otro orden, sostenía que, si bien el esposo nunca se había expresado al respecto, esta segura que éste deseaba que su hijo se quedara con él en la empresa, y que por eso no lo había inducido a que continuara estudiando. A su vez, la madre afirmaba que le gustaría que su hijo pudiera ser independiente, que pudiera emprender algo propio, de modo de no continuar dependiendo del sueldo que le daba el padre. Por su parte, la hija reflexionaba y consideraba que, a su juicio, había sido el padre quien le había colocado una “carga” muy importante a su hermano para que éste decidiera mantenerse vinculado a la empresa.

“J: Como que está en el lugar de mi padre vamos a decir, no está pero mi padre como que está... le dejó muchas actividades que mi hermano... como que le está enseñando así... (...) Aparte es varón también, es distinto, como que el hijo varón a veces como que le dan una carga.

⁴⁴ Esta familia es de composición mixta (dos hijas mujeres y un hijo varón), y donde es éste el hijo mayor de la familia. Las hijas por su parte hace años que han hecho vida independiente de la empresa.

Y: ¿Y en tu padre eso lo sentiste un poco así?

J: Ah sí...o sea como que siempre el varón como que, como que lo dejan, como que le dan mucha carga, como que siento que mi padre le puso una carga muy grande a mi hermano, que tal vez que mi hermano quería hacer otra cosa. Si yo estuve conversando con el, y me dijo que le gustaban los números, pero el cómo que en cuarto de liceo quiso abandonar (...) Si, como que el ya, pienso yo, como que el piensa seguir ahí (...) Yo no quiero saber nada..." (Hija de la familia N° 10, 24 años)

Resulta interesante atender a otras valoraciones, que si bien son las surgen con menor frecuencia, también ponen en cuestión o problematizan en relación al “hijo” que decide mantenerse vinculado a la empresa. Es el caso de las apreciaciones que se hacen sobre el hijo de la familia N° 8, y que hiciera la madre de éste. En las expresiones de la madre, uno de los motivos que había conducido a su hijo más chico a involucrarse activamente con la empresa, había sido de algún modo el sentirse responsable de que su padre quedara solo con la misma. Por otra parte, también reconocía, que a diferencia de su hijo mayor (quien hacía años había decidido desvincularse de la empresa en la búsqueda por independizarse y mejorar en la parte económica), éste había asumido una postura más cómoda. Según la madre, esto coincidía en parte con su personalidad, dado que se caracterizaba por ser menos “buscavidas” que el otro hijo.

"L: Yo lo que creo que el...como que el asumió la responsabilidad de "se fueron todos me quedo yo", lo veo yo de afuera, se fueron todos pobre papá, ya esta más viejo, pero ya muchas cosas que no las puede hacer, quien queda si yo me voy también" (Madre de la familia N° 8, 64 años)

Finalmente, la otra integrante que también problematiza al respecto, es la hija de la familia N° 14. Según sostenía la misma, el hecho de que hubiera sido su hermano menor quien sucedió legalmente la empresa, se debía a una simple razón, y era la de que “a alguien había que pasarle la empresa”. Por otra parte, sostenía que el motivo que hizo que su hermano mayor se desvinculara de la empresa, se debió a que tuvo discrepancias personales con su padre. Al respecto, así se manifestaba ésta, quien además opinaba que su hermano aún era muy chico, y que por consiguiente le faltaba madurez y responsabilidad como para poder hacerse cargo sólo de la empresa:

"S: Que está porque digo ta evidentemente a alguien había que pasarle el cargo en su momento, cuando papá empezó la parte de la caja para poderse jubilar y demás, y este pero me da la sensación de que no tiene muy claro lo que quiere." (Hija de la familia N° 14, 34 años)

6.2.1.2 La hija sucesora

La primera consideración que se puede realizar, es que solo en tres familias se constata que existen perspectivas firmes en relación a que la “hija/s” en un futuro suceda la empresa. Las tres familias comportan algunas características singulares que son precisas de señalar. Por un lado, se encuentran las familias que se hallan compuestas precisamente sólo por hijas, es el caso de las familias N° 15, y 17. Por el otro, se ubica la familia N° 9 (a la cual ya se hizo referencia antes) que se compone de hijos de ambos sexos. Además se distinguen por el ciclo familiar en el que se encuentran. Mientras que la familia 15 aún se encuentra en la tercera etapa, la 9 y 17 se ubican en la cuarta. Esto se puede constatar al apreciar las edades de hijas y padres. Sin embargo, una característica que comportan en común las tres hijas, es que se caracterizan por trabajar “activamente” en la empresa⁴⁵.

Cuadro 18. Explotaciones en las cuales ya se “identifica la hija sucesora”.

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijos “actívos”	Hijo sucesor	Edad padre	Edad hijo/a
9	4	1 M, 1 F	1 M, 1 F	1 M, 1 F	56	30, 25
15	3	3 F	2 F	1 F	53	17
17	4	1 F	1 F	1 F	77	29

En las expresiones que surgen entre padres y madres en relación a que las “hijas” continúen vinculadas en el predio, se constata que si bien existe un fuerte desecho o anhelo de que eso así sea, resultan ser diferentes a las

⁴⁵ La única excepción que se registra en este sentido es la hija de la familia 1, ya que es la otra hija que también trabaja “activamente”. A la misma se hará referencia más adelante, y se especificarán los motivos que explican la ausencia de perspectivas de que esta suceda la empresa.

expresiones que en su caso surgían para los “hijos”. Es decir, en las opiniones que manifiestan, la permanencia de las hijas no se concibe ni percibe como un “*hecho natural*”. Por el contrario, las expresiones que surgen en esta dirección suelen problematizar respecto al tema. En tal sentido, una valoración asociada que se constata en todas las expectativas que se mantienen sobre las hijas, es la relativa a la importancia que tiene la “*educación*”⁴⁶ de éstas.

Las siguientes frases corresponden a padre y madre que integran la familia compuesta por tres hijas. De acuerdo a las expresiones que realizan se puede dilucidar que la que está más interesada en mantenerse vinculada en un futuro a la empresa es la hija del medio⁴⁷. Al respecto, el padre señalaba lo siguiente sobre su hija:

“J: Y si pero tiene que hacer algo antes digamos, yo siempre este a veces tenemos muchas peleas porque ella quiere hacer un curso de inseminación, le encanta y yo como que se lo voy este, se lo voy dejando para atrás... vos tenes que seguir en esto que estas estudiando y todo lo que sea, el liceo terminarlo, vos tenes que aprender no para inseminar, para que otros inseminen, vos tenes que aprender para manejar toda la pelota esta... vos tenes que aprender pero pa’ otra cosa no pa’ inseminar. ta el curso de inseminación te va ayudar digo a fortalecerte y todas esas cosas”... porque le gustan mucho las cosas de los animales... “pero este vos no podes dejar de estudiar, o de terminar tu carrera”... ” (Padre de la familia N° 15, 53 años)

Por su parte, la madre también expresaba tener perspectivas que su hija continuara en la empresa, aunque no se vislumbraba que existiera un entusiasmo muy firme hacia el hecho que ésta se dedicara en un futuro por completo a este rubro:

“M: Le gusta, le gusta más, yo le digo a veces “pero mira K., que siempre mira como andamos todo el tiempo sucios, embarrados”... yo a veces pienso también que, después viste que tenes un estudio lo tenes para toda la vida, no es un estudio pa’ un día solo, yo que se que irán a decidir, porque ella está haciendo 6° K., este no se que se irá a decidir....” (Madre de la familia N° 15, 51 años)

También se encuentran las expresiones que realizaba este padre, al referirse a su única hija, quien de hecho jamás había estado vinculada a la empresa, e incluso se había recibido como profesora de Educación Cívica en el IPA:

“C: Que siguiera seguro, y a ella como le gusta, que siga, a mí no me gustaba que ella siguiera el tambo, yo nunca quise que ella siguiera el tambo, porque cuando ella estudió yo quería que estudiara, pero no al tambo, no el trabajo del tambo... pero a ella le gusta.” (Padre de la familia N° 17, 77 años)

Lo que resulta significativo de esta expresión, es que, a pesar de ser la única hija que tiene el matrimonio, nunca la alentó ni le exigió que se vinculara a la empresa. Por el contrario, de chica nunca participó de ninguna tarea del predio. Esta “resistencia” que ofrece el padre se confirma también en las expresiones que realiza su esposa (caso al cual ya se hiciera referencia antes). Según sostiene ella, cuando su esposo se enfermó del corazón “amagaron” a vender todo. Asimismo, fue clarísimo el rol “mediador” y fundamental que ésta debió tener para lograr que su hija decidiera involucrarse por primera vez a la empresa. Aunque, al decir de la madre, el padre no le cede espacio a su hija en la dirección de la empresa:

“T: Sí, sí, sí, el lo que no quiere darle es el mando digamos, de por estar siempre el, pero no, no de darle ingreso (...) este pero siempre es así este... y es porfiado, eso sí (se ríe) como todo vasco...” (Madre de la familia N° 17, 66 años)

En el caso de la familia 9, que es la que se compone por hijos de ambos sexos, se puede constatar que las expresiones de los padres siguen la misma dirección que la de los anteriores. Es decir, éstos también reconocen haber intentado persuadir a su hija para que se dedicara a estudiar otra cosa, antes de que ésta por decisión propia asumiera quedarse en el predio:

“H: A A. se le dio la posibilidad de ser profesora de inglés del Anglo, después... mas bien presionada y si porque le decíamos te conviene y que sé yo, hizo... aparte es profesora de guitarra, de órgano un montón de cosas, no le dio pelota ninguna, ella se quedó con su campo y si tiene que subir a camiones, y si tiene que desarmar un tractor lo desarma, no es cuestión de que no, o sea le gusta, a ella no le gustan ese tipo de cosas, digo podrían haberle gustado y haber sido diferente, pero no es así...” (Padre de la familia N° 9, 56 años)

⁴⁶ Lo que resulta interesante de considerar (que de hecho ya se hizo en la caracterización de los casos) es que la mayoría de los “hijos” de las familias analizadas tienen menores credenciales educativas que las “hijas”. Aunque también debe considerarse que se da el caso de hijos (si bien son los menos) que hicieron o están haciendo algún estudio técnico o terciario vinculado al agro.

⁴⁷ Este caso se asemeja al de la familia 2, en el sentido de que se puede dilucidar quien será el futuro sucesor, pero temporalmente está aún lejos de definirse. Sin embargo, se optó por incluirlo acá, ya que se consideraba interesante para analizarlo como caso de “sucesión femenina”.

Por su parte, la madre también expresaba lo mismo:

"S: A. estaba consultándose con ella misma y me dijo mamá yo ya elegí, elegí acá, que le vas a decir anda a dar clase de inglés, claro, aunque a mí me hubiera gustado viste, que matizaran viste, no que no hiciera acá nada ni allá, no, no, las dos cosas."
(Madre de la familia N° 9, 53 años)

Al igual que en el caso de la madre de la familia 15, ésta también expresaba el deseo de que su hija "matizara", en el sentido que, además de vincularse al trabajo de la empresa, hiciera otras cosas externas o diferentes a la misma.

Por otra parte, es preciso considerar las valoraciones que surgen entre las hijas. Quizá la evaluación más significativa corresponda a la de la hija de la familia 17, pues es la única que tiene el matrimonio. Es decir, la continuidad de la empresa a nivel familiar depende indiscutiblemente de la perspectiva que la misma adopte. En las expresiones realizadas por ésta, la valoración concerniente al "sacrificio" que había implicado sacar adelante la empresa, parecía tener una influencia significativa en la postura que ésta asumía.

"K: (suspira)...y soy la única hija, no tenía otra (se ríe) y hoy o mañana siempre tarde o temprano vamos a venir a parar acá, entonces digo no, no tenía demasiada razón dejar decaer todo, porque digo, mi padre estaba enfermo, se iba a dejar todo, entonces se iba a decaer todo, volver todo de cero, y hoy o mañana empezar de vuelta entonces ta, estamos siguiendo y hoy o mañana terminaremos los dos acá, yo que sé" (Hija de la familia N° 17, 29 años)

Sin embargo, a pesar de que se involucró activamente a la empresa cuando su padre estuvo a punto de abandonar todo, la decisión de jubilarse por parte de éste parece muy lejana. De esta forma, se vuelve a poner de relieve la "resistencia" que ofrece su padre (el cual ya tiene 77 años) en este caso en donde la sucesión femenina resulta inevitable. Al respecto, la hija expresaba con resignación lo siguiente:

"K: ¡¡No, no, eso pecado, es un delito (se ríe) no eso no!! No porque parece que si no está el no sé que se acaba todo, yo que sé no sé que es lo que piensa, no sé, rarísimo pero bueno...y mientras vamos ahí aguantando, no se hasta cuando." (Hija de la familia N° 17, 29 años)

Por su parte, en las expresiones realizadas por la hija de la familia 15, también surgía la consideración hacia el "sacrificio". Además se percibía claramente la resistencia o el desaliento que hasta el momento el padre venía ejerciendo sobre la misma, ya que éste incluso le había llegado a manifestar que cuando se retirara prefería vender todo.

"Y: Y decime, ¿y el continuar acá con la empresa, es decir mantenerte vinculada, te gustaría?"

K: Me encantaría, y papá (se ríe) dijo que iba a vender todo y que se iba a vivir a la ciudad... porque esta, viste como que esta todo tan armado, tan armado de a poquito, que uno se encariña con lo que de a poquito armó, porque cuando nosotros por ejemplo llegamos al campo acá, estaba todo feo, todo crecido, y ahora esta todo, todo alambradito, todo prolijito, el tambo recién hecho, como que yo, sería como que yo arrancara con casi todo hecho, a mí me encantaría seguir acá..."

Y: Pero que decís que tu padre no lo piensa o que..."

K: Y no se, yo viste yo siempre lo jodí. cuando vos te vayas yo me voy a quedar acá. cuando cumpla 18 vas a tener que poner todo a mi nombre y ta... (se ríe)

Y: ¿Y que te dice?"

K: No, no, no... (...)

Y: Pero con tus padres por ejemplo lo has hablado seriamente..."

K: Seramente no, jodiendo sí. No yo que se como que el para no... Vamos a esperar que hace, yo se que el campo se que me gusta." (Hija de la familia N° 15, 17 años)

En las consideraciones de ambas hijas (15 y 17) se destacan dos regularidades. Por una parte, la resistencia que parece ejercer principalmente el "padre" en relación a la permanencia de las hijas en la empresa. Y por la otra, que en las consideraciones de éstas la valoración que parece incidir con mayor fuerza es la relativa al "sacrificio". Sin embargo, tampoco debe dejarse de considerar que, en el caso de la hija de la familia N° 15, también se percibe un gran entusiasmo, y una convicción muy firme en relación a continuar en la empresa. A lo que se agrega, que ésta a diferencia de la otra hija, se caracterizó por tener una vinculación permanente con el trabajo de la misma. En este aspecto se asemeja a la expresión que realiza la hija de la familia N° 9, quien manifiesta también con mucha convicción el interés que tendría en permanecer vinculada a la empresa, pues de hecho le apasiona su trabajo. Por otra parte, en el caso de esta última hija se apreciaba una mayor reflexividad en

torno al tema, dado que como ésta lo pone de manifiesto ha debido ganarse con mucho esfuerzo el “lugar” que hoy ocupa dentro de la empresa:

“A:(...) ya saben que a mi me encanta esto y, además siempre me pelee, siempre pelee por estar donde estoy, vamos a decir no porque como mujer es diferente no, siempre está aquello, de hay no dejalo que lo hagan los hombres, nosotros tenemos otra forma de hacerlo, porque no usamos la fuerza pero usamos la inteligencia...” (Hija de la familia N° 9, 25 años)

6.2.1.3 La ausencia de identificación

En esta parte se proceden a identificar los casos en que se carece de perspectivas que los hijos continúen vinculados a la explotación. Primero se dará cuenta de las ausencias que se producen con respecto a los “hijas” para luego hacer lo mismo con las que en su caso surgen para las “hijos”.

6.2.1.3.1 Los hijos varones

La primera constatación que se puede realizar es que, de las familias analizadas, sólo se identifican dos casos (familias 6 y 13) en los cuales siendo “hijos varones” los únicos vinculados activamente a las explotaciones, se carece de perspectivas de sucesión. Estas familias son las únicas de este estudio en donde se pone en entredicho la “sucesión” de la empresa y, por consiguiente, el futuro de la explotación en manos de la familia. Adicionalmente, lo singular de ambas familias es que ya se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar.

Cuadro 19. Explotaciones en las cuales hay “ausencia de identificación”

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijos “activos”	Edad padre	Edad hijo
6	4	2 M, 2 F	1 M	56	31
13	4	1 M, 2 F	1 M	64	28

En el caso de la familia 6, todos los integrantes coinciden en señalar que la ausencia de perspectivas se relaciona al hecho de que aún no se ha definido la sucesión de la generación anterior. Es decir, el padre es arrendatario del campo de su “padre”. Así, por ejemplo, se expresa éste, quien considera que independientemente de que se defina esta sucesión, la rentabilidad del rubro sería insuficiente como para garantizar la sobrevivencia de la explotación.

“M: (...) porque esto acá el campo somos, tenemos que repartirlo entre cuatro, el día que falte mi padre, que ya pà una lechería no se si va a servir, lo que me va a quedar (...) y bueno sino sería este rematar todo, seguro liquidar, y otra no hay.

Y: ¿Cuatro, te referís entonces a tus hermanos?

M: Y si porque el campo es de mi padre, seguro, el campo es de el, si viven mi padre y mi madre

R: Nosotros somos arrendatarios por todos lados, los animales y todo...

Y: ¿O sea que primero tendrías que repartirte con tus hermanos?

M: Seguro” (Padre de la familia N° 6, 56 años)

Esta expresión es compartida por el hijo, quien a pesar de estar vinculado activamente a la explotación, manifiesta resignación frente a esta situación:

“Y: Y decime como proyecto de futuro, en relación a seguir acá vinculado con el trabajo de la empresa, ¿como te ves?

L: Y yo como que no, digo la verdad que digo un poco por lo que se decía antes, que decían ellos, digo no se sabe lo que va a pasar de aquí a unos años no, digo...” (Hijo de la familia N° 6, 31 años)

Por su parte, en la familia 13, se constata que la ausencia de perspectivas se manifiesta con más fuerza en el caso de los padres. Tanto padre como madre argumentan las mismas razones para justificar la ausencia de perspectivas. La razón fundamental se debe a la poca rentabilidad que tiene el rubro⁴⁸, lo que imposibilita que éstos puedan pensar en jubilarse, a pesar de la edad avanzada de ambos y de las dificultades de orden físico que

⁴⁸ Un hecho objetivo que también (y a pesar de no haber surgido de las expresiones manifestadas por los padres) puede estar afectando la rentabilidad del rubro, es la superficie pequeña del predio; de hecho se trata del predio más pequeño de todos los casos aquí analizados.

sufre el padre (quien no deja de trabajar activamente en la empresa). Por otra parte, manifiestan dos razones que, si bien resultan contradictorias entre sí, ambas aportan a la indefinición. Por un lado, expresan la idea que la empresa es para “*todos los hijos o no lo es para ninguno*”; y por el otro, no consideran positivo que la empresa fuera continuada por más de un hijo, en tanto podría ser objeto de discordias y enfrentamientos entre la familia. Asimismo, de acuerdo a lo que ellos mismos sostienen, se debaten de continuo entre “*vender y no vender la empresa*”: cuando “*andan mal*” económicamente quieren vender todo, pero después les da pena que quede en la nada lo que les costó tanto sacrificio hacer. Aquí se vuelve a poner de manifiesto la consideración hacia el “sacrificio”. Estas situaciones, si se quiere “límites”, reflaton las referencias a lo que les costó construir la empresa y cómo pudieron salir adelante, sin deudas y demás.

“Y: Y en su caso, por ejemplo si es que decidieran retirarse, ¿le gustaría entonces que el siguiera?”

R: Ay si nos gustaría, pero viste que la situación no es como para decir... y bueno no sé eso habría que decidir, digo uno a veces si se lo plantea cuando anda medio embromado, que anda jodido y se siente mal y anda achicado, pero después como que nos da lástima no seguirlo, después que hemos hecho tanto sacrificio para llegar, cuando uno va aumentando los animales, haciendo reformas, no te decir bien que es lo que se siente, pero te digo después de haber llegado hacer todo esto a puro pulmón como quien dice, porque lo hemos hecho a puro pulmón, después de haber pagado las deudas grandes (...)” (Madre de familia N° 13, 62 años)

Al igual que el hijo de la familia 6, el único hijo que permanece vinculado a la explotación, también vive con incertidumbre y resignación la situación que le pueda deparar el futuro⁴⁹, ya que no depende de su voluntad la permanencia o no en la empresa. Sin embargo, por otro lado, entiende que no le queda otra alternativa, pues es de lo que actualmente vive y de lo que sabe trabajar. Además, está presente (al igual que en el caso de sus padres) la consideración hacia el “sacrificio familiar”, en el sentido de que le daría mucha lástima que los padres dejaran de lado lo que les costó tanto sacrificio y tiempo hacer. Por otra parte, agrega que el padre tampoco le da mucho espacio, sino que es precisamente éste la “cabeza de la empresa”; resistencias u obstáculos que de algún modo se relacionan a la ausencia de perspectivas que mantiene su padre con respecto a la transferencia de la empresa.

“Y: Y decime, pensando en un futuro ¿te gustaría seguir así vinculado con la empresa, como te ves con eso?”

A: Y es lo que me gusta y es lo que más o menos sé hacer (...) yo que se es sacrificado, pero es hoy en día, después que te acostumbras no es tanto, lo único que tenes que estar sábado, domingo, lunes, feriado, llueve, truene, tenes días buenos y días malos como en todo, pero es lo que a mi me gusta y lo que se, lo que mejor se hasta ahora (se ríe)

Y: Pero así que el día de mañana te gustaría estar al frente ahí...

A: Y no se si al frente pero por lo menos seguir ahí... hay veces que me dan ganas que dejen todo, y que se cuiden un poco, pero hay veces que me da no se que, que dejen todo, el trabajo que les dio hacer todo viste, pero como el es muy especial también.

Y: ¿Quién?

A: Mi padre

Y: ¿Por qué?

A: Ah porque no, te quiero decir es un tipo que la que trabajó a su manera no, y ta si hay algo que es difícil es hacerle entender que los tiempos cambian, es difícil.

Y: Pero el sigue trabajando igualmente...

A: Ah sí, sí, y no hay forma de decirle que le afloje no, no podes y a veces te da rabia porque le decís que pare un poco (...) no le afloja.” (Hijo de la familia N° 13, 28 años)

Finalmente, las expresiones que merecen destacarse son las relativas a los hijos que, si bien pertenecen a familias con expectativas de sucesión, se desvincularon de la empresa decidiendo hacerse a un lado. Las expresiones corresponden a los hijos de las familias N° 8, 12, 13 y 14. A partir de las mismas, se pueden evidenciar algunas de las dificultades que, si bien ocurren en un contexto de expectativas “positivas” de sucesión, igualmente se generan en este tipo de empresas familiares. Entre las consideraciones más significativas que surgieron, se destacan por un lado la de quienes reconocían que habían decidido independizarse económicamente para no continuar siendo más un “*empleado de su padre*”, y por el otro, la de quienes sostenían haberse ido por un tema de “*escala de tierras*”, que impedía la subsistencia a más de dos familias. Así lo expresaba por ejemplo este hijo, quien manifestaba que los principales motivos que lo condujeron a retirarse fueron dos: por un lado el de

⁴⁹ Lo interesante y que es preciso destacar de esta familia, es que si bien está compuesta por cuatro hijos, dos varones y dos mujeres, es el hijo menor quien por quedarse sin trabajo se vinculó tardíamente al trabajo de la empresa, y actualmente trabaja activamente junto a su padre. Este hijo se dedica básicamente a todas las tareas concernientes al tambo. La forma de pago o el ingreso lo obtiene a partir de unos litros de leche que el padre le concede diariamente para que este pueda repartir en el pueblo. De esta manera, las ganancias netas se las queda el hijo.

mejorar en la parte económica, y por el otro que el campo era insuficiente para tres familias, haciendo alusión a que también se encontraba su hermano menor:

“E: (...) dejé de estar vinculado con la empresa, un poco en la búsqueda de mejorar en la parte económica y de la independización mía digo, porque digo nosotros estábamos... estaba mi viejo digo con 100 y pocas hás. no me acuerdo cuántas eran, digo estaba mi viejo, estaba mi hermano que ya era grande, estaba yo, digo nos andábamos pechando casi, y no daba para todos...” (Hijo de la familia N° 8, 31 años)

Por otra parte, se encuentran aquellos hijos que expresan haberse retirado por problemas personales con los hermanos, lo que, de acuerdo a sus percepciones, obstruía y dificultaba el trabajo en conjunto. Como así también, existen quienes afirman haberse retirado por problemas o discrepancias personales con su padre.

“N: No tuve nunca una vinculación firme, porque ya después que yo me vine de allá, ya salí a trabajar afuera, como que no nos llevamos de acuerdo nunca con el, entonces por no chocar, yo me fui a trabajar afuera.

Y: ¿Con tu padre?

N: Seguro, porque el tenía las ideas viejas, y yo con las ideas mías no estábamos, entonces con tal de no chocar, yo me fui a trabajar afuera.

Y: Así que decidiste hacer vida independiente...

N: Ah sí, sí, siempre estuve trabajando afuera, estuve un tiempo vamo' a decir cuando en el momento que no tuve trabajo, pero no con tal de no chocar con el porque es muy difícil (...) yo que sé si es difícil lo que pasa que es un...el sigue nunca se modernizó sigue con las cosas viejas, siempre tiene que hacerlo de esa manera la forma vieja, nunca se modernizó entonces como que no, recién ahora A. más o menos lo ha hecho pero viste que no, entonces como que me saturó.” (Hijo de la familia N° 13, 35 años)

Una cosa es clara y determinante, y se confirma en las expresiones realizadas por todos los hijos que decidieron por voluntad propia hacerse a un lado de la empresa: cuando tomaron esa decisión, se desvincularon y mantuvieron absoluta independencia respecto de esta, es decir, *“cada uno a lo suyo”*.

6.2.1.3.2 Las hijas mujeres

La mayoría de las expresiones se ubican en esta posición, es decir, los distintos integrantes de las familias en general carecen de perspectivas de que las hijas continúen vinculadas a la empresa. Además, existe un hecho objetivo que corrobora esta inferencia, y es el de que (aparte de las hijas consideradas anteriormente) el único caso en que se constata que la hija aún se mantiene vinculada “activamente” a alguna tarea del predio, es la de la familia N° 1. Mientras que las hijas que “colaboran” de alguna tarea (como ya se especificó en el capítulo relativo a las tareas) lo hacen de forma muy esporádica y cuando se requiere de su ayuda, pues realizan actividades independientes a la empresa. La única excepción que se registra en este sentido, es el de la hija de la familia 7, quien aún es muy joven, pero que al momento se encuentra trabajando fuera del predio.

La familia 1 se caracteriza por estar compuesta de un hijo y una hija. Ambos trabajan en la empresa, aunque en tareas diferenciales. Al decir de la propia hija, fue la familia quien le hizo un *“lugar”* dentro de la explotación, para que ésta se quedara a vivir en el predio.

“Y: Y que fue, ¿por iniciativa propia?

A: Digamos que empezamos más, que hicimos los invernáculos, digo siempre hacíamos una quinta para nosotros, pero medio como que bueno buscando un lugar medio como para que yo me quedara en el campo, y para hacer algo propio, digamos todo lo que entra por la quinta va a una casa común no, pero bueno buscar una tarea propia fue iniciativa de la quinta, medio digamos entre todos, porque justo salió un curso que pasaban por radio, que lo iba a dar un hombre, en Juan Lacaze que era un ingeniero que iba hablar para construcción de invernáculos, y cultivos en invernáculos, y entonces escuchamos y bueno fuimos y medio de ahí salió la idea de hacer algo.”

En relación a las perspectivas que manifiesta esta hija acerca de su vinculación futura con la empresa, se denota que tiene una gran incertidumbre al respecto. Además, reconoce que antes debería aprender sobre muchos temas (manejo de tierras, de ganado) sobre los cuales desconoce.

“A: Si digo supuestamente vamos a seguir, no se como pero (se ríe)... este si en realidad, como que estas cosas nunca se han hablado, supuestamente como que digamos vamos a seguir trabajando no sé en que forma digamos, este porque yo por ahí del campo, siempre escucho viste, pero no para tomar una decisión así si hay que ir a sembrar algún lado ta como que eso lo sabe R. digamos, yo por ahí le puedo decir si hacelo (se ríe) pero este pero la idea es seguir en el campo, o sea.

Y: Pero digamos que más la parte de lechería, sería R, ¿no?

A: Y como que digamos, yo porque no sé mucho, digamos no sé que cosas no se las fechas de siembra y todas esas cosas.

Y: Pero digamos, si lo tuvieras que asumir, ¿te interesaría?

A: Si, si pero tengo que aprender, todo digamos, siempre como que escucho pero..." (Hija de la familia N° 1, 25 años)

Sin embargo, y de acuerdo a las opiniones manifestadas por el resto de los integrantes, resulta claro que no existe una convicción muy firme hacia el hecho de que ésta pueda ocuparse de alguna tarea dentro de la lechería. Por ejemplo, la madre sostiene que, a su juicio el padre ya se está ladeando hacia el lado del hijo, dado que progresivamente le está delegando y exigiendo que tome decisiones concernientes a la empresa. Por otra parte, es muy determinante en afirmar que su hija ya tiene un "espacio" claramente definido y delimitado dentro de la empresa, pero que es el de la "huerta" de la casa:

"M: Lo que pasa que a A. a ella le gustaba mucho toda la parte de huerta, y eso ella lo tiene como su empresa propia y colaboro con ella... pero ella es la que tiene eso como empresa propia, entonces dentro de la otra empresa también opina, y bueno ayuda en todo el paso de datos, y está más o menos enterada, tal vez no tanto como R. pero porque ella le dedica más tiempo a eso que lo considera más como su parte..." (Madre de la familia N° 1, 51 años)

Las valoraciones que realizaba el hermano denotaban incertidumbre respecto a la decisión que pudiera asumir su hermana, aunque dejaba entrever que no cabían dudas que el futuro sucesor sería él:

"R: Y sí, sí, por ejemplo algún día, mi papá se piense jubilar, y bueno y yo voy a tener que estar solo, y habrá que ver como seguimos, si seguimos juntos, o ella quiere dedicarse a otra cosa, y bueno habrá que dividir las partes, bueno eso, digo no sé..." (Hijo de la familia N° 1, 29 años)

Como se afirmara al inicio, la mayoría de las expresiones son las que sostienen que las hijas nunca estuvieron interesadas ni vinculadas con el trabajo del predio. Al mismo tiempo, se afirma que ya han realizado su proyecto de vida independiente de la empresa, en general desvinculado del agro:

"N: No, no, L. no ya agarro por otro camino, seguro esta, va a entrar en el hospital ahora, el tema de ella es enfermera" (Padre de la familia N° 3, 55 años)

"B: No ella desde que se fue a estudiar a Montevideo se desligó de todo esto". (Madre de la familia N° 11, 44 años)

"M: Ah no sé. K. ya te digo que no, porque ya esta allá y consiguió trabajo y todo está bien allá, y V. ta se fue ahora y no creo..." (Hijo de la familia N° 2, 21 años)

En las expresiones que surgen entre las hijas, se constata que son muy similares tanto la de quienes tuvieron una vinculación intensa y desde niñas con el trabajo de la empresa, como la de quienes nunca participaron. Es decir, la mayoría reconoce (al igual que el resto de los integrantes) que ya han realizado su vida independiente de la empresa.

"V:(...) lo que más me gustaria es tratar de depender lo menos posible, sobre todo de mis padres viste y bueno quieras o no a veces tenes que volver, y estar en la casa de mis padres este, que no no reniego de eso, pero siempre tener cierta independencia viste, que no importa que este allá, pero si estoy con mi proyecto y haciendo cosas para mí, pero ya te digo con la lechería yo no quiero saber de nada".(se ríe) (Hija de la familia N° 10, 27 años)

"Seguir en lo mío, si seguir en lo mío, si porque como te decía me gusta lo que hago, y hasta ahora no me ha ido mal...pero no, si fuera venir acá seria a lo que hacia antes, ponele esporádicamente ir o no al tambo, pero seguir con lo mío, trabajar en Mercedes o lo que fuera." (Hija de la familia N° 15, 22 años)

Lo que resulta interesante de apreciar es que, a diferencia de lo que antes se analizaba para el caso de los "hijos" que habían decidido retirarse de la empresa, éstas no solían aludir a las causas o motivos que las habían llevado a tomar la decisión de desvincularse. En ocasiones (las menos) reconocían que tampoco había existido por parte de sus padres una motivación o incentivo para que se quedaran o involucraran con el trabajo de la empresa:

"D: (...) este y bueno y ta, y como que nunca me quisieron tampoco en el tambo y bueno" (Hija de la familia N° 5, 23 años)

"A: Es que siempre pretendieron que nosotros estudiásemos algo, no que nos quedáramos ahí me parece." (Hija de la familia N° 13, 27 años)

6.2.2 La transferencia legal

La otra etapa que se identificó fue la de la “*transferencia legal*” de la explotación del padre hacia el hijo, y en la cual se constató que se encontraban algunas de las familias analizadas. A continuación se destacan algunas de las singularidades que comportaban estas explotaciones.

Los casos en los cuales se identificó que ya se había producido la “*transferencia legal*” de la explotación son tres, las familias N°: 5, 12, y 14. En todos los casos se constató que existió la voluntad del padre de transferir la empresa hacia el hijo/s, lo cual se concretó en algún procedimiento legal. Sin embargo, y como se procederá a analizar más adelante, la transferencia “*legal*” no siempre implica o constituye un traspaso “*real*” de la dirección de la empresa.

Cuadro 20. Explotaciones en las cuales se ha definido la “transferencia legal”

Explotación	Ciclo familiar	Sexo de los hijos	Hijo sucesor	Edad padre	Edad hijo/s
5	4	3 M, 1 F	2 M	71	28, 26
12	4	4 M	2 M	66	29, 35
14	4	2 M, 1 F	1 M	68	24

Como se puede apreciar, una de las regularidades que se constata en las tres familias, es la edad avanzada que tienen los padres: 71, 66, y 68 respectivamente. Mientras que la de los hijos resulta ser más variable, ya que oscila entre los 24 y 35 años. Otra constatación que se puede realizar, es que no existe una regla clara en relación a cuál de los hijos sucede, es decir, si se trata del “menor” o del “mayor” de los hijos. En el primer caso, la transferencia legal se realizó hacia los dos hijos mayores, en el segundo hacia los dos menores, y en el último caso hacia el menor de los hijos.

Por otra parte, resulta interesante atender a cuáles fueron los criterios o formas de proceder en la definición de la transferencia. En los tres casos, se constata que los criterios fueron establecidos y adoptados por el “padre”. Por ejemplo, el “tiempo” de transferencia en todos los casos se concretó luego que el padre decidiera “*jubilarse*”. Constatación que se confirma al comparar las opiniones que realizan los distintos integrantes de la familia. Asimismo, en el caso de la familia 5, el padre no transfirió legalmente la titularidad de la empresa, sino que les planteó una sociedad a dos de sus hijos, en calidad de “arrendatarios”: uno del predio del padre, y el otro del abuelo de éstos (predio que se ubica aledaño a la empresa). Legalmente cada uno funciona como una empresa independiente, pues cada uno tiene un número de RUC diferente; sin embargo, en la realidad los hijos trabajan de forma conjunta a su padre. En el caso de la familia 12, el padre transfirió legalmente la titularidad de la empresa a nombre de dos de sus hijos, quienes eran precisamente los que se hallaban vinculados a la misma. Mientras que en el caso de la familia 14, el padre le transfirió legalmente la empresa a nombre de su hijo menor.

También es preciso constatar que, además de la “*jubilación*”, el momento de transferencia de la empresa hacia los hijos estuvo signada por lo que se podría denominar el “*tiempo físico del padre*”. Es decir, fueron circunstancias de algún modo extremas y relacionadas con la salud del padre, las que indujeron fuertemente a la decisión final de realizar el traspaso legal de la empresa. Este es el caso de las familias 12 y 14. En el caso de la primera, se debió a que el padre se enfermó muy grave del corazón. En el segundo caso, el padre había decidido vender todo porque estaba realmente cansado físicamente, y se encontraba solo junto a su esposa en la empresa⁵⁰. Lo interesante de este último caso, es que fue clave el papel “mediador” que tuvo la madre para acercar las partes, y lograr que el hijo se reintegrara a la empresa.

“V: (...) este y bueno y mi madre, mi padre no fue tanto sino mi madre que conversamos así que papá tenía ganas de jubilarse, entonces este como tenía, el no podía jubilarse teniendo nada a nombre de el tenía que pasarlo este... bueno empezamos a conversar ahí...” (Hijo de la familia N° 14, 24 años)

Otra de las regularidades que se constata en el caso de las familias 5 y 12, a partir de las valoraciones que realizan tanto padres como hijos, es el hecho que con la sucesión legal de la empresa no se les “*regala nada*” a los

⁵⁰ El hijo menor, quien era el único que se mantenía vinculado a la empresa, hacía cuestión de año y medio había decidido retirarse de la misma debido a discrepancias personales con su padre.

hijos. Por el contrario, según lo expresan los propios padres, sus hijos de algún modo deben pagar al inicio “derecho de piso”. En el caso de la primera familia, tal valoración se vuelve explícita en las expresiones del padre. Además, otro hecho objetivo que se agrega es el que todas las máquinas de la empresa aún continúan estando a nombre de él. Según afirma el padre, porque se asegura frente a cualquier eventualidad, teniendo la posibilidad de retirar y quedarse con las mismas cuando quiera. Por otra parte, expresa que, si hoy por ejemplo la empresa tiene “tanto ganado”, el día de mañana deberán respetar dicha cantidad, pues ese capital no sólo les corresponderá a ellos sino que también a los otros dos hijos.

“Y bueno los vehículos y eso están a nombre mío, la máquina de ordeñar, este no pienso hacer ningún papel, como el tractor ese viste (se ríe) que lo compre los otros días, este viste que en el alquiler que me tienen que pagar este... No se si yo me voy de acá les dejare una camioneta, tendrán que pagarle la patente y el seguro viste por supuesto, y esas cosas, esas herramientas están a nombre mío viste ... yo no les he dicho a ellos lo que pienso viste que (se ríe) si trataran de no hacer las cosas más o menos en forma, lo que es mío, eso es mío, mío viste, en caso de los animales están a nombre de ellos, como si fueran de ellos y no son de ellos viste, y este yo podría de un día pa’el otro este decirles bueno no me ordeñen más porque la máquina es mía, agarro y la saco.

Y: Así que ya previó eso...

T: No eso lo tengo aquí (señala su cabeza) pero no espero nunca tener que usarlo viste, porque eso seria en un caso medio extremo, que ya te digo en ese sentido les tengo mucha confianza.” (Padre de la familia N° 5, 71 años)

En el caso de la familia 12, el padre sostiene que ahora son sus hijos los que deben hacerse cargo de las deudas que hay que saldar con el banco, y que se produjeron durante la crisis del 2002. En las expresiones de los hijos, esta situación es vivida con resignación, en el sentido que no les queda otra que seguir para adelante con la empresa, pues deben ocuparse de pagar las cuentas. En el caso de la familia 14, si bien no hay un reconocimiento o manifestación explícita hacia alguno de estos hechos, lo que es indudable es que como lo manifiesta el padre de esta familia (y lo reconoce el propio hijo), es el quien se ocupa de la “dirección” de la empresa.

Por otra parte, resulta asimismo interesante atender a las evaluaciones y perspectivas que surgen entre las familias ya analizadas, y en las cuales se “identifica quién será el hijo sucesor” (familias N°: 1, 3, 4, 8, 9, 10, 11, 16, 17) Lo interesante de destacar es que, a pesar de que en algunos casos los padres ya se encuentran en edad bien avanzada, las referencias que surgen en relación al “cuándo” se producirá la transferencia legal de la explotación suelen ser en general imprecisas y temporalmente lejanas. Y en los casos en que se hace alguna referencia precisa, siempre se lo hace en función del “padre”, específicamente cuando éste decida jubilarse. Al respecto, resulta interesante contrastar las opiniones que surgen en el caso de estos dos padres de similar edad:

“D:(...) ahora pienso que si digo hoy en día, ellos la irán a seguir si uno se retira o bueno o cualquier cosa que pase (...)” (Padre de la familia N° 1, 55 años)

“A: Claro digo, no todavía voy a seguir varios años más como titular, pero digo poco a poco le vamos pasando la pelota a la nueva generación.” (Padre de la familia N° 16, 59 años)

En este punto, cabe hacer una apreciación. No siempre que el padre decide jubilarse ocurre la decisión de transferir legalmente la empresa hacia el hijo/s. El caso más significativo en este sentido es el de la familia 4, en la que el padre se jubiló, pero no cambió en nada la situación legal de los hijos con respecto a la empresa. Por el contrario, la situación se definió de otra manera. Alrededor al predio del padre se ubicaba otro predio, que era propiedad de éste y sus hermanos. Cuando se definió la sucesión legal de este último predio (la cual se había producido recientemente) el padre no quiso poner su parte a nombre de los hijos, y entonces éstos decidieron comprar la parte de los hermanos del padre. En este caso, se puede inferir que la definición tardía de la sucesión de la generación anterior, es decir, de las tierras del padre y sus hermanos, pudo haber sido una de las causas que retardaron la sucesión legal de su propia empresa.

Por otra parte, se constata que las expresiones que surgen entre los “hijos” en relación al “cuándo” resultan ser similares a la de los padres. Según la valoración de éstos, el “tiempo de transferencia” resulta ser incierto y en general concebido como algo lejano. Además, siempre que hacen una referencia precisa sostienen que depende de la decisión que asuma el “padre” al respecto:

“R: Y sí, sí, por ejemplo algún día, mi papá se piense jubilar, y bueno y yo voy a tener que estar solo, y habrá que ver como seguimos (...)” (Hijo de la familia N° 1, 29 años)

"M:(...) pero que sé yo, a la hora, de que mi padre largue la manija del todo hay que ver como queda todo viste." (Hijo de la familia N° 2, 21 años)

Por último, otra valoración asociada que surge en las evaluaciones que realizan los hijos y que resulta muy significativa, es la consideración hacia el hecho que la sucesión no suele ser un tema muy "conversado y discutido en la familia". La incertidumbre en torno a que nunca suelen quedar claras las cosas hasta el final, suele ser una opinión compartida incluso por aquellos en los cuales ya se ha definido legalmente la sucesión. Precisamente las opiniones expresadas por la hija de la familia 5, resultan ser muy interesantes al respecto. Si bien ofrece ésta una mirada externa hacia este proceso, pues opina respecto a la sociedad que tienen sus hermanos, reconoce las dificultades que éstos tienen para trabajar de forma conjunta. A pesar que se han generado discusiones entre sus hermanos en relación al tema, así como también entre éstos y su padre, le parece que es un continuo "tira y afloje" entre los mismos, y que en parte ello se debe a que aún no están bien claras y definidas las cosas.

"D: (...) a veces no tienen mucha coordinación mis dos hermanos más... (se ríe)

Y: ¿Los más grandes?

D: Los más grandes entre ellos, pero porque bueno (se ríe) hay uno que es medio vagoneta que es el casado, entonces como que a veces tienen medio un poco de discusiones, y a veces no se sabe muy bien como para que lado van agarrar.

Y: ¿De que decís vos de seguir con la empresa?

D: Claro de quedarse, porque otra cosa no hay y tienen que aprovechar lo que es, lo que es acá y tener todo, este pero a veces como que si dos no cinchan parejo uno se cansa, y como que a veces andan medio de tira y afloje.

Y: Así que es complicado en ese sentido...

D: Sí, este como que tal vez como que nunca se han puesto bien clara las cosas y bueno terminan a veces medio en discusiones (...)" (Hija de la familia N° 5, 23 años)

6.2.3 La transferencia real

La tercera etapa que se identifica es la que se opta por denominar "*transferencia real*". En este estudio se concibe como la más importante en la definición del proceso sucesorio, ya que implica el pasaje definitivo de las responsabilidades sobre la gestión de la empresa del padre hacia el hijo. Esta etapa se considera que se encuentra estrechamente asociada a la forma en que participan padre e hijo de la toma de decisiones de la explotación.

Resulta interesante comparar cómo se ubican las explotaciones en esta etapa, y en relación a las anteriores. Para ello se considera pertinente establecer un cuadro que resuma la información. En el cuadro se considera la tipología de decisiones, y se procede a elaborar una tipología sobre la sucesión. Esta última se elabora conforme a las anteriores etapas, es decir, se considera si es que se ha "*identificado el sucesor*", y si se es que se ha "*transferido legalmente*" la explotación. En base a estas dos consideraciones se identifican tres categorías:

- Definida*: Se trata de las explotaciones en las cuales se ha concretado mediante algún procedimiento legal la transferencia de la empresa del padre hacia el hijo.
- Transición*: Se trata de las explotaciones en las cuales ya se consagra a nivel familiar quien será el futuro sucesor, pero en las que aún no se ha concretado la transferencia legal de la explotación.
- Indefinida*: Se trata de las explotaciones en las cuales no se a definido aún quien será el futuro sucesor de la empresa. Se utilizan dos criterios para identificar a las explotaciones: a) por un lado se encuentran los casos que están en el tercer ciclo familiar, en donde los hijos recién se están involucrando al trabajo de la empresa y b) el caso de las explotaciones en las cuales la inexistencia de un sucesor se produce debido a problemas con el objeto de la sucesión, es decir, con el patrimonio familiar "tierra" (indefinición de la sucesión de la generación anterior, rentabilidad del rubro, etc.)

Cuadro 21. Clasificación de las explotaciones de acuerdo a la tipología de decisiones y de sucesión

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos "activos"	Edad padre	Edad hijos	Tipología de sucesión	Hijo sucesor	Tipología de decisiones
1	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	55	29, 25	Transición	1 M	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
2	2 M, 2 F	3	2 M	51	19, 21	Indefinida	—	Patriarcal abierta

Cuadro 21. Clasificación de las explotaciones de acuerdo a la tipología de decisiones y de sucesión

Explotación	Sexo de los hijos	Ciclo familiar	Hijos "activos"	Edad padre	Edad hijos	Tipología de sucesión	Hijo sucesor	Tipología de decisiones
3	1 M, 2 F	4	1 M	55	23	Transición	1 M	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
4	2 M, 1 F	4	2 M	70	24, 38	Transición	2 M	Los hijos toman las decisiones
5	3 M, 1 F	4	2 M	71	26, 28	Definida	2 M	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
6	1 M, 2 F	4	1 M	56	31	Indefinida	—	Patriarcal cerrada
7	1 M, 1 F	3	1 M, 1 F	46	16, 19	Indefinida	1 M, 1 F	Patriarcal abierta
8	2 M, 2 F	4	1 M	71	26	Transición	1 M	Padre e hijo comparten las decisiones
9	1 M, 1 F	4	1 M, 1 F	56	30, 25	Transición	1 M, 1 F	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
10	1 M, 2 F	4	1 M	60	28	Transición	1 M	Padre e hijo comparten las decisiones
11	1 M, 1 F	4	1 M	68	40	Transición	1 M	Patriarcal abierta
12	4 M	4	2 M	66	29, 35	Definida	2 M	Padre e hijo comparten las decisiones
13	2 M, 3 F	4	1 M	64	28	Indefinida	—	Patriarcal cerrada
14	2 M, 1 F	4	1 M	68	24	Definida	1 M	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
15	3 F	3	2 F	53	17	Indefinida	—	Patriarcal abierta
16	2 M	4	2 M	59	28, 29	Transición	2 M	Padre "cabeza" de la empresa pero las decisiones son discutidas con el hijo
17	1 F	4	1 F	77	29	Transición	1 F	Patriarcal cerrada

Como se puede apreciar, se constata que sólo en una explotación se ha concretado la transferencia "*real*" de la explotación, que es la N° 4. En la misma se identifica que son los "hijos" quienes toman todas las decisiones, sean operativas, tácticas, como estratégicas. Sin embargo, a pesar de que el padre tiene edad avanzada (70 años) aún no se ha concretado la transferencia "*legal*". De hecho lo singular de este caso, es que se trata de aquel en que recientemente se definió la sucesión de la generación del padre, y el cual se resistió a poner sus tierras a nombre de los hijos.

Si se consideran los casos en los cuales ya se ha definido la transferencia "*legal*", se constata que en dos de ellos aún se está lejos de concretar la transferencia "*real*". Se trata de las explotaciones N° 5 y 14, en las cuales el padre aún continúa siendo la "*cabeza*" de la empresa. Mientras que en el caso de la explotación N° 12, padre e hijo toman las decisiones de forma conjunta. Aunque como ya se analizó en el capítulo de las decisiones, este último hijo sostiene que su padre tiene dificultades para largar el "*mando*" definitivamente.

Por otra parte, se puede confirmar que en la mayoría de las explotaciones que se encuentran en "*transición*" hacia la sucesión, se está produciendo una transferencia en las decisiones de padre a hijo. En algunos de estos casos, esta transferencia recién se está iniciando, en tanto se constata que el padre es la "*cabeza*" de la empresa, pero donde las decisiones de tipo *operativo* y *táctico*, son consultadas o conversadas en primera instancia con el "hijo". Se trata de las explotaciones N° 1, 3, 9 y 16. Mientras que en otros casos se ha producido una transferencia más acentuada, dado que padre e hijo toman de forma conjunta las decisiones, en particular las de tipo *estratégico*. Se trata de las explotaciones N° 8 y 10. Por otra parte, es preciso hacer una consideración con respecto a la explotación N° 9. En la misma se constata una diferencia de género importante, ya que a pesar de que "*hijo*" e "*hija*" se identifican como sucesores, esta última solo "*colabora*", y participa de las decisiones en general *operativas*.

Es preciso agregar que se constatan dos excepciones en las explotaciones que se encuentran en "*transición*", ya que se identifican mayores dificultades en la transferencia "*real*" de las decisiones. Se trata de las explotaciones N° 11 y 17. En la primera, se puede apreciar que, si bien ya se definió que es el "hijo" el futuro sucesor, se ubica en

el subtipo de decisiones “*patriarcal abierta*”. Es decir, el padre es quien toma y ejecuta todas las decisiones. Además, como se puede apreciar, éste ya tiene edad avanzada (68 años), mientras que el hijo es el de mayor edad de todos los hijos (40 años). Por su parte, la explotación N° 17 tiene la singularidad que se constituye de una sola hija, quien se identifica como la futura sucesora. Sin embargo, la resistencia que ejerce el padre en la transferencia de las decisiones es notoria, ya que se ubica en el subtipo de “*patriarcal cerrada*”. La hija, pesar de ser “*activa*” en las tareas, es “*pasiva*” en las decisiones. Además, lo singular es que el padre es el mayor de todos los considerados en este estudio, pues tiene 77 años de edad.

Las otras dos explotaciones en las cuales se constatan graves dificultades en la transferencia real de responsabilidades, son la N° 6 y 13. Como se puede apreciar, a pesar de que se encuentran en la cuarta etapa del ciclo familiar, ambas se ubican en el mismo subtipo de decisiones: “*patriarcal cerrada*”. A diferencia de las anteriores, en estos casos no se identifica ningún sucesor. Sin embargo, se constata que la ausencia de perspectivas se asocia a alguna problemática ligada al objeto de la sucesión. En el caso de la explotación N° 6, debido a que aún no se ha definido la sucesión de la generación anterior, y en la N° 13, en razón de la poca rentabilidad que tiene el rubro.

Finalmente, es preciso considerar las explotaciones en las cuales la “*indefinición del sucesor*” se relaciona estrechamente al ciclo familiar. Se trata de las explotaciones N° 2, 7 y 15, las cuales se encuentran en el tercer ciclo. Como se puede apreciar, las tres se ubican en el mismo subtipo en relación a las decisiones: “*patriarcal abierta*”. Aunque es preciso considerar que en el caso de las explotaciones N° 2 y 15, ya se puede dilucidar, de acuerdo a las opiniones de los integrantes, quien podría ser el futuro sucesor. A diferencia de las que se encuentran en “*transición*”, en estos casos se constata que las perspectivas aún no son tan certeras, dado que temporalmente falta mucho para su concreción. Sin embargo, en estos dos casos, ya se está produciendo una transferencia aunque mínima- en las decisiones, pues el padre los consulta sobre decisiones de tipo *operativo*.

6.3 Síntesis

En la primera parte, se analizó el componente “*simbólico*” de la sucesión. Es decir, las significaciones y valoraciones que surgían con más frecuencia en las evaluaciones realizadas acerca de la continuidad de la explotación a nivel familiar. Como se pudo constatar, dicha valoración en general resultaba ser positiva y, compartida por la mayoría de los integrantes. En el caso de los padres, la continuidad de la explotación se concebía y vivía como un “*hecho natural*”. Si bien la mayoría de los hijos la concebía del mismo modo, en algunos casos, también se constataba que generaba incertidumbres pensar acerca del mismo. Por otra parte, se constató que la valoración hacia el “*sacrificio familiar*”, en el sentido del esfuerzo que implicó sacar adelante la empresa, fue recurrente en las expresiones de padres como de hijos. Se encontró que esta valoración resultaba ser decisiva tanto en las expectativas que se mantenían, así como incluso en la definición misma de la “*sucesión*”. Es decir, el valor que detentaba la continuidad de la explotación a nivel familiar, se instituía como tal, en la medida que era producto de un devenir histórico y compartido por la familia.

En la segunda parte, se procedió analizar las tres etapas que se identificaron en relación al proceso sucesorio, las que se optaron por denominar como: “*identificación del sucesor*”, “*transferencia legal*”, y “*transferencia real*”. Según se pudo constatar, las explotaciones analizadas se ubicaban en diferentes etapas, y no todas habían atravesado el mismo recorrido. Es decir, no constituían etapas secuenciales; la que si o si debía cumplirse en primera instancia, para luego pasar a otra etapa, era la de la “*identificación del sucesor*”

La primera etapa fue analizada en base al género, ya que primero se analizaron las perspectivas que surgían en relación al hijo “*varón*”, para luego hacer lo mismo con las que en su caso surgían para las hijas “*mujeres*”. En relación a los primeros, se constató que las familias que consagraban al hijo varón como futuro sucesor, se encontraban en la cuarta etapa del ciclo familiar. O sea, el hijo que se identificaba como sucesor, era aquel que al momento se encontraba vinculado activamente a la explotación. En las valoraciones tanto de padres como de hijos, la continuidad vía masculina se concebía como un “*hecho natural*”. Sólo se constataron pocas expresiones en las cuales se problematizaba o se ponía en cuestión al hijo consagrado familiarmente como futuro sucesor. Por otra parte, se constató que la “*ausencia de identificación*” en los hijos varones, se relacionaba con dos componentes

principales. Por un lado, con el objeto de la sucesión, “la tierra”: indefinición de la sucesión de la generación anterior, rentabilidad del rubro, y escala de tierras. Por el otro, con problemas relacionados al desarrollo del proceso sucesorio, tales como: conflicto de intereses con el “padre”, o bien entre los propios “hermanos”. Mientras que en el caso de las hijas, se constató que sólo en tres familias existían perspectivas positivas; dos de ellas precisamente estaban compuestas sólo de hijas mujeres. A diferencia de las expresiones que surgían en relación a los hijos, en estos casos, los padres problematizaban acerca de la hija que se identificaba como sucesora. Es decir, no se concebía como un “*hecho natural*”, sino que la valoración asociada que surgía con más frecuencia en las expectativas de éstos, era la importancia de la “*educación*” de las mismas. Por su parte, en las expresiones de las hijas, se constataba la resistencia que habían ofrecido sus padres para que éstas no permanecieran vinculadas a la explotación; incluso en uno de los casos, la hija manifestaba que había debido ganarse con mucho esfuerzo el “*lugar*” que hoy ocupaba en la empresa. Por otra parte, en las expresiones que realizaban las hijas que ya se habían desvinculado de la explotación, no se establecían ni problematizaban los motivos que las habían conducido a retirarse.

En la segunda etapa, la “*transferencia legal*”, se procedió analizar las explotaciones en las cuales se había concretado la transferencia de la empresa del padre hacia el hijo, mediante algún procedimiento legal. En los tres casos, se constató que dicha transferencia se concretó luego de que el padre decidiera “*jubilarse*”. Aunque, como se pudo confirmar, el tiempo “*físico del padre*” fue algo más determinante, en el sentido de que cuando éste estuvo realmente cansado físicamente decidió resolver la transferencia. Sin embargo, en uno de los casos, se constató que el vínculo mediador que tuvo la “*madre*” fue clave para acercar las partes. Entre los criterios o formas de proceder en la definición legal, se destacó que la valoración asociada y más frecuente en las expresiones de los padres, era que con la sucesión “*no se les regalaba nada a los hijos*”, sino que éstos últimos debían pagar derecho de piso al inicio. Por su parte, las expresiones realizadas por padres e hijos que habitaban explotaciones en las cuales ya se había consagrado familiarmente el futuro sucesor, eran muy similares a la de los anteriores. Es decir, se coincidía en afirmar que el tiempo en el que se concretaría la transferencia dependía del tiempo del “*padre*”. En la mayoría de las expresiones, cuando éste decidiera “*jubilarse*”.

Finalmente, la tercera etapa, la “*transferencia real*”, se identificó con la participación que tenían padre e hijos en las decisiones que se tomaban diariamente en relación a la unidad productiva. Se constató que sólo en un caso se había definido la transferencia *real*, en tanto que eran los hijos los que se hallaban al frente de la empresa, y quienes tomaban todas las decisiones relativas a la misma (*operativas, tácticas y estratégicas*). Sin embargo, en este caso aún no se había concretado la transferencia *legal*. Por otra parte, se constató que en los casos en los cuales ya se había definido la transferencia *legal*, se identificaban dificultades en la transferencia *real*. Es decir, en dos de los casos la sucesión de la empresa había sido sólo nominal, ya que el padre continuaba siendo la “*cabeza*” de la misma. Por su parte, en los casos en los cuales ya se consagraba familiarmente el futuro sucesor, se estaba iniciando la transferencia de las decisiones. En algunos casos aún era mínima, y en otros, ya padre e hijo tomaban las decisiones de forma conjunta. Sin embargo, se identificaron dos excepciones. Por un lado, un hijo que era ya adulto, y que se ubicaba en el tipo de explotación “*patriarcal abierta*”. El padre tomaba todas las decisiones, y el primero era consultado sólo en decisiones de tipo *operativo*. Por el otro, el caso de la única hija, en donde a pesar de que era consagrada familiarmente como “*sucesora*”, era excluida por su padre del ámbito de las decisiones. Las otras dos explotaciones en las cuales se identificaban graves dificultades en la delegación de las decisiones, se ubicaban en el subtipo de decisiones “*patriarcal cerrada*”. Aunque, las dificultades podían estar asociadas a la “*ausencia de perspectivas*” que se tenía en relación a los hijos que habitaban en estas explotaciones (6 y 13). Por último, se encontraban aquellas familias que aún se encontraban en la tercera etapa del ciclo familiar, y donde la identificación del sucesor aún era lejana. Sin embargo, lo singular era que todas se ubicaban en el mismo subtipo de decisiones, “*patriarcales abiertas*”. En las mismas no se identificaban dificultades en la transferencia, sino que por el contrario, los padres estaban involucrando de a poco a los hijos, particularmente en las decisiones de tipo *operativo*.

7. CONCLUSIONES

El analizar cómo funcionaban cotidianamente las empresas a nivel de las “*tareas*” como de las “*decisiones*”, el reconocer cuáles eran las significaciones más importantes que modelaban las opiniones que los distintos integrantes de la familia adoptaban con respecto a la “*continuidad de la empresa*”, permitió obtener una aproximación a la manera en que se define la sucesión en estas explotaciones. A continuación se hará referencia a los principales hallazgos.

La primera constatación que se puede realizar, es que la “*lechería*” se caracteriza por ser una actividad fuertemente **pautada en lo que refiere a su continuidad a nivel generacional y familiar**. Es decir, la continuidad de la explotación en manos de la familia, se destaca por ser una valoración positiva y compartida por los distintos integrantes. La significación asociada que surge con más frecuencia es la del “**sacrificio familiar**”, la cual de acuerdo a lo que se analizara, parece modelar y condicionar fuertemente las expectativas que surgen al respecto. En este sentido se confirma que el “valor” que detenta la continuidad de la explotación, se instituye como tal entre los individuos, en la medida que es producto de una historia, de experiencias y vivencias compartidas por el núcleo familiar.

La segunda constatación es que, de acuerdo a las evaluaciones realizadas por los distintos integrantes, existe una **preeminencia natural a concebir que sea el hijo “varón”, en términos preferenciales a las “mujeres”, el futuro sucesor de la empresa**. Como se pudo apreciar, esta distinción de “género” ya se confirma en la forma en que se distribuyen las tareas en la empresa, en tanto son prescripciones de género las que determinan las tareas que le corresponden realizar a cada integrante. Durante la socialización primaria, los hijo/as van reconociendo, aprendiendo, y finalmente reproduciendo el lugar que ocupan, y que les corresponde dentro del “espacio productivo” de la empresa. Si bien los “hombres” (padre-hijo) se caracterizan por tener una participación muy “activa” y por realizar las *tareas principales* de la explotación, se puede confirmar y destacar la variabilidad de situaciones que se presentan en relación a la participación de las “mujeres” (madre-hija). El espectro de situaciones abarca así desde aquellas que tienen una participación muy “activa”, las que “colaboran”, y las que dedican todo su tiempo al ámbito doméstico. Por su parte, a nivel de las “decisiones”, también se pudo confirmar que el “género” actúa como un factor determinante, en tanto lo usual es que las decisiones sean tomadas por los hombres, en su mayoría por el “padre”. Las “madres” que suelen participar en las decisiones, son las que en general tienen una participación “activa” o “colaboradora” en el espacio productivo. Aunque lo hacen en el carácter de ser consultadas, en ocasiones, y para determinadas decisiones, en su mayoría *operativas o estratégicas*. Sin embargo, como se pudo constatar, los hallazgos más interesantes correspondieron a las madres que se caracterizaban por ser “activas” en las decisiones, y por tener en ocasiones un rol clave y mediador entre las decisiones de padre-hijo (*explotaciones patriarcales abiertas y cerradas*). Mientras que en el caso de las “hijas”, no se confirmó ninguna que tuviera una participación “activa”, sino que la mayoría era “pasiva” de este ámbito, o bien “colaboraba” de las decisiones que le correspondían al área de la cual ella se ocupaba. Asimismo, eran consultadas sobre las decisiones de tipo *estratégico*, aunque en menor medida que las madres. Por otra parte, la preeminencia a que fuera el “varón” el futuro sucesor, también pudo confirmarse en las perspectivas que mantenían los “padres” acerca de la vinculación futura de sus hijo/as con la empresa. Las evaluaciones que surgían en relación a los “hijos”, se caracterizaban por concebir como un “*hecho natural*” la permanencia de los mismos en la empresa. Los únicos casos en donde se ponía en entredicho su vinculación, se asociaban a situaciones particulares de la explotación (indefinición de la sucesión de la generación anterior, poca rentabilidad del rubro). Por otra parte, la naturalidad con que se vivía este hecho, se constataba con más fuerza al comparar las expectativas que surgían para las “hijas”, en particular en los casos en donde la sucesión femenina resultaba inevitable. El caso más significativo correspondía a la familia compuesta de una única hija. Según lo expresara explícitamente el padre, éste había tratado de desalentar o erosionar la posible sucesión familiar de la empresa, al persuadir a su hija que nunca se vinculara a la misma.

La tercera constatación que merece realizarse, es que **el proceso sucesorio se articula fuertemente en torno al “padre”**. Como se pudo constatar, es habitualmente él quien decide el cuándo y cómo se transfieren las responsabilidades sobre la gestión de la empresa a la próxima generación. Sin embargo,

como se pudo confirmar, **la sucesión no constituye un proceso que se halle exento de tensiones y conflictos**. Donde se vuelven más patente las dificultades que existen en la definición de este proceso, es en la *“transferencia real”* de la empresa, es decir, en la delegación de la toma de decisiones de padre a hijo. Las dificultades que existen en este sentido, de hecho se confirman en la mayoría de las explotaciones analizadas. Como se constató, sólo en un caso se había definido la transferencia real de la empresa, mientras que en trece de las diecisiete familias, el padre era la *“cabeza”* de la misma. Los casos más singulares correspondían a las explotaciones en las cuales ya se había definido la sucesión *“legal”*, dado que como se pudo apreciar, esto no había implicado una *“transferencia real”* de las decisiones. Por el contrario, en todos los casos se confirmó que el padre continuaba teniendo una participación muy *“activa”*, tanto a nivel de las *“tareas”* como de las *“decisiones”*. En ocasiones, dicha situación era problematizada y cuestionada por algunos integrantes (hijos, madre), y hasta incluso vivido con *“resignación”* por alguno de los hijos. En particular, en los casos que se identificaron como *“explotaciones patriarcales cerradas”*, ya que se trataba de los casos en los cuales las dificultades en la transferencia eran más importantes. Por otra parte, las dificultades que tenía el padre en delegar las decisiones, se confirmó también en las expresiones realizadas por los hijos que ya se habían retirado de la empresa, en donde se sostenía que uno de los motivos de la desvinculación, había sido precisamente un *“conflicto de intereses”* con el padre. Por su parte, en los padres se apreciaban contradicciones manifiestas en los discursos que expresaban. Precisamente, en ocasiones se constató que el padre se debatía entre el asumir la capacidad que ya tenían sus hijos para tomar solos las decisiones, y por el otro en reconocer que seguía siendo el quien continuaba teniendo el *“mando”* o la *“dirección”* de la empresa. Por último, se puede afirmar que esta delegación tardía de responsabilidades hacia los hijos, pudo haber afectado la capacidad de madurez y responsabilidad de éstos para poder afrontar la gestión de la empresa en un futuro y sin la presencia del padre.

La cuarta constatación que merece destacarse, es que la ***“madre”* tiene un papel muy importante en este proceso**. Ésta resulta ser en ocasiones no solo mediadora de las decisiones entre padre-hijo, sino que inclusive **actor clave** en la definición misma de la *sucesión*, logrando el acercamiento de las partes. Por otra parte, y si bien solo se confirmó en pocos casos, se puede pensar que el *“asesor técnico”* también puede jugar un papel importante y clave en la definición de la sucesión.

A modo de concluir, y a partir de los hallazgos más congruentes, se pueden arriesgar algunos lineamientos básicos que se podrían tener en cuenta para lograr la concreción de una sucesión final exitosa, y los que podrían ser objeto de estudio de nuevas investigaciones que profundizaran en la temática.

- La primera consideración es la *“planificación con tiempo de la sucesión”*. Como se pudo constatar, la delegación tardía que se produce en la transferencia real de las responsabilidades, conduce a que la misma se produzca en general cuando tanto *“hijos”* como *“padres”* se encuentran en edad avanzada, lo que puede atentar contra la capacidad de gestión de los hijos para poder hacerse cargo en un futuro solos de la empresa.
- Además, y desde luego crítico para que todo sea un éxito, la planificación debería incluir la *“definición de un plan de retiro para el padre”*. Como se pudo analizar, la definición de la sucesión generalmente se encuentra ligada a la disposición y capacidad de trabajar de éste. De este modo, resulta difícil pensar que la influencia que ha tenido una persona que ha estado acostumbrada a ser la *“cabeza”* de la empresa durante tantos años, desaparezca de un momento al otro, sino que sería importante que se le continuara atribuyendo alguna función específica dentro de la empresa.
- Por otra parte, debería considerarse la formación y capacitación del futuro sucesor, sobre todo a *“nivel formal”*, pues como se pudo constatar, los hijos que se quedan en el predio se caracterizan por tener menores credenciales educativas que las hijas. La capacitación a nivel laboral (administración de empresas, técnico agropecuario, lechero, etc.) se vuelve sin duda imprescindible en un rubro dinámico y de fundamental importancia socio-económica para nuestro país, como lo es la *lechería*.
- Otro punto importante, sería el de consultar e involucrar también a los otros actores importantes de este proceso, a saber madre y asesor técnico. Como ya se señalara, en particular la *“madre”*, puede cumplir un papel clave y fundamental en la definición del mismo.

8. BIBLIOGRAFIA

- Alonso, L.E.: La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa, Editorial Fundamentos, Madrid, 1999.
- Amat, J.: La continuidad de la empresa familiar, Ediciones Gestión S.A, Barcelona, 2000.
- Barbato, C. & Paolino, C.: La lechería, un tema de hoy, Enfoques de CINVE, Ediciones de la Banda Oriental, 1985.
- Berger, P. & Luckmann, T.: La construcción social de la realidad, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1979.
- Bourdieu, P.: El baile de los solteros, Edición Anagrama, Barcelona, 2000.
- Bourdieu, P.: El sentido práctico, Ediciones Taurus, Madrid, 1991.
- Bourdieu, P.: Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción, Editorial Anagrama, Barcelona, 1997.
- Brumer, A.: Genero e agricultura: A situacao da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul, Revista Estudos Feministas, Florianópolis, 2004. En: <http://redalyc.uacmex.mx/redalyc/src/inicio>
- Caggiani, M.E: Heterogeneidades de la condición juvenil rural. Aportes para una definición sociológica de la juventud rural (tesis de maestría), Maestría en Sociología-Facultad de Ciencias Sociales, Montevideo, 2004.
- Campaña, P.: El contenido de género en la investigación en sistemas de producción, RIMISP, Santiago de Chile, 1992.
- Campbell, C. & Stanley, J.: Diseños Experimentales y Cuasi experimentales en la Investigación social, Ediciones Amorrortou, Buenos Aires, 1967.
- Cancela, W. & Melgar, A.: El Uruguay rural: cuarenta años de evolución, cambios y permanencias, Clach, Montevideo, 2004.
- Cea D'Ancona, M.: Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, Barcelona, 1996.
- Centro de Investigaciones Económicas (CINVE): Una década de cambio en la lechería uruguaya (1975-1985), Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo, 1987.
- Chiappe, M.: "Cada uno a lo suyo": Contribuciones de las Mujeres a la Producción Lechera del Uruguay. Agricultura em Sao Paulo, SP, Vol 48 (2) Sao Paulo, Brasil, 2001.
- Chiappe, M.: Las mujeres rurales del Uruguay en el marco de la liberalización económica y comercial del Uruguay, Red Internacional de Género y Comercio, Capítulo Latinoamericano, Montevideo, 2002. En: www.comitemujeresasc.org/documentos/Rurales.pdf.
- Delgado & Gutiérrez: Métodos y técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales, Síntesis psicológicas S.A, Madrid, España, 1998.
- DIEA: Contribución a la lechería comercial, MGAP, Montevideo, 2003. En: www.mgap.gub.uy/DIEA/Rubros/Lecheria/Leche_2003.pdf

- Dirven, M.: Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón más para el éxodo de la juventud?, Cepal, Santiago de Chile, 1998.
- Filardo, V.: Vinicultura en el Uruguay. Estudio de la relación entre Cultura e Incorporación Tecnológica, Revista de Cs. Sociales, Montevideo, 1994.
- García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (comps.): El análisis de la Realidad Social: Métodos y técnicas de Investigación, Alianza Universidad, Madrid, 1986.
- Graña, F.: La resistencia a la sucesión femenina del predio rural: el caso de los productores familiares en la lechería uruguaya, Revista de Cs. Sociales N° 8, Montevideo, 1996.
- Hernández, A. & Pereira, G.: Productores familiares en la lechería: Propuestas frente a la Integración Regional, Serie Técnica N° 1, CIESU, Montevideo, 1994.
- IJUR: Juventud Rural en el Cono Sur. El Estado de las investigaciones y los desafíos futuros, Seminario Internacional Virtual del 19 al 21 de mayo de 2003.
- KMAID, G.: La Juventud Rural en el Uruguay: elementos para su discusión, Foro Juvenil, Ediciones de la Banda Oriental, Montevideo, 1990.
- Leach, P.: La empresa familiar, Ediciones Granica S.A, Barcelona, 1993.
- MGAP: Censo General Agropecuario 2000, Vol.II, DIFEA, Uruguay, 2000. En: www.mgap.gub.uy
- Niedwork, N.: La mujer rural: Familia y trabajo en el Uruguay. En: Filgueira, C., Nea (Comp.). La mujer en el Uruguay: Ayer y hoy, GRECMU-EBO, Montevideo, 1986.
- Pérez, E.: Hacia una nueva visión de lo rural. En: Giarraca, N. (Comp): ¿Una nueva ruralidad en América Latina?, CLACSO, Buenos Aires, 2001.
- Piñeiro, D.: Caracterización de la producción familiar. En: <http://www.fagro.edu.uy/investigacion/GII/docs/Caracterizacion%203.pdf>
- Piñeiro, D. & Chiappe, M.: La Gestión en los Establecimientos Lecheros: una tipología de los productores según su disposición al uso de los registros físicos y económicos, Facultad de Agronomía, Universidad de la República, 1997.
- Piñeiro, D. (Org.): Nuevos y No Tanto. Los Actores Sociales Para la Modernización del Agro Uruguayo, Ediciones de la Banda Oriental - CIESU, Montevideo, 1991.
- Ramos, G.: Un acercamiento teórico a los efectos del sistema de sucesión en la incorporación de los jóvenes a la agricultura vasca, Presentado en VI Congreso Vasco de Sociología, Bilbao, 2004. En: www.unavarra.es/puresoc/pdfs/c_ponencias/ramos.pdf
- Rodríguez, D.: Gestión Organizacional. Elementos para su estudio, Programa de Comunicación Corporativa, Centro de Extensión de la Universidad Católica de Chile, 1995.
- Rodríguez, J.C & Zamalvide, M.: Juventud Rural en el Uruguay de los "90", Foro Juvenil, IICA, Uruguay, 1998.

- Romero, J.A: La Modernización Agraria en el Uruguay: los jóvenes rurales una asignatura pendiente, Informe final de Investigación, Beca CLACSO/ASDII para jóvenes, 2002. En: www.lica.org.uy/REDLAT/romero.doc
- Salamón, S.: Culture and Agricultural Land Tenure, Rural Sociology Vol.58 N°4, University of Illinois, 1993
- Vaillant, M.: El complejo productivo lácteo en el Uruguay. En Dirven, M. (comp.): Apertura económica y (des) encadenamientos productivos. Reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina, CEPAL, Santiago de Chile, 2001.
- Valles, M.: Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional, Editorial Síntesis S.A., Madrid, 1997.
- Veiga, D.: Desarrollo Regional en el Uruguay: Características y Evolución Reciente, CIESU, Montevideo, 1991.
- Vitelli, R.: Mujeres rurales en el Uruguay: una aproximación desde sus condiciones de vida y el trabajo, Tesis para optar al Grado de de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Estudios Sociales Agrarios, Buenos Aires, 1994.
- Voyce, M.: Testamentary freedom, patriarchy and the inheritance of the family farm in Australia, European Society for Rural Sociology, Vol.34 - N°1, 1994.
- VVAA: Juventud Rural, Modernidad y Democracia en América Latina, Cepal, Santiago de Chile, 1996.
- Silvestre, M., Abramovay, R., Mello, M., Dorigon, C., Balissera, I.: Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar, Epagri, Brasília, Nead/Ministerio do Desenvolvimento Agrario, 2001.
- Mello, M., Abramovay, R., Silvestre, M., Dorigon, C., Ferrari, D., Testa, V.: Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar. *Agricultura São Paulo*, 2003. En: www.ica.sp.gov.br/out/publicacoes/pdf/asp-1-03-2.pdf
- Weber, M.: Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1944.
- Yacuzzi, E.: El Estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, Universidad del CEMA. En: www.biblioteca.idict.villaclara.cu/.../Estudio%20de%20caso%20como%20metodologia%20de%20investigacion.pdf
- Yin, R.: Case Study Research Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage Publications, USA, 1997.