

# ¿Heredero o empresario?

A qué nos referimos cuando hablamos de herencia. ¿Es solo lo monetario o la capacidad y el carácter de los que nos precedieron para generarla? Herencias conflictivas y el aprendizaje de las nuevas generaciones.



Cierto día, en otra vida, viendo Bonanza, uno de los episodios me pegó. Habían secuestrado a **Joe** —el menor de los Cartwright, los dueños de La

Ponderosa— en la serie de televisión western más popular de la época. La magnitud del rescate era tal que suscitó el siguiente comentario de **Hoss**, aquel gran-

dote bonachón: “Tendremos que vender La Ponderosa”. A lo que **Ben**, sabio y reflexivo padre, respondió: “Hijo mío, lo que cuesta solo dinero, es barato”.

Esta sentencia despierta la discusión sobre a qué nos referimos cuando hablamos de herencia. No sé si por formación o deformación tenemos el hábito de referirnos a la herencia en términos monetarios, subestimando otros aspectos de la misma tanto o más importantes que éste. Hay gente que hereda plata y otros que heredan genes. Sí, sí y ambas cosas también, aunque la relación entre ambas es tal vez aleatoria.

Si a uno le preguntaran, ¿qué preferís heredar? ¿Plata o la capacidad de generarla? Tú, ¿qué elegirías?

Ahora que está emergiendo con fuerza la epigenética – esa parte de la genética que se expresa en función de los recursos que se dispone–, podemos recurrir a los comportamientos y valores que incorporamos –metimos o nos metieron en el cuerpo–, a través de nuestros padres, familiares u otras personas de nuestro entorno temprano y que nos marcaron.

Pero antes de entrar en ese tema me gustaría reflexionar sobre aquel padre que no pudo costear los estudios de su hijo porque quería dejarle “algo”. La frase lo dice todo. Es la concepción del significado de “algo” la brecha entre el valor tangible y estático de la herencia y su valor intangible, potencial y dirigido del recurso. A esto sumemos

que “el heredero” no solo no le gusta el campo, sino que quería ser cirujano vascular (o astronauta).

Traigo estos antecedentes porque el tema de la herencia suele aparecer en la determinación de objetivos en las empresas. Algunos sobrestiman la relevancia de la empresa (o los bienes) en lo que le va a dejar a sus hijos. Son menos los que se ocupan si la van a poder manejar o si harían mejor uso de esos bienes en otro rubro.

Hay un punto –muy agrario, por cierto– que es la divisibilidad de la tierra. Algunos nacimos y crecimos con este concepto que invade a veces algunas decisiones. Empresas que eran divisibles, fueron perdiendo esta condición a medida que

se intensificaban. La relación entre extremos puede compararse con el valor de tasación de los bienes versus su valor calculado en función del flujo de fondos que es capaz de generar. Esto último es lo que hace subir o bajar los precios de bonos, fondos y acciones entre otras cosas.

### Y yo, ¿qué soy?

Pero, ¿qué le pasó al tatarabuelo que vino de España o Italia con una mano atrás y otra adelante? Muchas cosas

que no creo que detallemos aquí, pero una de sus fortalezas era su apego al riesgo. No tenía nada que perder. ¿Y que les pasó a sus herederos? Si. Tenían mucho que perder y más aversión al riesgo. No solo se criaron con el “no quiero que pase por lo que yo tuve que pasar” sino con una gran cantidad de seguridades. Salieron conservadores. No dramaticemos. Por suerte las cosas no son tan binarias cómo yo las presento.

A veces hasta tenemos el orgullo de decir que no solo continuamos la obra de los emprendedores, sino que hicimos lo que ellos harían en esta circunstancia. ¿Y yo qué soy? ¿Heredero o empresario?

En este mundial de fútbol estamos disfrutando como **Mac Allister** no solo heredará la plata del padre sino la capacidad de generarla. Un aspecto muy difícil de heredar desde todo punto de vista es el liderazgo, el trabajo en equipo, la relación con los recursos humanos y –sobre todo– la humildad.

Los padres siempre quieren la unidad de sus hijos, pero hacen todo lo posible por fracasar. Apuestan a que el campo sea elemento de unión en lugar de lo que suele ser: elemento de discordia. Aprendí que los hijos no pelean por la

“SI A UNO LE PREGUNTARAN, ¿QUÉ PREFERÍS HEREDAR? ¿PLATA O LA CAPACIDAD DE GENERARLA? TÚ, ¿QUÉ ELEGIRÍAS?”

plata, pelean por la preferencia de los padres o antiguas desigualdades afectivas. Es mucho más fácil disfrazarlas de interés económico.

### Herencias tan conflictivas

En más de una oportunidad se me presentó la propuesta de que la empresa invierta fuera del agro. La mayoría de las veces aprovechando recursos intelectuales ociosos dentro de los socios (reales o potenciales). Mi propuesta en ese momento fue la de distribuir los dividendos en una reunión y, —luego de aceptadas las bondades del nuevo proyecto—, pedirles a los socios que restituyan lo repartido para financiarlo. De golpe desaparecieron las ganas de crecer. Tal parece ser uno de los puntos débiles de las empresas: el tratamiento del dinero comunitario.

Suelo interesarme en las transiciones de padre administrador/empresario a “hijo-quelegustaelcampo” (está escrito todo junto a propósito). Puede que al hijo en realidad no le guste nada o no tenga vocación y el campo es simplemente lo que tenía enfrente de sus narices cuando se suponía que debía empezar a trabajar. Hay muchas honrosas excepciones.

Cuando esto pasa, las expectativas de los padres son (suelen ser) infinitamente más ambiciosas —pero sobre



### PARA RECORDAR

“Los padres siempre quieren la unidad de sus hijos, pero hacen todo lo posible por fracasar. Apuestan a que el campo sea elemento de unión en lugar de lo que suele ser: elemento de discordia. Aprendí que los hijos no pelean por la plata, pelean por la preferencia de los padres o antiguas desigualdades afectivas. Es mucho más fácil disfrazarlas de interés económico.”

todo distintas — de las de los hijos. A este respecto tengo incorporada la frase “el poder no se delega, se arrebató”. Es porque creo que un padre no debería hacer ningún esfuerzo para incorporar un hijo a la gerencia/dirección de una empresa. Mas bien y —con cierta resistencia— debería “dejarse arrebató” el poder.

En este pensamiento se asienta la idea de que quien está dispuesto a arrebató es porque ha adquirido el don de la responsabilidad y la pasión.

### El aprendizaje de las nuevas generaciones

Otro componente de estas disquisiciones es el costo de

las decisiones de las nuevas generaciones. Veo padres desautorizando hijos para evitar que lleve a la empresa a una crisis económica. Pero no veo tantos padres preparados para asumir un alto costo de aprendizaje que creo, es donde más hay que invertir. Dice **Oscar Velazco** que las etapas de aprendizaje son:

1. **“Incompetente Inconsciente”**: No sabe que no sabe.
2. **“Incompetente Consciente”**: Se dio cuenta y se agarra la cabeza.
3. **“Competente Consciente”**: Lo hace bien, pero con mucha atención.
4. **“Competente Inconsciente”**: Lo hace de taquito. Sin Pensar.

El punto 4 puede asimilarse a la forma en que “ahora” andamos en bici, en auto, a caballo, etc.

Hay abogados que heredan el estudio y los clientes de los padres. Hay cirujanos que heredan la templanza y precisión con el bisturí. Hay productores que heredan el don de gentes y los conocimientos, pero muchos —por no decir la mayoría— reconvirtieron su herencia en lo que hoy son y esto es literalmente invaluable.



Ing. Agr.  
Carlos González Crende