

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026  
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

Como citar: Velásquez-Arboleda, O. H., Colmenares-Flórez, R., Silva-García, A. C., y Díaz-Saenz, C. G. (2026). Preservación estratégica del relevo generacional en lecherías familiares. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(Especial 15), e31e1536. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.36>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 31 No. Especial 15, 2026, e31e1536  
Enero-Junio  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Preservación estratégica del relevo generacional en lecherías familiares

Velásquez-Arboleda, Oscar Hernán\*  
Colmenares-Flórez, Ricardo\*\*  
Silva-García, Ana Cristina\*\*\*  
Díaz-Saenz, Carlos Gabriel\*\*\*\*

## Resumen

El relevo generacional constituye uno de los desafíos más críticos para la sostenibilidad de los sistemas productivos agropecuarios en América Latina. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación fue diseñar un conjunto de líneas de acción estratégicas para la preservación del relevo generacional entre los productores de la cuenca lechera antioqueña, Colombia. El estudio adopta un diseño cualitativo basado en la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*), aplicado a 28 productores lecheros de la subregión norte de Antioquia, Colombia, hasta alcanzar la saturación teórica, siguiendo el principio de unidad de análisis ampliada propio de la investigación cualitativa. El análisis con Atlas.ti identificó tres variables: permitió identificar tres variables centrales: (1) Dinámica del Relevo Generacional, analizada desde la disposición y voluntad de los sucesores y la preparación para la sucesión; (2) Determinantes de la Continuidad, articulados en torno a las barreras percibidas —exigencia física, aislamiento geográfico,

Recibido: 27.01.26

Aceptado: 11.03.26

\* Este artículo se presenta como requisito de la disertación posdoctoral de la Universidad UIIMEX, denominada "Transformación de la Concepción del Trabajo para la Sostenibilidad y Relevo Generacional en la Cuenca Lechera de Antioquia", derivada de la investigación "Factores y acciones para promover el relevo generacional en lecherías de la cuenca lechera de Antioquia", financiada por el Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. El estudio garantizó el anonimato de los participantes mediante consentimiento informado, utilizando atribuciones genéricas para las citas. Además, el protocolo de investigación cumplió con los principios éticos cualitativos de Lincoln y Guba (1985) y la Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia.

\*\* Contador, Magíster en Gerencia del Talento Humano, Doctor en Ingeniería: industria y organizaciones, estudiante posdoctoral en Administración e Innovación de Negocios - UIIMEX, Profesor titular del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Email: [ohvelasquez@elpoli.edu.co](mailto:ohvelasquez@elpoli.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4332-0624>.

\*\*\* Contador Público, Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Magíster en TIC para la Educación, Doctor en Administración Empresarial, estudiante posdoctoral en Administración e Innovación de Negocios - UIIMEX, Profesor asistente del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Email: [racolmenares@elpoli.edu.co](mailto:racolmenares@elpoli.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3215-8868>.

\*\*\*\* Administradora de Empresas Agropecuarias, Especialista en Gerencia, candidata a Magíster en Gerencia de Agronegocios, profesora Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Email: [ana\\_silva97081@elpoli.edu.co](mailto:ana_silva97081@elpoli.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2470-1658>

\*\*\*\*\* Ingeniero Electrónico, Magíster en Ingeniería Mecatrónica, MBA, Doctorado en Dirección de Proyectos, Posdoctor en Dirección de Proyectos Sostenibles, Profesor UIIMEX, Profesor Titular Universidad Autónoma del Caribe. Email: [carlos.diaz18@uac.edu.co](mailto:carlos.diaz18@uac.edu.co); ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7778-3799>.

inestabilidad económica— y los promotores percibidos —identidad, autonomía, calidad de vida rural—; y (3) Perspectivas de Sostenibilidad, examinadas desde la innovación tecnológica y articulación institucional. La categoría central emergente es la tensión identitaria entre el orgullo por la tradición lechera y la percepción del oficio como esclavizante y mal remunerado. Se concluye que la preservación del relevo generacional exige intervenciones articuladas que operen simultáneamente sobre las condiciones objetivas del trabajo, las representaciones culturales del oficio y las competencias de los sucesores, y que reconozcan a los propios productores como agentes centrales de la transformación cultural que el sector requiere.

**Palabras clave:** relevo generacional; cuenca lechera de Antioquia; sostenibilidad rural; empresa familiar rural; tradición lechera.

## *Preserving Intergenerational Renewal in Dairy Farming: A Strategic Proposal for Business Succession*

### **Abstract**

Generational succession is one of the most critical challenges to the sustainability of agricultural production systems in Latin America. Consequently, the objective of this study was to design a set of strategic action plans to ensure generational succession among dairy farmers in the Antioquia dairy basin, Colombia. The study adopts a qualitative design based on Grounded Theory, applied to 28 dairy producers in the northern subregion of Antioquia, Colombia, until theoretical saturation was reached, following the principle of expanded unit of analysis characteristic of qualitative research. The analysis using Atlas.ti identified three central variables: (1) Dynamics of Generational Succession, analyzed in terms of the successors' willingness and readiness for succession; (2) Determinants of Continuity, centered on perceived barriers—physical demands, geographic isolation, economic instability—and perceived drivers—identity, autonomy, rural quality of life—; and (3) Prospects for Sustainability, examined through the lens of technological innovation and institutional coordination. The central emerging theme is the identity conflict between pride in the dairy tradition and the perception of the trade as enslaving and poorly paid. It is concluded that ensuring generational succession requires coordinated interventions that simultaneously address the objective working conditions, the cultural representations of the trade, and the skills of the next generation, and that recognize the producers themselves as central agents of the cultural transformation the sector requires.

**Keywords:** Antioquia dairy basin; rural sustainability; rural family business; dairy tradition; agricultural succession.

## 1. Introducción

La cuenca lechera de Antioquia constituye el sistema de producción láctea más importante de Colombia. Las subregiones del norte, nordeste y oriente antioqueño concentran aproximadamente el 80% de la leche del departamento, sustentando cadenas de valor que van desde el productor primario hasta grandes empresas procesadoras. Este tejido productivo estratégico enfrenta, sin embargo, una amenaza silenciosa y creciente: la pérdida progresiva del relevo generacional. Los hijos de los productores y de los trabajadores rurales muestran una renuencia sistemática a continuar con el oficio lechero, mientras que la mano de obra calificada para el ordeño escasea significativamente en los municipios del norte antioqueño.

Este fenómeno no es exclusivo de Colombia. El Parlamento Europeo (2023) ha identificado el relevo generacional como clave para la sostenibilidad social, económica y medioambiental de las zonas rurales. En Europa, más del 60% de los titulares de explotaciones agrarias supera los 55 años, situación que se replica en América Latina con particularidades asociadas a la informalidad laboral, la debilidad institucional y la inequidad en el acceso a la tierra (Conway et al., 2022). En el contexto colombiano, en el sector cafetero se presentan dinámicas similares de debilitamiento generacional, lo que sugiere que el fenómeno trasciende las particularidades sectoriales y refleja una tendencia estructural del agro.

Desde la perspectiva teórica, el relevo generacional agrícola es el proceso mediante el cual el control y la responsabilidad de una unidad productiva rural se transfieren de una generación a

otra (Corsi, 2009; Lobley, 2010). Zagata y Sutherland (2015) proponen un modelo tripartito para explicar los determinantes del relevo: el capital relacional (redes de apoyo social), el capital económico (viabilidad financiera del predio) y el capital simbólico (valoración cultural del oficio). La literatura sobre empresas familiares (Handler, 1994; Sharma et al., 2003; Bertoni et al., 2023) identifica tres factores críticos para el éxito del traspaso: la planificación temprana de la sucesión, la comunicación intergeneracional abierta y el reconocimiento del sucesor como actor legítimo del negocio. Van Der Ploeg (2008) señala que las nuevas generaciones rurales no rechazan el campo en sí, sino las condiciones en las que se ejerce el trabajo agropecuario, lo cual constituye una distinción fundamental para el diseño de estrategias de retención generacional. Adicionalmente, la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979) propone que los individuos derivan parte de su autoestima del grupo o actividad con la que se identifican, lo cual actúa como promotor o barrera del relevo según la valoración que se haga del oficio.

El detonante de esta investigación fue una señal advertida en un estudio previo sobre calidad de vida laboral en unidades lecheras de Santa Rosa de Osos y Sonsón, Antioquia, Colombia: al preguntar a los trabajadores si desearían que sus hijos los sucedieran en el oficio, ninguno lo deseaba. Uno de ellos admitió que alejaba deliberadamente a sus hijos del ordeño para que no se enamoraran de la actividad (Pérez y Velásquez, 2016). Esta respuesta, aparentemente paradójica, planteó la pregunta que orienta la presente investigación: ¿Cómo preservar el relevo generacional del negocio de la lechería en la cuenca lechera de Antioquia, Colombia?

El objetivo general fue diseñar un conjunto de líneas de acción estratégica para la preservación del relevo generacional entre productores de la cuenca lechera antioqueña, articulado en tres objetivos específicos: (1) diagnosticar el estado actual del relevo generacional; (2) identificar los limitantes y promotores de la continuidad; y (3) determinar las estrategias para la preservación de la cultura lechera en la región.

La investigación se diseñó en torno a una hipótesis de trabajo: existen tanto limitantes como promotores que afectan la continuidad del negocio lechero a corto, mediano y largo plazo. Para responder la pregunta de investigación se adopta la Teoría Fundamentada (*Grounded Theory*) como método de investigación cualitativa (Charmaz, 2006; Strauss y Corbin, 1990), método que permite construir teoría sustantiva directamente desde los discursos de los actores, sin imponer categorías analíticas *a priori*, lo que resulta especialmente pertinente para un fenómeno donde los significados subjetivos —el orgullo por la tradición, el miedo al fracaso, la ambivalencia afectiva hacia la finca— son tan determinantes como los factores económicos objetivos.

## **2. Relevo generacional, empresa familiar e identidad rural y representaciones del trabajo: Fundamentación teórica**

En esta sección, se precisan elementos teóricos sobre los temas centrales en la investigación.

### **2.1 Relevo generacional en el contexto rural**

A diferencia de las empresas urbanas, las explotaciones familiares rurales no solo transfieren activos económicos sino también saberes tácitos, identidades y formas de relacionarse con el territorio. Lobley (2010) distingue entre la sucesión intrafamiliar — históricamente dominante en las cuencas lecheras latinoamericanas— y la sucesión externa, siendo esta última la que comienza a ganar relevancia ante la creciente renuncia de los hijos a asumir el negocio familiar. Investigaciones recientes confirman que la identificación de un sucesor en la finca familiar tiene efectos significativos en las decisiones de gestión del productor, fenómeno conocido como el efecto de sucesión (Bertolozzi-Caredio, 2024). Asimismo, Conway et al. (2022) documentan que la reluctancia de los productores mayores a planificar su retiro constituye una barrera estructural para la renovación generacional, incluso cuando existen sucesores dispuestos.

En el modelo tripartito de Zagata y Sutherland (2015), los tres capitales —relacional, económico y simbólico— están presentes en la cuenca lechera antioqueña, pero todos están sometidos a una presión creciente. La evidencia reciente de Irlanda (Conway et al., 2021; Hayden & Leonard, 2024) y de Europa continental (Bertoni et al., 2023) confirma que estas presiones son de carácter global, aunque adquieren expresiones locales diferenciadas según el contexto productivo, cultural e institucional.

## 2.2 La empresa familiar rural y la sucesión

La literatura sobre empresa familiar (Handler, 1994; Sharma et al., 2003; Cavicchioli et al., 2018) identifica tres factores críticos para el éxito del traspaso generacional: la planificación temprana de la sucesión, la comunicación intergeneracional abierta y el reconocimiento del sucesor como actor legítimo del negocio. En el campo antioqueño, estas tres condiciones rara vez se cumplen simultáneamente. La finca lechera carece, en la mayoría de los casos, de un plan de sucesión explícito; el traspaso suele producirse de manera improvisada, a menudo desencadenado por una crisis de salud del productor principal o por la urgencia de cubrir una jornada de ordeño.

Van Der Ploeg (2008) señala que las nuevas generaciones rurales no rechazan el campo en sí mismo, sino las condiciones bajo las cuales se ejerce el trabajo agropecuario: jornadas extenuantes, informalidad laboral, remuneración percibida como insuficiente y escaso reconocimiento social. Esta distinción es fundamental para el diseño de estrategias de retención generacional, lo que implica que el problema no es estructuralmente irreversible, sino modificable mediante intervenciones en las condiciones del trabajo y en las representaciones culturales del oficio.

## 2.3 Identidad rural y representaciones del trabajo lechero

La teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1979) propone que los individuos derivan parte de su autoestima

del grupo o actividad con el que se identifican. En comunidades lecheras, esta identidad actúa como promotora del relevo cuando se valora positivamente —a través del orgullo de ser productor, la autonomía del trabajo independiente y el arraigo territorial— o como barrera cuando está asociada a estigmas sociales, como el trabajo físicamente exigente, la baja remuneración y la percepción de aislamiento.

Newby (1977) documenta el fenómeno del trabajador diferencial en el agro: el obrero rural que internaliza la jerarquía de valores dominante e inhibe su propia valoración del trabajo agrícola. En el contexto antioqueño, esta dinámica asume una forma paradójica: son los propios productores quienes, al quejarse reiteradamente del negocio ante sus hijos y trabajadores, contribuyen activamente al debilitamiento del capital simbólico del oficio y, con ello, al deterioro del relevo generacional.

## 3. Enfoque metodológico

La Teoría Fundamentada, desarrollada originalmente por Glaser y Strauss (1967) y refinada posteriormente por Strauss y Corbin (1990) y Charmaz (2006), es un método de investigación cualitativa que permite construir teoría inductivamente a partir de los datos empíricos mediante un proceso sistemático de codificación y análisis comparativo constante. Su versión constructivista (Charmaz, 2006) —adoptada en este estudio— enfatiza la coconstrucción de significados entre el investigador y los participantes, reconociendo que el conocimiento generado es situado y relacional. Este enfoque resulta especialmente pertinente dado que las variables centrales —disposición y voluntad de los

sucesores, representaciones del trabajo, sentido de identidad— son constructos psicológicos y sociales que no admiten cuantificación directa.

La investigación se inscribe en el paradigma cualitativo-interpretativo. Las variables estudiadas —disposición al relevo, barreras y promotores percibidos, perspectivas de sostenibilidad— son constructos sociales y psicológicos que requieren una comprensión profunda del discurso y de la experiencia de los sujetos. Se adopta la *Grounded Theory* constructivista (Charmaz, 2006) como diseño específico, lo que implica que la teoría sustantiva resultante emerge inductivamente de los datos sin estar subordinada a hipótesis deductivas previas. El proceso analítico siguió tres fases secuenciales: (1) codificación abierta, mediante el etiquetado sistemático de fragmentos de las transcripciones; (2) codificación axial, mediante la agrupación de códigos en las familias de variables definidas en la matriz de operacionalización; y (3) codificación selectiva, mediante la identificación de la categoría central que integra y explica el conjunto de hallazgos.

La unidad de análisis consiste en los productores vinculados al negocio lechero en la subregión norte

de Antioquia, Colombia. El término productor se emplea en sentido ampliado: engloba a propietarios de fincas, empleados rurales e hijos de productores vinculados al negocio lechero, dado que todos ellos forman parte del mismo tejido de continuidad o de ruptura del sistema productivo. El muestreo fue de tipo teórico (*theoretical sampling*), propio de la *Grounded Theory*: los participantes fueron seleccionados progresivamente mediante la modalidad de bola de nieve, en función de su potencial para enriquecer o densificar las categorías emergentes, bajo un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia. La saturación teórica se alcanzó en la entrevista número 28: a partir de ese punto, ninguna entrevista adicional generó categorías nuevas ni densificó significativamente las existentes.

Se realizaron 28 entrevistas en los municipios de Belmira, Santa Rosa de Osos, Entreríos, San Pedro de los Milagros y San Félix (Cuadro 1). La información fue complementada con entrevistas a cuatro expertos del sector —funcionarios de la Gobernación de Antioquia, representantes del sector privado y de la cadena láctea bovina— que aportan contexto institucional y validación sectorial a los hallazgos.

**Cuadro 1**  
**Distribución de participantes por municipio**

Municipio	Nº de productores entrevistados	Sistema de ordeño predominante
Belmira	6	Mecánico (sala y equipo portátil)
Santa Rosa de Osos	8	Mecánico y manual
San Pedro de los Milagros	6	Mecánico y manual
Entreríos	4	Mecánico (sala rotatoria y portátil)
San Félix	4	Mecánico y manual
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>Saturación teórica alcanzada</b>

El instrumento principal fue la entrevista en profundidad semiestructurada, orientada por una guía diseñada en consonancia con las tres variables y las seis dimensiones de la matriz de operacionalización. Las entrevistas se realizaron en las propias fincas o en espacios de confianza para los participantes, con una duración promedio de 75 minutos. Todas fueron grabadas con consentimiento informado y transcritas *verbatim*. Las transcripciones fueron cargadas en [Atlas.ti](#), donde se codificaron, se construyeron familias de códigos y se analizaron redes semánticas para visualizar las relaciones entre las categorías emergentes.

Se aplicaron los cuatro criterios de rigor propuestos por Lincoln y Guba (1985): credibilidad, mediante la triangulación entre los distintos perfiles de productores entrevistados y entre productores y expertos del sector; transferibilidad, a través de la descripción densa del contexto productivo y territorial; dependibilidad, mediante el registro sistemático del proceso analítico en memorandos reflexivos; y confirmabilidad, mediante la auditoría externa del proceso de codificación por un investigador no involucrado en la recolección de datos.

#### 4. Relevo generacional: Resultados y discusión

Esta sección integra la presentación de los hallazgos empíricos y su discusión a la luz de la literatura pertinente. Se optó por esta estructura integrada —en lugar de secciones separadas de resultados y discusión—, dado que la naturaleza cualitativa del estudio y el método de Teoría Fundamentada favorecen un diálogo continuo entre los datos emergentes y los

referentes teóricos, lo que permite que la contrastación enriquezca la comprensión de cada hallazgo en su contexto analítico inmediato. Los hallazgos se organizan en torno a las tres variables de la matriz de operacionalización, enriquecidos con las voces directas de los productores entrevistados. Las citas se atribuyen de manera anónima, preservando únicamente la condición de productor de la cuenca lechera del norte de Antioquia, Colombia, y el año de la entrevista.

#### 4.1. Dinámica del relevo generacional

Esta sección analiza la disposición de los sucesores y su preparación para asumir el control de las unidades productivas lecheras.

- **Disposición y voluntad de los sucesores**

El indicador más revelador de esta dimensión es la relación ambivalente que los productores más jóvenes y los hijos de propietarios mantienen con la finca: una conexión emocional genuina con el lugar y con los animales que, sin embargo, no se traduce en una voluntad sostenida de asumir el trabajo productivo como proyecto de vida. Esta paradoja fue articulada con claridad por un productor de Entreríos con más de 40 años en el sector:

*“Nosotros mismos, los ganaderos, tenemos la culpa porque nos hemos quejado toda la vida de las vacas: que ese negocio no da, que estoy pelado, que trabajar es para las fábricas de cuidados, para las fábricas de abonos, que esto es muy difícil. No nos hemos hecho sino quejarnos, y los muchachos han oído eso toda la vida.” (Productor norte de Antioquia, Colombia, entrevista,*

2022)

Este hallazgo es consistente con lo documentado por Conway et al. (2021), quienes identifican en productores irlandeses un patrón similar de resistencia al retiro y comunicación inadvertidamente negativa sobre el oficio. La influencia de los medios digitales y las redes sociales como vectores de desvalorización del trabajo rural fue identificada como un factor de primera importancia. Un experto del sector con vínculo institucional en la Gobernación de Antioquia lo describió en estos términos:

*“Los medios de comunicación y la Internet les han permitido a los jóvenes ver que existe otro mundo, donde ellos viven con ropa bonita, montados en una bicicleta o en una patineta, haciendo deporte, y se ven en una finca detrás de un ganado todo el tiempo, sucios, llenos de boñiga.” (Experto del sector, entrevista, 2022)*

El diálogo intergeneracional sobre el futuro del predio emerge como una variable crítica ausente en la mayoría de los casos, lo que contrasta con lo señalado por Sharma et al. (2003) para empresas familiares urbanas, donde al menos existe el concepto de plan de sucesión como práctica reconocida. En el campo antioqueño, la planificación de la sucesión no solo es frecuentemente postergada, sino que, en muchos casos, no existe como concepto reconocido por los productores.

En contraste, los casos de continuidad exitosa —concentrados en municipios como Belmira y Entreríos— muestran que el relevo es posible cuando existe una narrativa familiar positiva alrededor del oficio, acompañada de la inclusión temprana de jóvenes en las labores productivas. Un hijo de productor con formación universitaria agropecuaria

lo formuló así:

*“Esto es algo hereditario y yo sé que quienes me precedieron estarán muy orgullosos de que sigamos en pie con la lucha de esta labor tan bonita que es producir leche.” (Productor norte de Antioquia, Colombia, entrevista, 2022)*

## • Preparación para la sucesión

La preparación técnica y administrativa de los potenciales sucesores es percibida como insuficiente por la mayoría de los productores entrevistados. Aunque muchos jóvenes han participado en tareas operativas de la finca, pocos han recibido formación en gestión agropecuaria, análisis de costos o manejo sanitario del hato. Esta brecha formativa ha sido documentada en contextos europeos por Bertolozzi-Caredio (2024), quien evidencia que la existencia de un sucesor preparado modifica positivamente las decisiones de gestión e inversión del productor titular.

La estructura de autoridad centralizada en el productor principal constituye otro obstáculo. Un productor de Entreríos fue enfático:

*“Padres y ganaderos no le permiten al muchacho que le meta las narices al negocio de la leche. Al muchacho hay que dejarlo que cometa errores; esos errores son la garantía de que ese relevo generacional se dé y que ese muchacho se meta a la finca.” (Productor norte de Antioquia, Colombia, entrevista, 2022)*

## 4.2 Determinantes de la continuidad

Para los efectos se examinan las barreras y promotores que influyen en la decisión de los jóvenes de permanecer en el oficio.

- **Limitantes: barreras percibidas**

La percepción del trabajo lechero como esclavizante es la barrera más recurrente y transversal del corpus de entrevistas. Van Der Ploeg (2008) señala que lo que las nuevas generaciones rechazan no es el campo sino las condiciones del trabajo, distinción que se valida con contundencia en este estudio: prácticamente ningún productor entrevistado niega el valor de la tierra o del ganado; lo que rechazan son las condiciones de jornada, la incertidumbre económica y el escaso reconocimiento social del oficio.

*“Es difícil conseguir reemplazo porque a muchos les da pereza: ya no lo ven como lo veían, porque es esclavizante, que por el frío, que por el agua. Ya a los jóvenes ya no les gusta.” (Productor norte de Antioquia, Colombia, entrevista, 2022)*

La inestabilidad económica del negocio lechero emerge como la segunda barrera más relevante, lo cual es consistente con la literatura, que identifica la viabilidad financiera como condición necesaria, aunque insuficiente, para el relevo (Zagata y Sutherland, 2015; Dudek y Pawłowska, 2022). El consumo de sustancias psicoactivas entre jóvenes rurales fue identificado como una barrera no documentada previamente en el contexto lechero antioqueño, que rebasa la competencia del sector productivo.

- **Promotores: factores de continuidad**

La identidad lechera y el arraigo territorial constituyen los promotores más potentes del relevo, lo cual es congruente con la teoría de la identidad

social (Tajfel y Turner, 1979) y con la noción de capital simbólico de Zagata y Sutherland (2015). Los productores que expresan mayor orgullo por su oficio y narran la lechería como una tradición familiar valiosa tienden a tener hijos con mayor disposición a la continuidad. La autonomía del trabajador independiente, la calidad de vida percibida en el entorno rural y el sentido de comunidad operan como factores complementarios de retención.

### 4.3 Perspectivas de sostenibilidad

La tecnificación productiva es percibida unánimemente como una condición necesaria para la supervivencia del negocio lechero. Este consenso es consistente con la evidencia europea donde la modernización tecnológica aparece asociada a una mayor disposición de sucesores (Bertolozzi-Caredio, 2024). La educación rural con enfoque agropecuario, articulada con el entorno productivo local, es la estrategia institucional más mencionada en las entrevistas. Un experto institucional la describió:

*“Si yo, desde dentro de la escuela, sé que estoy en una escuela rural y que el cien por ciento de mis alumnos son hijos de campesinos que se dedican a la producción de leche, ¿por qué no tengo, dentro de las matemáticas, el español, la geografía y las ciencias, todo basado en el mismo entorno que ellos tienen?” (Experto del sector, entrevista, 2022)*

Este planteamiento es consistente con las recomendaciones del Parlamento Europeo (2023), que insta a los Estados miembros a promover una imagen positiva de la agricultura entre las nuevas generaciones mediante programas educativos contextualizados.

#### 4.4 Categoría central emergente: la tensión identitaria

El análisis de codificación selectiva permitió identificar la tensión identitaria como la categoría central que integra y explica los hallazgos de las tres variables. Los productores viven simultáneamente dos representaciones del oficio: la del campesino lechero como sujeto digno, autónomo, heredero de una tradición valiosa, y la del trabajador atrapado en una actividad demandante, socialmente devaluada y económicamente incierta.

El mecanismo de transmisión de esta tensión opera a través del discurso cotidiano, configurando lo que puede interpretarse como una profecía autocumplida (Merton, 1948): la narrativa de queja consolida en los hijos y trabajadores la representación del oficio como insatisfactorio, lo que reduce su disposición al relevo y, a su vez, confirma la percepción de los productores de que los jóvenes ya no desean continuar. Este hallazgo — que no encuentra paralelo directo en la literatura revisada— constituye el principal aporte teórico del estudio y tiene implicaciones directas para el diseño de intervenciones: cualquier estrategia que

pretenda fortalecer el relevo debe actuar sobre esta tensión, resignificando la lechería como una actividad moderna, viable y socialmente reconocida.

El modelo tripartito de Zagata y Sutherland (2015) permite interpretar los hallazgos de manera integrada: el capital relacional es alto en la cuenca lechera antioqueña, pero puede amplificar la comunicación negativa; el capital económico está bajo presión sistémica; y el capital simbólico es el más susceptible a la intervención en el corto y mediano plazo. La triangulación entre perfiles de productores reveló un gradiente de posiciones: los productores de mayor escala y tecnificación tienden a ver el negocio con más optimismo, mientras que los pequeños y de mayor edad muestran mayor pesimismo, lo que implica que las estrategias deben diferenciarse según la escala, el territorio y el perfil generacional.

#### 5. Líneas de acción estratégica

Con base en los hallazgos emergentes de la investigación, a continuación, se proponen líneas de acción estratégicas orientadas a la preservación del relevo generacional (cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Líneas de acción estratégica para la preservación del relevo generacional**

Eje estratégico	Líneas de acción	Actores responsables	Horizonte
1. Resignificación cultural del oficio lechero	Campañas de valoración del trabajo lechero; inclusión de la cultura lechera en el currículo escolar rural; festivales y concursos para jóvenes; narrativas de productores exitosos jóvenes como referentes.	Cooperativas, Gobernación de Antioquia, Secretarías de Educación, medios comunarios.	Corto plazo – permanente
2. Diálogo y planificación intergeneracional	Talleres de sucesión familiar en finca; acompañamiento psicosocial a familias productoras; protocolos de familia para el traspaso; inclusión temprana de jóvenes en las decisiones del predio.	Cooperativas lecheras, organizaciones campesinas, universidades con programas agropecuarios, entidades de acompañamiento rural.	Mediano plazo

## Cont... Cuadro 2

3. Tecnificación e innovación productiva	Acceso a crédito blando para jóvenes productores; programas de mecanización del ordeño con subsidio parcial; incubadoras de agronegocios lácteos rurales; pasantías en fincas tecnificadas; formación en gestión agropecuaria.	Banco Agrario, Finagro, Ministerio de Agricultura, sector privado comprador de leche, cooperativas.	Mediano largo plazo	–
4. Mejora de condiciones estructurales	Inversión en vías terciarias; conectividad digital rural; estabilización del precio de la leche; formalización laboral en fincas; guardería y servicios básicos rurales.	Nación, alcaldías, entidades de salud pública. Gobernación, municipales, de salud pública.	Urgente sostenido	–

Su premisa estructurante es que el relevo no puede abordarse con intervenciones sectoriales aisladas: requiere una acción articulada, sostenida en el tiempo, que actúe simultáneamente sobre las condiciones objetivas del trabajo, las representaciones subjetivas del oficio y las competencias de los sucesores. Las líneas se organizan en cuatro ejes correspondientes a las categorías de acción identificadas en la codificación axial.

## 6. Conclusiones

La investigación revela que el debilitamiento del relevo generacional en la cuenca lechera antioqueña no obedece a un factor aislado ni a una tendencia irreversible, sino a la intersección de barreras estructurales, representaciones culturales del oficio y dinámicas comunicativas intrafamiliares que se refuerzan mutuamente. La categoría central emergente —la tensión identitaria entre orgullo y desvaloración— constituye el principal aporte teórico del estudio, al evidenciar que los productores no experimentan un rechazo unidimensional hacia su actividad, sino una ambivalencia profunda cuya expresión discursiva cotidiana opera como mecanismo de erosión del capital simbólico necesario para la sucesión.

El hallazgo de que los propios productores participan inadvertidamente en el debilitamiento del relevo —al comunicar narrativas negativas a quienes podrían sucederlos— implica que las estrategias de resignificación no pueden diseñarse ni implementarse desde instancias externas al sector sin la participación activa de los actores productivos. Cualquier intervención que pretenda modificar las condiciones del relevo deberá actuar simultáneamente en tres dimensiones: la transformación de las condiciones materiales del trabajo (jornada, remuneración, infraestructura), la reconstrucción del sentido cultural del oficio lechero como actividad moderna y viable, y el fortalecimiento de las capacidades de gestión y de emprendimiento de los potenciales sucesores.

La heterogeneidad observada en las posiciones frente al relevo —asociada a la escala productiva, el grado de tecnificación y el perfil generacional— indica que no existe una solución única aplicable a todo el territorio. Las políticas públicas y las intervenciones institucionales deberán ser diferenciadas y contextualizadas, reconociendo que la cuenca lechera antioqueña no es un bloque homogéneo sino un mosaico de realidades productivas con necesidades específicas.

Finalmente, la cultura lechera

antioqueña representa un patrimonio productivo, emocional e identitario cuya transmisión depende de que las condiciones para el relevo se construyan de manera articulada entre productores, cooperativas, instituciones educativas y el Estado. La urgencia de esta tarea es proporcional al ritmo de envejecimiento de la población productora y a la velocidad con que los factores de desarraigo operan sobre las nuevas generaciones.

## Referencias

- Bertolozzi-Caredio, D. (2024). The farm succession effect on farmers' management choices. *Land Use Policy*, 137, Artículo 107014. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2023.107014>
- Bertoni, D., Latruffe, L., & Cavicchioli, D. (2023). Impact of business transfer on economic performance: The case of Italian family farms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 48(2), 186–213. <https://hal.science/hal-03967915v1/document>
- Cavicchioli, D., Bertoni, D., & Pretolani, R. (2018). Farm succession at a crossroads: The interaction among farm characteristics, labour market conditions, and gender and birth order effects. *Journal of Rural Studies*, 61, 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.06.002>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Conway, S. F., Farrell, M., McDonagh, J., & Kinsella, A. (2021). Going against the grain: Unravelling the habitus of older farmers to help facilitate generational renewal in agriculture. *Sociologia Ruralis*, 61(3), 602–622. <https://doi.org/10.1111/soru.12355>
- Conway, S. F., Farrell, M., McDonagh, J., & Kinsella, A. (2022). Farmers don't retire: Re-evaluating how we engage with and understand the older farmer's perspective. *Sustainability*, 14(5), Artículo 2533. <https://doi.org/10.3390/su14052533>
- Corsi, A. (2009). Family farm succession and specific knowledge in Italy. *Sociologia Ruralis*, 49(2), 171–197. <https://iris.unito.it/handle/2318/75181>
- Hayden, M. T., & Leonard, B. (2024). Concerns and barriers surrounding the farm succession process – perception versus reality for beef farmers in Ireland. *Journal of Rural Studies*, 112(103456). <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103456>
- Dudek, M., & Pawłowska, A. (2022). Can succession improve the economic situation of family farms in the short term? Evidence from Poland based on panel data. *Land Use Policy*, 112, Artículo 105852. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2021.105852>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lobley, M. (2010). Succession in the family farm business. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851. [https://www.iagrm.com/content/large/journals/jofm/volume\\_13/jofm-](https://www.iagrm.com/content/large/journals/jofm/volume_13/jofm-)

[vol13-no12-pages-839-851.pdf](#)

- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193–210. <https://doi.org/10.2307/4609267>
- Ministerio de Salud de Colombia. (1993, 4 de octubre). *Resolución 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. <https://www.minsalud.gov.co/>
- Newby, H. (1977). *The deferential worker: A study of farm workers in East Anglia*. Allen Lane.
- Parlamento Europeo. (2023). *Informe sobre el relevo generacional en las futuras explotaciones agrícolas de la Unión* (Informe A9-0283/2023). Comisión de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.europarl.europa.eu/>
- Pérez, M. M., & Velásquez, J. A. (2016). Calidad de vida en el trabajo – GOHISALO– en hatos lecheros en pastoreo en Don Matías y La Unión, Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*, 5(2), 32–48. <https://doi.org/10.22507/jals.v5n2a3>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE Publications.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Van der Ploeg, J. D. (2008). *The new peasantries: Struggles for autonomy and sustainability in an era of empire and globalization*. Earthscan.
- Zagata, L., & Sutherland, L. A. (2015). Deconstructing the ‘young farmer problem’ in Europe: Towards a research agenda. *Journal of Rural Studies*, 38, 39–51. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0743016715000042>