

CÓMO ATRAER A LA NUEVA GENERACIÓN

Consejos prácticos de futuros líderes familiares y ejecutivos de family offices

Involucrar y preparar a la nueva generación es el tema que surge cada vez que preguntamos a nuestros clientes de family office: «¿Qué les quita el sueño?». Ya se trate de padres preocupados por cuánta información compartir y cuándo hacerlo, o de ejecutivos de family office que desearían disponer del tiempo y los recursos necesarios para hacer más, el bienestar de los futuros líderes familiares es motivo de gran preocupación. ¿Y qué hay de la nueva generación? ¿Qué quieren y necesitan estos futuros líderes familiares para sentirse capacitados para gestionar las responsabilidades que conlleva el éxito de la familia y crear su propio legado?

Nos propusimos encontrar respuestas a estas preguntas entrevistando a 55 familias para aprender de sus experiencias. Hablamos con 28 futuros líderes familiares (de entre 25 y 40 años) para comprender sus preferencias a la hora de relacionarse con la familia y las habilidades que desean desarrollar, y entrevistamos a 38 ejecutivos de family offices que se dedican a esta labor para comprender mejor sus éxitos y retos.

Estamos profundamente agradecidos a los participantes en la investigación que compartieron su sabiduría y experiencia para ofrecer orientación práctica a otros en este camino.

Tanto si esta investigación corrobora tus esfuerzos (¡enhorabuena!) como si te inspira a probar algo nuevo, esperamos que te dé un motivo para mantener una conversación con los actuales y futuros líderes de tu familia sobre lo que está funcionando bien y lo que es posible.

CONCLUSIONES PRINCIPALES

- Destinar fondos a reuniones familiares y oportunidades de formación que fomenten la competencia, la conexión y la independencia es una de las mejores inversiones que puedes hacer en el futuro de la familia. La solidez de las relaciones familiares y los vínculos entre las ramas y entre generaciones es el principal indicador de la continuidad.
- Los futuros líderes familiares (de entre 25 y 40 años) quieren una formación práctica y aplicable que puedan poner en práctica en sus vidas, junto con transparencia sobre los planes de sucesión de la generación mayor y su visión de futuro.
- Empieza pronto. Exponer a la nueva generación a la información y las habilidades que necesitan para sentirse dueños de su patrimonio (y no que este los posea a ellos) y permitirles aprender con la práctica y, en ocasiones, con los errores, fomenta la competencia y la confianza.
- Respeta las diversas preferencias de comunicación de la nueva generación. Crea chats grupales y comparte vídeos de dos minutos y podcasts sobre temas que les interesen. Pídeles su opinión sobre el orden del día de las reuniones y ofrece una combinación de encuentros individuales, virtuales y exclusivos para la nueva generación.
- Es un trabajo duro, pero no estás solo. Aprovecha a tus asesores de confianza y los magníficos recursos que tus compañeros han compartido en el apéndice de la página 13.

CONTENIDO

- Conclusiones clave
- Oportunidades para involucrar a los jóvenes
- La mejor inversión que puedes hacer
- Perspectiva de la nueva generación:
 - Habilidades y formación deseadas
 - Preferencias de comunicación
 - Lo mejor y lo peor del aprendizaje
- Cónyuges acogedores
- Los mayores retos
- Metodología y datos demográficos
- Recursos

¿Cómo se define el éxito a la hora de involucrar a la nueva generación?

«Me siento capacitada para tomar decisiones empresariales como mujer trabajadora y madre. Puedo entrar en cualquier sala de juntas y sentirme segura y cómoda porque he tenido oportunidades de hacerlo desde que tenía 10 años. Me siento cómoda haciendo preguntas a los asesores porque me han incluido en las reuniones y me han dado la oportunidad de equivocarme y aprender de ello».

OPORTUNIDADES PARA PARTICIPAR EN LA EMPRESA FAMILIAR

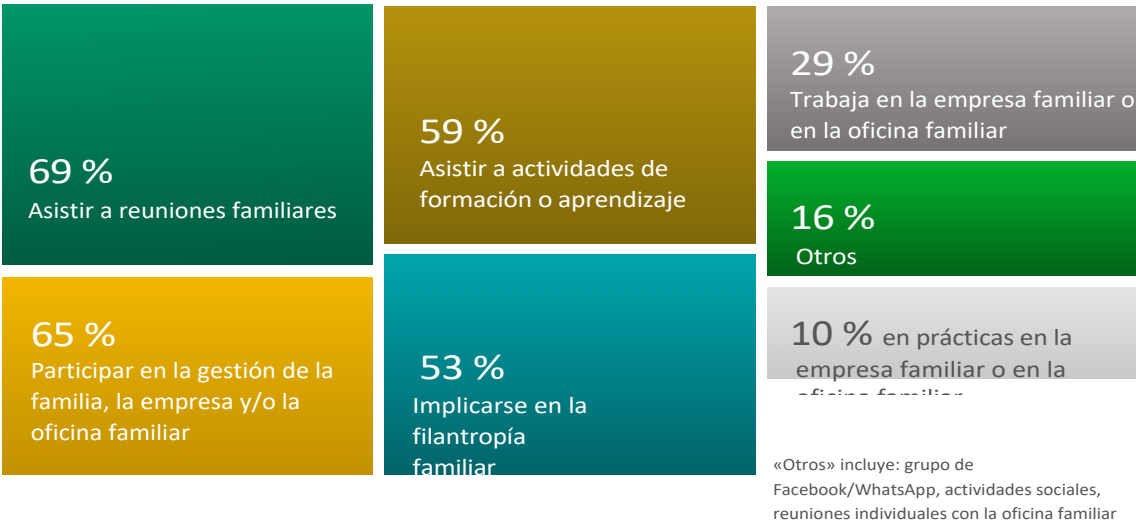
La imagen siguiente muestra las formas más habituales en que los miembros de la nueva generación pueden participar en la empresa familiar. Asistir a la reunión familiar suele ser el primer punto de entrada y es la forma más habitual de implicarse.

Muchas familias ofrecen formación en materia de gobernanza en el ámbito laboral, mediante la asistencia y/o la participación en los consejos de administración y comités de la familia, la empresa, la oficina familiar o la fundación. Estas experiencias proporcionan una visión de la dinámica familiar, de cómo se toman las decisiones, de cómo se gestionan los presupuestos, de los protocolos en las salas de juntas y de los requisitos de las diferentes funciones, lo que permite a la nueva generación determinar la mejor manera de aportar sus habilidades y talentos a la empresa familiar.

Los entrevistados que trabajan en la oficina familiar o en la empresa familiar señalaron que esta experiencia les ha proporcionado una comprensión mucho más amplia de la empresa familiar. Estos miembros de la familia suelen actuar como mediadores o embajadores para otros de su generación que no están tan involucrados.

Solo el siete por ciento (7 %) de los entrevistados indicó que, en la actualidad, no existen vías definidas para que los miembros de la nueva generación participen. Estas oportunidades varían en función de las preferencias de los dirigentes de la familia y de la etapa de evolución en la que se encuentre cada familia.

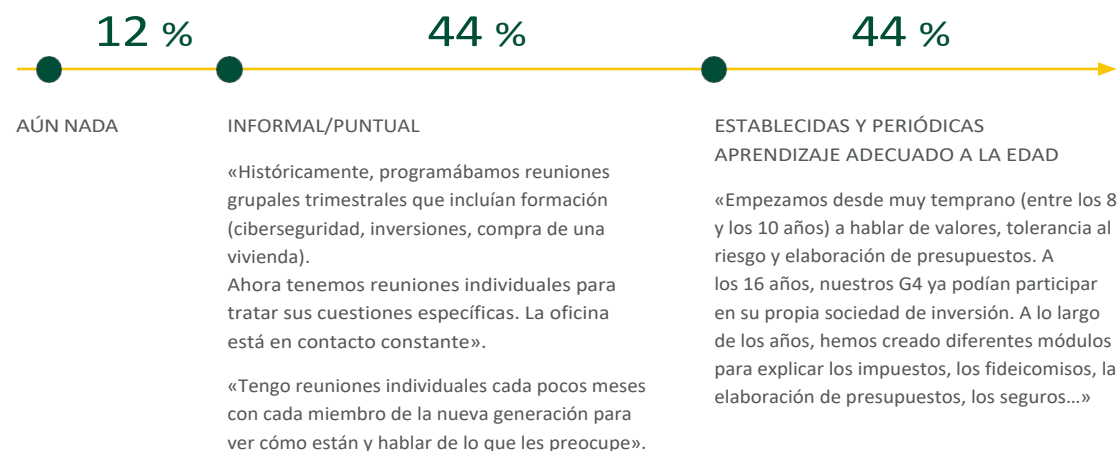
¿DE QUÉ MANERA PUEDEN LOS FUTUROS LÍDERES FAMILIARES IMPLICARSE EN LA EMPRESA FAMILIAR?



LA MEJOR INVERSIÓN QUE PUEDES HACER

La educación financiera comienza en el hogar. Tanto si los padres son conscientes de ello como si no, la forma en que valoran el dinero y se comportan con él es el ejemplo que dan a sus hijos. En el colegio se imparte muy poca educación financiera práctica, por lo que muchas familias (88 %) recurren a la oficina familiar para complementar el aprendizaje que tiene lugar en casa.

¿QUÉ TIPO DE FORMACIÓN SE HA IMPARTIDO?



Observamos una brecha significativa entre la conciencia que tiene la nueva generación sobre el patrimonio familiar y el acceso a la educación o formación al respecto. La mayoría afirmó tener cierta comprensión de la situación financiera de la familia ya en la escuela primaria, mientras que su interacción con la oficina familiar y su formación solían comenzar entre los 18 y los 23 años. Aquellos cuyos padres comenzaron a mantener conversaciones adecuadas a su edad desde el principio expresaron su gratitud por esa transparencia y por la autonomía que sintieron como resultado de ello.

En cuanto a los tipos de educación y formación que se les han proporcionado, las respuestas abarcaron desde reuniones puntuales individuales con los padres y el personal de la oficina familiar hasta reuniones trimestrales con asesores de confianza y la asistencia a encuentros y conferencias del sector. Las visitas a empresas familiares, las evaluaciones como el MBTI o el Eneagrama, los proyectos con resultados prácticos y repercusiones relacionadas con las inversiones o la filantropía, y las oportunidades de aprender con hermanos, primos y compañeros recibieron valoraciones muy positivas.

Los temas de formación abarcan desde conocimientos financieros básicos, ciberseguridad e inversiones hasta la planificación profesional, la gobernanza, el funcionamiento de la oficina familiar y mucho más.

Si buscas temas de aprendizaje familiar, pregunta a la nueva generación cuáles son sus planes para el próximo año (la financiación de estudios de posgrado, la compra de una vivienda y la puesta en marcha de nuevos negocios están repletos de oportunidades de aprendizaje práctico) y qué necesitan.

El índice de [*Wealth of Wisdom: The Top 50 Questions Wealthy Families Ask*](#) también es una excelente fuente de ideas.

Un tema que merece atención desde el punto de vista de los riesgos de la empresa familiar es la formación de los fideicomisarios y los beneficiarios. La mayoría de las familias confían en que los miembros de la familia actúen como fideicomisarios personales, pero pocas ofrecen una preparación adecuada para esta función fiduciaria fundamental. Del mismo modo, a la mayoría de los beneficiarios les vendría bien comprender cómo es una relación sana entre fideicomisario y beneficiario y qué significa ser un beneficiario responsable.

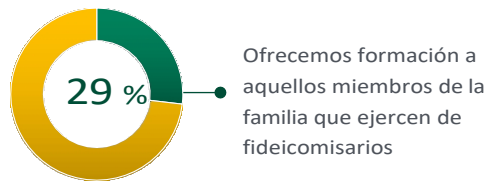
«Cuando tenía 6 años, mi abuela me explicó que tenía un patrimonio que se había ganado y que quería compartir en un fondo para mi estudios universitarios. A los 14, mi padre me explicó que, si trabajaba duro e iba a la universidad, tendría acceso a ese patrimonio. A los 16, comprendí de qué cantidad se trataba. A los 18, ya tenía pleno acceso a los fondos para pagar el alquiler, la comida y la matrícula. No todos mis primos tuvieron esta experiencia».

NECESIDAD DE FORMACIÓN PARA FIDUCIARIOS Y BENEFICIARIOS

¿RECUERDAS A FIDUCIARIOS PARTICULARES?



¿OFRECES FORMACIÓN PARA FIDUCIARIOS
Y/O BENEFICIARIOS?

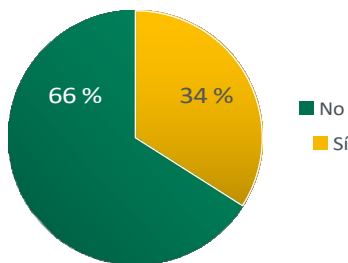


«He recibido una formación limitada sobre el papel de mi padre como fideicomisario. Si le pasara algo, me sentiría muy angustiada pensando en cómo ocupar su lugar».

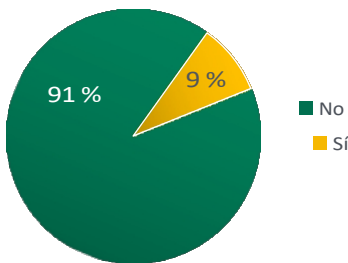
«Tenemos una reunión anual para revisar mi fideicomiso, pero sin duda necesitamos más formación».

Destinar fondos a reuniones familiares y oportunidades de formación que fomenten la competencia, la conexión y la independencia es una de las mejores inversiones que puede hacer en el futuro de la familia. La salud de las relaciones familiares y los vínculos entre las ramas y entre generaciones es el mejor indicador de la continuidad. Si ese es su objetivo, le animamos a que establezca un presupuesto. Aunque la mayoría de los encuestados no dispone actualmente de un presupuesto para formación y desarrollo, muchos indicaron que obtienen lo que necesitan para la formación familiar.

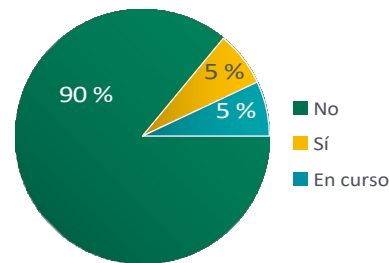
¿DISPONE DE UN
PRESUPUESTO PARA EL
APRENDIZAJE Y EL
DESARROLLO?



¿TIENES UN PLAN
DE ESTUDIOS DE
APRENDIZAJE?



¿ELABORAS PLANES DE
APRENDIZAJE ANUALES PARA
LA NUEVA GENERACIÓN?



Los planes de estudios formales y los planes de formación anuales también son poco habituales. Esto concuerda con el carácter informal de la mayoría de los programas de formación y desarrollo. En lugar de un plan de estudios, muchos crean una biblioteca de materiales y recursos que han desarrollado u obtenido a lo largo del tiempo en respuesta a las necesidades de la familia.

PERSPECTIVA DE LA NUEVA GENERACIÓN

La mayoría de los entrevistados de la nueva generación participan activamente y contribuyen actualmente a las empresas familiares. No siempre es así, por lo que les preguntamos cuál era su motivación para participar de la forma en que lo hacen. Sus respuestas, que se recogen a continuación, transmiten una mezcla de sentimientos de responsabilidad, culpa y gratitud, combinados con el deseo de utilizar sus habilidades para generar un impacto positivo tanto para la familia como para el mundo en general. Si aún no has preguntado a tu joven heredero cuál es su «porqué» a la hora de implicarse o qué legado desea dejar, te animamos a que lo hagas. Apreciarán tu interés y esto puede abrirte los ojos a nuevas formas de apoyar sus objetivos.

¿QUÉ TE MOTIVA A IMPLICARTE Y CONTRIBUIR DE LA FORMA EN QUE LO HACES?

1. No trabajo en la empresa familiar, así que considero que mi labor en la oficina familiar o en la empresa es una forma de devolverle algo a la familia que tanto me ha dado.
2. Siento cierta culpa por la necesidad de contribuir, ya que mi familia tiene una larga tradición de trabajar PARA la familia.
3. Quiero mucho a mi familia y disfruto pasando tiempo trabajando con ellos y optimizando nuestra empresa familiar.

A nuestra generación se le ha concedido el don de la riqueza y la responsabilidad de transmitirla a la siguiente generación. Quiero asumir esa responsabilidad y ser capaz de ayudar a gestionar la familia de una forma que honre los deseos de quienes nos han proporcionado todo esto. Cuanto más aprenda, más podré disfrutar del proceso, en lugar de que sea una caja negra que me da cosas.

Mi mayor MOTIVACIÓN es aprovechar mis recursos para generar un mayor impacto. Me duele mucho ver cómo se desperdician se desperdicia (al no gestionarse de forma eficaz) cuando podría estar haciendo más bien en el mundo y para la familia.

Creo que el sentido de pertenencia y la conexión son lo que nos mantiene vivos. Siento un gran respeto por mis antepasados, que crearon este espacio para nosotros.

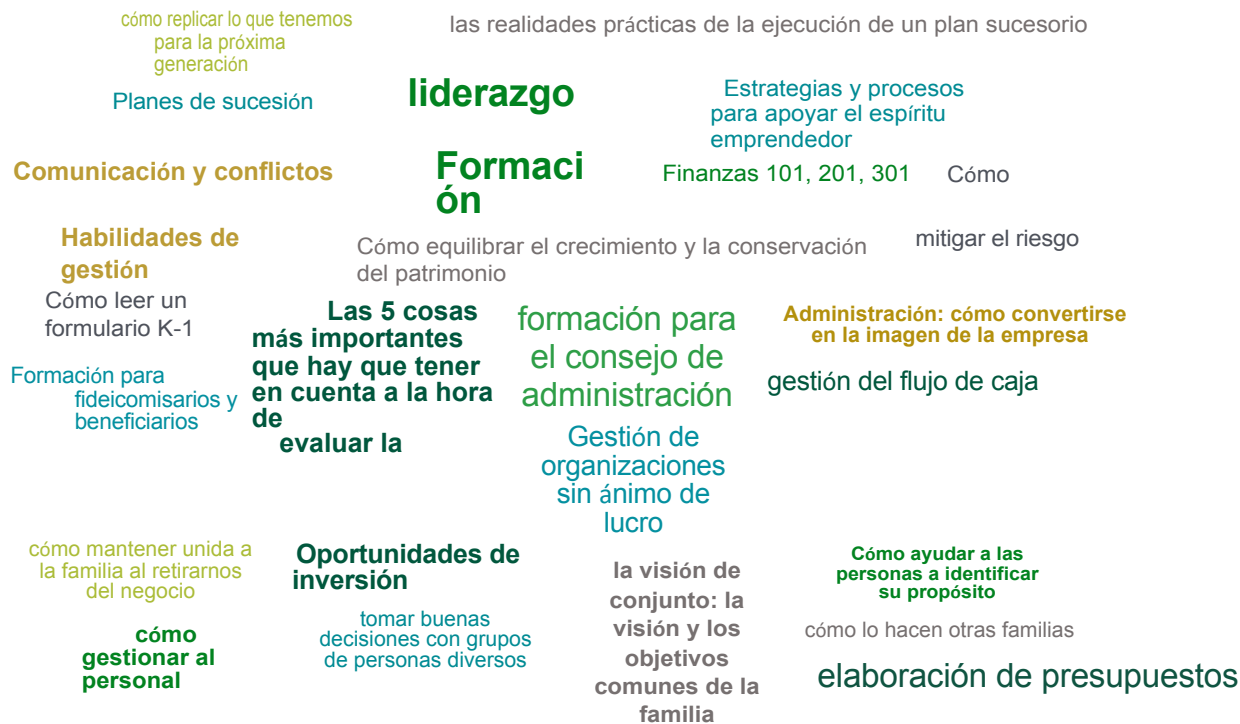
- Es gratificante, tanto a nivel profesional como económico.
- Es una forma de contribuir a mi familia.
- Me gusta mucho.

En parte, por un sentido de la obligación o el deber hacia la familia. Tengo primos, tías y tíos que no podrían hacerlo por sí mismos, y creo que puedo ayudarles a conseguir un mejor resultado. Y, en parte, por interés propio. Si puedo influir en la rentabilidad neta, una vez pagados los impuestos, yo mismo saldré ganando.

Habilidades y formación deseadas

Cuando se les preguntó sobre qué les gustaría saber más o qué les gustaría aprender para estar preparados para sus funciones en la familia, surgieron las siguientes respuestas. Es fundamental contar con una formación práctica y aplicable que puedan poner en práctica en sus vidas, junto con transparencia sobre los planes de sucesión de la generación mayor y su visión de futuro.

AL PENSAR EN TU FUTURO PAPEL EN LA FAMILIA, ¿QUÉ TE GUSTARÍA APRENDER?



Preferencias de comunicación

¿Cómo prefiere comunicarse esta generación? La respuesta más habitual es a través de mensajes de texto. Son habituales los grupos de chat con el equipo de la oficina familiar y con hermanos y primos. En lo que respecta al aprendizaje, el enfoque multimedia es ahora la norma. No hace mucho, la forma más habitual de comunicación era un estado financiero trimestral impreso que se enviaba por correo postal de EE. UU. Hoy en día, el aprendizaje tiene lugar a través de conversaciones individuales, videoconferencias, podcasts, vídeos de dos minutos y boletines electrónicos compartidos en el portal familiar. Esta generación quiere tener acceso a la información las 24 horas del día, los 7 días de la semana, desde sus teléfonos, y ansía la transparencia.

Aunque la mayoría afirmó sentirse bien informada sobre su propia situación financiera y la de la familia (a menudo debido a su papel en la oficina familiar, la empresa familiar y/o la gobernanza), muchos expresaron su deseo de tener un mayor acceso a la información con mayor antelación.

La transparencia genera confianza

«La generación mayor cree que contarles las cosas a las personas empeorará la situación; mi generación cree que contarles las cosas a las personas la mejorará».

«Nuestra familia ha sido muy protectora y nos ha aislado de la riqueza. El miedo no ayuda. Es fundamental tratar a las personas como adultos competentes desde el principio; lo mejor es exponernos a de forma adecuada a nuestra edad y permitarnos aprender con la práctica de formas que nos interesen es lo mejor. Desarrollar competencias con el tiempo es mucho mejor que aprender a los 50 o 60 años sin ninguna experiencia».

El mejor y el peor aprendizaje

El mejor aprendizaje se crea de forma conjunta y se adapta a cada miembro de la nueva generación según la etapa de la vida en la que se encuentre. Se imparte de una manera que se ajusta a sus intereses, aptitudes, preferencias de aprendizaje y —idealmente— a su concepto de diversión. Los ejemplos que figuran a continuación describen experiencias que generaron resultados significativos. Ya sea planificando el retiro anual con tus primos o pasando el verano en un curso magistral diseñado a medida sobre todo lo relacionado con el family office, la inversión de tiempo merece la pena. Muchos señalaron que relacionarse y aprender con sus iguales les ayuda a sentirse menos solos y les aporta perspectiva sobre situaciones que no se atreven a comentar con sus amigos.

Un consejo importante sobre las agendas de las reuniones familiares —a las que algunos se resisten por el deseo de aprovechar cada minuto que pasan con la nueva generación— es dejar mucho espacio para la diversión y el tiempo libre. Las relaciones que se construyen y se fortalecen mientras se realiza una yincana, se disfruta de unos cócteles o se juega al «Jeopardy» familiar no tienen precio y sientan las bases para una colaboración exitosa en los negocios y la gobernanza en los años venideros.

Deja mucho espacio para la diversión y el tiempo libre. Las relaciones que se construyen y se fortalecen mientras se realiza una yincana, disfrutando de unos cócteles o jugando al «Jeopardy» en familia no tienen precio y sientan las bases para una colaboración exitosa en los negocios y la gestión durante los años venideros.

LAS MEJORES EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

- Organización del retiro familiar anual y la fiesta sorpresa por el 85.º cumpleaños del patriarca
- Trabajar con hermanos y primos para determinar cómo asignar 50 000 dólares de la fundación familiar
- Estructurar operaciones y recaudar capital para una de las inversiones directas de la familia
- Aprender de y con los compañeros
- Programa de aprendizaje de verano a medida, desarrollado para un miembro de la familia con el fin de abordar sus dudas financieras

«El objetivo de nuestro Comité de Educación es ofrecer formación a todos de forma voluntaria, en lugar de hacerla obligatoria. Lo intentamos, pero no funcionó.

Organizamos cursos de verano y hemos ofrecido oportunidades de realizar prácticas en la oficina familiar y en las empresas operativas. El Consejo Familiar completó el Índice de Cultura y toda la familia ha realizado el MBTI y el StrengthsFinder; fue como si se nos encendiera la bombilla. Estas evaluaciones sirven para mitigar los conflictos. Ayudan a comprenderse mutuamente y a trabajar mejor en equipo.

No hay una solución milagrosa; necesitamos una variedad de contenidos para adaptarnos a la situación de cada miembro de la familia. Para que los retiros familiares funcionen, necesitamos tiempo para profundizar en las relaciones. ¡El tiempo libre es importante!».

No te sorprenderá saber que las peores experiencias de aprendizaje son las presentaciones obligatorias repletas de lenguaje técnico y jerga. Como asesores, todos podemos esforzarnos más por dedicar tiempo a comprender a la audiencia y compartir la información de manera que todos se sientan seguros para hacer preguntas sin ser juzgados (conversación frente a charla magistral). Para garantizar este nivel de comodidad y seguridad, una family office creó un «Comité de Preguntas Incómodas» en el que cualquiera puede enviar preguntas (de forma totalmente anónima a través de Survey Monkey) que se responden en reuniones trimestrales o en el portal familiar de confianza de la familia. Todos aprenden de preguntas que quizá no sabían que debían plantear.

LAS PEORES EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

- Presentaciones en PowerPoint y charlas sobre términos
- Cualquier cosa que se parezca al colegio
- Presentaciones técnicas con jerga
- Formación sobre temas que no son relevantes para su etapa vital
- Demasiado contenido, demasiado rápido y/o demasiado pronto

«Quiero sentirme psicológicamente segura en las conversaciones sobre nuestro patrimonio. Mi hermana no se siente cómoda haciendo preguntas en las reuniones con los asesores.

No resulta agradable cuando alguien habla de una forma que no resulta fácil de entender para alguien que no tiene interés en los temas financieros».

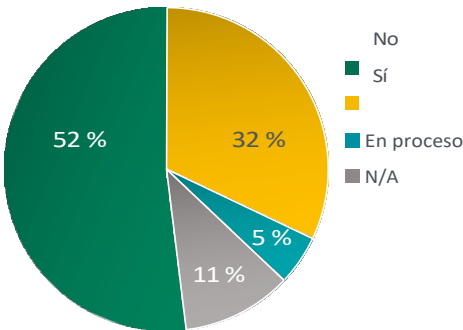
ACOGER A CÓNYUGES/PAREJAS

Los miembros de la generación emergente (de entre 25 y 40 años) son el grupo más ocupado de cada familia. Están iniciando y construyendo sus carreras y sus familias. Dar la bienvenida a los cónyuges y parejas de hecho a la familia y prepararlos para las realidades del éxito familiar es una prioridad. Aunque la mayoría no cuenta con un proceso de incorporación, nos alienta ver que el 37 % sí lo tiene o está trabajando en ello.

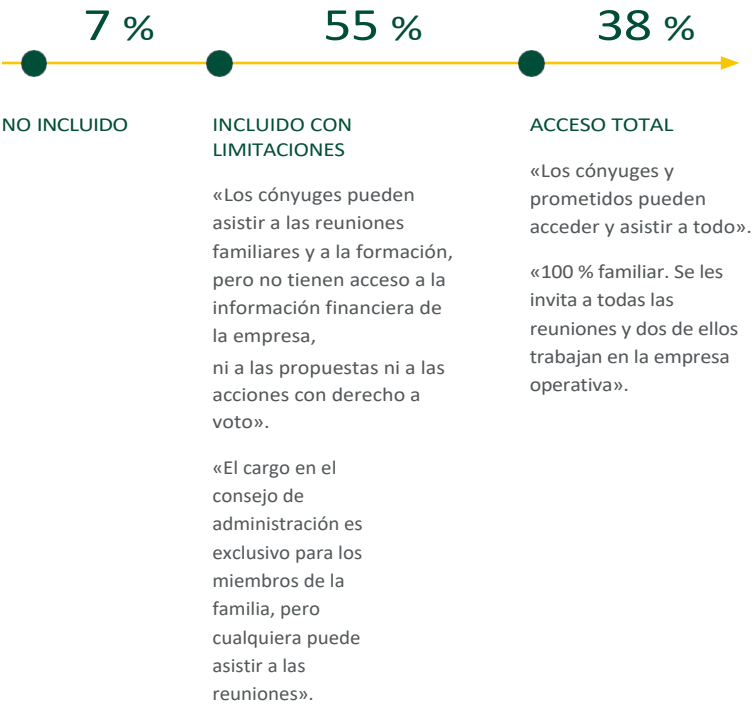
Lo ideal es que la experiencia del nuevo cónyuge en la familia vaya más allá de la conversación sobre el acuerdo prenupcial. Una familia empareja a las nuevas parejas casadas con parejas que forman parte del Consejo Familiar para que se relacionen o salgan a cenar un par de veces al año. Es algo muy informal, nunca forzado, y simplemente ofrece a esa nueva pareja un espacio seguro para aprender de otras personas que llevan mucho tiempo en la familia.

Los encuestados de la generación emergente expresaron de forma sistemática su deseo de inclusión de los cónyuges, y a continuación vemos el espectro de inclusión. La mayoría de las familias que entrevistamos incluyen a los cónyuges en las reuniones familiares y en la gestión. Los límites suelen venir dictados por la experiencia de la familia en materia de divorcios y por la propiedad de un negocio en funcionamiento.

¿TENÉIS UN PROCESO DE
INCORPORACIÓN PARA LOS
CÓNYUGES?



¿CÓMO PUEDEN PARTICIPAR LOS
CÓNYUGES EN LA EMPRESA
FAMILIAR?



LOS MAYORES RETOS

Aunque involucrar y preparar a la nueva generación es una de las tareas más gratificantes y trascendentales que cualquier familia y oficina familiar puede llevar a cabo, también resulta realmente difícil. El mayor obstáculo para todos los implicados es el tiempo. Hemos observado el ajetreo que caracteriza la vida de la mayoría de los miembros de la nueva generación de la familia. También es importante reconocer que muy pocas oficinas familiares cuentan con directores de formación dedicados a liderar esta labor. Esto significa que los responsables de las oficinas familiares —que no son educadores de formación— están haciendo todo lo posible por seleccionar recursos atractivos e impartir la formación necesaria, además de desempeñar sus trabajos a tiempo completo.

Gestionar los diversos intereses y preferencias de toda la familia también es una tarea ardua, por no hablar de la necesidad de conseguir el apoyo de los padres en todas las ramas, que pueden tener circunstancias financieras, preferencias en materia de transparencia y valores muy diferentes.

La otra realidad es que esta labor nunca termina. A medida que la familia crece y cambia, sus necesidades también cambian. El progreso es difícil de medir y, a menudo, dolorosamente lento. A la hora de medir el éxito, la mayoría se basa en la asistencia a las reuniones familiares, la capacidad de respuesta a las solicitudes y las evaluaciones de las reuniones. Un ejecutivo de una oficina familiar comentó: «¡Es increíblemente gratificante cuando: 1. piden ayuda y 2. siguen nuestros consejos!».

La buena noticia es que no estás solo en esta labor. Todos tus asesores de confianza cuentan con educadores natos en sus equipos que pueden intervenir en las reuniones familiares y complementar tus esfuerzos, y tus compañeros han compartido al final de este documento recursos que han utilizado con éxito.

¿CUÁL ES TU MAYOR RETO A LA HORA DE PREPARAR A LA NUEVA GENERACIÓN?

El tiempo

- «El tiempo, el suyo —especialmente ahora que están teniendo hijos— y el nuestro para crear contenido de calidad y personalizado que se adapte a su situación actual».
- «Es un proceso lento que nunca termina. Ganarse su confianza lleva mucho tiempo».

Intereses y preferencias diversos

- «Encontrar la fórmula secreta, que es diferente para cada persona».
- «Educar de una forma que resulte impactante; no somos profesores».

Dinámica familiar

- «Conseguir que los padres entiendan que la próxima generación necesita su propio espacio y ayudarles a dar un paso atrás».
- «La generación 2 es deferente con la generación 1, por lo que existe un vacío de poder. Es difícil encontrar un equilibrio entre dar voz y un lugar en la mesa a la generación 3 cuando la generación 1 sigue teniendo la última palabra».

Participación

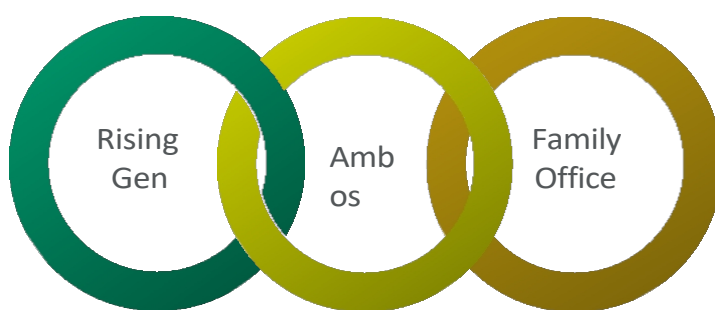
- «¡Involucrarlos! Es una etapa de la vida en la que estás ocupado con tu propia vida y no sientes la necesidad de participar».
- «Conseguir que la gente responda».

UN CAMBIO QUE TENGA EL MAYOR IMPACTO Y CONSEJOS PARA LOS COMPAÑEROS

Los resultados de la pregunta de la «varita mágica» que figura a continuación describen los cambios que los encuestados realizarían para mejorar sus esfuerzos por involucrar y preparar a la nueva generación.

Las respuestas de la nueva generación reiteran el deseo de transparencia (información y formas de participar desde el principio) y de autonomía o control sobre sus circunstancias. Ambos grupos se hacen eco del deseo de que la nueva generación tenga voz en la familia y en la oficina familiar, junto con la libertad de fracasar y aprender de esa experiencia. Las respuestas de los ejecutivos de la oficina familiar hacen hincapié en la necesidad de contar con recursos que permitan un aprendizaje individualizado.

SI PUDIERAS HACER UN CAMBIO PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE RISING GEN, ¿CUÁL SERÍA?



- «Me alegro de que ahora estemos trabajando en la gobernanza. Solo desearía que hubiera ocurrido antes y que yo hubiera podido participar desde el principio».
- «Empezad a mantener conversaciones y a explicar conceptos y opciones antes».
- «Me gustaría que a la G2 se le concediera más control. Me gustaría poder pedir lo que necesito y tener acceso a recursos para invertir, hacer filantropía, etc.».
- «Tener tiempo para todo. Compaginar mi trabajo con la familia y mi empleo diario». – RG
- «Buscaría la forma de que las voces más jóvenes se escucharan y se respetaran en la familia y en la oficina familiar. No tener voz es un factor muy desmotivador». – FO
- «Echar a papá del consejo de administración y darles espacio para aprender y crecer. No se atreven a hablar por respeto a la G1. Dejar que persigan aquello que les apasiona. ¡Necesitan tropezar un poco!». – FO
- «Un programa más formalizado y adaptado a sus necesidades. Hemos cambiado el enfoque, pasando de los temas financieros a la construcción de relaciones».
- «Líderes o embajadores familiares que transmitan el valor de permanecer unidos».
- «Sería estupendo contar con un recurso específico o un director de formación».
- «Tenemos que actuar ahora, mientras G5 es joven, y hacer que sea divertido».

A continuación se recogen las respuestas a la pregunta: «¿Qué consejo le darías a un compañero que acaba de empezar?».

- Empieza poco a poco. Ofrecer ayuda con pequeñas cosas ayuda a crear una buena relación y confianza. En cuanto a la aceptación de los padres, pregunta: «¿Qué está prohibido? ¿Qué es lo que NO quieres?»
- ¡Empieza desde joven! Es fundamental generar confianza con la oficina familiar y los asesores de confianza.
- La cocreación es la única vía. El reto consiste en ayudar a la generación mayor a ver esto como algo que no supone una amenaza. Hay mucho miedo. Estas cuestiones son complejas; el privilegio es una carga.
- Empieza pronto. Acércate a ellos tal y como son; no hay una solución única para todos.
- Existe la percepción de que «hemos educado a esa generación y ya está», pero nunca se acaba. Es importante revisar las cosas cada pocos años, porque los conceptos que se aprenden a principios de los veinte pueden necesitar una revisión y resultar aún más relevantes o tener aplicaciones diferentes a los treinta o cuarenta. Es fundamental actualizarse continuamente y seguir aprendiendo.
- ¡Haz que sea divertido! Tienen vidas muy ajetreadas; la reunión familiar debería ser algo a lo que todos estén deseando asistir.
- Busca formas de dar la bienvenida a todos para que colaboren en la medida de sus posibilidades y ten en cuenta que su participación variará según las circunstancias de sus vidas. Las madres con hijos pequeños quizá hoy prefieran no participar, pero se convertirán en los mejores miembros de la junta directiva cuando los niños empiecen a ir al colegio.
- ¡No te rindas! Escúchalos y sigue probando cosas nuevas. Todos estamos aprendiendo.

Para terminar, queremos felicitaros a todos por emprender este viaje de aprendizaje permanente. Las familias que aprenden juntas permanecen unidas. Esperamos que estas experiencias vividas os inspiren a probar algo nuevo y que los recursos compartidos en el apéndice os ayuden en vuestros esfuerzos.

Para obtener más información o continuar esta conversación en vuestra próxima reunión familiar, poneros en contacto con:

Jane Flanagan

Directora de Asesoramiento de Family Office
JPF7@NTRS.COM / 312-557-2025

David C. Albright

Director de Desarrollo de Clientes – Regiones de América, EMEA y APAC
DCA2@NTRS.COM
/ 312-557-1900

ANEXO

METODOLOGÍA Y DATOS DEMOGRÁFICOS: 55 FAMILIAS PARTICIPARON EN ESTE ESTUDIO

Este estudio es el resultado de sesenta y seis entrevistas de 45 minutos (presenciales y/o virtuales) con miembros de la «generación emergente» y ejecutivos de family offices de 55 familias diferentes. Realizamos estas entrevistas entre marzo y agosto de 2023, y estamos profundamente agradecidos a los participantes por su disposición a compartir su sabiduría y experiencia para ayudar a otras familias en su proceso de aprendizaje.

ACERCA DE LA «RISING GEN» – 28 ENTREVISTAS

¿Qué generación es la «Rising Gen»?



Edad

Mín.	26
Media	35
Máx	43

SOBRE LOS EJECUTIVOS DE FAMILY OFFICE: 38 ENTREVISTAS

Cargo



TIEMPO MEDIO DEDICADO A LA NUEVA GENERACIÓN

Mín.	Media	Máx
5 %	33 %	90 %

ANTIGÜEDAD MEDIA

10 años

RECURSOS QUE LOS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN HAN UTILIZADO CON ÉXITO

Asesores/consultores

[Craig E. Aronoff, Ph.D.](#)

[Banyan Global](#)

[Dr. Henry Cloud](#)

[Nathan Dungan Mindy](#)

[Earley, coach de](#)

[Eneagrama Peter](#)

[Evans, FamilyBizKids](#)

[Flourishing Family](#)

[Joline Godfrey](#)

[Gregory Greenleaf](#)

[James E. Hughes, Jr.](#)

[Dennis T. Jaffe, doctor](#)

[Dra. Michele Mikeska Jaffe;](#)

[Kristin R. Keffeler](#)

[David Martin](#)

[Legacy Capitals](#)

[Money, Meaning & Choices Institute The](#)

[Family Office \(TFO\)](#)

[Dr. Jamie Traeger-Muney](#)

[Jennifer Pendergast](#)

[Amy Renkert-Thomas Kirby](#)

[Rosplock](#)

[Jill Shipley](#)

[Mónica Bridget Walter](#)

Libros y publicaciones

[Libros de Abraham Maslow](#)

[Creación de un plan de estudios de aprendizaje familiar basado en los «cinco capitales» para un periodo de entre 5 y 10 años, por Scott Peppet](#)

[«Comprometidos, sanos, prósperos y sabios», de Coventry Edwards-Pitt](#)

[«Confianza: cómo construir un legado duradero», de Andrew R. Howell y David R.](#)

[York, en la revista Family Business Magazine](#)

[«Alfabetización financiera para adolescentes», de Chad Foster](#)

[Manual de empresas familiares de Harvard Business Review:](#)

[Cómo crear y mantener una empresa exitosa y duradera](#)

[Libros de James E. Hughes, Jr.](#)

[Libros de Joline Godfrey](#)

[¡Hazlo tuyo! Cómo desarrollar la mentalidad de un propietario de empresa familiar a cualquier edad por Wendy Sage-Hayward, Gaia Marchisio y Barbara Dartt](#)

[«Acuerdos prenupciales para enamorados», de Arlene Dubin](#)

[Criados para ser sanos, ricos y sabios: lecciones de herederos exitosos y con los pies en la tierra sobre cómo llegaron a serlo, de Coventry Edwards-Pitt](#)

[Cómo criar a un emprendedor: 99 historias de familias que lo lograron, de Margot Machol Bisnow](#)

[«Extraños en el paraíso: cómo se adaptan las familias a la riqueza a lo largo de las generaciones» por James Grubman, Ph.D.](#)

[Libros de David F. Swensen](#)

[El poder destructivo de la riqueza familiar: una guía para la planificación sucesoria, la protección de activos, la fiscalidad y la gestión patrimonial, de Philip Marcovici](#)

[El ciclo del don: riqueza familiar y sabiduría, de James E. Hughes Jr., Susan E. Massenzio y otros.](#)

[El papel emergente del director de formación en las oficinas familiares, de Christian Stewart](#)

[El acuerdo prenupcial generoso: cómo fortalecer tu matrimonio y evitar los escollos, por Laurie Israel](#)

[El mito de la cuchara de plata, de Kristin Keffeler](#)

[Lo contrario de «malcriado»: cómo criar hijos sensatos, generosos e inteligentes con el dinero, de Ron Lieber](#)

[Ahora es el momento para tu nueva generación, por Mindy Earley, Family Office Exchange](#)

[La psicología del dinero: lecciones atemporales sobre la riqueza, la codicia y la felicidad por Morgan House](#)

[Manual básico para fideicomisarios: una guía para fideicomisarios personales, de Patricia Angus](#)

[El regalo definitivo, de Jim Stovall](#)

[«La riqueza: cómo hacerla crecer y protegerla», de Stuart E. Lucas](#)

RECURSOS QUE LOS PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN HAN UTILIZADO CON ÉXITO (CONTINUACIÓN)

Comunidades

[Encuentros «Rising Gen» de Cambridge](#)
[Associates Círculos de pares de directores financieros de Deloitte](#)
[Family Office Exchange](#)
[Comunidad FORGE](#)
[M2 Connections](#)
[Círculos de Family Office](#)
[Círculos de liderazgo de Magnolia Solutions](#)
[Comunidad «Rising Gen» de Northern Trust](#)

Conferencias y eventos

[Foro de Seguridad de Aspen](#)
[Campden Wealth | Instituto para Inversores Privados](#)
[Eventos de Deloitte](#)
[Exponent Philanthropy](#)
[Eventos de la revista Family](#)
[Business Eventos de Family Office](#)
[Exchange SEFOF](#)
[Cumbre «Stand Together»: Unidos para abordar los problemas de Estados Unidos \(Conferencia de la familia Koch\)](#)

Podcasts

[Capital Allocators con Ted Seides y el Dr. Henry Cloud - Podcasts](#)
[Serie FOXCast CEO: Cómo involucrar y preparar a la nueva generación con Mindy Kalinowski Earley](#)
[«Invierte como los mejores» con Patrick O'Shaughnessy: Shane Parrish – Dominar los modelos mentales](#)
[Seeking Alpha](#)
[El negocio de la familia: Peter Evans — Asesor de confianza de familias con un legado y miembro de una sociedad de cartera familiar de séptima generación](#)
[El secreto de las finanzas y la familia \(con la Sra. Dow Jones\)](#)

Programas y recursos de aprendizaje

[21/64](#)
[6x6.work](#)
[Escuelas de Patrimonio y Fideicomisos de la ABA AICPA y CIMA](#)
[Programa de Gobierno Corporativo de Kellogg](#)
[Formación para ejecutivos](#)
[Formación para ejecutivos en la Wharton School](#)
[Instituto Internacional para la Paz](#)
[Centro de Empresas Familiares: Universidad Loyola de Chicago](#)
[Centro de Empresas Familiares - Base de datos](#)
[«The Wisconsin Idea» Programa de formación «FOX Family Advisor»](#)
[Aplicación Greenlight](#)
[Instituto para la Excelencia Emprendedora](#)
[Universidad de Pittsburgh](#)
[Consejo de Fundaciones de Minnesota](#)
[Iniciativa de Inversión de Impacto del MIT Jason Jay | MIT Sloan](#)
[Programa de Liderazgo Multigeneracional de Cambridge](#)
[Instituto para el Liderazgo en Sostenibilidad \(CISL\)](#)
[Napkin Finance](#)
[Escuela de Negocios D'Amore-McKim de la Universidad Northeastern](#)
[Fundamentos financieros de Northern Trust](#)
[PwC NextGen](#)
[TFO Life Academy](#)
[Tamarind Learning](#)
[Venture University](#)
[Jóvenes inversores | Credit Suisse](#)

© 2024, Northern Trust Corporation. Todos los derechos reservados.

AVISO LEGAL, DE INVERSIÓN Y FISCAL: Esta información no pretende ser ni debe considerarse asesoramiento jurídico, de inversión o fiscal. Los lectores, incluidos los profesionales, no deben en ningún caso basarse en esta información como sustituto de su propia investigación ni de la obtención de asesoramiento jurídico o fiscal específico por parte de su propio asesor.

OTRA INFORMACIÓN IMPORTANTE: Esta presentación es para su información privada y está destinada exclusivamente a un uso individual. La información tiene únicamente fines ilustrativos y no debe considerarse como asesoramiento de inversión ni como una recomendación para comprar o vender ningún valor. Northern Trust y sus filiales pueden tener posiciones en los mercados, contratos e inversiones relacionadas que se describen en el presente documento, y pueden realizar operaciones en los mismos; dichas posiciones y operaciones pueden ser adicionales o diferentes de las realizadas en relación con las inversiones aquí descritas. Las opiniones expresadas son válidas únicamente a la fecha que figura en este material y están sujetas a cambios sin previo aviso.