

# Entendimiento generacional y ciclo vital

Material de capacitación para empresas familiares

Módulo n.º 6



Erasmus+

# En este módulo aprenderás...

Las diferentes generaciones que se encuentran actualmente en el lugar de trabajo

Un breve repaso de un "recorrido vital" y cómo está relacionado

Estereotipos y meta-estereotipos de las generaciones

Consejos sobre cómo trabajar con otras generaciones, incluyendo en la sucesión

Cómo el entendimiento intergeneracional está relacionado con la empresa y con la planificación de la sucesión

# Introducción

La planificación de la sucesión en las empresas familiares puede tomar muchas formas, tantas como el propio proceso de sucesión. La empresa puede cambiar de hermano a hermano en la misma generación, a otros familiares más o menos lejanos o a través de generaciones de la misma familia.

A través de las investigaciones hechas en el seno del proyecto SUFABU, muchos líderes y propietarios nos han hecho partícipes de sus preocupaciones y comentarios respecto a las siguientes generaciones, lo que nos ha hecho preguntarnos si, efectivamente, existen diferencias intergeneracionales que afecten a la empresa familiar.

Este capítulo pretende repasar las cinco generaciones potenciales que pueden estar involucradas en una empresa familiar, y qué podemos aprender de las investigaciones al respecto para ayudar con la planificación de la sucesión y aliviar posibles preocupaciones o miedos.



# Expectativas

Antes de empezar, tómate unos minutos para plantearte las siguientes cuestiones – apunta tus respuestas, ya que las utilizaremos más Adelante. Ten en cuenta que éste es un ejercicio para la generación actual.

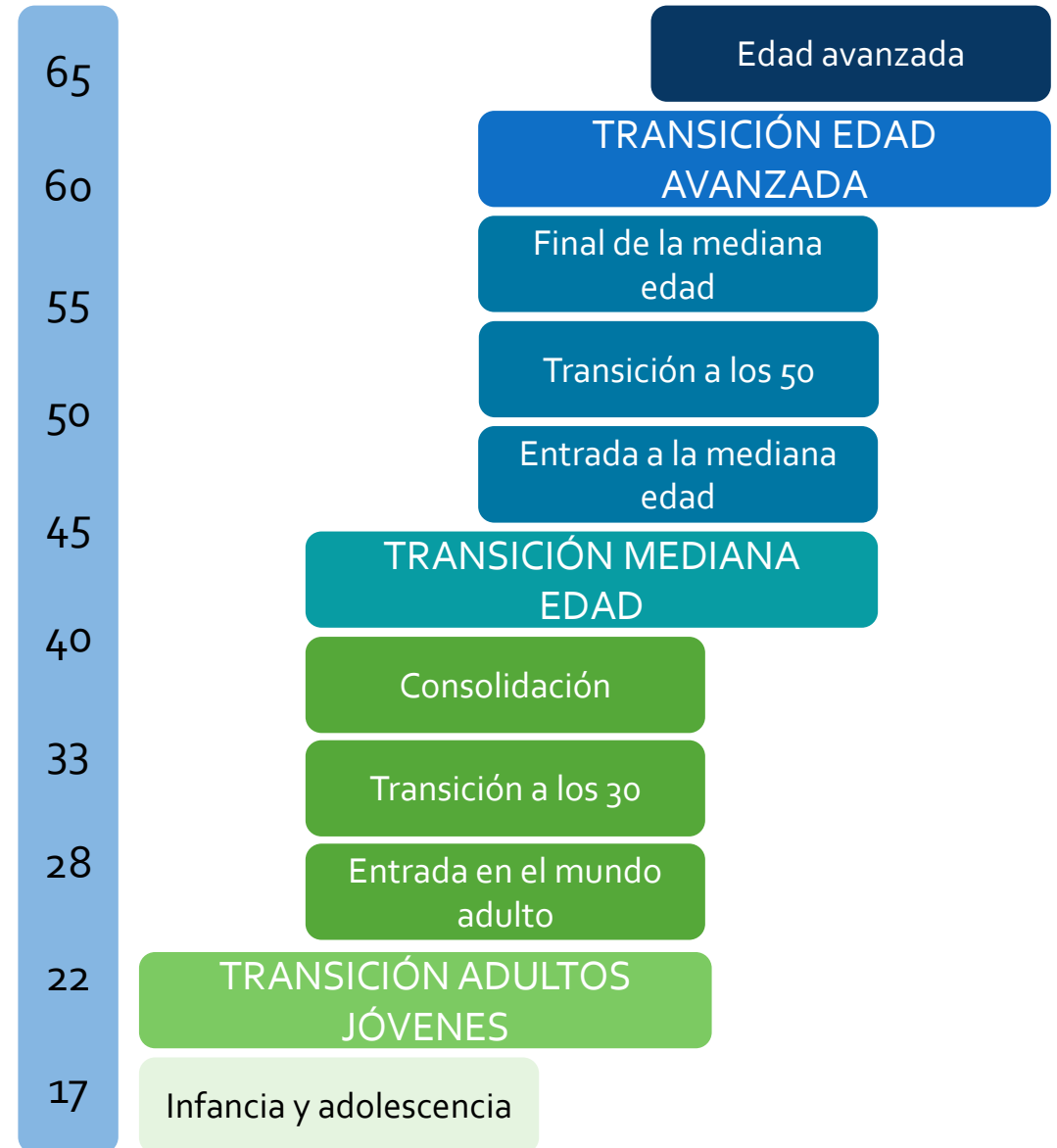
- 1 ¿Te estás planteando comenzar un proceso de sucesión en la empresa familiar en el futuro cercano?  
¿Cuándo?
- 2 ¿Sabes ya quién te sucederá en la familia?
- 3 ¿Es este traspaso de responsabilidades una fuente de preocupación para ti?
- 4 Si lo es, ¿por qué?
- 5 ¿Te preocupa que futuras generaciones no se ocupen de la empresa igual que lo hiciste tú?
- 6 Si es así, ¿por qué razón?
- 7 ¿Has tenido en cuenta las posibles diferencias que existen entre tu potencial sucesor y tú?
- 8 ¿Te preocupa que tu successor haga las cosas de otra manera?
- 9 Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿por qué?

# El recorrido vital

Daniel Levinson (1978) dividió la vida de las personas en etapas y fases. Comprender estas fases puede ser útil para identificar el momento óptimo para integrar en la empresa a un potencial sucesor. Es conveniente tener en cuenta que Levinson solo entrevistó a participantes masculinos para su investigación, por lo tanto este modelo responde a patrones masculinos.

Igualmente, este modelo está basado en hombres criados en EEUU en los 50 y los 60, por lo que hay que ser consciente de que los cambios en sus vidas respondían también a cambios en la sociedad de la época. El modelo de Levinson puede no ser válido con otras generaciones posteriores a la generación "Boomer" (por el boom de natalidad entre 1946 y 1964 en EEUU).

Por lo tanto, **basar las decisiones en las expectativas existentes, como las diferencias generacionales, necesita ser considerado cuidadosamente.**





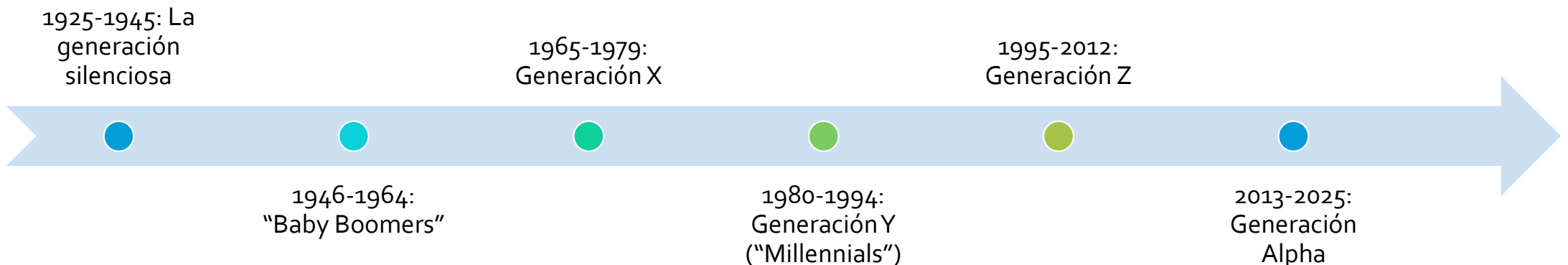
# Las diferentes generaciones

Antes de empezar, ¿qué es una generación?

El Centro para la cinética de las generaciones define una generación como: “...un grupo de personas nacidas más o menos en el mismo período de tiempo y criadas en un lugar concreto. Las personas que nacen dentro de un periodo concreto de tiempo suelen tener características, preferencias y valores similares a lo largo de su vida.”

En 2020 hay potencialmente cinco generaciones de trabajadores que han contribuido al éxito de un negocio. Esto es presumiblemente más cierto en las empresas familiares debido a las generaciones anteriores que se han quedado en la empresa más allá de la edad “normal” de jubilación, y a los miembros más jóvenes de la familia que han entrado en la empresa a trabajar durante las vacaciones escolares o en situaciones similares.

Así que, ¿quiénes son estas generaciones?

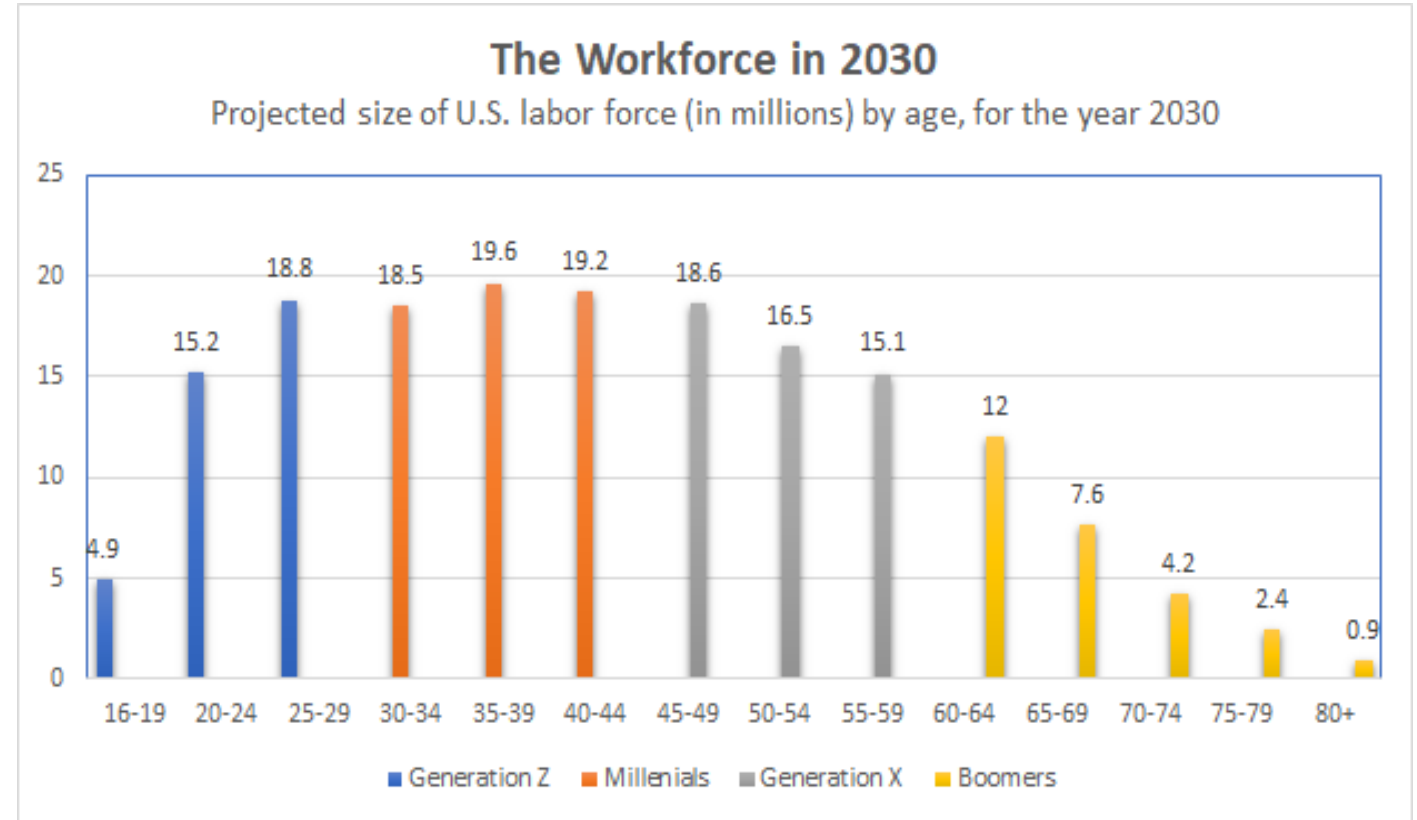


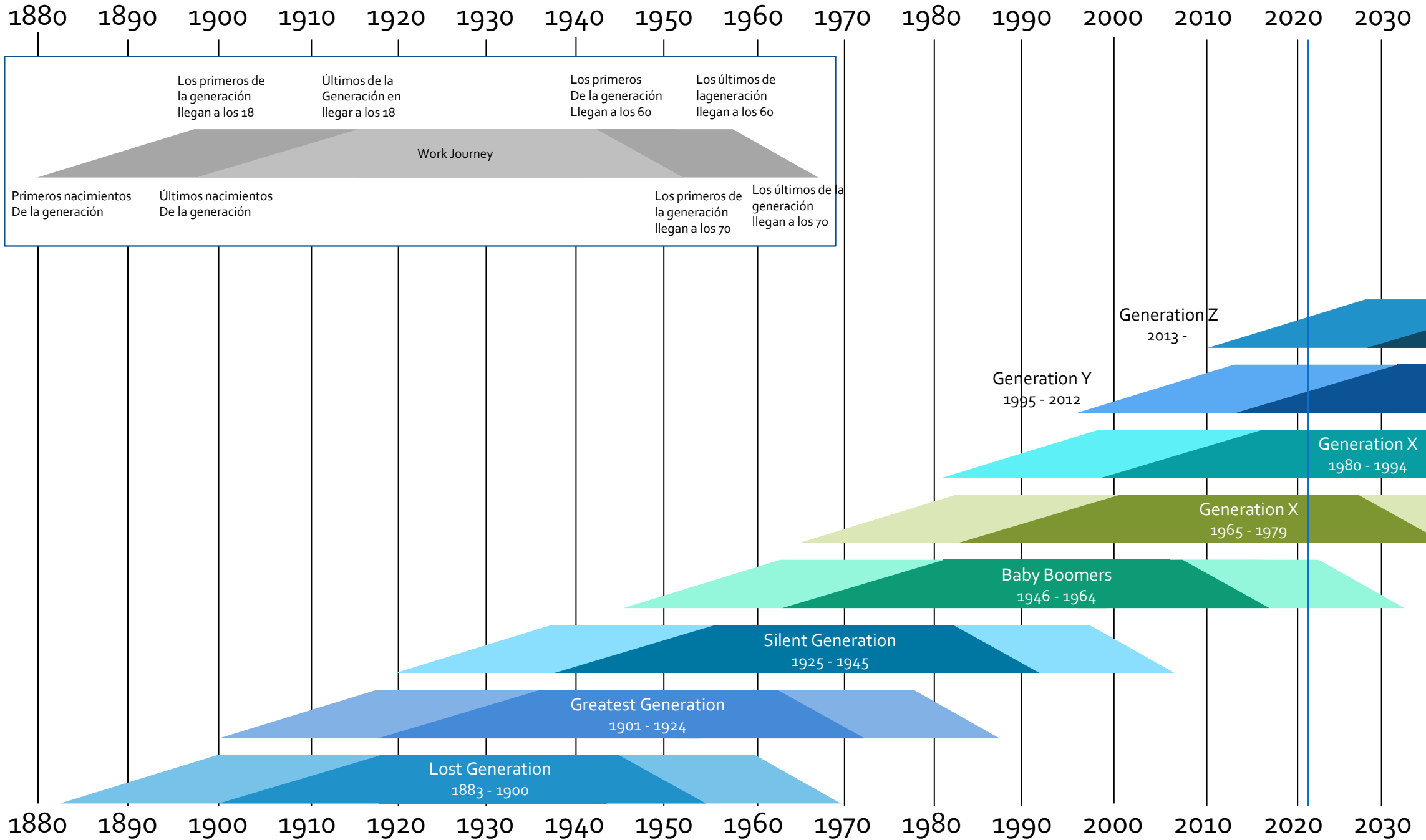
# Las diferentes generaciones

Dentro de 10 años, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos calcula que la mayoría de los trabajadores serán “Millenials”, seguidos de cerca por la Generación Z.

Aunque estos son datos de EEUU, Podemos esperar que exista un cambio de generación similar en Europa, y que por lo tanto las empresas tendrán que tener en cuenta esta nueva demografía para con los clientes, empleados, compradores y propietarios.

Puedes ver esta evolución en la siguiente diapositiva.





# Expectativas generacionales

Cada generación tiene una serie de “expectativas” que otras generaciones han puesto en ellos. Éstas pueden cambiar dependiendo del país y de las culturas. La tabla inferior desarrolla las expectativas correspondientes a Europa y Norteamérica. Ten en cuenta que son meramente expectativas y suposiciones para ese período de tiempo.

Generación silenciosa	Boomers	Generation X	GenY (Millennials)	GenZ (iGen)
1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-2012
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy trabajadores</li> <li>• Tenaces</li> <li>• Leales</li> <li>• Respetan a la autoridad</li> <li>• Tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientados a los objetivos.</li> <li>• Competitivos</li> <li>• Valoran las relaciones.</li> <li>• Favorables a jerarquías</li> <li>• Centrados en la carrera profesional</li> <li>• Buenos comunicadores</li> <li>• Con oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibles</li> <li>• Trabajadores</li> <li>• Buen balance trabajo/vida</li> <li>• Alto nivel educativo</li> <li>• Diversidad étnica</li> <li>• Individualistas</li> <li>• Independientes</li> <li>• Autosuficientes</li> <li>• Ingeniosos</li> <li>• Se adaptan al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores</li> <li>• Orientados al trabajo en equipo</li> <li>• No les preocupa cambiar de trabajo para avanzar profesionalmente</li> <li>• No se centran en el salario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nativos digitales</li> <li>• Buenos con las tecnologías</li> <li>• Valoran la seguridad que les inspira un trabajo</li> <li>• Aprecian la estabilidad económica</li> <li>• Trabajo autónomo</li> </ul>

# Expectativas: ¿reales o imaginarias?

El Harvard Business Review (2019) sugería que *“la mayor parte de indicios de las diferencias entre generaciones sugiere que estas diferencias son bastante pequeñas”*. Concluye que estas diferencias a la hora de trabajar pueden no ser diferencias generacionales, sino creencias de que éstas diferencias existen: lo que viene a denominarse **una profecía autocumplida**.

Esto ha sido apoyado por un análisis de 20 estudios realizado por David Constanza et al y que concluye que *“las relaciones entre pertenecer a una generación y los resultados en el trabajo van de moderadas a pequeñas, esencialmente cero en muchos casos”*:

▶ *No le des demasiada importancia a lo que hacen o piensan otras generaciones. Los estereotipos no son ciertos en su mayoría.*

▶ *Las investigaciones al respecto observan que las diferencias generacionales no siempre se traducen en diferencias en el lugar de trabajo.*



# Meta-estereotipos

Los meta-estereotipos son un nuevo concepto que **observa lo que la gente cree que otros piensan de ellos**. Por ejemplo, un trabajador de mayor edad puede creer que un grupo de trabajadores más jóvenes piensan que son “gruñones” o “cabezotas”, cuando realmente estos jóvenes no piensan eso. Pero si las personas de mayor edad lo creen realmente, esto puede ocasionar problemas.

Finkelstine et al ha sugerido que dichos estereotipos sobre la gente mayor y de mediana edad suelen ser relativamente positivos, pero los relacionados con la gente joven engloban a un mayor rango de personas y eran más negativos (por ejemplo, que éstos no tienen experiencia).

▶ *Mientras que tú puedes pensar que otras generaciones te ven como X, Y o Z, los estudios señalan que esto no es correcto.*

▶ *Ten en cuenta que algunos de tus trabajadores que son mayores que tú pueden tener expectativas de lo que las generaciones siguientes deben ser. Esto podría ser incorrecto y deberías pensar en cómo hacérselo saber antes de que esas ideas causen inconvenientes.*

“ *Ten en cuenta las diferencias generacionales, pero evita los prejuicios generacionales.* ”



# Influencias externas: Introducción

Las diferencias generacionales pueden con frecuencia verse influenciadas por factores externos. El [Pew Research Centre](#) (2015) indicó que existen varios tipos de efectos que pueden causar diferencias en las actitudes entre grupos de edad. La investigación dividió estos factores en tres grupos:

## Ciclo de vida o efectos relacionados con la edad

- Las diferencias entre generaciones se deben mayormente a sus posiciones respectivas en el ciclo de vida.

## Efectos relacionados con un período de tiempo

- Cuando se dan circunstancias tales como acontecimientos o fuerzas sociales que afectan simultáneamente a todos:
  - Acontecimientos (e.g. guerras, movimientos sociales, auge o crisis económica)
  - Circunstancias (adelantos científicos o tecnológicos)
  - Fuerzas sociales (mayor visibilidad de colectivos como LGTB)

## Efectos relacionados con un período de tiempo

- Las diferencias entre generaciones pueden ser producto de una circunstancia histórica única que los miembros de una determinada edad han experimentado.

# Influencias externas: Introducción

- ❖ DeLucia C (2015) también sugirió que una exposición en una edad formativa (niñez) a influencias políticas, culturales o sociales podía potencialmente impactar la actitud ante el trabajo de un individuo, así como sus preferencias.
- ❖ Estos factores moldean su experiencia, definen sus creencias y expectativas y afectan, por tanto, a sus actitudes y valores.
- ❖ La capacidad de comprender, aprender y utilizar la diversidad multigeneracional será algo necesario para las organizaciones, que tendrán que crear y mantener esta capacidad.

Entender estos factores y diferencias permite a las empresas y a los individuos:


Aceptar otros valores y superar posibles obstáculos;

Adoptar una actitud abierta y transparente en las organizaciones y en los estilos de gestión.

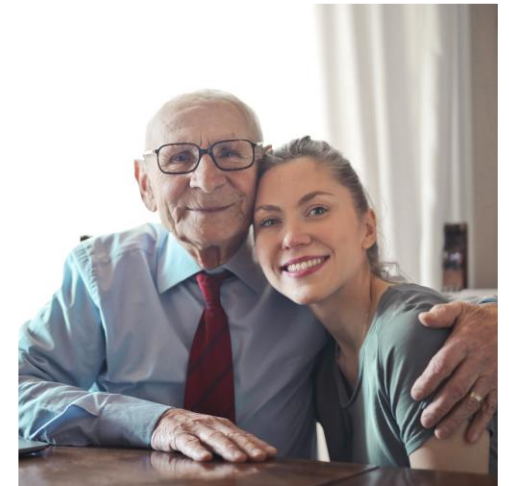
# Influencias sociales, culturales y geográficas



Las influencias geográficas, sociales y culturales influyen en el entendimiento intergeneracional, pero pueden ser diferentes dependiendo de las circunstancias. Esto ha sido respaldado por la investigación de Schuman y Scott (1989) donde sugirieron que las **identidades generacionales surgen de las memorias colectivas relacionadas con eventos compartidos** que han tenido lugar en los últimos años formativos de una determinada generación. Las diferencias sociales, políticas y económicas de cada país moldean, por tanto, las perspectivas y los enfoques de cada uno.



La perspectiva, la vision del mundo, la educación y las tradiciones (en definitiva, lo que forma la cultura) de cada generación son fundamentalmente diferentes entre ellas (Brinckerhoff P., 2007).



# Influencias sociales, culturales y geográficas



Erikson T. (2011) también indicó que la geografía influye de manera considerable en la formación de las creencias y los comportamientos de una determinada generación. Por ejemplo, la Segunda Guerra Mundial influyó en el desarrollo de los denominados Tradicionalistas (nacidos entre 1928 y 1945) y los “Boomers” (nacidos entre 1946 y 1960) y la manera en la que lo hizo difiere según el país (no es o mismo su influencia en EEUU o R.U. que en Rusia, Alemania Oriental o China)

Factores como el estado de la **economía**, las **oportunidades educativas** o el **entorno político** también contribuyen a las diferencias generacionales y las diferencias entre países. Por ejemplo, el estado de la economía local durante los años formativos de la Generación X influyó marcadamente a personas de países como China o India.



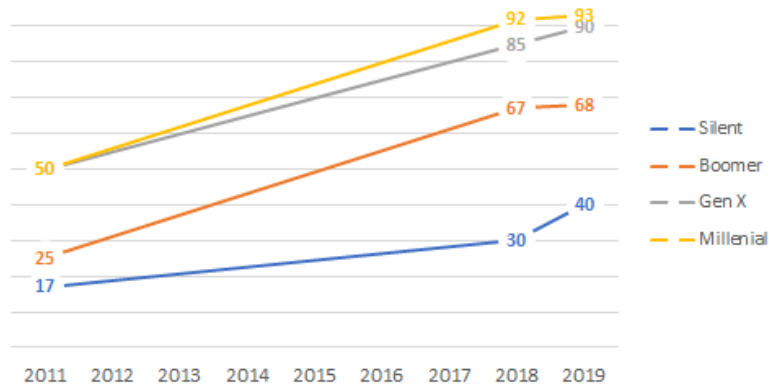
# Influencia de la tecnología

- ❖ El desarrollo de las artes digitales y las nuevas tecnologías también influye en la brecha generacional. La Generación Y tiene el mayor número de experiencias compartidas con el resto del mundo debido al acceso generalizado del uso de tecnología (Erikson, 2011).
- ❖ De acuerdo con Vogels E. en su publicación de 2019 en el [Pew Research](#), el 92% de los Millennials tiene un smartphone, comparado con el 85% de la Generación X o el 67% de los Baby Boomers. Estos últimos (“inmigrantes digitales”) normalmente miran las noticias en la televisión, mientras que la Generación Z es más propensa a obtenerlas a través de redes sociales y “hashtags”.
- ❖ Mientras que diferentes generaciones comparten ambiciones y motivaciones similares, una [investigación](#) de CompTIA revela que se está produciendo un crecimiento exponencial de la brecha generacional debido a las diferencias en alfabetización digital. La tecnología afecta de diferentes maneras a estas diferencias generacionales ([Entrepreneur, 2019](#)):
  1. **Comunicación**
  2. **Nuevas habilidades**
  3. **Percepción del equilibrio trabajo/vida personal**
- ❖ Entender estas diferencias puede permitir a las empresas adoptar diferentes valores y motivaciones para superar las limitaciones que supone la innovación digital y que éstas se vean reflejadas en el gobierno y la gestión de la empresa.

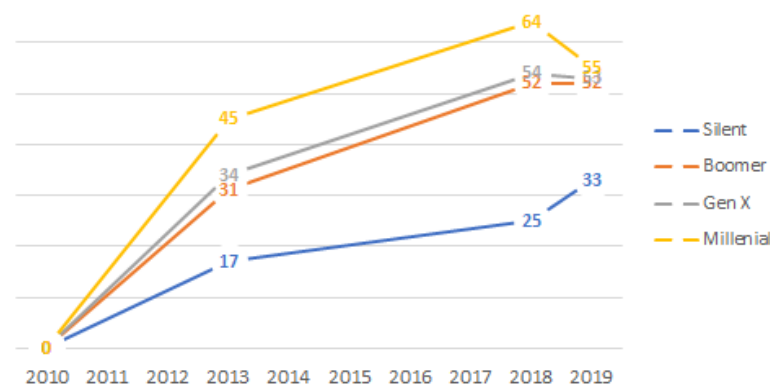
# Influencia de la tecnología

Los Millenials han adoptado las nuevas tecnologías, mientras que los Boomers y la Generación X también son propensos a adoptarlas. A continuación, el tanto por ciento de cada generación que dice que...

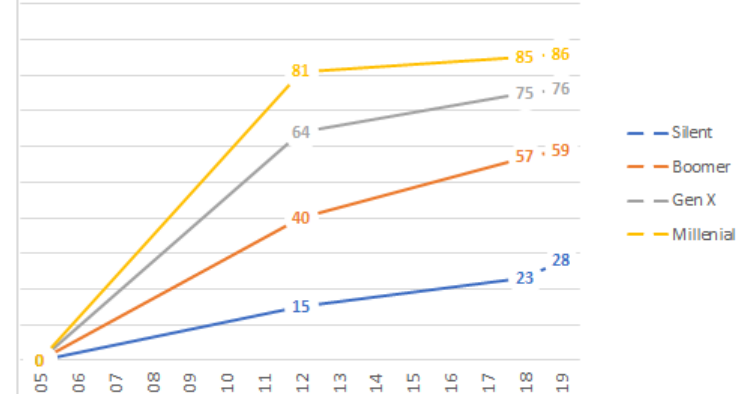
## TIENE UN SMARTPHONE



## TIENE UNA TABLETA



## UTILIZA LAS REDES SOCIALES



Nota: Aquellos que no respondieron no aparecen en el gráfico.  
Fuente: Sondeo realizado el Enero. 8 – Feb 7, 2019. PEW RESEARCH CENTER

“ Las Generaciones Z y X son las **PRIMERAS** en muchos años en **NO** tener expectativas de tener mayor seguridad económica que sus padres. ”



# Motivaciones

Entender lo que motiva a los trabajadores más jóvenes, al igual que a los líderes o propietarios que te van a suceder, es crucial a la hora de asegurar una transición segura y tener prosperidad en el futuro. Lo que te motiva a ti puede no hacerlo de la misma manera con tu successor o con tus trabajadores.

Más de 16.000 personas participaron en un estudio de los Millennials realizado por Universum que mostró que el 73% elegía tener un buen equilibrio entre vida y trabajo en lugar de tener un sueldo más alto, y el 82% valoraba más este equilibrio que la posición que tuvieran en la empresa.

Mientras que otras generaciones vivían para trabajar, los datos muestran que **las generaciones futuras trabajan para vivir**, y esto podría tener repercusiones tanto en el éxito future de tu empresa como también de tu planificación de la sucesión.

El estudio realizado por Universum, EMI y la Fundación HEAD también descubrió que el 42% de los participantes preferirían no tener trabajo a tener uno que odiaran. Esto es contrario a lo que otras generaciones previas pensaban, es decir, anteriormente se solía trabajar en trabajos precarios puramente para sobrevivir.

▶ *¿Qué motiva a tus potenciales sucesores, tanto líderes como propietarios? ¿Estás satisfaciendo estas motivaciones?*

▶ *¿Estás totalmente seguro de que los sucesores que has elegido quieren tomar el control de la empresa? Si la respuesta es no, ¿ten en cuenta que podrían ser más propensos a dejar la empresa que generaciones anteriores!*

# El compromiso a través de las generaciones

Ya hemos comentado que los estereotipos relacionados con las generaciones pueden ser incorrectos. Sin embargo, varios estudios han mostrado que existen algunos métodos para conseguir sacar lo mejor de cada generación – aunque ésto está dirigido mayoritariamente a empleados, también puede aplicarse a líderes y propietarios.

Boomers	Generación X	GenY (Millennials)
1946-1964	1965-1979	1980-1994
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observa los éxitos e informa de ellos. No esperes a que algo vaya mal – dales informacion</li> <li>• Las personas siempre están deseosas de aprender, así que proporciona mentores, incluso a los trabajadores más experimentados. Podría ser útil unir a boomers con trabajadores más jóvenes para ello.</li> <li>• Incluso los boomers quieren tener oportunidades de mejorar sus habilidades – dales oportunidades de formación para desarrollar su Carrera profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrate de que les estás brindando oportunidades de probar cosas nuevas y tener nuevos desafíos.</li> <li>• Quieren tener la oportunidad de ser autónomos en el trabajo, así que usa su iniciativa para desarrollar sus habilidades.</li> <li>• Pueden ser bastante individualistas, así que asegúrate de que alguien en la empresa entiende sus necesidades individuales para mantenerlos comprometidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta los comentarios, especialmente si son positivos.</li> <li>• Al igual que con los boomers, proporciona mentores.</li> <li>• Usa la tecnología y dales la opción de enseñarles a usarla.</li> <li>• Las horas flexibles están ligadas al uso de la tecnología. ¿Necesitan estar en el lugar de trabajo un número determinado de horas?</li> <li>• Dales oportunidades para que se comprometan socialmente.</li> </ul>

# Qué significa esto para la empresa

El Workmonitor (Monitor del trabajo) global de Randstad de 2018 contiene algunas ideas muy interesantes sobre las generaciones. Especialmente, tres de ellas son relevantes para las empresas familiares:

1. El 86% de los participantes preferían trabajar en un entorno multigeneracional
2. al 83% de los participantes no les importaba la edad de sus superiores, siempre que éstos les resultaran inspiradores
3. El 80% de los participantes creía que la principal diferencia entre generaciones en un entorno de trabajo multigeneracional eran los estilos de comunicación.

▶ *No te preocupes demasiado por las diferentes generaciones de líderes o propietarios.*

▶ *Las investigaciones muestran que los trabajadores quieren líderes que les inspiren y que la edad no es el problema que creemos que es.*

# Qué significa esto para tu plan de sucesión

Un reciente estudio de Universum identificó varias características con las que las generaciones X, Y y Z se habían autoidentificado. Para estas tres generaciones, una de las razones para dejar posiciones de liderazgo era el estrés: más del 50% de ellos piensan que el estrés hace una posición como esta poco atractiva.

Calabro, Minichilli, Amore y Brogi (2018) identificaron que las empresas familiares deberían (si esto sucede) **romper la costumbre de que el primer hijo sea el que se haga cargo de la empresa, para así poder encontrar el candidato ideal**. Su investigación muestra que seguir esta regla puede poner en peligro el futuro a largo plazo de la empresa.

*Para encontrar historias reales de empresas familiares envueltas en un proceso de sucesión, lee nuestros [Estudios de caso](#).*

*Ten en cuenta la visión que tiene la generación sucesora sobre el estrés laboral entre los líderes actuales. ¿Puedes llevar a cabo desafíos para aliviar esto?*

▶ *Asegúrate de que consideras a TODOS los candidatos para puestos de liderazgo y propiedad en la sucesión. Considera romper, si existe, la norma de que el primer hijo debe dirigir la empresa "porque siempre se ha hecho así" y otras reglas de este tipo.*

# Reflexión

Después de leer este capítulo, tómate tu tiempo para reflexionar sobre lo que has aprendido. Recuerda las preguntas que respondiste al principio y pregúntate si ahora las responderías de otra manera.

- 1 ¿Te estás planteando comenzar un proceso de sucesión en la empresa familiar en el futuro cercano?  
¿Cuándo?
- 2 ¿Sabes ya quién te sucederá en la familia?
- 3 ¿Es este traspaso de responsabilidades una fuente de preocupación para ti?
- 4 Si lo es, ¿por qué?
- 5 ¿Te preocupa que futuras generaciones no se ocupen de la empresa igual que lo hiciste tú?
- 6 Si es así, ¿por qué razón?
- 7 ¿Has tenido en cuenta las posibles diferencias que existen entre tu potencial sucesor y tú?
- 8 ¿Te preocupa que tu successor haga las cosas de otra manera?
- 9 Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿por qué?

# Resumen del aprendizaje

- ▶ *Reflexiona sobre el lugar en el que se encuentra tu sucesor en su "recorrido vital" y pregúntate, y a ellos, si están preparados.*
- ▶ *¿Tienen ellos, o tú, otros asuntos en su vida actualmente que pudieran robar protagonismo al ya estresante proceso de sucesión en la empresa familiar?*
- ▶ *Podría haber cinco generaciones diferentes en el lugar de trabajo en un momento dado. Reflexiona sobre tus empleados y en cómo recibirían a un nuevo propietario o líder.*
- ▶ *Recuerda que tus expectativas sobre las diferentes generaciones (y específicamente las referidas a las más jóvenes) no siempre van a cumplirse.*

# Resumen del aprendizaje

▶ *Los estereotipos pueden ser destructivos. Piensa en el individuo y en lo que sabes de ellos, no en las expectativas estereotipadas de su generación.*

▶ *Los metaestereotipos son reales y pueden afectar tus procesos de decisión. Deja de lado tus hipótesis e ideas preconcebidas y ten en cuenta quién es el más adecuado para hacerse cargo de la empresa.*

▶ *Existen diferencias entre las generaciones que no forman parte de los prejuicios intergeneracionales.*

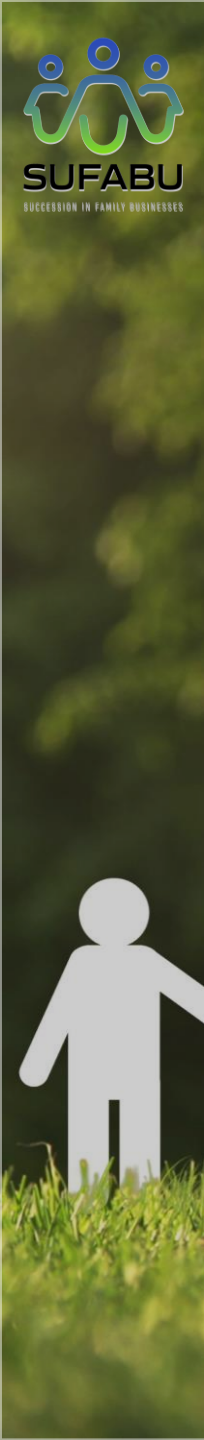
▶ *Recuerda que las generaciones más jóvenes podrían ser tu futuro mercado o tu futuro cliente, y que pueden tener ideas fuertes sobre cómo dirigir la empresa en el futuro. Quizás necesites apartarte de lo que siempre has considerado como normal.*

# Resumen del aprendizaje

- ▶ *¿Desea tu sucesor hacerse cargo de la empresa familiar o podrían estar sintiéndose presionados a hacerlo?*
- ▶ *Las motivaciones pueden ser diferentes en las diferentes generaciones. Ten en cuenta las motivaciones de tu potencial sucesor antes de tomar tu decisión final.*
- ▶ *Recuerda que la decisión sobre quién debe hacerse cargo de la empresa familiar necesita ser consensuada con el potencial sucesor.*
- ▶ *La edad no es verdaderamente un problema. Ten en cuenta las habilidades y la experiencia antes que la edad.*

# Bibliografía

- ❖ Costanza, D. et al. (2012) Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, 27(4), pp. 375-394. doi: 10.1007/s10869-012-9259-4.
- ❖ Calabro, M., Amore and Brogi. (2018). *The Courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms*. Wiley
- ❖ CompTIA research: *Research On Managing A Multigenerational Workforce*, <https://www.comptia.org/content/research/managing-the-multigenerational-workforce-2018>
- ❖ DeLucia C. 2015. Generational Formative Influences on Workplace Attitudes and Values, [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od\\_theses\\_msod](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1075&context=od_theses_msod)
- ❖ Erickson T. 2011. *Generations Around the Globe*, <https://hbr.org/2011/04/generations-around-the-globe-1>
- ❖ Entrepreneur, (2019) 3 *Ways Technology Influences Generational Divides at Work*, <https://www.entrepreneur.com/article/290763>
- ❖ Levinson, D. J. (1977). The Mid-Life Transition: A Period in Adult Psychosocial Development. *Psychiatry*, vol. 40, 99-112
- ❖ Harvard Business Review (2019). *Just How Different Are Millennials, Gen Xers, and Baby Boomers at Work?* Available at: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior> (Accessed: 30 November 2020).
- ❖ NV, R. (2020) randstad workmonitor, Workforceinsights.randstad.com. Available at: <https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q22018> (Accessed: 17 December 2020).
- ❖ Pew Research Center, 2015, The Whys and Hows of Generations Research, <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/#:~:text=Differences%20between%20generations%20can%20be,the%20process%20of%20forming%20opinions>
- ❖ Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memory. *American Sociological Review*. 54. 359. 10.2307/2095611.
- ❖ Vogels E, (2019) *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. [www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/09/09/us-generations-technology-use)
- ❖ "What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes" (2020), p. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2012.673279> (Accessed: 1 December 2020).
- ❖ "Keeping Generation X, Y and Z From Throwing Away Their Shot at Leading" | *Universum* (2017). Available at: <https://universumglobal.com/blog/keeping-generation-x-y-z-throwing-away-shot/> (Accessed: 15 December 2020).



## CONTACT

Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Follow us for more information:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model  
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

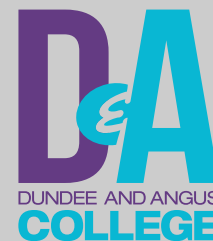
## PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

