

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración Hotelera



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

La profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento en la localidad
de Villa Ángela, provincia del Chaco

The professionalization of family-owned companies in the town of Villa Ángela, province
of Chaco

Autor: Gabriel Germán Speciale

DNI: 38.538.110

Legajo: HTL00271

Profesora Directora: Melina Noel Mansilla

Córdoba-Argentina

Fecha: 22/11/2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Objetivo general:	16
Objetivos específicos:	17
Métodos	17
<i>Diseño</i>	17
<i>Participantes</i>	18
<i>Instrumentos</i>	19
<i>Análisis de datos</i>	19
Resultados	21
Discusión	25
Referencias	37

Índice de figuras

Figura 1: <i>Cantidad de personal por establecimiento hotelero</i>	22
Figura 2: <i>Antigüedad de las empresas</i>	22
Figura 3: <i>Miembros de la familia que forman parte de la Dirección y Gestión y a su vez forman parte de Operaciones.</i>	23
Figura 4: <i>Nivel educativo alcanzado por los miembros de la familia.</i>	24
Figura 5: <i>Área de formación de los miembros de la familia</i>	24

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Miembros de la familia que trabajan actualmente en el Hotel</i>	23
Tabla 2: <i>Puntaje de cada empresa en referencia al Modelo de los Tres Círculos.</i>	25

Resumen

En el presente trabajo se investigó sobre la profesionalización de las empresas familiares de alojamientos de la localidad de Villa Ángela, provincia del Chaco. El objetivo se situó en analizar el grado de profesionalización que poseen los recursos humanos y la manera en que se gestionan este tipo de empresas en base al Modelo de los Tres Círculos, con el propósito de realizar un diagnóstico de la oferta local. El método de recolección de datos fue la encuesta. El instrumento utilizado fue el cuestionario y se dividió en dos partes, una primera relacionada con la formación de los recursos humanos y una segunda parte relacionada con el modelo de gestión de las empresas familiares. En cuanto a los objetivos específicos, se pudo notar que ningún miembro de las familias propietarias de los establecimientos cuenta con formación en el campo de Hotelería y tampoco se cuenta con personal externo profesionalizado en dicho rubro. Se pudo comprobar también que las empresas familiares de alojamientos se encuentran aún en vías de profesionalización. Como conclusión se observó que la profesionalización en Hotelería en estas empresas es nula y en cuanto al modo de gestión de las empresas, las organizaciones poseen mejor desarrollado el subsistema Familia y un menor desarrollo en los subsistemas Empresa y Propiedad.

Palabras clave: Familia - Empresa – Propiedad - Empresas familiares - Profesionalización.

Abstract

In the present research work, the professionalization of family accommodation companies in the town of Villa Angela, province of Chaco, was investigated. The objective was to analyze the degree of professionalization of human resources and the way in which these types of companies are managed based on the Three Circles Model, in order to carry out a diagnosis of the local offer. The data collection method was the survey. The instrument used was the questionnaire and it was divided into two parts, a first one related to the training of human resources and a second part related to the management model of family businesses. Regarding the specific objectives, it was noted that no member of the families that owns the establishments has training in the field of Hospitality and there are no external professionalized personnel in this area. It was also found that family accommodation companies are still in the process of professionalization. As a conclusion, it was observed that professionalization in Hospitality and Tourism in these companies is nil and in terms of the way companies are managed, the organizations have a better developed Family subsystem and less development in the Company and Property subsystems.

Keywords: Family - Company - Property - Family-owned businesses - Professionalization.

Introducción

El trabajo de investigación se orienta al estudio de empresas de alojamiento de gestión familiar de la ciudad de Villa Ángela, provincia del Chaco, las cuales forman parte esencial del sector empresarial turístico del destino. Las empresas turísticas presentan rasgos distintivos, entre los cuales se pueden mencionar su localización próxima a los recursos turísticos, la estacionalidad de la demanda, la imposibilidad de almacenar productos terminados por tratarse de prestaciones en gran parte intangibles, la dificultad para controlar la calidad del servicio, la elevada inmovilización del capital y la importancia de los recursos humanos por su incidencia en la imagen de la empresa (Figuerola, 1995). Dentro del sector turístico se destaca la hotelería, “se la define generalmente como un sistema comercial compuesto de bienes tangibles e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso de las personas fuera de su domicilio” (Schluter, 2000, p.149). Sin embargo, debido a la gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje, se utiliza el término genérico de alojamiento, el cual incluye los establecimientos hoteleros, como hoteles, moteles, hosterías, y los establecimientos extra-hoteleros, tales como residenciales, albergues, casas de alquiler, cabañas y refugios, entre otras alternativas (Puig, 2006).

La investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar del destino Villa Ángela, provincia del Chaco, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente en la provincia del Chaco. En la actualidad, las nuevas necesidades del huésped, la alta competitividad del mercado, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores, hacen cada vez más

necesaria la profesionalización de la oferta disponible de servicio al huésped. Es importante mencionar que una parte significativa de dicha oferta está en manos de empresas familiares, donde la necesidad de profesionalización es aún más acuciante, en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular.

Cuando se habla de empresa familiar, se la debe considerar como un sistema social sumamente complejo, debido a que en ella conviven tanto la empresa como la familia. De manera independiente, cada una va a estar constituida por un conjunto de personas con distintos roles y que forjan un complejo sistema de relaciones.

Desde una concepción biológica se sostiene que una familia se forma a través de la “unión sexual de la pareja compuesta por un hombre y una mujer a través de la procreación, generando lazos de sangre; por lo tanto, deberá entenderse como el grupo constituido por la pareja primitiva y sus descendientes, sin limitación alguna” (Baqueiro Rojas y Buenrostro Báez, 2001, p.3).

Haciendo hincapié en una concepción jurídica:

La familia solo la considera a partir de la pareja, sus descendientes y ascendientes y, cuando descienden del mismo progenitor, incluye a sus parientes colaterales hasta el cuarto grado. De este modo, el concepto jurídico de familia abarca al grupo formado por la pareja, sus ascendientes y descendientes, así como otras personas unidas bien sea por vínculos de sangre (a partir del matrimonio y el concubinato) o bien por vínculos civiles, a las que el ordenamiento positivo impone deberes y obligaciones y otorga al

mismo tiempo derechos jurídicos, como la adopción. (Baqueiro Rojas y Buenrostro Báez, 2001, p.6)

Dentro de una economía, se puede considerar a la familia empresaria como la pieza fundamental. Esto es así, debido a que son ellos los fundadores de las organizaciones los que generan la mayor cantidad de puestos de trabajo y aportes a las economías nacionales, provinciales y locales.

Una empresa es “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio, que le permite la reposición de recursos y la consecución de determinados objetivos” (García del Junco y Casanueva Rocha, 2001, p.3).

Las empresas familiares a lo largo del tiempo han demostrado su triunfo y su gran presencia en el sector de servicios, donde sus dueños y/o familiares son los que generalmente llevan a cabo el control de la administración, donde se demanda una atención por excelencia en la relación entre el personal de la empresa y el cliente/huésped.

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo al Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996). En la empresa, cada individuo se ubica dentro de una de las siete partes en las que se divide el círculo. Los propietarios forman parte del círculo superior, en la misma proporción. Todos los integrantes de la familia se ubican en el círculo inferior izquierdo y los trabajadores de la empresa se ajustan dentro del círculo inferior derecho. Cuando uno de los integrantes posee más de un rol, este se ubica dentro de dos círculos a la vez. Cuando se nombra a una persona que trabaja en la empresa y es a su vez integrante del

grupo familiar, pero no posee participación en el negocio, éste se ubica en la parte del centro inferior. De lo contrario, se ubicaría en el centro de los tres círculos.

Ronquillo (2006) asegura que este modelo puede representar una herramienta muy útil para entender la fuente de los conflictos interpersonales, de los problemas de roles, las prioridades y los límites de las empresas de este tipo.

En estas empresas, donde la gestión es mayoritariamente familiar, se conservan ciertos atributos con características únicas e inseparables a ella y que son también el origen de ventajas y desventajas. Estos atributos se vinculan con el hecho de compartir una misma identidad, vivencias a lo largo del tiempo, la ética, el liderazgo, lenguajes arraigados a su cultura y tradición, el compromiso con la sociedad y sus trabajadores, la lealtad, la intimidad del grupo familiar y el significado mismo de la familia. El hecho de aprovechar estas características y poder transformarlas en ventajas para la organización, proveería a la empresa de recursos humanos sumamente capacitados e identificados con el objetivo de la misma.

Dentro de sus fortalezas se pueden destacar la visión a largo plazo; capacidad de resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012). Otras de las fortalezas hacen hincapié en un clima laboral que genera en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia; mayor compromiso y dedicación de tiempo y energía destinados a la empresa; flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones del mercado dando prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses; y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo (Irigoyen, 2010).

A su vez, muchas pueden ser las causas para que una empresa familiar no perdure:

Puede tratarse de los mismos motivos que afectan a una empresa no familiar, como la oportunidad de vender a un precio atractivo, la incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos, la recesión, los problemas de seguridad del país, la insuficiente inversión en investigación y desarrollo, el inadecuado control de costes y la falta de acceso a capital a un coste razonable, entre otros. (Betancourt, 2006, p.26)

A esto se le suma el hecho que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

Es significativo destacar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. Al ser un servicio intangible y dependiente de los recursos humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006). A este respecto, la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

El proceso de profesionalizar se refiere a identificar un conjunto de prácticas profesionales que impliquen, tomando como referencia la definición que aporta la Real Academia Española, ejercer la profesión con capacidad y aplicación relevantes a nivel

organizativo. Una organización profesionalizada podrá tomar decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a los modelos personalistas cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en la intuición. En el proceso de profesionalización, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía y Escribá-Esteve, 2018). Hablar de profesionalización en la empresa familiar implica fundamentalmente dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres esferas (familia, empresa y propiedad), la implementación del protocolo familiar como herramienta de profesionalización y la formación adecuada de los recursos humanos. En relación con este último punto, existen dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: un primer nivel que implica la formación y preparación de los miembros de la familia; y un segundo nivel que supone la contratación de profesionales para ocupar determinados puestos dentro de la organización. Se puede decir, entonces, que profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con formación suficiente, sean miembros de la familia o no (Press, 2013). En cuanto al concepto de competencias, Levy-Leboyer (2003) las define como comportamientos observables que ciertas personas poseen, transformándolas en más eficaces para una situación dada. Abarca aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos adquiridos. Las competencias de los recursos humanos constituyen un recurso estratégico para las empresas. Sin embargo,

muy pocas familias ponen el foco en su capital humano e intelectual; es más, muchas de ellas ni siquiera reconocen que tienen estas otras formas de capital. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e

intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar. (Niethardt, 2012, p.33)

Al revisar los antecedentes de empresas familiares, se puede notar que existen numerosos estudios relacionados al tema, sin embargo, son pocos los estudios relacionados a empresas familiares del rubro alojamientos. A continuación, se exhiben antecedentes con aspectos en común con el presente proyecto.

El artículo “Las MiPymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) revela los resultados de una investigación descriptiva sobre las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés, se subraya el hecho que las preocupaciones de las empresas relevadas mostraron variaciones de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado. Esto abre nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y las necesidades y desafíos implícitos en las diferentes etapas, temática que no ha sido lo suficientemente estudiada en la actualidad. Esta investigación, al igual que otros trabajos similares hallados durante la búsqueda exploratoria del tema, se ha valido del uso de un modelo de encuesta para realizar un diagnóstico de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, creado por Belausteguigoitia Rius (2004). Dicho modelo será tomado como marco de referencia para la elaboración de los instrumentos del presente trabajo.

Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019) en su publicación “Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en empresas familiares turísticas (EFT) de Guanajuato, México” tuvieron como objetivo conocer cómo y de qué manera se entrelazan las prácticas de gestión del conocimiento con los niveles de competitividad en las EFT de la ciudad de Guanajuato, México. Los autores direccionaron su análisis hacia una aproximación cuantitativa, donde aplicaron cuestionarios que tuvieron como destinatarios a propietarios, familiares, gerentes y empleados de dieciocho empresas familiares turísticas. En la investigación se pudo concluir que las empresas cuentan con un marco para determinar el grado de gestión del conocimiento. Según los autores, es sumamente importante poder reconocer las ventajas que les brindaría gestionar dicho conocimiento de manera eficaz, ya que les permitiría a las empresas ser más competitivas en el mercado y también responder de manera más veloz y eficiente a las demandas del mercado y de los clientes.

Esparza Aguilar y García Pérez de Lema (2011) en su artículo “La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica”, analizaron de qué manera puede influir la cultura organizacional en la gestión estratégica de una empresa. Los autores tomaron como unidades de análisis a cuatro empresas de gestión familiar del rubro hotelero, pertenecientes al estado de Quintana Roo, y basaron su análisis en la aplicación del método de Cameron y Quinn (1999). El método se compone de un cuestionario en el cual se analizan las dimensiones de la Cultura Organizacional. Los resultados que se obtuvieron de la investigación mostraron que aquellas empresas familiares que poseen una cultura de tipo ad hoc (lugar dinámico para trabajar, espíritu emprendedor y ambiente creativo), de clan (empresa unida por la lealtad y la tradición

familiar) y jerárquico (empresa estructurada y formalizada para trabajar) comparten los mismos valores. Estas organizaciones dirigen sus esfuerzos a determinar estrategias competidoras y así diferenciarse de su competencia en base a sus productos y servicios. Por último, las empresas con cultura de mercado hacen hincapié en el trabajo intensivo como valor fundamental, utilizan estrategias defensivas y generalmente especializan su producto o servicio en un segmento de mercado.

Meira Texeira y Carvalhal (2013) en su investigación titulada “Sucesión y conflictos en empresas familiares”, enfocaron su investigación en dos aspectos centrales que son abordados en los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. El objetivo de este estudio fue analizar el proceso de sucesión de fundadores a sus herederos y cuáles son los conflictos que existen en las pequeñas empresas gestionadas por familias, del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Se procedió a identificar cuáles son las características más importantes de este tipo de empresas. Se indagó sobre el perfil de los fundadores y sus posibles herederos, se examinó sobre si existe y de qué manera se da el proceso de sucesión. Por último, se buscó identificar cuáles son y de qué manera se generan los conflictos entre fundadores y herederos en este tipo de empresas. El método de investigación que utilizaron fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Se recolectaron datos a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). Los resultados de la investigación demostraron que no siempre las decisiones de sus herederos son las mismas que serían llevadas a cabo por sus fundadores, discrepando muchas veces, en acciones referidas a la toma de decisiones. Los autores pudieron también recabar información sobre el modo de gestionar los recursos humanos y concluir que los conflictos

que puedan surgir se relacionan con la manera en que sus jefes tratan a sus empleados. Otros conflictos observados son los que se generan principalmente por la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. En la mayoría de los casos también se da el hecho de no diferenciar la vida privada con acciones laborales y viceversa, lo que termina perjudicando a la organización.

La investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) “La gestión del capital humano en las MiPymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina” se basó en un análisis descriptivo de las prácticas empleadas por estas empresas para gestionar los procesos propios de recursos humanos: la definición de puestos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y desarrollo, y evaluación de desempeño. Dicha investigación tuvo como premisa el hecho que existen bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Se debe tener en cuenta que parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuadran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios. Por lo tanto, resulta de interés ampliar las líneas de investigación en torno a la gestión de recursos humanos, las fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como el nivel de inserción de profesionales del Turismo y la Hotelería en empresas familiares de distintos destinos turísticos del país. En relación con este tema, Tottino y Catalano (2015) han realizado una investigación titulada “El empleo y la profesionalización del turismo: una relación en tensión” en la cual se

aborda el escenario laboral de los profesionales en el sector de las agencias de viajes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, incluyen aspectos como las condiciones de contratación, los puestos ocupados y la extensión de la jornada laboral. No se han encontrado antecedentes que se aboquen a este tipo de análisis de los profesionales de Hotelería, por lo que allí también subyacen posibles líneas de investigación futura. Asimismo, resulta de interés indagar sobre la profesionalización de primer y segundo nivel que presentan los establecimientos de alojamiento de gestión familiar en la actualidad, a modo de elaborar un diagnóstico de la oferta disponible de diferentes puntos del país, como así también realizar análisis comparativos entre distintos puntos geográficos del país.

A partir de lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene por objeto evaluar el nivel de profesionalización que poseen las empresas familiares del rubro alojamientos de la ciudad de Villa Ángela, perteneciente a la provincia del Chaco, con el propósito de realizar un diagnóstico de la oferta actual del destino. Los factores sobre los que se centra el trabajo son: indagar sobre las diferentes áreas de conocimiento en las cuales los miembros de estas organizaciones se han formado y el nivel académico alcanzado, como así también el grado de formación profesional especializada en Hotelería que existe entre quienes se desempeñan en las empresas familiares del sector. Por otro lado, y siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, diagnosticar sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

La ciudad de Villa Ángela se encuentra situada en el sudoeste de la provincia del Chaco. Es una localidad con poco movimiento de personas durante gran parte del año, donde se cuenta generalmente con un pico de demanda en épocas de verano. La fiesta más popular con la que cuenta la ciudad son los carnavales, que se realiza en los meses de Enero

y Febrero, los cuales son realizados desde el año 1950 y aún siguen vigentes. La ciudad también se ha destacado durante muchos años por ser la cuna del deporte chaqueño, con participación de equipos de baloncesto en la máxima categoría del deporte nacional. Se ha seleccionado este tema debido a la gran relevancia que poseen las empresas familiares en el destino, ya sea como grandes aportadoras a las economías locales, regionales y provinciales, como así también su participación en la generación de empleo. Analizar el nivel de formación que poseen los familiares y/o trabajadores de las empresas de alojamientos turísticos tiene su importancia a tal punto de justificar un crecimiento en la rentabilidad de la empresa, a nivel competitivo, una adecuada toma de decisiones en las circunstancias que lo demanden, como así también el profesionalismo destinado al trato con el cliente. Hoy en día, gracias a los avances en las tecnologías y en la educación, existen una amplia variedad de alternativas, que brindan la posibilidad a las personas de obtener mayores conocimientos de las áreas y tareas que demandan las organizaciones hoteleras.

Por lo expuesto hasta el momento, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta hotelera de la ciudad de Villa Ángela? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral que poseen los profesionales de Hotelería en las empresas familiares que integran la oferta hotelera de la ciudad de Villa Ángela? ¿Cuál es el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de empresas familiares del rubro alojamientos en torno a la empresa, la familia y la propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual del destino Villa Ángela-Chaco.

Objetivos específicos:

1- Estimar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en establecimientos categorizados como 2 y 3 estrellas, como así también alojamientos sin categorizar en las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad.

2- Investigar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares del rubro alojamientos en las categorías disponibles en torno a la empresa, la familia y la propiedad.

Métodos

Diseño

El trabajo de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, debido a que buscó aproximarse de manera cuantitativa al nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de alojamiento que integran la ciudad de Villa Ángela. Para sobrellevar este análisis, se procedió a la utilización de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de hotelería en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo en la gestión de la empresa, basado en el modelo de los Tres Círculos. La investigación descriptiva busca obtener un perfil del objeto de estudio (empresas familiares de alojamiento) para medir determinados atributos (profesionalización, en sus diferentes variantes), lo que permite elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de alojamiento (Vieytes, 2004). Por tal motivo, se consideró que utilizar una metodología cuantitativa resulta ideal para recabar información precisa de la realidad actual de este tipo de empresas.

El primer objetivo específico se encaminó a evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares de la localidad analizada, tanto en lo referente a la profesionalización de primer nivel (incorporación de familiares con formación) como de segundo nivel (contratación de no familiares profesionales). Se indagó sobre el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la empresa, tanto familiares como no familiares, como así también si existían en la organización recursos humanos formados específicamente en Hotelería. El segundo objetivo, por su parte, procuró medir el nivel de profesionalización puntualmente en relación con el modelo de gestión desarrollado por las empresas para la toma de decisiones referentes a la familia, la empresa y la propiedad.

Participantes

En referencia a las unidades de análisis, las mismas se relacionaron con las empresas de servicios de alojamiento que integran la ciudad de Villa Ángela y en la que al menos uno o más miembros de la familia forman parte de la gestión y dirección de la misma. Para la investigación se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 5 establecimientos hoteleros, distribuidos en Hotel tres estrellas (2), Hotel dos estrellas (2) y Hotel sin categorizar (1). Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de los establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que ocupan dentro de la organización. Participaron de la encuesta un miembro en representación de cada establecimiento de análisis.

Instrumentos

Se ha seleccionado la encuesta como técnica para el presente trabajo de investigación debido a que permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El instrumento utilizado fue el cuestionario, que se basa en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Ahora bien, al cuestionario se le han incorporado, en la primera parte, preguntas que se relacionan directamente con la profesionalización en términos del grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares). Incluyó también una segunda parte compuesta por preguntas cerradas y dividida en tres secciones, haciendo referencia al modelo de los Tres Círculos. La primera sección hizo hincapié en la empresa, la segunda sección se relacionó con la familia y por último se indagó sobre la propiedad.

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre las clases y categorías de alojamiento, y la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, como así también identificar si la cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan

con recursos especializados en Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitieran determinar patrones de comportamiento del sector.

En el punto 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluyó 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

1) Más de 120 puntos: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.

2) Entre 90 y 119: la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

3) Entre 60 y 89 puntos: aún deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

4) Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización. (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se esperó poder realizar un entrecruzamiento de datos que permita arribar a conclusiones que integren las dos facetas de la profesionalización de estas empresas, es decir, tanto lo relacionado con la formación de sus recursos humanos como el desarrollo de

la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se previó la realización de un diagnóstico que dé cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

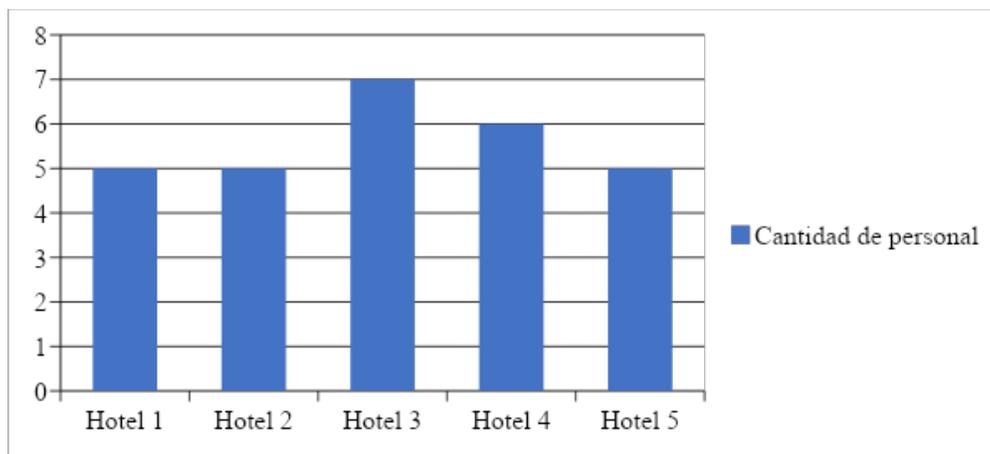
Resultados

En el presente trabajo de investigación se planteó como primer objetivo específico indagar sobre el nivel de inserción laboral que presentan los profesionales de Hotelería en las empresas familiares de alojamientos de la ciudad de Villa Ángela, provincia del Chaco. Se exponen a continuación los resultados extraídos de los cuestionarios.

En cuanto a la modalidad de alojamiento, las cinco empresas encuestadas mostraron resultados idénticos, debido a que las mismas pertenecen todas a la modalidad de Hotel. Dichas empresas difieren en cuanto a categorización, siendo que dos empresas pertenecen a la categoría tres estrellas (40%), dos establecimientos forman parte de la categoría dos estrellas (40%) y una última empresa que no posee categorización (20%).

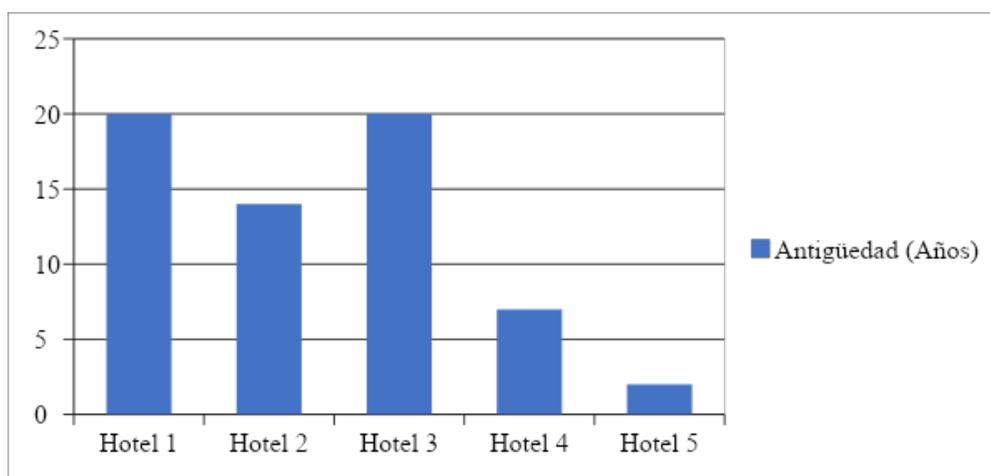
Con respecto a la cantidad de personal con que cuenta cada establecimiento, en la figura 1 se expone de manera detallada cada uno de ellos.

Figura 1: *Cantidad de personal por establecimiento hotelero.*



En la figura 2 se detalla la antigüedad que posee cada establecimiento hotelero.

Figura 2: *Antigüedad de las empresas.*



En cuanto al número de miembros de la familia que se desempeñan actualmente dentro de la empresa hotelera, los resultados se detallan en la tabla 1.

Tabla 1: *Miembros de la familia que trabajan actualmente en el Hotel.*

Alojamientos	Cantidad de familiares
Hotel 1	3
Hotel 2	2
Hotel 3	2
Hotel 4	1
Hotel 5	3

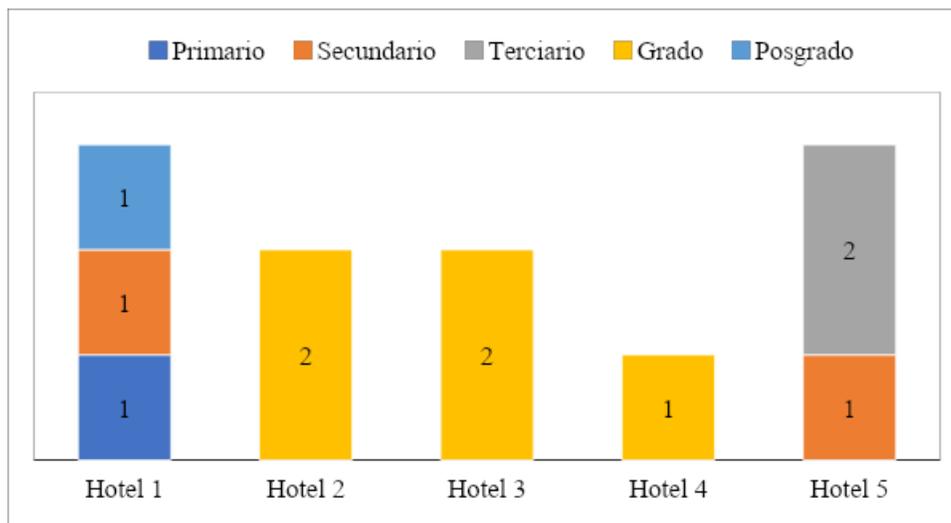
En la figura 3 se compara la cantidad de miembros de la familia que forman parte de la Dirección y Gestión de la empresa y los que forman parte de Operaciones.

Figura 3: *Miembros de la familia que forman parte de la Dirección y Gestión y a su vez forman parte de Operaciones.*



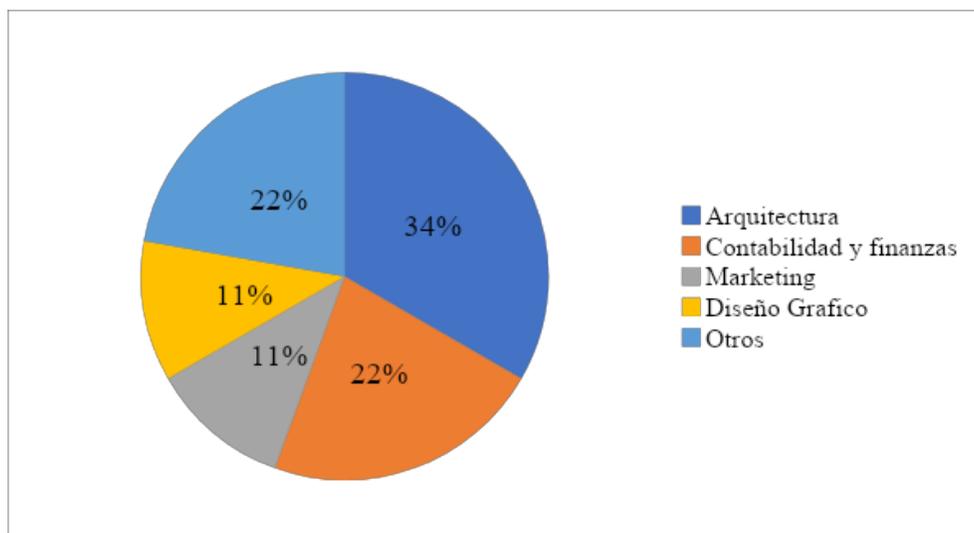
En referencia al último nivel educativo alcanzado por los miembros de las familias que se desempeñan dentro del área de Dirección y Gestión en los establecimientos, la figura 4 expresa los siguientes resultados.

Figura 4: Nivel educativo alcanzado por los miembros de la familia.



En la figura 5 se especifica el área en el que se formaron los miembros de la familia que poseen estudios terciarios y/o universitarios.

Figura 5: Área de formación de los miembros de la familia.



Cuatro de las cinco empresas encuestadas respondieron que no cuentan con personal externo (no familiar) que posean estudios terciarios y/o universitarios, siendo solo una de

ellas la que posee dicho personal externo con formación en Profesorado de Historia y Psicología Social.

En referencia al segundo objetivo específico, encaminado a evaluar la manera en que las empresas gestionan el modelo de los Tres Círculos, haciendo referencia a los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad, se detallan los siguientes datos.

Tabla 2: *Puntaje de cada empresa en referencia al modelo de los Tres Círculos.*

	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Hotel 1	24	42	14	80
Hotel 2	29	34	24	87
Hotel 3	26	46	18	90
Hotel 4	35	39	30	104
Hotel 5	28	44	28	100

Analizando detalladamente cada subsistema, los resultados arrojaron que en promedio se obtuvo en el subsistema Empresa 28.4, en Familia 41 y en Propiedad 22.8. Del total de las empresas analizadas solo dos de ellas superan el promedio arrojado por el círculo Empresa. Dentro del círculo Familia, tres empresas son las que superan el promedio arrojado por este subsistema y tres empresas son las que se ubican por encima del promedio del círculo Propiedad.

Discusión

El objetivo general del trabajo se centró en indagar sobre el nivel de profesionalización que presentan los miembros que forman parte de las empresas familiares

de alojamientos de la ciudad de Villa Ángela, provincia del Chaco, y así poder realizar un diagnóstico de la oferta actual en el destino.

La importancia de investigar este tipo de empresas en este destino radica en el hecho de que un porcentaje muy alto de empresas hoteleras pertenecen a inversiones familiares. Analizar el nivel de profesionalización que poseen los dueños de las empresas como sus recursos humanos es importante al momento de buscar una excelencia en la entrega de los servicios, como así también lograr posicionar a las empresas en altos niveles competitivos. Contar con un alto nivel de profesionalización en el rubro hotelero permite que se logre una efectiva gestión empresarial y una adecuada servucción. También se debe mencionar la importancia de estas empresas y su participación en las economías locales, regionales, provinciales y nacionales.

En cuanto a las fortalezas que se pueden hallar en la investigación, inciden primeramente en la no existencia de investigaciones previas relacionadas al tema de profesionalización de empresas familiares de alojamientos en la ciudad de Villa Ángela, provincia del Chaco, siendo este trabajo de investigación el primer relevamiento en esta temática.

La temática abordada en el presente trabajo resulta pertinente en los tiempos que transcurren. Indagar sobre la profesionalización que presentan las empresas en sus recursos humanos es importante debido a la exigencia y calidad demandada por los huéspedes en la prestación de los servicios. El avance en las tecnologías y la información hacen que las empresas de servicios de alojamientos se encuentren frente a personas bien informadas, lo cual demanda un trato cada vez más profesional de parte de los recursos humanos.

La temática abordada resulta también importante para los dueños de las empresas familiares de alojamiento, ya que les permite dar cuenta de la importancia de contar con personas capacitadas para gestionar las empresas y así brindar un servicio confiable y de calidad, como así también si desean perdurar en el tiempo.

En cuanto a las debilidades halladas en el trabajo de investigación se encuentra el hecho de contar con una muestra pequeña para el análisis, debido al reducido número de habitantes con que cuenta la ciudad y su reducido número de empresas de alojamiento.

Otra de las debilidades se relaciona con la incertidumbre en la confiabilidad y veracidad de la información brindada por los dueños de las empresas al momento de responder las preguntas de los cuestionarios. También se encuentra el hecho de la negación de respuestas en algunas preguntas solicitadas. Estas posibles causas pueden verse relacionadas con el hecho de los empresarios de no querer mostrar sus falencias en la gestión de los hoteles o la desconfianza en el uso de la información brindada.

En el momento de comenzar el trabajo de investigación, se pudo dar cuenta también de la carencia de antecedentes en temas referidos a empresas familiares, específicamente de alojamientos turísticos, tanto en la Argentina como en otros países.

El objetivo específico número uno buscó estimar el nivel de inserción laboral que poseen los profesionales de Hotelería distribuidos en establecimientos que se encuentran categorizados como 2 y 3 estrellas, así también alojamientos sin categorización y que forman parte de empresas familiares distribuidas en la ciudad de Villa Ángela, provincia del Chaco.

Al analizar los resultados arrojados por el objetivo número 1, se pudo notar que todas las empresas analizadas cuentan con una cantidad de empleados que varían entre 1 y 7 personas por cada establecimiento. Es posible que estas decisiones de contar con pocos recursos humanos sean tomadas debido a las pequeñas capacidades que presentan los establecimientos hoteleros, como así también la escasa demanda de turistas que alberga la ciudad en todas las épocas del año, sin dejar de lado la poca capacidad financiera que presentan estos establecimientos. Es importante considerar también que, dentro del total de empresas analizadas, un porcentaje pertenece a empresas jóvenes, lo que conlleva un incremento de la oferta hotelera del destino año tras año. Esto provoca una mayor distribución de la demanda y a su vez un menor número de turistas por establecimientos, lo que simplificaría aún más las tareas para el personal que desempeña su labor. De la misma manera, los autores Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019) pudieron concluir en su investigación que las empresas turísticas de este tipo, como otras empresas de servicio, han sido afectadas por una mayor competencia y la introducción de nuevos productos y propuestas de valor, traduciendo esto en una menor competitividad.

Con respecto a la cantidad de miembros familiares que forman parte de la Dirección y Gestión de la empresa, se obtuvo como resultado que, en tres de los cinco establecimientos encuestados, los miembros familiares desarrollan las labores pertenecientes únicamente a la Dirección y en los establecimientos restantes sus dueños desempeñan lo referido a Dirección y Operaciones conjuntamente. Los motivos de tales decisiones familiares de que los altos cargos sean desempeñados por miembros únicamente pertenecientes a la familia, puede deberse como se mencionó anteriormente a la pequeña capacidad de los establecimientos y el reducido número de tareas que deben desempeñar,

como así también una falta de confianza en sus recursos humanos poco profesionalizados, pero que podrían desempeñar labores que conllevan mayores responsabilidades. Por su parte Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019) hacen mención a que, generalmente las empresas familiares acusan un desconocimiento de cuánto capital intelectual realmente poseen y cuánto pierden. Basan sus decisiones relacionadas con el conocimiento mediante acciones de reacción y no previsión o prospección. Siguiendo el mismo lineamiento, Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) sostienen que una de las dificultades comunes en las organizaciones de alojamientos turísticos son los bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos.

En los resultados se puede apreciar que, en cuanto a las áreas de formación de los miembros familiares, ninguna de ellas se relaciona con el campo profesional de Administración Hotelera. Se puede deducir de tales resultados la baja profesionalización que presentan los establecimientos en cuanto al rubro de Hotelería, siendo que solo dos empresas cuentan con miembros formados en Contabilidad y Finanzas, que pueden presentar similitudes dentro de lo que conlleva una administración de hotel, pero no se abocan específicamente en el rubro Hotelero. Se puede colegir que la falta de profesionalización en la Hotelería por parte de los miembros de las familias, dueñas de las empresas familiares, es nula debido a que los dueños consideraron una alternativa rentable invertir en Hotelería como una opción que genere ingresos extras, fuera del círculo de sus profesiones. Estas situaciones pueden estar relacionadas con lo expuesto por Heald y Guerrero-Rodríguez en Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019), donde los autores señalan en sus investigaciones que entre las problemáticas que existen en estas empresas se encuentra el bajo nivel de profesionalización con que cuentan una gran

cantidad empresas que ofrecen servicios turísticos, especialmente aquellas que declaran tener un modelo de gestión familiar. Los autores señalan también que la mayoría de estas organizaciones enfrentan importantes desafíos de gestión actualmente, debido a su incapacidad de adaptación a las circunstancias que les propone la industria turística contemporánea.

Otro aspecto importante a destacar se relaciona con que solo una empresa del total de la muestra analizada posee personal externo con estudios terciarios, aunque no relacionados al rubro hotelero. La presente situación puede estar vinculada con el hecho de que los establecimientos no cuentan con personas externas a la familia en mandos gerenciales. Estos cargos al demandar mayor grado de profesionalización, las empresas familiares procuran ocuparlos con personal propio y destinar labores hacia los mandos inferiores, generalmente externos, que no conlleven demasiada responsabilidad ni altos grados de profesionalización para el desempeño de las tareas. Estas prácticas empleadas por los directivos de las empresas se relacionan con las conclusiones que obtuvieron los autores Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019) en su investigación, donde destacan que, en las empresas familiares, los recursos destinados para la formación y desarrollo de sus recursos humanos normalmente son escasos. Otro factor importante puede resultar en el hecho de no conocer los beneficios empresariales que podrían obtener los directivos de las empresas al contar con personal formado en campos relacionados a Hotelería o en otros campos que se relacionen con las prácticas demandadas en los hoteles. Estos datos pueden ser vinculados con lo expresado por Carlucci en Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), donde el autor hace hincapié en la idea de que el capital humano e

intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles y que por tanto presentan un impacto directo sobre los resultados empresariales.

El segundo objetivo específico estuvo orientado a investigar sobre el nivel de desarrollo que alcanzaron en la gestión las empresas familiares del rubro alojamientos turísticos, en las categorías analizadas, en torno a la empresa, la familia y la propiedad.

Al analizar los resultados obtenidos en el modelo de los Tres Círculos, se pudo concluir que, del total de empresas encuestadas, tres empresas ubicaron sus resultados entre los intervalos de 90 y 119 puntos. Esto permitió ver que sus desempeños se encuentran aún en vías de profesionalización, lo cual es aconsejable implementar ciertos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Al retomar los resultados obtenidos por las empresas, las dos restantes empresas hoteleras analizadas se ubicaron entre los intervalos de 60 y 89 puntos, lo cual demanda de sus directivos que se realicen cambios importantes para articular en forma armónica a la empresa como a la familia y poder lograr así que la empresa sea más competitiva. De tales resultados se puede concluir que el nivel de profesionalización en las empresas familiares de alojamientos de la ciudad de Villa Ángela es bajo y requiere especial atención en cambios de decisiones si lo que se busca es mantenerse en el tiempo. Un aspecto importante a mencionar es que, de las empresas analizadas, las más antiguas son las que mostraron mayores deficiencias en su nivel de profesionalización, siendo dos de las empresas más jóvenes las mejores encaminadas en cuanto a la profesionalización. Estos resultados pueden ser comparados con las investigaciones realizadas por los autores San Juan Sánchez y Caldera Gonzales (2018) en Guanajuato, México, donde pudieron concluir, de manera similar, que existen actualmente dos tipos de empresas, las más antiguas cuya mayor preocupación es su nivel de

profesionalización, y las surgidas recientemente, quienes buscan una planeación efectiva para lograr mayor competitividad. Los autores también sostienen que en general, las MiPymes se encuentran camino a la profesionalización y son conscientes de la necesidad de diferenciar los objetivos empresariales de los familiares.

Indagando más profundamente el modelo analizado, el subsistema Familia fue el que más puntos obtuvo en comparación con los demás subsistemas, obteniendo una media de 41 puntos. Seguido de ello, se ubica el subsistema Empresa con una media de 28,4 y por último el subsistema Propiedad con un promedio de 22,8 puntos. De los resultados obtenidos se puede concluir que las empresas de tipo familiar, ponen en orden de prioridades a cuestiones familiares por encima de la empresa y temas relacionados a la propiedad. A raíz de estos resultados, se puede notar la falta de conocimientos en cuestiones referidas a subsistemas menos desarrollados, en este caso los subsistemas Empresa y Propiedad. Asimismo, los autores San Juan Sánchez y Caldera Gonzales (2018) concluyen en sus investigaciones que, en las empresas familiares, los miembros no cuentan con la suficiente experiencia para toda la administración que un negocio requiere para sostenerse en el tiempo y que, del mismo modo, brinde rendimiento sobre la inversión realizada por sus accionistas.

Los resultados del subsistema Familia se ven claramente reflejados en la buena administración de las cuestiones familiares. Los miembros de la mayoría de las organizaciones analizadas se reúnen para discutir sobre temas de la empresa, muestran compromiso hacia la organización, los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia, los miembros son capaces de trabajar armónicamente y de solucionar sus diferencias. Un punto importante en el momento de indagar este subsistema

en profundidad fue el hecho de que las empresas analizadas coincidieron en la importancia de tener una visión clara del negocio compartida entre familia y empresa. Sin embargo, en los resultados obtenidos en la investigación que realizaron los autores Esparza Aguilar y García Pérez de Lema (2011), las cuatro empresas familiares analizadas coincidieron en que la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas empresariales no son muy importantes, otorgándole mayor relevancia a la visión de cada miembro en particular.

Cuando se analizó el subsistema Empresa en profundidad, se pudo dar cuenta de que sus escasos resultados se relacionan generalmente con cuestiones operativas. Las empresas mostraron su desconocimiento hacia la importancia de realizar evaluaciones de desempeño en sus miembros, de contar con políticas claras que organicen cuestiones que podrían desencadenar en problemas futuros, como así también la inexistencia de planes estratégicos que guíen el camino de la empresa. Con respecto a la última variable analizada, en las investigaciones de Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019), se sostiene que los propietarios de las empresas familiares turísticas realizan menos planificación estratégica y desarrollan características diferentes con respecto a las empresas no familiares. Siguiendo la misma línea, Ateljevic en Gonzales Macías, Guerrero Rodríguez y Vidaurri Aréchiga (2019) indica que la mayoría de los gerentes propietarios de las empresas familiares se preocupan más por la gestión operacional del día a día, dedicándole poca atención a los temas estratégicos y a los planes a largo plazo para el éxito de sus empresas.

Indagando por último el subsistema Propiedad, y el que menos puntos obtuvo en comparación con los demás subsistemas, se pudo dar cuenta de la falta de atención o desconocimiento en cuestiones referidas a estos puntos de análisis. La mayoría de las

empresas encuestadas no cuentan con un acuerdo de compraventa de acciones, los dueños no han determinado el momento en que se retirarán de la empresa y desconocen sobre la manera en que se harán las sucesiones en un futuro.

Como conclusión y al analizar cada punto del trabajo de investigación, se pudo notar que la mayoría de las empresas encuestadas que participan en el mercado se encuentran actualmente en vías de profesionalización. Se evidencia que las familias poseen un mayor interés por un subsistema que otro, ya que la manera en que se desempeñan los aspectos familiares son eficientes, pero falta trabajar cuestiones relacionadas a la empresa y la propiedad. Las organizaciones deben trabajar en sus actividades operacionales, como así también en aspectos relacionados a los recursos humanos, debido a que una buena estadía del huésped y una buena calidad en la gestión y atención, va a depender de cuan profesionalizados se encuentre el personal de todas las áreas de un establecimiento. Por lo tanto, tomar en consideración estos puntos resultaría importante si lo que se busca es una mejora continua e ir camino hacia una profesionalización que eleve los resultados empresariales.

Algunas recomendaciones que permitirán a las empresas familiares desempeñarse en un futuro de manera profesional, se pueden relacionar con cuestiones que muchas veces generan conflictos, perjudicando el accionar de la organización y que puede ser el hecho de mezclar cuestiones familiares con temas de la empresa. Las organizaciones deben evitar caer en este tipo de problemas que podría atentar la perdurabilidad de la misma, como por ejemplo a través de la formulación de políticas claras que regulen la relación entre los propietarios y la empresa. Las organizaciones deben considerar también la idea de contar con mediadores que actúen como comité en los casos en que puedan generarse conflictos.

Otro aspecto muy importante que resultó escaso en el momento del análisis son temas referidos al personal de las empresas. La falta de atención en el perfeccionamiento de las acciones de los recursos humanos podría traer grandes consecuencias para la empresa, por lo que invertir en su capital humano mediante cursos y capacitaciones resultaría muy provechoso para las empresas si desean perdurar en el tiempo y lograr mayor competitividad. Por último, las empresas deberían preocuparse por analizar y definir cuál es momento exacto para trasladar la empresa a las generaciones venideras, ya que una mala decisión en temas relacionados a la sucesión podría terminar con el trabajo de muchos años realizados por sus dueños actuales.

Otras posibles recomendaciones para trabajos futuros de investigación se pueden relacionar con la ampliación de la muestra de estudio, y en caso de contar con una muestra pequeña, tratar de analizar dos ciudades conjuntas o las ciudades que integren un departamento específico y así poder contar con la posibilidad de trabajar con una muestra mayor, a fines de ampliar las líneas de investigación y obtener un diagnóstico más abarcativo de la región. Trabajar con una muestra que represente una misma modalidad de alojamiento y categorización podría brindar un trabajo más ordenado y comprensible. Con respecto al método de recolección de datos, contar con entrevistas personales podría resultar muy provechoso si lo que se desea es indagar más detalladamente, profundizar más sobre las preguntas de los cuestionarios y las justificaciones pertinentes, ya que permitiría obtener más información. Se recomienda también realizar investigaciones sobre los conflictos más comunes que surgen en el círculo familiar y empresarial y que muchas veces atentan sobre la productividad de la empresa. Resultaría de interés indagar sobre las

posibles causas de la baja profesionalización que presentan las empresas familiares de la localidad analizada, y si estas situaciones son transgeneracionales.

Referencias

- Badía J. y Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos claves*. Recuperado de www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/
- Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*. *CECIET*, 6(4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27.
- Baqueiro Rojas, E. y Buenrostro Báez, R. (2001). *Derecho de Familia y Sucesiones*. Colección de Textos Jurídicos Universitarios (2ª. Ed.). México. Editorial Oxford.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_tagu_iri_atributosambi.pdf.
- Esparza Aguilar, J. L., y García Pérez de Lema, D. (2011). *La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica*. Ciudad Adm. Bogotá (Colombia), 24 (42): 295-313. Recuperado de: <https://docs.google.com/document/d/1LFxyCUFX28Y2cK31kcSj6G3QiEhIJWILsBFYNhT2ns8/edit>
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. Tesis. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales. Tandil.
- Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- García del Junco, J. y Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gómez Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gonzales Macías, C. J., Guerrero Rodríguez, R. y Vidaurri Aréchiga, J. E. (2019). *Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en empresas familiares turísticas de Guanajuato, México*. Recuperado de <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2019.n13.02>.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (1º Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia* (1° Ed.). Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Lévy-Leboyec, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Meira Texeira, R. y Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. San Cristóbal: Brasil. Volumen 22 pp. 854 – 874. Recuperado de: <https://docs.google.com/document/d/1hcAo9QCh7wDXueyqHbXxapdqbgrrzfJnIEiH11RjqSI/edit>
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares* (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Parra López, E. y Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Press, E. (2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos* (1° Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Ronquillo Horsten, J (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México, D.F. Panorama Editorial.
- San Juan Sánchez, E. y Caldera González, D. (2018). *Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), pp. 1402-1406.
- Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Tottino, L. y Catalano, B. (2015). *El empleo y la profesionalización del turismo, una relación en tensión*. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas* (1° Ed.). Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.