

Evaluación de la profesionalización en empresas familiares de alojamiento de la ciudad de
Río Gallegos, Santa Cruz.

Evaluation of the professionalization in family-owned companies of the city of Río
Gallegos, Santa Cruz.

Manuscrito Científico



Autor: Julián Darío Barrientos

Legajo: HTL00281

DNI: 39.204.769

Licenciatura en Administración Hotelera

Agradecimientos

Agradezco muy especialmente a mis padres Elena y Julio, que confiaron en mí y que con su ayuda incondicional me permitieron concluir esta etapa.

A mi abuelo Héctor, quien fue mi guía e inspiración durante todo el proceso, el responsable de mi gran motivación para seguir adelante.

Al Lic. Gabriel Speciale y amigo, por su ayuda y compañía incondicional a través de todos estos años que recorrimos juntos.

A mis profesores que me aconsejaron, acompañaron y brindaron estas valiosas herramientas para mi futuro, en especial a la profesora María Belén Salvador.

Índice

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Objetivo general:	16
Objetivos específicos:	16
Métodos	17
<i>Diseño:</i>	17
<i>Participantes:</i>	17
<i>Instrumentos:</i>	18
<i>Análisis de datos:</i>	18
Resultados	20
Discusión	25
Referencias	36

Índice de figuras

Figura 1: <i>Antigüedad de empresas encuestadas.</i>	20
Figura 2: <i>Personal familiar y externo de la empresa</i>	21
Figura 3: <i>Cantidad de miembros familiares dentro de cargos operacionales y de Dirección y Gestión.</i>	22
Figura 4: <i>Nivel educativo alcanzado por miembros familiares</i>	22
Figura 5: <i>Áreas de formación de miembros familiares con un nivel educativo alcanzado terciario o de grado.</i>	23
Figura 6: <i>Promedios por cada subsistema: Familia, Empresa y Propiedad.</i>	25

Índice de tablas

Tabla 1: <i>Puntaje obtenido. Encuesta basada en Modelo de los Tres Círculos.</i>	24
--	----

Resumen

El presente trabajo se centró en investigar sobre la profesionalización de empresas familiares del sector alojamiento de la localidad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz. Como objetivo, se buscó evaluar el modo de gestión por parte de las empresas en base al modelo de los Tres Círculos y el grado de profesionalización de su personal. Como método de recolección de datos se optó por la encuesta. El cuestionario fue el instrumento utilizado, el cual constó de dos partes, una concerniente al nivel de formación de los recursos humanos y la segunda relacionada con el grado de desarrollo actual en los modelos de gestión. Con respecto a los objetivos específicos de la presente investigación, se notó que solo 11% del total de la muestra poseen una formación en Hotelería sin contar con personal externo profesionalizado en tal rubro. También se evidenció que las empresas necesitan grandes cambios para articular correctamente sus subsistemas. Se observó también la preeminencia por parte del subsistema Familia por sobre la Empresa y Propiedad respectivamente.

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

Abstract

This research work focused on investigating the professionalization of family-owned businesses in the accommodation sector in the town of Río Gallegos, Santa Cruz. The objective was to evaluate the management mode by companies based on the Three Circles Model and the degree of professionalization of their staff. As a collection method, the survey was chosen. The questionnaire was the instrument used which consisted of two parts, one concerning the level of training of human resources and the second related to the current degree of development in management models. According to the specific objectives of this research, it was noted that only 11% of the total sample had a training in Hospitality without having external professionalized personnel in this area. It was also evidenced that companies need major changes to correctly articulate their subsystems. The preeminence of the Family subsystem over the Company and Property respectively was also observed.

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

Introducción

El presente trabajo de investigación se orienta al análisis del nivel de profesionalización, teniendo como objeto de estudio las empresas familiares de alojamiento que conforman la oferta hotelera en la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz. La selección de la temática a abordar se debe a la relevancia de estas organizaciones, al conformar gran parte del sector privado y el esencial aporte que genera al empleo y la economía. Así también al evaluar el grado de inserción laboral de profesionales, denota una adecuada toma de decisiones, una eficaz planeación estratégica y consecuentemente, competitividad en el mercado. Dentro del trabajo se desprenden análisis que apuntan a lograr una aproximación sobre el nivel de profesionalización, como la inserción laboral de los profesionales en Hotelería dentro de las empresas familiares en el rubro alojamiento y la evaluación de los modelos de gestión de la familia, empresa y propiedad según el modelo de Tres Círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1996). Al hablar de la necesidad de profesionalización para una gestión de calidad en el servicio, se hace referencia a las competencias adquiridas por el personal a cargo, a fin de afrontar y sobrellevar las dificultades que la prestación del servicio requiere. Una característica de estas es la caducidad, incapacidad de almacenar el servicio que no fue prestado en virtud de la intangibilidad del mismo. Así también otra dificultad es la gestión efectiva de uno de los componentes indispensables en la actividad, el recurso humano, el cual repercute directamente sobre la percepción de calidad en el servicio y consecuentemente, una fijación de la marca en la mente del consumidor.

Tal es así, que dentro del marco teórico que este trabajo de investigación se centra, es necesario definir ciertos aspectos a tener en cuenta. Primeramente, se entiende por empresa

a toda organización con fin de lucro, que actúa en el mercado en búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la comunidad, en virtud de la oferta de bienes y servicios. El presente trabajo analiza exclusivamente las empresas de alojamiento, circunscribiéndose, dentro de la correspondiente legislación provincial vigente a la tipología Hotel, la cual se la puede definir como aquellos establecimientos que, con una capacidad mínima de 20 (veinte) plazas, y una capacidad máxima de 500 plazas, presten al huésped los servicios de alojamiento en habitaciones con baño privado, desayuno y servicio de mucama (Decreto 2185/09).

A este concepto se le añade la noción de familia., donde Niethardt (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social esencial, cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a las futuras generaciones, por lo que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares. Estas, bajo el Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996), comprenden tres subsistemas: familia, empresa y propiedad. Dentro de estos círculos, el primero se conforma por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguinidad; el círculo de la empresa concierne al negocio propiamente dicho, con sus estructuras y relaciones jerárquicas propias dadas por su organigrama; y el último compuesto por su capital económico, correspondiendo al círculo de la propiedad. La manera en que la empresa familiar gestiona estos tres subsistemas denota su nivel de profesionalismo en cuanto a modelos de gestión y desarrollo. Dicho modelo será tomado como marco de referencia para la elaboración de los instrumentos de la presente investigación.

Dentro del trabajo, se contemplan a las empresas familiares según Belausteguigoitia Rius, I. (2004) como “una empresa donde una o varias familias son propietarias de una cantidad importante de acciones y por ello ejercen un control significativo sobre ella” (p.20). Básicamente, son organizaciones cuya dirección, propiedad y control de las operaciones están en manos de una familia. Estos miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas. Sobre ellos recae la responsabilidad de la correcta toma de decisiones para la sostenibilidad de la organización frente a un entorno cambiante, complejo y cada vez más exigente por parte de la demanda, donde la competitividad se torna cada vez más intensa.

Un aspecto a destacar como fortaleza dentro de estos negocios familiares es el fuerte compromiso y sentido de trascendencia que estos poseen, generado por una estabilidad de vínculos afectivos y emocionales que propician relaciones y acuerdos sostenidos en el tiempo. Sumado a esto, la cohesión de sus integrantes al generar un clima laboral propicio para el adecuado desempeño en sus actividades, como así también la generación de un arraigado sentido de pertenencia que los involucra cada vez más en sus tareas. A través de esto se logra un mayor compromiso y dedicación de esfuerzos, tiempo y energía hacia la empresa. El estar tan involucrado en el negocio conlleva a una capacidad de superar circunstancias críticas que se presenten, y el desarrollo de una visión a largo plazo que a la postre, lo que se procura es mantener la tradición familiar en necesidad de su trascendencia, basándose en sus convicciones internas e intereses compartidos por el núcleo familiar.

Las características propias de las empresas familiares y desprovistas de una profesionalización en sus áreas, generan dificultades a la hora de operar, surgen los aspectos emocionales y generan una asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares, al formar un directorio sin admisión de personal ajeno a la familia. A su vez hay una

percepción por parte de los sucesores de la compañía de que, independientemente de sus capacidades y aptitudes para el cargo, serán aceptados simplemente por el parentesco. Como la cultura de la organización juega un rol protagónico en todo tipo de empresas, ante una falta de profesionalización en sus áreas que repercute en una deficiente operatividad, puede surgir lo que se conoce como presunción de dependencia. Bajo el supuesto de la incapacidad de cumplir tareas por parte de personal joven, sucesor en algún cargo, debido a la falta de formación y experiencia, sumado a la carga afectiva característica del vínculo, en algún caso se podría afirmar que:

La esencia de este estado emocional radica en la búsqueda de protección y seguridad que se consume por el hallazgo de un individuo que defienda al grupo. Los mecanismos de escisión e identificación proyectiva intervienen en este proceso proyectando todas las cosas positivas sobre las personas de las que se ha de depender (Schein, 1988, pp. 165-166)

Demás situaciones, tales como tensiones internas, resistencia ante los cambios y prevalencia de aspectos emocionales, conlleva en muchas ocasiones a malas decisiones a la hora de gestionar un negocio. Tamaña responsabilidad requiere de conocimientos específicos que, en caso de un bajo grado de profesionalización en la actividad, se traduce en la imposibilidad de procesar la información adquirida para la toma de decisiones. Se requeriría de profesionales competentes para evitar estas situaciones. Cabe aclarar que, según el Diccionario de la Real Academia Española, un profesional es quien ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes. Como eje central del trabajo, la profesionalización, Belausteguigoitia Rius, I. (2004) la define como “un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los

elementos de la organización” (p.159). Dentro de este concepto general se desprenden dos nociones que están fuertemente relacionados con el proceso sobredicho, como la capacitación y la formación, con cierta diferenciación entre sí, pero indispensables para el proceso. Según el siguiente autor los diferencia de la siguiente manera:

Normalmente se habla de Capacitación, cuando se refiere a asimilar conocimientos técnicos sobre una determinada actividad, pero también en las empresas y especialmente en Hotelería, es necesario incorporar la Formación. Esta palabra se refiere a tomar a la persona de manera más espiritual, cultural, en comportamiento social, éticamente, entre otras. (Menna, 2012, p.59)

Es así que la profesionalización se entiende como un proceso de desarrollo, inmerso en un contexto de mejora constante. Las empresas evolucionan, y a medida que se incrementa la complejidad de estas, se requiere a su vez, de una administración más compleja. Esto representa un reto para las compañías de gestión familiar, ya que generalmente debido a la aversión a los cambios, les constituye un proceso que entraña cierta dificultad. Habitualmente suele haber discrepancias entre generaciones, donde los integrantes de mayor trayectoria se inclinan a defender una postura más conservadora, mientras que los más jóvenes suelen adherir a los cambios. Situaciones diversas que pueden presentar inconvenientes en la gestión de la familia, empresa y propiedad que procuran soluciones mediante establecimiento de políticas claras. Un autor que respalda esta idea, afirma:

La formulación de políticas coherentes permite a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa

y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad. (Urrea, 2003, p44)

En concordancia con la presente investigación, se han encontrado antecedentes que poseen cierta vinculación con el mismo. Uno de ellos, teniendo como autores a Guzmán Javier, Torres Valdez y García Contreras (2020) en su artículo “Incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las empresas que ofrecen servicios turísticos en la ciudad de Oaxaca de Juárez”, explican la competitividad de las empresas turísticas en la ciudad, planteando un modelo metodológico acorde al análisis. La investigación realizada fue de tipo no experimental, transversal, correlacional y descriptiva, bajo un enfoque cuantitativo. El fin del trabajo fue determinar el grado de incidencia de la planeación estratégica y la gestión en la competitividad de las organizaciones que ofertan servicios turísticos. En virtud de esto, se concluye que ambas variables impactan en la competitividad de empresas de alojamiento, donde la planeación incide indirectamente a través de la gestión aplicando las estrategias y planes pertinentes.

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 del desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes, una de las principales problemáticas del sector. La metodología fue de tipo mixta a través de la aplicación de una encuesta y una entrevista, el alcance de la investigación descriptivo y el enfoque no experimental. En este caso, 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 una eficaz planeación estratégica, generando consecuentemente, una mayor competitividad en el mercado.

Autores como Meira Teixeira y Carvalhal (2013) publican su trabajo titulado “Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras”, el cual tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Se verificó las características de este tipo de empresas, se describió el perfil de los fundadores y de los herederos, se analizó el proceso de sucesión, y se identificaron los conflictos existentes entre fundadores y herederos. El método de investigación fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). Se concluyó que en la toma de decisiones hay ciertas discrepancias entre los fundadores con sus sucesores en algunas de sus ideas o decisiones. En relación con la gestión del recurso humano sólo hay conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. También se observó que las discusiones domésticas son llevadas a la empresa y viceversa.

Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina” se basaron 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. La metodología empleada consistió en un desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cuali-

cuantitativo, empleándose encuestas, entrevistas y guías de observación como herramientas para la obtención de datos cuantificables. Dicha investigación tuvo como premisa que, debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, existieran bajos niveles de competitividad ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. 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.

Así también, Marenzana (2014) ha realizado una investigación titulada “La gestión del capital humano en Pymes Hoteleras familiares de la Norpatagonia Argentina”. El trabajo persigue como objetivo tanto la identificación como caracterización de los elementos constitutivos del capital humano en empresas y cómo se lleva adelante la gestión de éste en las mismas, centrandose su análisis en las Pymes hoteleras bajo gestión familiar, localizadas en la Norpatagonia Argentina. En cuanto a la metodología implementada para llevar a cabo el estudio, se basó en una investigación cualitativa de tipo exploratoria. Se concluyó posteriormente cómo la valoración del recurso humano por parte de la gerencia, siendo conscientes de la importancia primordial para la gestión de la empresa, hace de su fortalecimiento y desarrollo constante en la región. Se destacó también en las entrevistas a los valores como algo esencial que se espera a la hora de la selección del personal debido al desafío que implica la gestión del capital humano.

Debido a la importancia de la sobredicha profesionalización en la gestión de empresas, es por esto que el presente trabajo de investigación se orienta al análisis del nivel de la misma, teniendo como objeto de estudio las empresas familiares de alojamiento que conforman la oferta hotelera en la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz. Las

unidades de alojamiento que conforman el objeto de estudio se encuentran sujetas a tipologías expresas en legislación provincial vigente. Se busca indagar sobre los campos de conocimiento en que el personal en contacto se ha instruido, como su nivel académico alcanzado. A su vez, se propone evaluar el nivel de desarrollo de las organizaciones bajo el modelo de gestión de la familia, empresa y propiedad según el modelo de 3 círculos creado por Belausteguigoitia Rius (2004).

En la búsqueda de antecedentes sobre trabajos de investigación de empresas familiares, se puede ver que existe una vasta cantidad de estudios relacionados al tema, sin embargo, son pocos los estudios relacionados a empresas familiares del rubro alojamientos en la Patagonia Argentina, y nulos sobre la región particular en la que este trabajo se centra.

Al proponer como recorte territorial Río Gallegos, cabe destacar que se encuentra situada en el sudeste de la provincia de Santa Cruz. Ciudad que cuenta con una gran afluencia turística al consolidarse como un destino como sede central por turistas, que tienen como fin, visitas principalmente al glaciar Perito Moreno, próximo a la ciudad del Calafate, Punta Arenas en Chile, como Tierra Del Fuego, entre otros. Este destino se considera receptor tanto del turismo nacional como extranjero, donde estos últimos realizan su travesía al fin del mundo. A su vez, cuenta con una oferta que incluye espacios históricos, culturales, naturales, paisajísticos y principalmente la fauna característica del lugar que atrae amantes de la fotografía y avistaje de aves. Como respaldo y al ser un destino receptivo, la localidad afronta sus necesidades con opciones gastronómicas y la infraestructura de alojamiento necesaria. La selección de la temática a abordar se debe a la relevancia de estas organizaciones, al conformar gran parte del sector privado, y el aporte esencial que genera a la economía y también al generar puestos de trabajo. La importancia de conocer en qué medida estas

empresas cuentan con especialistas en Hotelería radica en las fortalezas que estos poseen y como pueden beneficiar tanto a la actividad como a terceros, conociendo la calidad de la oferta en la región. Esto se debe a las competencias de estos profesionales que incurren en una correcta toma de decisiones en virtud de una eficaz planeación estratégica. En materia financiera, una adecuada gestión de los ingresos, en el mejor de los casos logrando generar un superávit, crecimiento de la empresa y consecuentemente, competitividad en el mercado.

Al evaluar el grado de inserción laboral de profesionales, denota la valoración que le atribuyen a la profesionalización en la actividad. Se debe destacar que el sector de alojamiento constituye una actividad de servicios, por lo que la calidad en la prestación de los mismos es altamente dependiente de los recursos humanos. De esta idea se desprende como la percepción de calidad en el servicio por parte del cliente es altamente influenciada por el trato, cordialidad, pericia y disposición del personal hacia el huésped. Esto influye considerablemente en la fidelización.

Sin duda que la profesionalización, formación y capacitación adecuada, del directorio o cargos gerenciales de las empresas familiares juegan un rol indispensable en la operación y sucesión en este tipo de organizaciones. Esto permite que la empresa pueda lograr el camino adecuado para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que se presenten entre los integrantes del núcleo familiar. Como fue mencionado con anterioridad, la sucesión se puede efectivizar en virtud del debido planeamiento de la misma, gracias a la profesionalización que contribuye a evitar conflictos familiares al establecer las bases para sucesiones futuras y la institucionalización del negocio.

Este modelo de empresas, bajo este tipo de gestión, mantiene atributos con características inherentes a ella, que suponen en ciertas ocasiones sus ventajas o desventajas.

La ética compartida en base a sus valores, tradiciones, cultura, el compromiso y el sentido de pertenencia en virtud de la emocionalidad de los vínculos, como así también la suma de la valoración por pertenecer a la firma, en conjunto con la relación por parentesco, puede transformarse en una ventaja competitiva al poseer recursos humanos de alta calidad, resultando fructífero para el negocio.

Al desarrollar conceptos claves, su relación con el tema central y la fundamentación de la misma, previo al detalle de los objetivos que conforman los cimientos de la investigación, se formulan algunas preguntas que sirven de guía para la ejecución de la misma, tales como: ¿Cuál es el grado de profesionalización actual de las empresas familiares que conforman la oferta de alojamiento en la ciudad de Río Gallegos, Santa Cruz? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de profesionales en Hotelería dentro de empresas familiares del rubro alojamiento? ¿Cómo se gestionan los subsistemas empresa, familia y propiedad en las empresas familiares del sector alojamiento?

Objetivo general:

Medir el grado de profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento, circunscribiéndose a Apart hoteles de la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz, a fines de diagnosticar la oferta hotelera local.

Objetivos específicos:

1. Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento.
2. Evaluar el modelo de gestión de la familia, empresa y propiedad según el modelo de Tres Círculos.

Métodos

Diseño:

El trabajo de investigación presenta un enfoque del tipo descriptivo, ya que busca aproximarse de manera cuantitativa al nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector servicios de alojamiento que integran la oferta hotelera en la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz. Se trató de una investigación descriptiva en búsqueda de obtener un perfil del objeto de estudio, para la medición de determinados atributos, en este caso la profesionalización, lo que permitió lograr un diagnóstico de la oferta actual de servicios de alojamiento. Por tal motivo, se considera que utilizar una metodología cuantitativa resulta pertinente para recabar información precisa de la realidad actual de este tipo de empresas. Para el análisis se hizo uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de hotelería en empresas familiares y el nivel de desarrollo en la gestión de la empresa, basado en el modelo de los Tres Círculos.

Participantes:

En referencia a las unidades de análisis, las mismas se relacionan con las empresas de servicios de alojamiento que integran la ciudad de Río Gallegos y en la que al menos dos o más miembros de la familia formen parte de la gestión y dirección de la misma. El tamaño de muestra total fue de 5 establecimientos registrados y categorizados como Apart Hotel, contemplados por legislación provincial vigente, los cuales componen la totalidad de la oferta dentro de esta categorización.

Para la investigación se llevó a cabo un muestreo no probabilístico, intencional. Las encuestas son aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la

familia empresaria de los establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto en el que desempeñan sus actividades. Participó de dicha 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 modelo de cuestionario utilizado se basó en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permitió obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Al cuestionario se le incorporaron, 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 a su vez una segunda parte compuesta por preguntas cerradas y divididas en tres secciones, donde se hizo 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. Las encuestas fueron enviadas por vía digital, para luego procesar los datos obtenidos en un archivo Excel.

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 dicha

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 permitieron determinar patrones de comportamiento del sector.

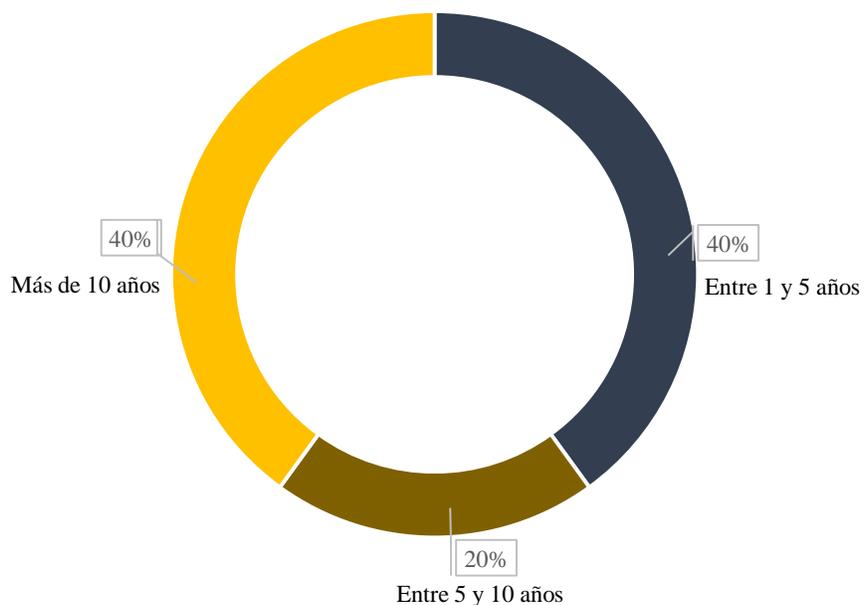
En el punto 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluye 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del 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).

Resultados

A continuación, se detallan los resultados de las encuestas realizadas a empresas de alojamiento de tipo Apart Hotel, sin distinción en su categorización, configurando la totalidad de la oferta hotelera de Río Gallegos en dicha tipología. Al recabar la información necesaria se buscó lograr concordancia con los objetivos que la presente investigación persigue, uno de ellos es conocer el nivel de inserción laboral de profesionales en Hotelería por parte de estas organizaciones. Primeramente, se indagó su antigüedad y estas presentaron los siguientes datos:

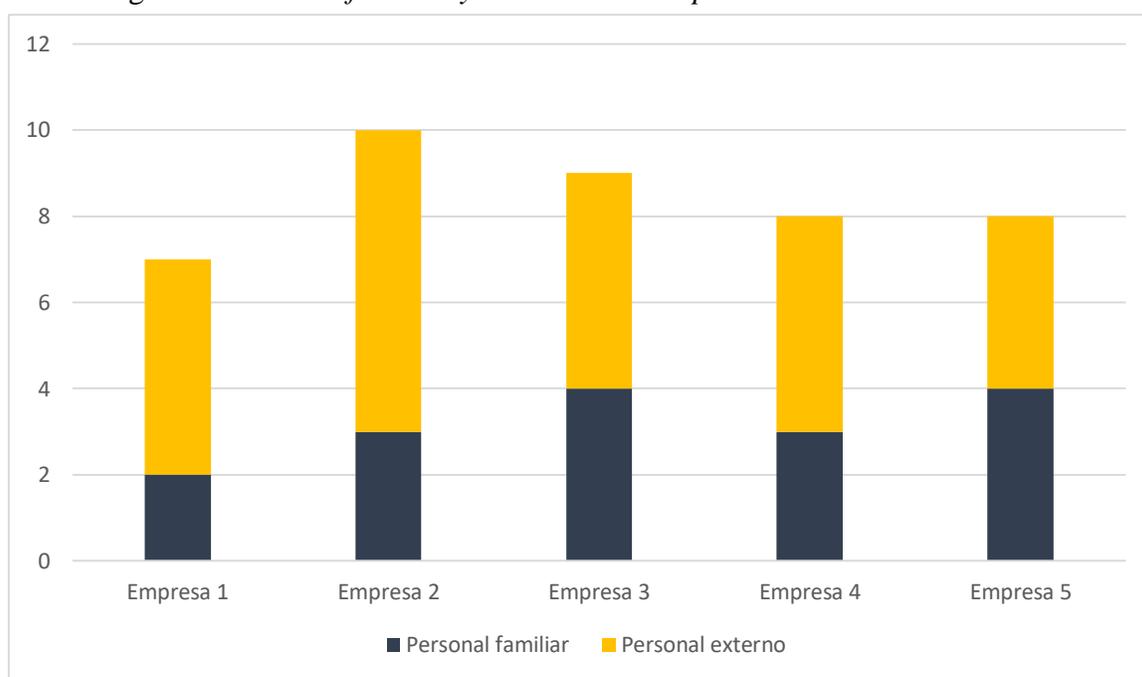
Figura 1: *Antigüedad de empresas encuestadas.*



Dentro de las respuestas, se constató cierta similitud en la cantidad de personal, el cual oscila entre 7 a 10 por establecimiento. A partir de esta información se buscó conocer la cuantía de empleados que trabajan actualmente en las organizaciones, siendo estos miembros

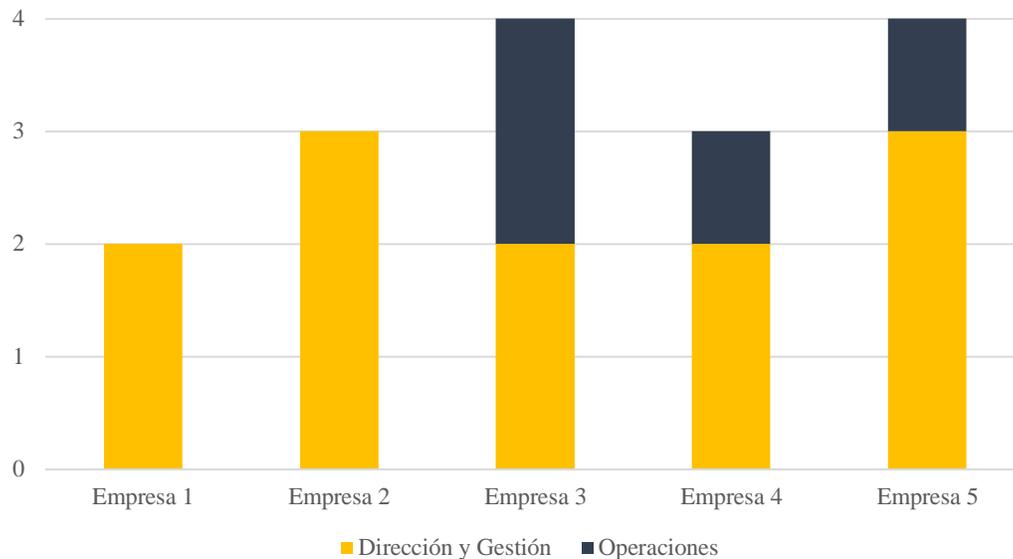
de familia. Más específicamente, se identificó su composición, con valores que no superan el 40% de la cantidad total de personal en las empresas. Por un lado, el 40% de las empresas encuestadas poseen cuatro miembros familiares en actividad actualmente, mientras que el 20% solo dos. El 40% restante a su vez, presenta tres miembros de familia que trabajan en el establecimiento. A su vez, conocer la cantidad de personal externo en las empresas denota el grado de inserción laboral. Es por esto que en la figura 2 se expone la cantidad de miembros familiares y personal externo que trabajan en el establecimiento.

Figura 2: *Personal familiar y externo de la empresa*



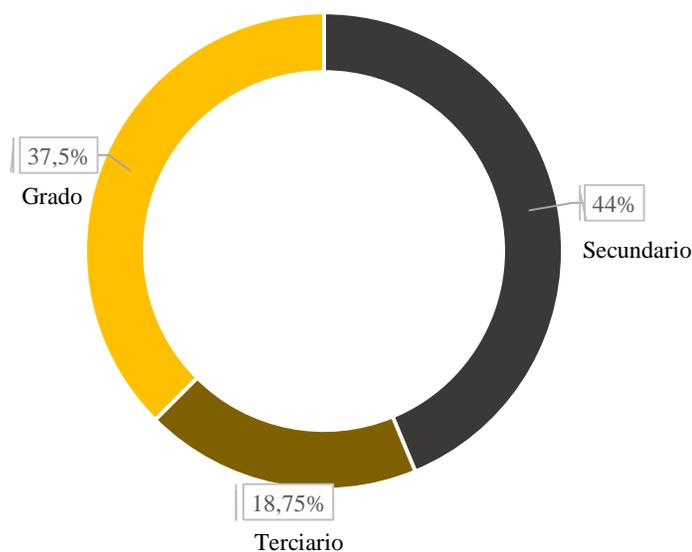
En base a estos resultados, se detalla el campo de acción de los empleados familiares, dividiéndose tanto en áreas de Dirección y Gestión como Operaciones (Figura 2).

Figura 3: *Cantidad de miembros familiares dentro de cargos operacionales y de Dirección y Gestión.*



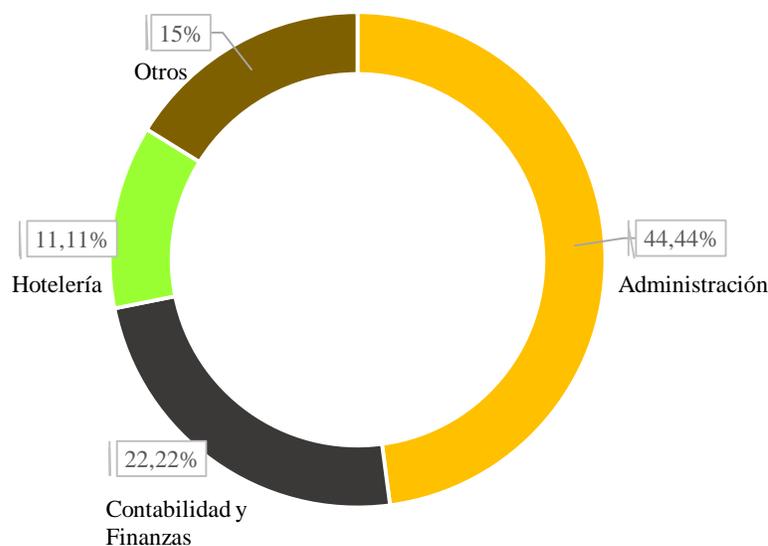
Se obtuvo una prevalencia por parte de Dirección y Gestión en el 80% de las empresas encuestadas, con participación en esta área que comprende desde un 50% a 100% del personal familiar dentro de la organización. A su vez, se indagó sobre el nivel educativo alcanzado de los mismos; se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 4: *Nivel educativo alcanzado por miembros familiares.*



Dentro del 56% que conforman los encuestados como personas que han alcanzado niveles educativos terciarios y de grado, se indagó sobre las distintas áreas de educación de los mismos. Formación en Administración, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Finanzas se consideran áreas que poseen una estrecha vinculación con la gestión de empresas relacionadas con el Turismo y la Hotelería. Toda especialización que no corresponda a las mencionadas anteriormente, se consideró dentro de la categoría “Otros”. Es por tanto que se presentan los resultados de las áreas de formación de los miembros familiares con niveles educativos terciarios o de grado:

Figura 5: *Áreas de formación de miembros familiares con un nivel educativo alcanzado terciario o de grado.*



También en referencia al objetivo específico planteado sobre la inserción laboral de profesionales vinculados a la Hotelería, se observó que, en lo que refiere al personal externo

que no posee vínculos familiares entre los miembros, estos no manifestaron una formación en dicho rubro. Por lo tanto, el valor que asciende al 11,11% corresponde a la formación en Hotelería por parte de los miembros familiares de las empresas encuestadas.

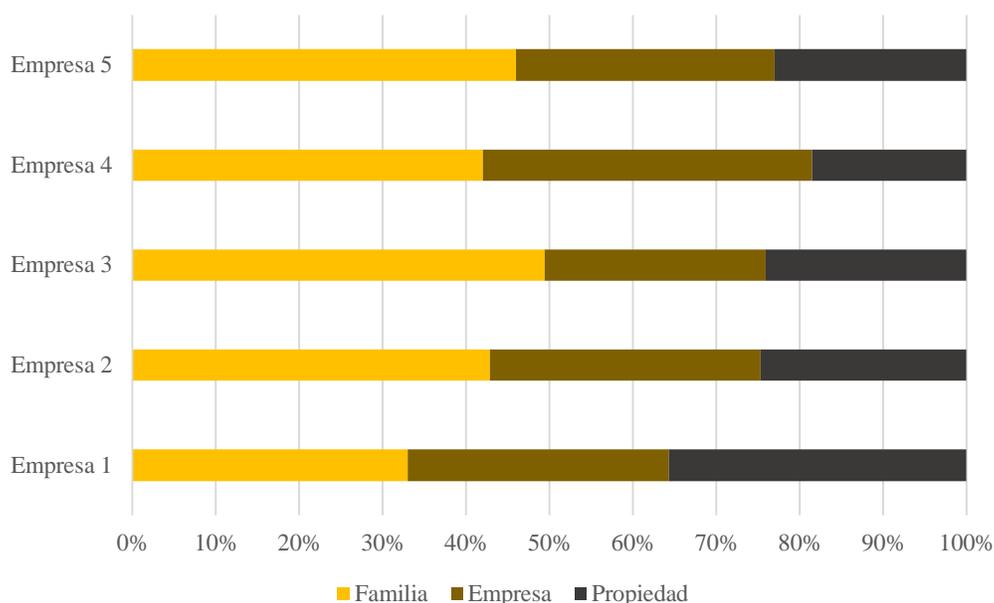
Posteriormente, en relación al segundo objetivo específico de la investigación se buscó evaluar el modelo de gestión de Familia, Empresa y Propiedad basado en el modelo de 3 círculos propuesto por Belausteguigoitia Rius (2004).

Tabla 1: *Puntaje obtenido. Encuesta basada en Modelo de los Tres Círculos.*

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Media
Familia	37	33	41	34	40	37
Empresa	35	25	22	32	27	28.2
Propiedad	30	19	20	15	20	20.8
Total	105	77	83	81	84	86

Cabe destacar que la media fue calculada por cada subsistema en base al total de establecimientos. El promedio por Familia, Empresa y Propiedad determinó cierta preponderancia sobre uno y otro. En la siguiente figura se detalla bajo valores porcentuales para una mejor interpretación sobre la magnitud y composición:

Figura 6: *Promedios por cada subsistema: Familia, Empresa y Propiedad.*



Discusión

Resulta menester retomar la razón de ser de este manuscrito, el cual a lo largo del desarrollo se centró en las empresas familiares de alojamiento y el grado de profesionalización que estas poseen, circunscribiéndose a la tipología Apart Hotel de la ciudad de Río Gallegos, capital de la provincia de Santa Cruz, Argentina. Todo esto a fines de poder diagnosticar la oferta hotelera actual de la ciudad.

Numerosas razones otorgan relevancia a la presente investigación. Una de ellas es el importante aporte que genera a la economía al ser generadora de empleo, al contar con una oferta turística tanto adecuada como atractiva que devenga en un ingreso de divisas y el efecto multiplicador que este genere, tanto al involucrar y beneficiar a otros sectores directa o

indirectamente; sin relegar el hecho de que las empresas familiares conforman gran parte del sector productivo en el país.

La calidad en el servicio de alojamiento resulta imprescindible para la satisfacción del cliente, donde dentro de esta actividad es inherente a ella su condición de variabilidad que puede perjudicar la calidad percibida por parte del huésped. Por añadidura, un cliente insatisfecho genera pérdidas para la empresa, donde por su inseparabilidad en la servucción resulta inexorable la participación del mismo. Es por tanto que el personal en contacto juega un papel indispensable y que, en virtud de evitar estas situaciones, se procura poseer una formación propicia para la prestación adecuada del servicio y la gestión efectiva de la calidad. Resulta de importancia promover el proceso de desarrollo constante, la profesionalización en sus áreas; todo esto consecuentemente deviene en una mayor competitividad en el mercado. A su vez, la presente investigación, enfocada en el diagnóstico de la oferta de la ciudad, puede generar un precedente al valerse como sustento para las correspondientes investigaciones futuras.

El presente trabajo de investigación presenta fortalezas, como también entraña cierta dificultad en el proceso, debido a aspectos que podrían considerarse debilidades. Es así, que se configura como una debilidad al momento de la elaboración del trabajo, la ausencia de antecedentes relacionados con la temática abordada. Aunque también genera una oportunidad, ya que al recabar la información necesaria para la elaboración del mismo, la inexistencia de antecedentes sobre estudios de la localidad en base al tema, permite determinar con certeza que este conforma la primera y única investigación de estas características en la región. No se encuentran trabajos basados en una metodología distintiva e innovadora que relaciona integralmente a la empresa bajo tres subsistemas en el Modelo de

Los Tres Círculos. Otra debilidad presentada es el cambio en el objeto de estudio. La muestra en principio conformaba la totalidad de los alojamientos en sus respectivas tipologías y categorías, pero situaciones de índole sanitaria condicionaron negativamente al recabar los datos necesarios. Frente a esto se decidió segmentar la muestra al optar por centrar el trabajo en los Apart Hotel. Una preeminente fortaleza se considera la funcionalidad al sector del diagnóstico, a partir del reconocimiento de debilidades en la propia gestión de la empresa. Además, una virtud que dispone la presente investigación es la amplitud de indicadores que permiten establecer un acertado análisis para poder diagnosticar la situación actual en la que operan los Apart Hotel de la ciudad de Río Gallegos.

El primer objetivo específico que esta investigación persiguió fue la medición del nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares de alojamiento, más específicamente los Apart Hotel de la ciudad de Río Gallegos, provincia de Santa Cruz, Argentina. Los resultados obtenidos en base al objetivo demostraron que las organizaciones encuestadas poseen una cantidad de personal que oscila entre 7 a 10 personas por cada empresa. Esto podría deberse al poco respaldo financiero por parte de estas, o a su vez también por la capacidad limitada del establecimiento, que en términos de acumulación de factores productivos esto conlleva a generar rendimientos decrecientes a escala, al verse reducida de manera marginal la servucción a medida que se aumenta la cantidad de trabajadores o de capital productivo. Debido a esto, se podría tender a manejar un número reducido de empleados.

Con respecto a la antigüedad de las empresas encuestadas, un gran porcentaje de estas poseen una cantidad de años de participación en el mercado donde el 60% de las organizaciones encuestadas operan hace más de 5 años. Dentro de este valor, el 40% que lo

compone registra una permanencia en la actividad de más de 10 años. Esto demuestra la capacidad de estas frente a la dirección y la gestión que, en rigor, configuran parte importante de la sostenibilidad del negocio a través del tiempo. No obstante, San Juan Sánchez y Caldera González (2018) sostienen que las familias no poseen la capacidad suficiente para anticipar los planes y toda la administración que una empresa bien constituida requiere para lograr una permanencia en el negocio y que brinde rendimiento sobre sus inversiones. A su vez, Meira Teixeira y Carvalhal (2013) sostienen que la vida media de estas empresas familiares no supera los 10 años, al concluir que estas fracasan en sus primeros años de vida y en el mejor de los casos, alcanzan la década de antigüedad. Así también un bajo porcentaje de ellas alcanza el traspaso de mando a nuevas generaciones.

Concerniente a la cantidad de miembros familiares y las áreas en las que se desempeñan, los resultados demostraron una preeminencia por los cargos de Dirección y Gestión, donde al tomar como base el total de personas de todos los establecimientos, el valor asciende al 75% de personal abocado a esto. El restante 25% que se encarga de la operatividad de la empresa deja entrever que los cargos de mayor jerarquía, donde se asumen mayores riesgos que determinan la viabilidad del negocio a largo plazo, son ocupados por miembros familiares mayoritariamente. Esta particularidad podría ser determinada por la necesidad de seguridad que le brinda el estar administrada por personas las cuales mantienen relaciones socio-afectivas por parentesco familiar, en la cual se rige por la confianza y la emocionalidad del vínculo. A su vez el sentido de permanencia exacerbado y el conservadurismo, al ser un negocio transgeneracional, en virtud de mantener y preservar la tradición provista por sus fundadores, los actuales propietarios se niegan a dejar el negocio en manos de terceros, ajenos a la institución familiar. Marenzana (2014) postula que los

gerentes conceden en la mayoría de los casos, delegación en la toma de decisiones en el área operativa de las funciones diarias básicas, en cuanto a problemas que puedan surgir y deban resolver con inmediatez, mientras que ellos asumen la dirección estratégica del hotel. Contrariamente por su parte, Barreto Azeglio y Cannizzaro (2014) observan que en empresas familiares es de destacar la “polifuncionalidad” del personal que allí se desempeña. El autor identifica que esto último se está constituyendo en una tendencia en los alojamientos turísticos.

Esta polifuncionalidad dentro de los cargos jerárquicos en la organización evidencia que el gerente dentro de una empresa de carácter familiar, en base a la necesidad de seguridad en el cumplimiento efectivo de objetivos, asume múltiples funciones. En su persona se vuelcan una pluralidad de roles simultáneos al realizar tareas operacionales que no corresponden a su cargo y siempre en el proceso desarrolla habilidades, para lograr ser lo más eficiente posible.

Una particularidad a tener en cuenta dentro de los datos obtenidos y con estrecha relación al objetivo que se persigue es el alto porcentaje de formación en Administración y Contabilidad de las personas con estudios de grado. Por otra parte, solo un 11,11% posee estudios en Hotelería. Llama la atención la relación entre la perdurabilidad de las empresas en el tiempo en contraposición a la casi nula formación especializada en Hotelería. Esto plantea un interrogante sobre la capacidad de las organizaciones de sobrellevar aspectos relacionados puramente a la calidad en sus procesos y en el servicio final prestado. Se le puede adjudicar al hecho de una óptima administración contable, la posibilidad de cubrir la totalidad de la demanda debido a la baja competencia dentro de su tipología y fuentes de financiamiento externas que respalden alguna eventualidad que amenace la perdurabilidad

del negocio. A su vez la falta de profesionalización no necesariamente determina calidez en el trato al huésped, una posible fidelización por cordialidades, vocación en el servicio e informalidad pueden generar en ciertos segmentos de mercado una percepción favorable y de confort en la estadía.

Estas posibles fortalezas no necesariamente evidencian calidad en el servicio, si no que en el caso de la demanda esta podría resultar ser un flujo constante no debido a la fidelización por parte de la empresa, si no a la gran afluencia turística hacia la localidad por sus atractivos. En base a lo expuesto, se percibe una tendencia a relativizar una formación en Hotelería para el manejo de un negocio. Sobre esta misma línea, Meira Teixeira y Carvalho (2013) en un estudio realizado con empresas familiares de servicios turísticos observaron que la mayoría de las empresas analizadas no posee una gestión profesionalizada, es reactiva a los cambios del mercado y centraliza las decisiones y funciones al imponer barreras internas a la competitividad y la innovación. Una empresa puede sostenerse en el tiempo, pero proveer gran calidad en sus servicios, fidelización continua, fomentar un atractivo clima laboral para el cliente interno como generar competitividad marca la diferencia y esto se traduce en crecimiento y resultados. Por esto es que Barreto Azeglio y Cannizzaro (2014) en sus trabajos han destacado la idea de que el capital intelectual compone una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles y que, por tanto, tienen un impacto directo sobre los resultados empresariales.

Finalmente, en base al primer objetivo perseguido, se puede colegir que en la ciudad de Río Gallegos se posee una escasa inserción laboral de profesionales en Hotelería dentro de los establecimientos. Esta situación podría impactar en la calidad de los procesos

operativos que, al constituirse como una actividad de servicio, esta es totalmente dependiente de los recursos humanos y su capital intelectual.

Concerniente al segundo objetivo planteado por la investigación, este se centra en la evaluación de los subsistemas familia, empresa y propiedad como modelo de gestión según el Modelo de los Tres Círculos, en base al cual operan mayoritariamente las empresas y las rige en la conducción del negocio.

Principalmente y como generalidades al analizar el modelo, los resultados demostraron que existe una preeminencia por parte del subsistema Familia, el cual obtuvo la mayoría de puntos por sobre los demás con una suma total de 185 puntos entre las empresas encuestadas, con una media de 37 puntos. Lo sucede el subsistema Empresa con un total acumulado de 141 puntos y un promedio de 28.2 puntos, y por último Propiedad con 104 puntos y media de 20.8.

Al clasificar los resultados de las empresas dentro del rango de puntos, se observó como la mayoría de organizaciones, en este caso el 80% de estas, se encontraron entre los 60 y 89 puntos totales obtenidos por la sumatoria de los tres subsistemas. Esto indica que prima la necesidad de realizarse modificaciones que busquen integrar Empresa y Familia en búsqueda de una mayor competitividad; podría haber indicios de estos cambios, pero no resultan sustanciales para lograr el cometido. Una sola empresa dentro de la muestra obtuvo la suma comprendida entre los 90 y 119 puntos, lo cual indica que este negocio se encuentra en proceso de desarrollo, en vías de una profesionalización y una mejora constante, aunque de todas maneras faltan algunos cambios para acrecentar el éxito. Se concluyó en base a lo analizado la falta de articulación en lo concerniente a la planeación estratégica, toma de decisiones, asignación de puestos, dirección y demás factores involucrados en el manejo de

la empresa con las circunstancias familiares, como valores, relaciones y la influencia que esta pueda tener sobre las decisiones del negocio.

Las empresas en las cuales prevalece el subsistema Familia priorizan vínculos, valores, afectividad y todo tipo de cuestiones familiares por encima de tópicos también importantes como la empresa y la sucesión, dentro de la cual esta última guarda cierta relación con la familia debido al interés prioritario de preservar el activo familiar en el tiempo. Esto determina la falta de entendimiento hacia los otros subsistemas principalmente a la Propiedad, al ser el subsistema con menos puntaje obtenido. Como diferencia media entre Familia y Empresa en base a los resultados de todos los participantes en la muestra, se identifica una variación de 8.8 puntos entre estos dos subsistemas, esto delimita una diferencia no tan sustancial. Las empresas número 3 y 5, cuentan con mayor diferencia en cuanto a puntaje entre los dos subsistemas mencionados. Resulta imprescindible conocer las implicancias en la relación de estos factores. Se debe tener una visión clara y compartida del negocio donde no se contrapongan intereses. Por esto mismo Meira Teixeira y Carvalhal, (2013) afirman que entre las principales desventajas se deben destacar los efectos negativos de la superposición de las entidades familia y empresa, la dificultad existente en la separación de acciones familiares sobre las decisiones profesionales, la sobrevaloración de las relaciones afectivas, las relaciones autoritarias y paternalistas y el nepotismo.

La preeminencia de subsistemas por sobre otros detecta un patrón común de comportamiento por parte de las empresas que determinan la preponderancia de ciertos factores en sus acciones y permiten deducir el proceder de estos. La diferencia fundamental se centra en la baja puntuación obtenida en Propiedad. Este conforma un elemento central en la definición propia de la empresa familiar. Se puede concluir en base a los resultados el bajo

conocimiento sobre sucesiones, la falta de consenso o la relativización de estos temas. Relacionado a esta interpretación, Meira Teixeira y Carvalhal (2013) sostienen que después de la transformación del emprendimiento individual en familiar la perpetuación se convierte en una preocupación fundamental del ciclo de vida de la organización. Esta perdurabilidad transgeneracional se da con el proceso sucesorio considerado el ápice de la empresa familiar, interfiere en los negocios empresariales de forma determinante al poder lograr estabilidad, expansión o decadencia de la organización; se involucra la transmisión gerencial, patrimonial y una transferencia ideológica del sucedido hacia el sucesor.

Como conclusión bajo el análisis de los datos presentados en la presente investigación se puede colegir que todavía se necesitan de cambios importantes para generar competitividad en las empresas encuestadas y armonizar los subsistemas estudiados. Es necesario abordar cuestiones relacionadas a procesos sucesorios, preservación del patrimonio y, por otra parte, profesionalización en Hotelería para el crecimiento de la empresa. Esto permite el traspaso de generaciones ordenadamente sentando bases que ayudan tanto a la familia como a la empresa a consolidarse a lo largo de los años al evitar conflictos recurrentes. El proceso sucesorio no se debe concebir como un simple hecho aislado el cual se limita meramente a una transferencia de poder; las generaciones venideras pueden estimular favorablemente un redireccionamiento estratégico a partir de nuevas prácticas en la gestión y consecuentemente un crecimiento de la empresa.

Al retomar la profesionalización, se debe considerar la idea de depositar confianza en un profesional ajeno a la familia. También ratificar la importancia del capital intelectual de una organización, el cual supone la mayor parte del valor de mercado de la misma y conforma ventajas competitivas que se traducen en beneficios sostenibles. Las bases indispensables

para que esto ocurra se dan por el capital humano de la empresa, al ser un componente sustancial que genera tanto valor como productividad. En concordancia con lo expuesto Barreto Azeglio y Cannizzaro (2014) sostienen que el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, al reunir todo tipo de virtudes que se consideran activos requeridos para poder enfrentar las demandas de un entorno cambiante y alcanzar la misión organizacional. A su vez, Marenzana, (2014) plantea que el capital humano es la principal ventaja competitiva, y se considera como una inversión necesaria, dado que son fundamentales para el funcionamiento de una empresa de servicios, debido al valor agregado que representan.

Se reconoce la potencialidad en el campo de estudio sobre empresas familiares del sector alojamiento al constituirse como una opción académica notable para la elaboración de estudios afines. En este caso se deja abierta la opción de indagar bajo un mayor tamaño de muestra que involucre más localidades y tipologías dentro de la región, la cual cuenta con una vasta oferta turística. A su vez sería de utilidad para futuras investigaciones conocer las causas de la escasa profesionalización en Hotelería por parte de la ciudad elegida en este trabajo y su relación con la perdurabilidad de los negocios. Indagar sobre la falta de incentivos por parte de las empresas que no los lleva a profesionalizar a sus recursos humanos. También por otro lado conocer la valoración de estos clientes en la calidad de un servicio, a fin de entender la relación entre antigüedad en la actividad y baja profesionalización. Se recomienda también indagar sobre las razones por las cuales se tiende a relativizar la gestión de la Propiedad dentro de la organización y su marcada preeminencia por el subsistema Familia.

Dentro de las técnicas de recolección de información, una entrevista en profundidad de tipo cualitativa a modo presencial puede permitir conocer en profundidad y con certeza la situación de la oferta hotelera al identificar y minimizar la reticencia por parte de los encuestados a la hora de responder cuestionarios y que esto propicie una mayor veracidad en sus respuestas.

Referencias

Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las minipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*. CECIET, 6 (4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de: http://c.yumcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_taguri_atributosambi.pdf.

Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es/profesional>

Marenzana, G. (2014) “*La gestión del capital Humano en pymes hoteleras familiares de la Norpatagonia-Argentina*”- Revista Electrónica CECIET- Año IV pp. 51-77. Recuperado de: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/36/articulo-36-archivo1-1.pdf>

Meira Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. Estudios y Perspectivas En Turismo, 22(5), 854–874.

Menna, L (2012). (1º Ed.) *Operación de Hoteles. Rooms Division. Hotel & SPA Managment Ediciones*.

Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

San Juan Sánchez y Caldera González (2018). *Las Mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero. Jóvenes en la Ciencia*.

Schein, E. (1988). (1º Ed) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Virgen de Guadalupe, 21-33. Esplugues de Llobreget (Barcelona).

Secretaría de Estado de Turismo de Santa Cruz. (28 de Septiembre de 2009). *Manual de clasificación y categorización de alojamientos turísticos de Santa Cruz*. Decreto 2185/09. Recuperado de: <https://www.yumpu.com/es/document/read/12465815/decreto-provincial-n-2185-09-manual-de-rio-gallegos>

Urrea, J. (2003). *Gobernabilidad de la empresa de familia*. REVISTA Universidad EAFIT No. 129. Universidad Nacional de Colombia.