

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

La profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento en la ciudad de Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.

The professionalization of the family-owned business of accommodation services in the city of Termas de Río Hondo, Santiago del Estero.

Licenciatura en Administración Hotelera

Autora: María Josefina Reartes Falsone

DNI: 41626257

Legajo: HTL00361

Profesora Directora: Melina Noel Mansilla

Córdoba, Argentina

Fecha: Marzo 2021

Índice de contenido

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Objetivo general:	16
Objetivos específicos:	16
Métodos	16
<i>Diseño</i>	16
<i>Participantes</i>	17
<i>Instrumentos</i>	18
<i>Análisis de datos</i>	18
Resultados	20
Discusión	24
Referencias	33

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Comparación entre años y cantidad de personal.</i>	20
Tabla 2: <i>Puntajes según el Modelo de los Tres Círculos.</i>	23
Tabla 3: <i>Comparación años de antigüedad y puntajes.</i>	24

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Cantidad de familiares que trabajan en cada empresa.</i>	21
Figura 2: <i>Cantidad de familiares en las áreas de Dirección y Gestión y Operaciones.</i>	21
Figura 3: <i>Estudios terciarios y/o universitarios de los miembros.</i>	22

Resumen

La investigación analizó el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero, en la ciudad de Termas de Río Hondo, Provincia de Santiago del Estero, para realizar un diagnóstico de su oferta actual. En relación con el método de investigación, se empleó como técnica una encuesta. El instrumento utilizado fue un cuestionario que combinó, por un lado, el estudio del grado de formación de los recursos humanos y, por otro lado, el desarrollo del modelo de gestión referente a la familia, empresa y propiedad. Los resultados indicaron que el nivel de profesionalización es bajo, a causa de que, sólo un establecimiento cuenta con miembros familiares que poseen título habilitante en Hotelería. Además, se halló que dos empresas cuentan con personal externo profesionalizado en las áreas de Hotelería y Turismo. Por otro lado, se reveló que el 67% de las empresas, se encuentran en vías de profesionalización y requieren implementar cambios. Para concluir se demostró que las empresas cuentan con poco personal tanto familiar como externo, que sean profesionales en Hotelería, por lo que el nivel profesionalización en la ciudad Termas de Río Hondo es bajo. En relación con el modelo de gestión en sus subsistemas, se destacó que las empresas cuentan con un gran desarrollo en el círculo Familia y menor desarrollo en los subsistemas Empresa y Propiedad.

Palabras claves: profesionalización; alojamientos; empresas familiares; modelo de gestión.

Abstract

The investigation analyzed the level of professionalization of the family-owned business of the hotel business, in the city of Termas de Río Hondo, Province of Santiago del Estero, to make a diagnosis of their current offer. A survey was used as the technique of the research method. The instrument used was a questionnaire that combined, on the one hand, the study of the degree of formation of the human resources and, on the other hand, the development of the management model referring to the family, company and property. The results indicated that the level of professionalization is low, because only one establishment has family members with a degree in Hotel Management. In addition, it was obtained that two companies have external personnel professionalized in the areas of Hotel Management and Tourism. However, it was revealed that 67% of the companies are in the process of professionalization and require the implementation of changes. To conclude, it was demonstrated that the companies have few personnel, both familiar and external, Hotel Professionals, so the professionalization level in Termas de Río Hondo is low. In relation to the management model in its subsystems, it was highlighted that the companies have a great development in the Family circle and less development in the subsystems Company and Property.

Keywords: professionalization; accommodation; family-owned businesses; management model.

Introducción

Este trabajo de investigación tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Termas de Río Hondo, Provincia de Santiago del Estero.

Las empresas turísticas son aquellas que 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 de 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). No obstante, 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 y 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 de la localidad Termas de Río Hondo, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios, en las Categorías 1, 2 y 3 estrellas y Cabañas, reglamentadas de acuerdo a la Ley Provincial de Turismo N° 4.967 - Decreto N° 3163/81, de la Provincia Santiago de Estero. Se ha seleccionado el sector de alojamiento ya que estos establecimientos dependen de manera exclusiva de la demanda turística, configuran

componentes centrales de la oferta turística y cuentan con gran peso al momento de definir las estrategias de posicionamiento de Las Termas como destino turístico.

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. En relación a las empresas familiares Gallo y Domenec (2004) afirman que una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

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). El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto su modelo de gestión y desarrollo.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: 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 de las empresas familiares son: 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).

Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas están representadas por una acentuada rigidez, que se traduce en una fuerte resistencia ante necesidades de cambio; desafíos comerciales en cuanto a la modernización de prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito. A estos aspectos se le agregan los procesos sucesorios -y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo- junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996).

Cuando las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida, a este panorama se le agregan otros factores que merecen consideración. La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. El limitado acceso al crédito y el retraso tecnológico que suelen padecer -debido a recursos insuficientes y a un prolongado período de recupero de la inversión inicial- traen aparejado una rentabilidad inferior respecto de las

grandes empresas (Cleri, 2012). 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 digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. La intangibilidad del servicio y su alta dependencia 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 implica 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 este proceso, 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). Asimismo, tiende a establecer un grupo de normas y de conducta de cualificación de los miembros de la profesión y también tiende a insistir en que los miembros actúen en conformidad con dichas normas.

En vista de esto, 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).

Por lo expuesto anteriormente, la profesionalización de la oferta actual de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular, reviste gran interés a los fines de optimizar la gestión del servicio y adaptar la oferta actual a las nuevas necesidades del huésped.

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 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 proyecto.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares. Gran parte de los desarrollos académicos se vinculan con las problemáticas generales de las empresas familiares, los procesos sucesorios y el protocolo familiar. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con aspectos en común con el presente proyecto.

San Juan Sánchez y Caldera González (2018) en el artículo “Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” su propósito fue la identificación de obstáculos y problemáticas que enfrentan las empresas familiares: el desarrollo óptimo de los RRHH y satisfacción de clientes. La metodología que utilizaron fue mixta, aplicaron encuestas y entrevistas, con un alcance descriptivo y enfoque no experimental. Como punto de interés se subrayó 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.

Moya, Cortés y Martínez (2019) en el artículo “Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia” identificaron el proceso de Toma de Decisiones (TD). Establecieron las características, el proceso y las herramientas usadas en la TD. El objetivo fue identificar el proceso de TD como habilidad directiva, que se constituye en la capacidad de los gerentes para desarrollar estrategias de comunicación, resolución de problemas y motivación para el logro de objetivos. La investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo.

Los resultados indicaron que el proceso de Toma de Decisiones, TD, en las empresas hoteleras, eran de carácter centralizado y como actor principal se lo consideraba al gerente. Este aspecto resaltó la importancia de los equipos de trabajo en estos procesos, que deben ser participativos. En cuanto a la estructura organizacional, se encontró que la TD se daba en una estructura organizativa por áreas de trabajo (alojamiento, alimentos y bebidas, gestión humana, ventas). También se concluyó que existen diversos estilos de decisión y de liderazgo, de acuerdo con las diferentes posturas o puntos de vista, es difícil determinar cuál de ellos es el mejor puesto, pero cada problema requiere un estilo propio. Sería conveniente fortalecer la formación complementaria en áreas de conocimiento necesarias.

Cubillos, Montealegre y Delgado (2019) en su investigación “Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la Ciudad de Ibagué, Colombia” propusieron interpretar las prácticas de gestión humana, consideradas universales, realizadas en las microempresas colombianas del sector hotelero. Su objetivo se basó en comprobar si las prácticas de gestión humana implementadas en las grandes empresas

pueden ser aplicadas con éxito a las pequeñas organizaciones. Para ello, emplearon el método cualitativo, con fundamento en los planteamientos básicos de la Grounded Theory (Teoría fundada o fundamentada).

Los autores antes mencionados destacaron importantes hallazgos en las microempresas: la identificación de dos tipos de dirigentes, aquellos empleados-no propietarios, con formación profesional en las ciencias administrativas y los dirigentes-propietarios, cuyos negocios surgieron por iniciativa propia y de vínculo familiar. La vinculación del personal fue orientada por la referenciación y la recomendación que realizaron sobre el candidato. La remuneración estaba influenciada por los lazos de consanguinidad. Había ausencia de contratos escritos, informalidad en la evaluación del desempeño; la permanencia se asociaba a elementos de bienestar que favorecen el clima organizacional y a la avanzada edad de algunos colaboradores. Carecía de cualificación laboral para desempeñarse en otras actividades productivas y la inexistencia de un plan de carrera. Las conclusiones señalaron que había una fuerte influencia del vínculo familiar, se subestimaban las prácticas de capacitación, considerándolas como un proceso intuitivo y un “estilo propio” del empresario.

Fonseca y Najar (2017) en el artículo “Las TIC con las MiPyMe Hotelera en la Ciudad de Tunja” permitieron conocer el desarrollo de un modelo de uso y apropiación de tecnologías de la información y comunicación (TIC). El fin de la investigación pudo facilitar aportes en función de apropiar TIC y disminuir el temor al uso de la tecnología, ya que entes públicos y privados no tenían conocimiento de la problemática y se generó un aporte a la ciudad colaborando en reducir la “brecha digital”. Su justificación recayó en la importancia que las Mipyme son base de empleo e ingresos para la ciudad y en su mayoría son familiares, adicionalmente promovieron las herramientas tecnológicas, que

permitieron fortalecer a estos establecimientos a medida de su inversión y disponibilidad de aceptación. Su desarrollo fue de tipo descriptivo, aplicando entrevistas y encuestas personalizadas. Además, implementó el método cuantitativo para obtener información de apropiación en TIC, y cualitativo para conocer preferencias de sus clientes.

En conclusión, la apropiación de las TIC fue limitada, prevaleciendo las TIC básicas, por falta de recursos económicos, interés, desconocimiento, baja profesionalización y la desconfianza a los cambios en los manejos de las TIC. En cuanto al comercio electrónico fue nulo, las mayores interacciones con clientes se daban por medios telefónicos, mensajes de texto y medio de comunicación (WhatsApp). Por último, señalaron, que el hecho de que los pequeños hoteles no contarán con tecnología, no significaba que su economía fuera menor, sin embargo, se vio necesario que sus recursos humanos adquirieran conocimientos tecnológicos e invirtieran en los mismos como un avance positivo para su empresa.

Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en su investigación “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina” identificaron las prácticas para gestionar al personal y las técnicas aplicadas. Realizaron un análisis descriptivo de los aspectos relevantes. Como conclusión mostraron las técnicas propias de gestión que aplican, donde prima la informalidad, en el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y gestión del desempeño. Destacaron, la no intencionalidad de las prácticas de capacitación, los procesos de búsqueda y selección del personal (realizados de manera informal e interna) y la baja competitividad de estas empresas (ya que carecen de políticas de gestión de recursos humanos).

Es posible afirmar que existe un amplio abanico de posibilidades de investigaciones en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular.

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la ciudad de Termas de Río Hondo, provincia de Santiago del Estero; a fin de realizar un diagnóstico de la oferta local. Dicho análisis abarca la profesionalización abordada por dos variables. Por un lado, se indaga las áreas de conocimientos de los miembros, como así también el grado de formación profesional especializada en Hotelería. Como segunda variable de análisis, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, se propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

La importancia que reviste el tema de las empresas familiares radica en que estas configuran el 80% de las empresas del país y generan alrededor del 70% de los puestos de trabajos dentro del sector privado. En el ámbito turístico, las empresas familiares constituyen parte esencial del sector empresarial. Por su naturaleza, este tipo de organizaciones enfrentan problemáticas propias que representan verdaderos desafíos para su gestión. Vale aclarar, que gran parte de la oferta en servicios de alojamiento, está en manos de empresas familiares, advirtiendo la necesidad de profesionalización de las mismas, en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular. En este sentido, se considera que la profesionalización puede resultar de interés para el sector público local, al momento de diagramar programas de formación o de incentivos para la capacitación de recursos humanos.

Se debe resaltar que, ante 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. En cuanto a la hotelería, que constituye en esencia una actividad de servicios, la calidad de los mismos es altamente dependiente de los recursos humanos. Por lo tanto, la formación de los prestadores de servicios es un factor clave para la satisfacción de las necesidades del huésped actual, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de la empresa. De allí la importancia que reviste la formación y profesionalización de quienes se desempeñan en empresas del sector turístico, tanto en el área de gestión como a nivel operativo.

Termas de Río Hondo es una ciudad de Santiago del Estero, donde se concentra la mayor actividad turística. Es necesario mencionar algunos aspectos fundamentales que aportan mayor importancia a este destino. Su atractivo turístico se basa en sus aguas termales, por lo tanto, en temporada invernal se da el auge turístico. Cuenta con condiciones de accesibilidad e infraestructura hotelera para el turismo nacional e internacional. Para la comunidad local, el turismo es su principal actividad económica, ofreciendo productos típicos, venta de artesanías en ferias, mercados, paseos artesanales, y beneficiándose también por eventos importantes como MotoGP, entre otros.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento en Termas de Río Hondo? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería de gestión familiar? ¿Cómo gestionan el nivel de desarrollo alcanzado en los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Termas de Río Hondo, Provincia Santiago del Estero, para realizar un diagnóstico de su oferta actual.

Objetivos específicos:

1. Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería de los alojamientos de gestión familiar.
2. Indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, familia y propiedad, según el Modelo de los 3 Círculos.

Métodos

Diseño

Este trabajo de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento. Para esto se previó el uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, 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 esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resulta el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de

empresas. Finalmente se consideró un diseño no experimental del tipo transversal, ya que se analizó en un momento determinado.

El primer objetivo específico se orientó a evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares en estudio, 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 existen 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

Para la población en estudio, se seleccionaron empresas de servicios de alojamiento, en la ciudad de Termas de Río Hondo, Santiago del Estero. El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional y el tamaño de la muestra total fue de 9 unidades en análisis, distribuidos de la siguiente manera: Categoría 1 estrella (1 establecimientos), Categoría 2 estrellas (5 establecimientos), Categoría 3 estrellas (2 establecimiento) y Cabañas (1 establecimiento).

Esta ciudad concentra gran cantidad de establecimientos hoteleros, que se caracterizan por ser gestionados y dirigidos por al menos dos o más miembros de una familia, contando así, con gran trayectoria en el mercado. Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años que forman parte de la familia empresaria de los establecimientos, independientemente del puesto que desempeñan.

Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que forma parte de la muestra y fueron enviadas por vía electrónica.

Instrumentos

Se seleccionó la encuesta como técnica para la investigación porque permitió recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado, ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de 11 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. Ahora bien, al cuestionario se le han incorporado, en la primera parte, interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

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 se identificó si dicha cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Se proyectó 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 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 realizó un entrecruzamiento de datos que permitió 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

Se planteó como primer objetivo específico, para este trabajo de investigación, evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería de los alojamientos de gestión familiar. A continuación, se exponen los datos que se obtuvieron de los cuestionarios.

Del total de la muestra un 89% pertenecen a la clase de alojamiento hotel y el otro 11% restante a cabañas. De las 9 empresas un poco más de la mitad (56%) pertenecen a la categoría de 2 estrellas, mientras que la otra mitad se divide entre la categoría de 3 estrellas (33%) y la categoría de 1 estrella (11%).

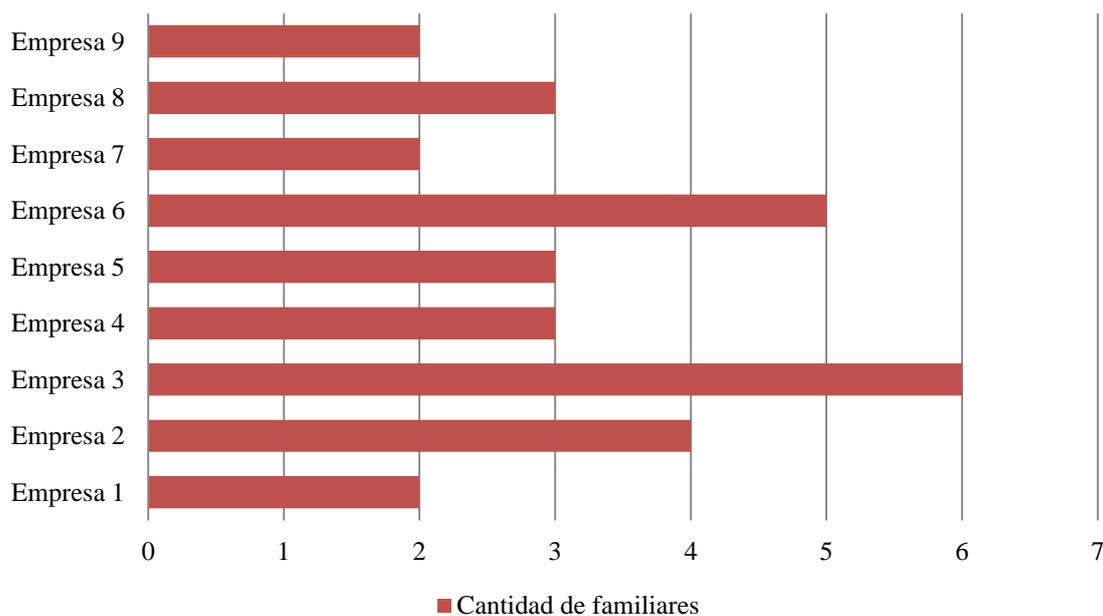
En la Tabla 1 se expone una comparación entre los años de antigüedad y la cantidad de personal de los alojamientos.

Tabla 1: *Comparación entre años y cantidad de personal.*

Alojamientos	Años antigüedad	Cantidad personal
Empresa 1	Entre 5-10 años.	1-5
Empresa 2	Más de 10 años.	Más de 15
Empresa 3	Entre 5-10 años.	5-10
Empresa 4	Más de 10 años.	10-15
Empresa 5	Entre 5-10 años.	1-5
Empresa 6	Más de 10 años.	Más de 15
Empresa 7	Entre 1-5 años.	1-5
Empresa 8	Más de 10 años.	10 - 15
Empresa 9	Más de 10 años.	1 - 5

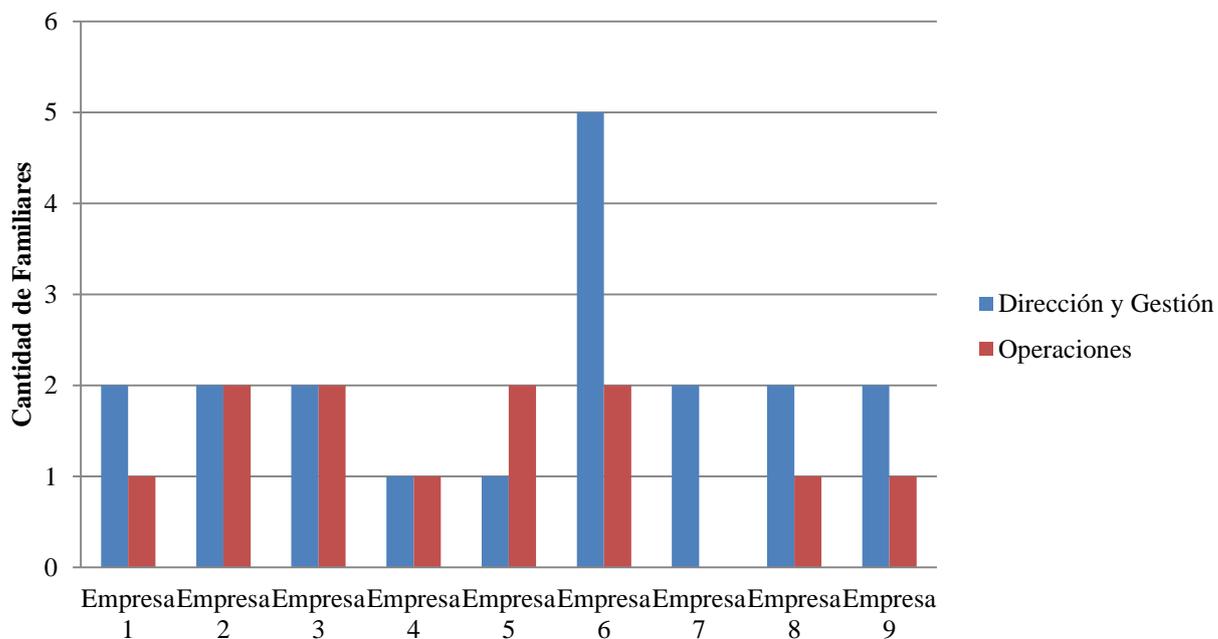
En la Figura 1 se presenta la cantidad de miembros de la familia que trabajan actualmente en cada establecimiento.

Figura 1: *Cantidad de familiares que trabajan en cada empresa.*



En la Figura 2 se muestra una comparación entre la cantidad de miembros de la familia que se desempeñan en el área de Dirección y Gestión y en el área de Operaciones.

Figura 2: *Cantidad de familiares en las áreas de Dirección y Gestión y Operaciones.*

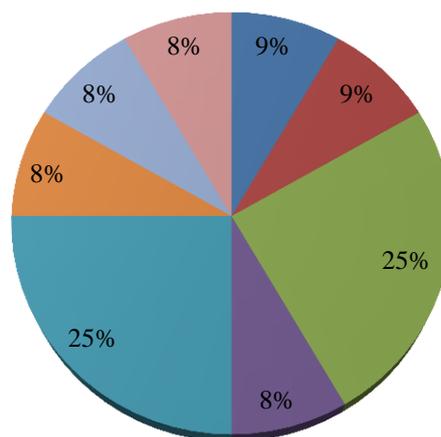
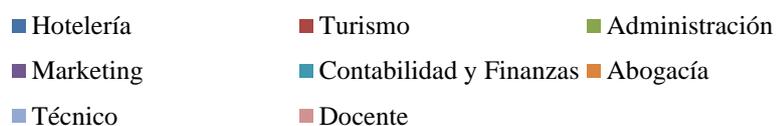


En cuanto al último nivel académico alcanzado por los familiares, del total de la muestra el 45% demostró que cuenta con personal con estudios Primarios y

Secundarios. En relación a los demás niveles educativos, dos empresas señalaron que entre 1 y 5 personas poseen Nivel Terciario. Tres empresas informaron que entre 1 y 5 personas cuentan con Nivel Terciario y estudios de Grado. Y por último una empresa reflejó que entre 1 y 5 personas poseen estudios de Grado.

En la Figura 3 se observa del total de las empresas encuestadas, las áreas de formación académica de los familiares que se desempeñan en el rubro.

Figura 3: *Estudios terciarios y/o universitarios de los miembros.*



Del total de las empresas, un 77,8% no disponen con personal externo que cuente con estudios terciarios y/o universitarios y un 22,2% si poseen personal con formación académica.

En relación con las áreas de formación del personal externo, del total de la muestra una empresa posee entre 1 y 5 personas profesionalizadas en Turismo. Una empresa dispone entre 1 y 5 personas profesionalizadas en Hotelería.

Con respecto al segundo objetivo específico, se indagó sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas, según el Modelo de los 3 Círculos.

En la Tabla 2 siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia Ruis (2004), creador del modelo, se exponen los puntajes obtenidos por cada empresa en cada uno de los subsistemas.

Tabla 2: *Puntajes según el Modelo de los Tres Círculos.*

Alojamientos	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Empresa 1	30	40	26	96
Empresa 2	42	38	38	118
Empresa 3	40	42	23	105
Empresa 4	34	34	34	102
Empresa 5	20	18	16	54
Empresa 6	40	40	34	114
Empresa 7	28	38	18	84
Empresa 8	40	40	36	116
Empresa 9	20	34	14	68
Promedio	32,7	36	26,5	95

De acuerdo con los intervalos de puntajes establecidos por el Modelo de los 3 Círculos, 6 empresas están entre 90 y 119 puntos; 2 empresas están entre 60 y 89 puntos; 1 empresa cuenta con menos de 60 puntos.

Por otro lado, en relación con el promedio de cada subsistema, en el círculo Empresa hay 4 empresas por debajo del promedio y 5 por encima. En el círculo Familia hay 3 empresas por debajo del promedio y 6 por encima. En el círculo Propiedad hay 5 empresas por debajo del promedio y 4 por encima. Además se observa que el mayor promedio lo obtiene el subsistema Familia y menor el subsistema Propiedad.

En la Tabla 3 se presenta una comparación entre los años de antigüedad de cada establecimiento y la puntuación que se obtuvo en el Modelo de los 3 Círculos.

Tabla 3: *Comparación años de antigüedad y puntajes.*

Alojamientos	Años de antigüedad	Puntuación
Empresa 1	Entre 5-10 años.	96
Empresa 2	Más de 10 años.	118
Empresa 3	Entre 5-10 años.	105
Empresa 4	Más de 10 años.	102
Empresa 5	Entre 5-10 años.	54
Empresa 6	Más de 10 años.	114
Empresa 7	Entre 1-5 años.	84
Empresa 8	Más de 10 años.	116
Empresa 9	Más de 10 años.	68

Discusión

En el presente trabajo de investigación, se planteó llevar a cabo un análisis del nivel de profesionalización de las empresas de gestión familiar que prestan servicio de alojamiento en la ciudad de Termas de Río Hondo, Provincia Santiago del Estero, para efectuar un diagnóstico de su oferta actual.

En cuanto a la importancia del estudio de las empresas familiares en el sector de alojamiento, principalmente se destaca la vocación turística de la ciudad Termas de Río Hondo, ya que posee una importante dependencia del turismo. Por otro lado, gran parte de la oferta del sector turístico está en manos de empresas familiares por lo que son responsables de la creación de empleos. En este sentido, la principal mano de obra proviene del seno de la familia, por lo que es más apremiante la necesidad de profesionalización. Otro punto importante radica en que estas empresas juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía, por lo que ha ido ganando interés por el estudio de las mismas y de sus características.

Por otro lado, la función principal de la hotelería es el servicio personal, por lo que la calidad del mismo es altamente dependiente de los recursos humanos. De acuerdo a lo antes mencionado, se destaca la importancia de la formación adecuada, precisa y

constante ya que todo el trabajo realizado en esta actividad va encaminado a un único objetivo: la plena satisfacción del cliente. Finalmente las empresas familiares tienen una visión consistente en realizar el traspaso de la propiedad y valores empresariales a las siguientes generaciones. De esta forma es importante contar con un diagnóstico de la oferta local de éstas empresas y poder realizar planes de acción para mejoras del sector.

Es importante mencionar las fortalezas y debilidades que se presentaron durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, una de las fortalezas del desarrollo del trabajo de investigación se destaca lo valioso que será para el área de Turismo y Hotelería, ya que este será el primer trabajo sobre la profesionalización que se realiza en la ciudad de Termas de Río Hondo, por lo tanto no se contó con antecedentes sobre este tema en la misma ciudad.

Por otro lado, en la realización del trabajo de investigación se tomó contacto con distintos miembros del sector hotelero que poseen antigüedad, para buscar información sobre el grado de profesionalización de sus empleados, donde la mayoría respondió positivamente. Sin embargo, para recabar mayor información se podría haber llevado a cabo otras entrevistas, con fundadores o con todos los miembros de cada establecimiento y obtener una muestra más diversificada.

Además otra de las fortalezas que se resalta es el instrumento utilizado para el estudio de los alojamientos de gestión familiar, combinando, por un lado el Modelo de los 3 Círculos que permitió estudiar la forma de gestionar los distintos subsistemas (Empresa, Familia y Propiedad) de las empresas y por otro lado se estudió la inserción laboral de profesionales. Esta herramienta resultó positiva e innovadora, por ser un método práctico y de fácil visualización para los encuestados. No obstante para algunos de los encuestados les resultó muy encasillado, sin poder expresarse en sus respuestas.

En cuanto al primer objetivo específico, se propuso evaluar en las empresas de alojamiento de gestión familiar el nivel de inserción laboral de sus profesionales en Hotelería. Por lo que se observó en todos los establecimientos, el nivel de profesionalización en términos de profesionales en Hotelería, es bajo a causa de que, del total de la muestra entrevistada, solo un alojamiento cuenta con un profesional con título habilitante en Hotelería. Hay que hacer notar que estos resultados pueden perjudicar en cierta forma la calidad de los establecimientos. Por lo que demuestran Parra López y Calero García (2006), la intangibilidad del servicio y su alta dependencia de los recursos humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Por lo tanto, la calidad es importante, por lo que los miembros de la empresa deben contar con capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados. Además, Press (2013) sostiene 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.

Del total de las empresas encuestadas, el 44% cuentan con pocos años de antigüedad (entre 1 y 5 años) y están conformadas con 1 a 5 empleados. El 56% de empresas que tiene más de 10 años en el sector posee más de 15 empleados. En otras palabras, se destaca que la cantidad del personal depende de la antigüedad del alojamiento. Otro factor es la estacionalidad, ya que sólo en temporada invernal se da el auge turístico en Termas de Río Hondo y los establecimientos optan por contar con la cantidad justa de recurso humano, para así brindar un servicio personalizado y de buena calidad.

Las empresas encuestadas revelaron que en relación a la cantidad de familiares que trabajan en los establecimientos, en promedio son 3. En concordancia con los autores Moya, Cortés y Martínez (2019) de los 54 encuestados, de los establecimientos

de alojamiento y hospedaje, en promedio están conformados por 3 familiares. Esto demuestra que las empresas familiares, son caracterizadas por tener un número reducido de familiares operando dentro del alojamiento.

Por lo que se refiere a los miembros familiares que se desempeñan en las áreas de Dirección y Gestión, se recabó que en promedio cuentan con dos familiares. Por otro lado, en el área de Operaciones en promedio tienen un familiar. Por lo mencionado anteriormente, las empresas eligen contar con poco personal con responsabilidad en los mandos medios y operativos y en particular que sea familiar, no externo.

Acerca del último nivel académico alcanzado por los familiares de los alojamientos encuestados, la mayoría de sus miembros cuentan con estudios secundarios, un 44% demuestran contar con estudios de nivel terciario, mientras que un 33% reflejaron que poseen estudios de grado. Al observar los porcentajes señalados se aprecia que más del 70% de los miembros familiares poseen formación académica.

Los resultados obtenidos en las áreas de formación académica de los familiares, pusieron de manifiesto que el 50% tienen formación en Administración y Contabilidad y Finanzas y sólo un 9% son profesionales en Turismo y Hotelería. Un motivo de estos resultados se debe a que, estos establecimientos caracterizados por su gestión familiar, inician a partir de la decisión de invertir en este sector, no por vocación, por lo tanto no se interesan por la profesionalización de los mismos. Este hallazgo muestra similitud con la investigación de Moya, Cortés y Martínez (2019) en donde se identificó que los encuestados cuentan con formación profesional en las siguientes áreas: un 74% en Administración y 7,4% en Contaduría. Así mismo González Unzueta (2012) sostiene que 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.

Otro resultado que se obtuvo es que sólo dos empresas cuentan con personal externo y que poseen formación académica. De esta manera, se puede relacionar con que los alojamientos desean centrar el manejo del mismo dentro del ámbito familiar. Ambas empresas expusieron que cuentan con al menos 1 persona ajena a la familia, trabajando en el establecimiento. En relación a lo expuesto Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) manifestaron que algunos factores que desalientan a los empresarios Pyme a la hora de incorporar nuevo personal son la existencia de convenios laborales muy rígidos, así como la escasa competencia laboral y los mecanismos de consultoría y capacitación poco apropiada para pequeñas y medianas empresas.

Del total de la muestra que se encuestó, se realizó un hallazgo de que sólo el 11% de las empresas poseen empleados profesionalizados en Hotelería. A partir del resultado antes expuesto, se puede demostrar la escasa profesionalización, específicamente en Hotelería. En relación a esto Farinelli (2007) describió que por lo general, la mano de obra en estas empresas es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados. Así mismo en contraposición Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en su investigación, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina destacaron que el 38% de las organizaciones cuentan con estudiantes/graduados de la carrera Administración Hotelera en sus plantillas de personal.

Por lo que se refiere al segundo objetivo específico, se propuso indagar acerca del nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de empresas familiares en torno a los subsistemas, empresa, familia y propiedad, según el Modelo de los 3 Círculos.

En relación con el objetivo que se planteó, los resultados obtenidos demostraron que, del total de la muestra encuestada, un 67% de las empresas, con un puntaje entre 90 y 119, muestran que están en vías de profesionalización y que requieren implementar cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Por otro lado, un 22% con puntaje entre 60 y 89, deben llevar a cabo cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva su empresa. Finalmente un 11% que obtuvieron menos de 60 puntos, manifestaron que el desarrollo de su empresa está lejos de lograr la profesionalización. Se destaca que el nivel de profesionalización de las empresas sigue en vías de desarrollo y debe perfeccionarse. En otras palabras, se demuestra que el nivel de profesionalización en la ciudad Termas de Río Hondo, aún se encuentra en desarrollo, con el objetivo de despertar mayor interés en el mismo, para la subsistencia de las empresas familiares en el ámbito turístico. De esta manera, Sánchez y Caldera González (2018) expusieron que, en general, las mini pymes familiares del sector hotelero se encuentran en vías de profesionalización.

Acerca del puntaje obtenido en cada empresa, se observó que aquellas que poseen más antigüedad en el sector hotelero, demuestran interés por la profesionalización de sus recursos humanos e implementan cambios continuos para la subsistencia de la misma. En esta misma línea, en la investigación de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) expusieron que la puntuación que obtuvieron las empresas con mayor antigüedad, buscan la profesionalización del hotel, encontrándose preocupados por el desarrollo y crecimiento del establecimiento, buscando vías para que la empresa pueda tener una administración familiar sin mezclar los objetivos personales.

Por otro lado, los mayores puntajes se obtuvieron en el círculo familia, con un promedio de 36 puntos, compuesto por los lazos de convivencia. En concordancia con Hembra (2012) esto se debe a que las empresas familiares presentan fortalezas tales

como, estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles, la existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos. Estas fortalezas, que reflejan los establecimientos encuestados, pueden ser la raíz de una gestión centrada en la familia por sobre los demás subsistemas, valorando los lazos sentimentales con respecto al ámbito empresarial.

No obstante, se presentó un promedio de 32,7 puntos en el círculo empresa, que corresponde al negocio de la familia y en consecuencia es menor el desarrollo que en el círculo familia. Así pues Irigoyen (2010) confirma que esto se da gracias a las fortalezas, en relación con el subsistema mencionado, que son: el 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. Así mismo San Juan Sánchez y Caldera González (2018) afirman que estos tipos de alojamientos, buscan llevar un ritmo profesional y comprometido que lleve al hotel a una posición competitiva.

El siguiente punto se refiere al subsistema Propiedad que tuvo un promedio menor de 26,5 puntos. En general, existe poco conocimiento e interés sobre temas particulares en torno a este círculo, por lo que la gestión del mismo es mínima en comparación con los otros dos subsistemas. Esto se puede explicar, por lo que expone Leach (1996) que también agrega los procesos sucesorios -y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo- junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa. Lo expuesto indica que los alojamientos desconocen sobre el desarrollo del subsistema, en referencia a su capital económico, su valor, la no

existencia de acuerdos de compraventa de acciones y el poco manejo de las herramientas de gestión.

Hay que destacar que se demostró que las empresas encuestadas tienen buen desarrollo en el subsistema Familia por sobre los círculos Empresa y Propiedad. En relación al tema Badía y Escribá-Esteve (2018) manifestaron que el proceso de profesionalización, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento; y dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres esferas (familia, empresa y propiedad).

Para concluir, se demostró que las empresas familiares encuestadas en la ciudad de Termas de Río Hondo, poseen poco personal tanto familiar como externo, que sea profesional en las áreas de Hotelería y Turismo, según las características de los establecimientos (capacidad de alojamiento, servicios brindados, tipología, etc.). De acuerdo con la metodología del Modelo de los Tres Círculos, se destaca un cierto grado de profesionalización, y gran desarrollo en el subsistema Familia basado en lazos de convivencia y consanguineidad. Pero así mismo se debe reforzar sus otras dos esferas, Empresa y Propiedad para que en consecuencia de esto, se continúe el legado de la empresa y su éxito en el sector turístico.

En relación con lo antes expuesto, se pueden mencionar recomendaciones para conseguir un buen desarrollo del turismo en la ciudad y ante todo elevar la calidad de sector hotelero. Principalmente es importante el interés que deben demostrar, todos los niveles involucrados en el sector turístico, sobre la profesionalización de los recursos humanos de las empresas de alojamiento de gestión familiar, ya que su oferta depende altamente de los mismos. Por otro lado, es importante la capacitación que se debe

ofrecer, para estos establecimientos en relación con la Empresa y Propiedad, como por ejemplo, capacitación sobre el uso de herramientas de gestión, tales como el protocolo familiar, planes de sucesión y acuerdos de compraventa, que le dan mayor relevancia a los temas de los subsistemas y así responder a sus necesidades.

Con respecto a futuras investigaciones en relación con el tema abordado, se recomienda realizar el mismo tipo de investigación con un tamaño de muestra más grande, o abarcando establecimientos de otras categorías o distintos tipos de clases de alojamientos, para que los resultados sean más representativos para la ciudad. Se puede solicitar que formen parte distintos miembros de la familia, que trabajen en el establecimiento, y así obtener un panorama más amplio y estudiar el modelo de gestión desde distintas perspectivas. Se recomienda para la metodología utilizada para la obtención de datos, la adecuación de la misma en relación al vocabulario empleado, para mayor entendimiento por parte de la muestra.

Hay que tener en cuenta el posible estudio de otras variables, como las debilidades de las empresas familiares en relación con la gestión de la propiedad, si esas mismas tiene que ver con los conocimientos de las herramientas o prejuicios que pueden tener las propias empresas. Finalmente otras variables de estudio serían: las diferencias existentes en los modelos de gestión entre los distintos momentos generacionales, por ejemplo, entre la primera y tercera generación, y explicar por qué a partir de la tercera generación suelen dejar de subsistir las empresas familiares.

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.

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

Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes (1º Ed.)*. Buenos Aires: Granica.

Cubillos Calderón C; Montealegre González J; y Delgado Cortés A (2019). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, pp 265- 282. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/12424>

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_taguri_atributosambi.pdf

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.

Fonseca Castro H; y Najjar Sanchez O (2017). Las TIC con la MiPyMe Hotelera en la Ciudad de Tunja. *Revista Salud Historia y Sanidad*, 12 (1), pp 22- 40. Recuperado de: <http://agenf.org/ojs/index.php/shs/article/view/167>

Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: iese.

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 (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1º Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Leach, P. (1996). *La empresa familiar (3º Ed.)*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Moya-Espinosa P; Cortés-Rodríguez N; y Martínez-Cardenas A. (2019). Proceso de toma de decisiones en mipymes hoteleras de Boyacá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Investigación*, 9(2), pp 237- 248. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2027-83062019000100237&script=sci_arttext&tlng=en

Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1º 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 (1º. Ed.)*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.

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. Recuperado de: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2463>

Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (1º Ed.)*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.