

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico

“Profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento en ciudad de
San Miguel de Tucumán.”

“The professionalization of family companies in the accommodation sector in the city
of San Miguel de Tucumán. ”

Autor: Linares, Christian Ricardo

DNI: 34.286.962

Número de legajo: VTUR02691

Tutora: Mansilla, Melina Noel

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

Lugar y fecha: San Miguel de Tucumán, 1 de noviembre de 2020.

Índice

Resumen - Palabras Clave	3
Abstract - Keywords.....	4
Introducción.....	5
Objetivo general	19
Objetivos específicos.....	19
Métodos	19
Diseño.....	20
Participantes	20
Instrumentos	21
Análisis de datos.....	21
Resultados.....	23
Discusión	28
Referencias	35

Resumen

La actividad turística en la cual se incluye la hotelería, al ser una actividad de servicios, supone la necesidad de contar con recursos humanos calificados adecuados a la demanda y exigencia de las nuevas necesidades del turista moderno, con pleno dominio y aplicación de la tecnología en sus diferentes facetas. Este trabajo de investigación tuvo por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento de la ciudad de San Miguel de Tucumán. En el marco de este trabajo, la profesionalización de empresas familiares abarca, en esencia, dos variables: la formación de los recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Los antecedentes hallados sobre el tema, por lo general, fueron casos de éxitos y fracasos de empresas familiares, la gestión del capital humano, los procesos sucesorios y los protocolos familiares, aunque no se encontraron antecedentes referentes a empresas en San Miguel de Tucumán en particular. Desde la perspectiva metodológica, se realizó una investigación del tipo descriptiva, a partir de un abordaje cuantitativo, la técnica de recolección de datos fue la encuesta, donde el cuestionario empleado contempló variables de interés a los fines de conocer tanto el nivel de formación de los recursos humanos que se desempeñan en estas empresas, como el grado de desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. En este trabajo, se concluyó que la mayoría de las empresas familiares de alojamiento de la ciudad, son jóvenes y se encuentran manejadas por sus fundadores o descendientes, donde la fuerza laboral de las mismas se encuentra compuesta en su mayoría en por empleados surgidos en el propio puesto laboral, es decir, realizados por la experiencia.

Palabras Clave: Profesionalización – Empresas familiares – Servicios de alojamiento

Abstract

The tourist activity in which the hotel industry is included, being a service activity, supposes the need to have qualified human resources adequate to the demand and requirement of the new needs of the modern tourist, with full mastery and application of technology in its different facets. The main objective of this research work was to analyze the level of professionalization of family accommodation companies in the city of San Miguel de Tucumán. Within the framework of this work, the professionalization of family businesses essentially encompasses two variables: the training of human resources and the development of the organizational structure for decision-making. The antecedents found on the subject, in general, were cases of successes and failures of family businesses, human capital management, succession processes and family protocols, although no antecedents were found regarding companies in San Miguel de Tucumán in particular. From the methodological perspective, a descriptive research was carried out, from a quantitative approach, the data collection technique was the survey, where the questionnaire used considered variables of interest in order to know both the level of training of the human resources that work in these companies, such as the degree of development of the organizational structure for decision-making. In this work, it was concluded that most of the family accommodation companies in the city are young and are managed by their founders or descendants, where the workforce of the same is made up mostly of employees who emerged in the own job position, that is, made by experience.

Keywords: Professionalization - Family companies - Accommodation services

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la ciudad de San Miguel de Tucumán en la República Argentina, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico.

Las empresas turísticas presentan rasgos distintivos, entre los cuales se pueden mencionar su localización próxima a los recursos turísticos, la estacionalidad de la demanda, la imposibilidad de almacenar productos terminados por tratarse de prestaciones en gran parte intangibles, la dificultad para controlar la calidad del servicio, la elevada inmovilización 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 ciudad de San Miguel de Tucumán, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente en la provincia de Tucumán, reguladas por el Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT). 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 los destinos turísticos de la provincia. En la actualidad, las nuevas necesidades del huésped, la alta competitividad del mercado, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores, hacen cada vez más necesaria la profesionalización de la oferta disponible de servicios al huésped. Vale decir que una parte significativa de dicha oferta está en manos de empresas familiares, donde la necesidad de profesionalización suele ser aún más acuciante en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular.

Martínez Nogueira (1984) menciona que la empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social de trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia no se agota en las actividades que puedan realizarse en un seno ya que permite y promueve la identidad social del individuo, construyendo una comunión de personas en la que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas.

La idea anterior, también se ve reforzada por el autor Casanueva (2000), el cuál expresa que la gestión de las empresas turísticas familiares se caracteriza por la relación entre el negocio y la familia. Continuando la idea de Martínez Nogueira (1984), menciona que la convivencia generacional refuerza los sentidos de pertenencia y a la vez, se posibilita la transmisión del aprendizaje vivencial y tecnológico que solo la observación puede facilitar.

La familia es una unidad básica de la sociedad, anterior a la empresa, y que tiene un objetivo de procreación y educación en un marco de lazos afectivos con proyección temporal.

Así mismo, Nierhardt (2012), define a la familia como la comunidad que se forma entre padres e hijos y entiende que este núcleo se reconoce como la primera escuela de todas las virtudes sociales, célula fundamental de la vida social y de la comunidad humana.

Siguiendo con la idea de Nierhardt (2012),

la familia aporta a sus miembros una manera de ver y entender el mundo, que se concreta en la transmisión de ciertos valores: el conjunto de creencias, vivencias y experiencias característico de cada familia. Esto genera una serie de elementos que son comunes y conocidos por los diferentes miembros, como consecuencia de una búsqueda de objetivos comunes. (p.15).

Por lo tanto, la empresa familiar será el producto de como sea la familia y los individuos que la componen, entonces no debe pretenderse que una empresa familiar sea mejor que la familia que la compone.

Barugel (2005) menciona que cuando se habla de empresas familiares se tiende a pensar en pequeñas empresas (las llamadas PyMES) pero esto no necesariamente es así. Probablemente, debido a la evolución de las organizaciones productivas, la mayor parte de las empresas pequeñas son empresas de familia. No obstante, también se encuentran empresas familiares grandes y desarrolladas que perduran a lo largo del tiempo.

Barugel (2005) relata que las empresas tienen etapas de desarrollo como el ser humano. Es por eso por lo que se puede establecer una relación entre la evolución de los seres humanos y la evolución de las organizaciones que ellos construyen. Se puede decir que ambos atraviesan en su desarrollo cuatro etapas diferenciadas y separadas por diferentes crisis: en el hombre se puede distinguir al niño, al adolescente, al adulto y al anciano. En las organizaciones en general, y en particular, en las empresas familiares atraviesan cuatro

etapas: la etapa fundacional que culmina en una crisis de liderazgo, la etapa de organización funcional que sucede por la crisis de autonomía gerencial, la etapa de delegación se produce generalmente por la crisis de control y finalmente la etapa de la coordinación lo que permite observar con claridad los componentes del sistema de decisión de la empresa y separarlos en decisiones de gerenciamiento y decisiones de control.

Gersick, Davis, McCollon, y Lansberg (1997) expresan que las empresas que son propiedad de una familia y están dirigidas por la misma representan una forma especial de organización, la cual tiene consecuencias positivas y negativas.

Como menciona Giachero (2015), las empresas familiares poseen una gran fortaleza por compartir una identidad, una historia, y valores en común. Se puede destacar que una de las cosas más importantes es el compromiso que toman cuando el bien es de la familia, pero también, la familia puede deteriorar las relaciones de negocio y en muchas ocasiones es más complejo ejercer la autoridad con los parientes y familiares, situación que sumado a malos desempeños y confusión de roles en la familia y la empresa puede destruir un buen negocio y una familia.

Las empresas familiares están compuestas de una situación compleja, debido a la existencia de tres sistemas que se amalgaman para formar esta empresa. Estos sistemas son la propiedad, la gestión y la familia. Todos estos sistemas habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor haciendo una situación demasiado compleja.

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo con el 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 5 convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo con 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. Este modelo de círculos muestra a las empresas familiares como un sistema interrelacionado pero independiente a la vez, ya que un individuo puede ser colocado en el círculo de propiedad pero no trabajar en la empresa ni ser parte de la familia lo que lo posicionará en el área de propiedad únicamente; o ser parte de la familia y trabajar en la empresa pero no tener acciones en su poder entonces se encontrara en el área de superposición de la familia y la empresa.

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).

Una de las mayores problemáticas de las empresas familiares es la sucesión de sus miembros, ya que se pone en juego la supervivencia de la empresa. Casanueva Rocha (2004) señala que existe una falta de herederos comprometidos y motivados con la empresa familiar,

dificultad por parte de la familia de transmitir el control de esta a profesionales que no pertenecen a la familia, se diluye la propiedad de la empresa entre miembros familiares que solo se ven como accionistas, falta de capacitación de los herederos y el miedo que da tomar conciencia del envejecimiento del fundador empresarial.

Se crean puestos de trabajos innecesarios para cumplir con compromisos familiares. Lo que puede llegar a generar problemas con las remuneraciones de los miembros de la familia y los demás empleados.

En las empresas familiares es común la confusión entre el patrimonio de la empresa y el de la familia ya que en muchas ocasiones no existe una distinción clara entre ambos y el propietario hace uso de los rendimientos para fines personales, según lo expresado por Casanueva Rocha (2004).

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 el proceso de profesionalización, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía y Escribá-Esteve, 2018). 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.

El sector hotelero, por sus propias características, al tratarse de servicios, tiene la obligación de evolucionar constantemente, siempre hacia la calidad máxima, ya que el huésped es cada día más exigente. La lucha entre los establecimientos de alojamiento por atraer clientes y fidelizarlos es cada vez mayor y no estar a la vanguardia puede ser un problema del que tal vez no sea fácil revertirlo.

La actividad turística, y, por ende, la actividad hotelera, se guía por la obtención de resultados comerciales o económico-promocionales, por lo que en este aspecto la formación profesional es esencial. Diversos autores consideran que los recursos humanos son la base de una empresa (aún más en el caso de organizaciones dedicadas a los servicios y por su carácter de intangibilidad) y no debe escatimarse en su preparación y formación. La profesionalización de los empleados de un establecimiento hotelero debe abarcar todos los ámbitos: desde el equipo de limpieza o el servicio técnico, hasta los recepcionistas, o los encargados de la alimentación y gerentes. Todos deben estar preparados para cumplir sus funciones eficazmente, de manera que el huésped obtenga un servicio con la máxima calidad posible.

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 (en, 2010) 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.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre la temática da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares y pymes, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de servicios de hospitalidad, más aún sobre investigaciones circunscriptas en la Argentina. La presente investigación tiene como marco de aplicación la ciudad de San Miguel de Tucumán, y teniendo en cuenta este contexto, no se encontró antecedentes de investigación sobre la temática en la zona geográfica a investigar.

En cuanto a la gran parte de los desarrollos académicos vincularon 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 la investigación.

La investigación titulada “Información de relevancia para la toma de decisiones estratégicas: ¿sólo una teoría en la gestión de las pymes de alojamiento turístico de la norpatagonia argentina?” realizada por Mancini, Toros Scorians, Vélez, y Herrero (2019) concluyó los resultados de una investigación, en la cual se utilizó la técnica de entrevistas a responsables de establecimientos hoteleros de las ciudades de San Carlos de Bariloche y Caviahue, con el fin de encontrar relaciones e información sobre el uso y aplicación de los sistemas de información gerencial en las PyMEs hoteleras para la toma de decisiones. A pesar de que la muestra no fue muy significativa de toda la población, podría interpolarse e inferir que los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones estratégicas son, en una apreciación general, muy incipientes y sólo constituyen un “consejo teórico” para la gestión de las pymes de alojamiento turístico en los destinos analizados. No obstante, se pudo visualizar que aquellos establecimientos con una organización más grande y con mayores costos fijos, tienden a llevar una administración más cuidadosa y prolija que los establecimientos familiares, esto en concordancia, con la mayor profesionalización del capital humano.

Mancini et al. (2019) concluyó que, en un ambiente de evolución tecnológica, como los que se vive en la actualidad, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano. Este reto solo será posible con la correcta capacitación del capital humano, y por lo consiguiente, la profesionalización de este. Las pymes hoteleras, buscan una mejor administración y

aumentar sus rendimientos, y por ello, están migrando hacia la profesionalización de su capital humano. Las empresas familiares de alojamiento deberán competir y adecuarse al mercado, deberán buscar hacer más eficiente su administración y contar con personal capacitado para poder brindar mejores experiencias al huésped, y a la vez ser competitivas con el resto de la oferta que está cambiando en este ámbito.

Otro antecedente en común con la temática es la investigación titulada “Las PyMEs y la necesidad de su profesionalización”, realizado por Galán, Santangelo, Mollo Brisco y De Giusti (2004). En esta investigación se planteó la necesidad de identificar la existencia y relación entre un empresario o emprendedor con un profesional en Ciencias Económicas. Se enfatizó en el profesional de Ciencias Económicas y en las PyMEs en general, aclarando que los profesionales en Ciencias Económicas consideran que son los más preparados para el estudio de las organizaciones, de su creación, desarrollo y asesoramiento. Para llevar a cabo la investigación se plantearon como interrogantes el grado de profesionalización de los pequeños y medianos empresarios de la región del Gran La Plata, el efecto que genera la profesionalización en el desempeño del negocio, el rol de los profesionales en Ciencias Económicas en carácter de asesores, y el rol de la Universidad en su carácter de formadores de Profesionales Empresarios. Para llevar a cabo la investigación se utilizaron entrevistas del tipo escrita-estructurada.

Las conclusiones que obtuvieron los autores plantearon que se podría afirmar que entre Empresario y Profesional existe una “asimetría de la información” o “asimetría del conocimiento”. Esto quiere decir que tanto el empresario como el profesional miran con recelo a su par, en vez de verlo como un socio fundamental para el crecimiento y desarrollo de ambos. Es necesario que los empresarios o emprendedores puedan analizar y verificar los

cambios positivos en su negocio cuando son administrados por profesionales, ya que ellos, tuvieron formación académica específica y cuentan con las herramientas necesarias para poder explotar el potencial del negocio.

La investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina” se basó en un análisis descriptivo de las prácticas empleadas por estas empresas para gestionar los procesos propios de recursos humanos: la definición de puestos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y desarrollo, y evaluación de desempeño. Dicha investigación tuvo como premisa el hecho que existen bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Se debe tener en cuenta que parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuadran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios. Por lo tanto, resulta de interés ampliar las líneas de investigación en torno a la gestión de recursos humanos, las fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como el nivel de inserción de profesionales del Turismo y la Hotelería en empresas familiares de distintos destinos turísticos del país. En relación con este tema, Tottino y Catalano (2015) han realizado una investigación titulada “El empleo y la profesionalización del turismo: una relación en tensión” en la cual se aborda el escenario 8 laboral de los profesionales en el sector de las agencias de viajes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, incluyen aspectos como las condiciones contratación, los puestos ocupados y la extensión de

la jornada laboral. No se han encontrado antecedentes que se aboquen a este tipo de análisis de los profesionales de Hotelería, por lo que allí también subyacen posibles líneas de investigación futura. Asimismo, resulta de interés indagar sobre la profesionalización de primer y segundo nivel que presentan los establecimientos de alojamiento de gestión familiar en la actualidad, a modo de elaborar un diagnóstico de la oferta disponible de diferentes puntos del país, como así también realizar análisis comparativos entre distintos puntos geográficos del país.

Otro desarrollo académico de Barreto y Elorriaga (2015) “Programa de inducción en MiPymes de Alojamiento Turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano.” Se complementa perfectamente con su investigación del año anterior, y profundiza aún más sobre el capital humano en la industria de los alojamientos turísticos. En este caso, la investigación se abocó a indagar las prácticas de gestión de capital humano aplicadas directamente a las personas que realizaban las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) durante el período 2011-2013. En la investigación se planteó que, para llevar a cabo un buen reclutamiento del capital humano, se requiere conocimientos y profesionalización sobre esta área, luego, el proceso de inducción, para lograr la correcta integración de los nuevos recursos humanos, hay que planificarlo y entrenarlo para su correcta puesta en marcha. Un buen proceso de selección de personal y posterior inducción genera un ambiente más ameno de trabajo, haciendo que el capital humano se sienta parte de la empresa y potenciado las habilidades del mismo. Para llegar a esto, es necesario una profesionalización de la industria, así se pueden implementar los procesos de la manera más ordenada y efectiva posible.

Es posible afirmar que existen un amplio abanico de posibilidades de investigación en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular. Se pueden incluir, además, el análisis de procesos sucesorios transgeneracionales, el estudio comparativo de protocolos familiares de hoteles, las necesidades de capacitación de recursos humanos y la planificación estratégica en el marco de hoteles de gestión familiares, entre otros temas.

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, y se estima que generan cerca del 60% del PBI. 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. En este sentido, se considera que la profesionalización de las empresas familiares puede dotar a sus miembros de competencias necesarias para la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades del huésped actual.

En virtud de lo anterior, la presente investigación tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Las unidades de análisis, por lo tanto, están representadas por empresas de gestión familiar que brinden servicio de alojamiento en clases y categorías reguladas por la legislación vigente (Decreto N° 2775/21 y Ley N° 5204 de la Provincia de Tucumán). La profesionalización es abordada a través de dos variables. Por un lado, se indaga sobre las diferentes áreas de conocimiento en las cuales los miembros de estas organizaciones se han formado y el nivel académico alcanzado, como así también el grado de formación profesional especializada en Hotelería y Turismo que existe entre quienes

se desempeñan en las empresas familiares del sector. Como segunda variable de análisis, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, o Modelo Evolutivo Tridimensional, se propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Se debe resaltar que la hotelería constituye, en esencia, una actividad de servicios, por lo que 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.

Por último, se considera que el tema de la profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento 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.

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 de la ciudad de San Miguel de Tucumán? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Turismo y Hotelería en las empresas familiares del sector? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo General:

Examinar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento y el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual existente en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

Objetivos específicos:

1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo y Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

2) Indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad.

Métodos

Diseño

Este trabajo de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que se procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Para esto se utilizaron dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Turismo y 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 buscó obtener un perfil del objeto de estudio (empresas familiares de alojamiento) para medir

determinados atributos (profesionalización, en sus diferentes variantes) lo que permitió elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta de servicios de alojamiento (Vieytes, 2004). Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo fue el marco ideal para obtener una descripción detallada de la realidad de este tipo de empresas.

El primer objetivo específico fue orientado a describir a evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Turismo y 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 Turismo y Hotelería. El segundo objetivo, por su parte, fue orientado a 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, y de esta manera poder identificar habilidades y aptitudes en los miembros de la empresa familiar.

Participantes:

Las unidades de análisis de esta investigación fueron las empresas familiares de la ciudad de San Miguel de Tucumán de servicios de alojamiento habilitadas según la regulación vigente, en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participen en la gestión y dirección de esta, que cuenten como mínimo con 10 años de trayectoria en el mercado. El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 13 establecimientos, los cuales cumplían las características solicitadas. Las encuestas fueron

aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que desempeñan dentro de la organización. Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que formó parte de la muestra.

Instrumentos:

Se ha seleccionado la encuesta como técnica para la presente investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado, fue inspirado 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. 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 divide en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procura 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, resulta 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 la posibilidad de 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 permitan determinar patrones de comportamiento del sector.

En el punto 7 del cuestionario se plantea 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).

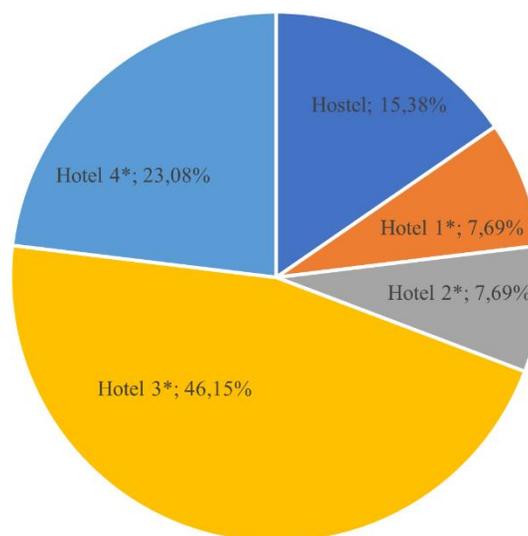
Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se realizó un entrecruzamiento de datos que permita arribar a conclusiones que integren las dos facetas de la profesionalización de estas empresas, es decir, tanto lo relacionado con la

formación de sus recursos humanos como el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se prevé la realización de un diagnóstico que dé cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo con la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

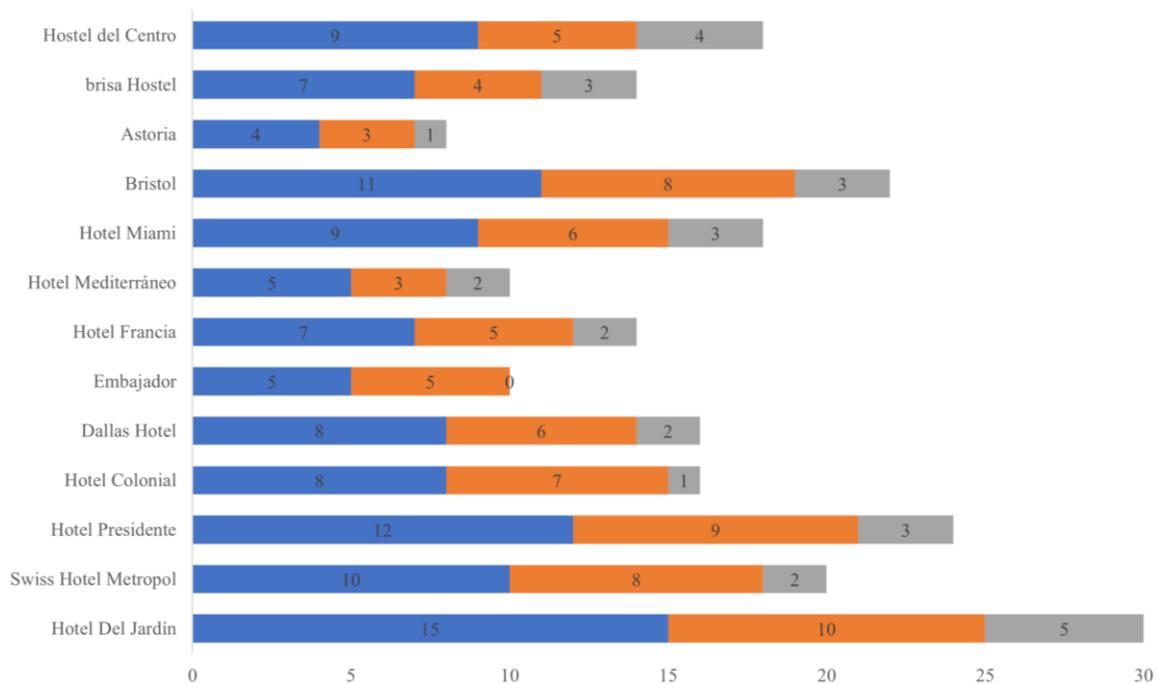
El primer objetivo específico de esta investigación fue evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo y Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de San Miguel de Tucumán. Es así que en Figura 1, presentada a continuación resume la cantidad de empresas familiares de servicios de alojamiento según su categorización, que cuentan con una trayectoria en el mercado de al menos 10 años de la ciudad de San Miguel de Tucumán, que se encuentran habilitadas por la reglamentación vigente y que fueron encuestadas en parte de este trabajo de investigación.

Figura 1: Relevamiento de empresas familiares de servicio de alojamiento de San Miguel de Tucumán según categorización formal.



En Figura 2, se presenta la cantidad total de personas del núcleo familiar que trabajan en el establecimiento en cuestión, y su funcionalidad (cargo directivo u operativo). Las barras que se presentan en color azul representan el total de miembros de la familia que trabajan en el hotel. Las barras naranjas representan la cantidad de personas del núcleo familiar que trabajan en el sector de Operaciones, mientras que las barras que presentan color gris representan aquellas personas que se desempeñan en cargos de Dirección y Gestión del establecimiento en cuestión. Cabe destacar, que las barras azules es la suma de la barra gris y naranja en cada subsistema.

Figura 2: Cantidad de miembros de familia que trabajan en el hotel y funciones.



En Tabla 1 se visualiza la cantidad de personal profesional del núcleo familiar según área de formación.

Tabla 1.

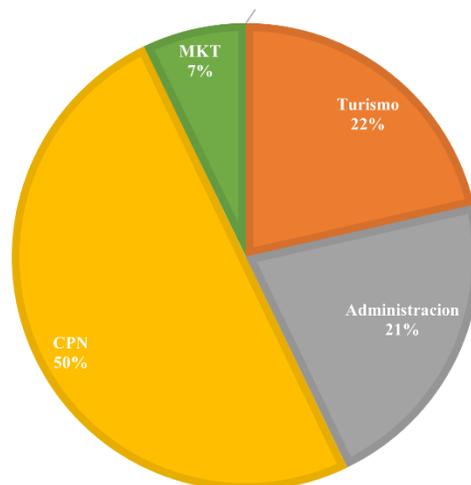
Área de formación de los miembros familiares

Nombre del Establecimiento	Hotelería	Turismo	Administración	CPN	RRH	MKT	Otros
Hotel Del Jardín			1				8
Swiss Hotel Metropol			3	2			2
Hotel Presidente			1	8			1
Hotel Colonial				2		3	3
Dallas Hotel				2			2
Embajador			1	1			2
Hotel Francia		1	2			1	
Hotel Mediterráneo				3			
Hotel Miami				4			2
Bristol				5			3
Astoria							
Brisa Hostel		1		2			1
Hostel del Centro		3	1				2
Totales	0	5	9	29	0	4	26

También se obtuvo como resultado que la totalidad de los hoteles encuestados cuenta con personal externo (no familiar), que cuenta con estudios terciarios y/o universitarios.

En Figura 3, se puede visualizar el área de formación del personal externo (no familiar), que cuenta con estudios terciarios y/o universitarios.

Figura 3: Área de formación Personal Externo (no familiar).



El segundo objetivo específico de esta investigación fue indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad. De esta manera, en Tabla 2 se observa el puntaje obtenido por cada empresa en torno a cada uno de los subsistemas, basado en el modelo de los Tres Círculos, en base a los resultados que se obtuvieron.

Tabla 2

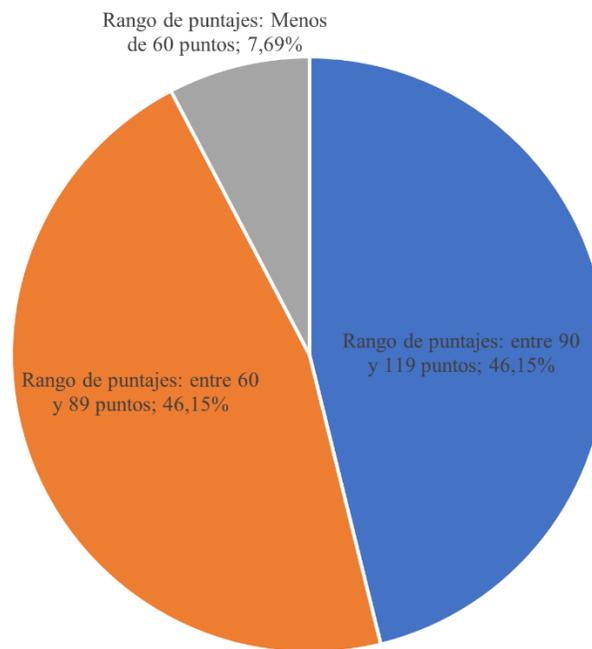
Resultados obtenidos según Modelo de los Tres Círculos

Subsistema	Empresa	Familia	Propiedad	Puntaje Total
Hotel Del Jardín	28	40	46	114
Swiss Hotel Metropol	25	41	33	99
Hotel Presidente	38	33	22	93
Hotel Colonial	40	38	14	92
Dallas Hotel	39	27	27	93
Embajador	28	19	15	62
Hotel Francia	23	26	19	68
Hotel Mediterraneo	25	26	21	72
Hotel Miami	20	30	23	73
Bristol	21	24	10	55
Astoria	30	26	17	73
Brisa Hostel	35	34	10	79
Hostel del Centro	50	40	27	117

Al realizar la suma de los resultados obtenidos en cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) y, siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida, permitió arribar a la conclusión de en cuál caso se encuentra cada empresa en base al Modelo de los Tres Círculos.

En Figura 4 se detalla la cantidad de establecimientos según el rango de puntajes correspondiente en base al Modelo de los Tres Círculos.

Figura 4: Resultados totales obtenidos según Modelo de los Tres Círculos



Discusión

En base a los resultados que se obtuvieron y expusieron anteriormente, se realizó un análisis para así poder arribar a conclusiones que permitan lograr los objetivos que se plantearon con la investigación en cuestión. Anteriormente, se especificó que el objetivo general de esta investigación fue examinar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento y el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, para así realizar un diagnóstico de la oferta actual existente en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de evaluar el nivel de profesionalización del sector, y luego, poder establecer relaciones, patrones y comparaciones que permitan arribar a conclusiones sobre la importancia de la profesionalización en la experiencia brindada a los usuarios de los servicios de alojamiento, como así también en cuestiones administrativas y de gestión a nivel empresarial del negocio.

Como fortalezas de esta investigación, se puede mencionar que la misma presenta un carácter de única en el contexto analizado de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Como se explicó anteriormente, los antecedentes de investigación sobre la temática en cuestión son muy pocos a nivel nacional, y no existe ninguna investigación a nivel regional (NOA) sobre la temática de la investigación, dando así una mayor relevancia a las conclusiones que se obtuvieron.

En la actualidad, en todos los ámbitos la competitividad es mayor, y a la vez, los clientes exigen cada vez una mayor calidad en los servicios. Esto no es ajeno al rubro del Turismo y Hotelería, donde brindar un servicio de calidad es la esencia de la experiencia del turista. Bajo este concepto, la profesionalización en materia de Turismo y Hotelería es de importancia para brindar servicios con la calidad requerida y optimizar procesos. Es así que

la profesionalización es una temática relevante en la actualidad en todos los sectores productivos y de servicios.

El trabajo de investigación realizado aporta información relevante al desarrollo del Turismo y la Hotelería en la ciudad de San Miguel de Tucumán, el NOA y Argentina, ya que los resultados que se obtuvieron sirven para poder analizar patrones que pueden repetirse en otros contextos, y así poder realizar los análisis para mejora continua de los servicios que se brinden a los turistas.

Sin embargo, la presente investigación también presenta sus debilidades, y entre ellas, se puede hacer mención del contexto en que se realizó la misma (pandemia mundial COVID-19), en el cuál, algunas de las empresas familiares de alojamiento finalizaron sus operaciones de forma definitiva por la crisis económica del sector. Otra debilidad de la presente investigación se presenta en la falta de claridad de los encuestados con respecto a la cantidad total de personal del establecimiento, como así también, su nivel de educación, ya que, en varios de los casos encuestados, el personal desconocía esta información, o no contaba con la autorización para brindar la misma.

La mayor debilidad que puede mencionarse de esta investigación radicó en los nulos antecedentes de la temática en la ciudad de San Miguel de Tucumán, como así también los pocos antecedentes a nivel regional y nacional.

Luego de realizado el análisis de los resultados que se obtuvieron, se pudo llegar a ciertas interpretaciones para el objetivo específico 1 planteado. Las empresas encuestadas revelaron que alrededor del 72% de los miembros integrantes de la familia que trabajan en los establecimientos de servicios de alojamiento, cumplen funciones o tienen cargos en el área

de Dirección y Gestión de los establecimientos, mientras que solo el 28% cumple con funciones de operaciones generales. A la vez, de los resultados obtenidos, también se puede interpretar que alrededor del 73% de los miembros integrantes de la familia cuentan con estudios superiores Terciarios y/o Universitarios, predominando en su mayoría la profesionalización en áreas de las Ciencias Económicas (39%). Con respecto a la profesionalización en el área de Turismo y Hotelería se pudo observar que de los integrantes de la familia que trabajan en los establecimientos y tienen alguna profesionalización profesional, tan solo el 6% corresponde a formación específica en el rubro Turismo y Hotelería, siendo el rango etario más joven el que está especializado en estas áreas. Sobre esto, se puede realizar una analogía entre las menciones de Irigoyen (2010) sobre las fortalezas de las empresas familiares, y se pudo observar que las generaciones más jóvenes que trabajan en el hotel buscan su profesionalización en el área de Turismo y Hotelería, debido a su fuerte sentido de pertenencia, compromiso y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo al negocio familiar.

Al analizarse los resultados que se obtuvieron sobre el personal externo y profesionalizado (con estudios de nivel Terciario y/o Universitario), se revela que alrededor del 71% del mismo tiene competencias profesionales en el ámbito de las Ciencias Económicas (Contador Público y Licenciatura en Administración), mientras que el 21% presenta formación profesional en Turismo y Hotelería. Es de importancia destacar que, al excluirse el personal eventual de los establecimientos, la totalidad del personal externo a la familia presenta formación profesional. Sobre este punto se puede concluir que, como concluyeron Barreto y Elorriaga (2015) en su investigación “Programa de inducción en

MiPymes de Alojamiento Turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano.”, las empresas familiares de alojamiento cada vez buscan más llevar a cabo un buen reclutamiento del capital humano, y entienden que para ello se requiere conocimientos y profesionalización en la industria, y es así que al realizarse los reclutamientos de personal externo, cada vez se trata de implementar políticas de fomento en la profesionalización del personal.

En cuanto al objetivo específico 2 planteado por la investigación, las empresas encuestas revelan que el 46% de las mismas se encuentra con una puntuación entre 90 y 119 puntos, lo cual, según el rango de puntajes del Modelo de los Tres Círculos, presenta como características relevantes que en el establecimiento se encuentra en vías de profesionalización y es necesario la implementación de algunos cambios para aumentar sus posibilidad de éxito. Otro 46% de las empresas encuestadas revelan que las mismas se encuentran con una puntuación entre 60 y 89 puntos, lo cual corresponde al rango de puntajes en donde el establecimiento debe realizar cambios importantes para articular en forma armónica los subsistemas de Empresa y Familia, y así lograr una mayor competitividad de la empresa familiar. También, se evidencia que los establecimientos en esta categorización se encuentran implementando, probando o realizando cambios, pero los mismos aún no son tan evidentes. Finalmente, el 8% de las empresas encuestadas revelan que se encuentran con un puntaje inferior a los 60 puntos, lo cual, según el Modelo de los Tres Círculos, la empresa se encuentra lejos de lograr su profesionalización.

Los resultados que se obtuvieron para el objetivo específico 2, basados en el Modelo de los Tres Círculos, muestran una articulación con las conclusiones de la investigación

realizada por Mancini et al. (2019), en donde en un ambiente de evolución tecnológica, es necesaria una correcta capacitación del capital humano, y por lo consiguiente, la profesionalización de este. Se puede analizar que la mayoría de las empresas familiares hoteleras encuestadas buscan una mejor administración y aumentar sus rendimientos, y por ello, están migrando hacia la profesionalización de su capital humano. Estas empresas familiares de alojamiento deberán competir y adecuarse al mercado, es decir, deben buscar la realización más eficiente de su administración, operaciones y contar con personal capacitado para poder brindar las mejores experiencias posibles al huésped, y traducir esto en ventajas competitivas.

Se concluye que luego de la presente investigación, se logró examinar el funcionamiento de las empresas familiares de alojamiento y el nivel de profesionalización de sus recursos humanos, lo cual se pretendía en el objetivo general de la investigación. No obstante, se considera que, para realizar un diagnóstico más preciso de la oferta actual existente en la ciudad de San Miguel de Tucumán, hay que realizar una investigación de características similares en contextos normales de operación de los establecimientos hoteleros existentes.

Para futura investigaciones se propone, ampliar la investigación realizando una investigación de características similares con la oferta de establecimientos que no revisten el carácter de empresas familiares, para así poder obtener parámetros de datos de la profesionalización de esta oferta y poder realizar una comparación en los resultados con las empresas familiares. Se recomienda también indagar sobre datos de oferta y demanda del destino y como se canaliza la misma en la oferta disponible para encontrar parámetros que indiquen hacia donde apuntan la demanda existente, y si estas elecciones tienen algún conector con los indicadores de gestión y profesionalización de los establecimientos.

En cuanto a los instrumentos utilizados, se considera que los mismos fueron los correctos. No obstante, se recomienda ampliar la muestra realizando 2 o 3 encuestas por establecimiento y de esta manera, se obtienen datos más precisos de la realidad del establecimiento, ya que se pudo observar, que las respuestas brindadas en algunos casos no contaban con el conocimiento de la temática, o eran apreciaciones personales que no se condicen necesariamente con la realidad de los establecimientos relevados.

Se puede afirmar que las empresas familiares y pequeñas empresas, son las que contribuyen con la generación de empleo en las economías locales y regionales, y se pudo comprobar en la investigación en cuestión que la mayoría de las empresas encuestadas no solo solventan la economía familiar, sino también que al contar con uno o más empleados ajenos a la familia, contribuyen a la generación de empleo, y son eslabones importantes de la economía personal y familiar de sus empleados.

La fuerza laboral de las empresas turísticas de alojamiento en San Miguel de Tucumán estaba compuesta en su mayoría en por empleados surgidos en el propio puesto laboral, es decir, realizados por la experiencia, donde en su mayoría comenzaron sus labores sin un proceso de inducción o capacitación previa, y fueron adquiriendo destrezas en el puesto laboral en base a su propia experiencia. Estos empleados fueron el gran soporte en la prestación de los servicios, los cuales fueron entrenados y capacitados de acuerdo con la buena voluntad de las empresas o a la capacidad propia del personal para hacerlo.

Según lo analizado en la investigación, las empresas familiares de alojamiento de la ciudad de San Miguel de Tucumán, son jóvenes y se encuentran manejadas por sus fundadores o descendientes observándose este patrón en la mayoría de las empresas encuestadas.

Finalmente, se considera que la presente investigación sienta un antecedente importante para continuar el debate y llamado al estudio de las empresas familiares de alojamiento, calidad de servicio y profesionalización para encontrar información, relaciones y patrones que sirvan para el estudio de implementación de sistemas de mejoras continuas de la calidad de los servicios.

Referencias

- 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.
- Barugel, Ernesto A. (2005). *La governancia de las empresas de familia, un código de buenas prácticas para la supervivencia*. Universidad del CEMA. Área: finanzas- negocios N° 291.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Casanueva Rocha, Cristóbal. (2004). *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*. Madrid: Editorial Pirámides.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes (1° Ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Elorriaga, L. y Barreto, A. (2015). *Programa de inducción en MiPyMEs de alojamiento turístico: su importancia como herramienta de gestión estratégica del capital humano*. *Sociales y Virtuales*, 2(2). Recuperado de <http://socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/programa-de-induccion-en-mipymes-de-alojamiento-turistico-su-importancia-como-herramienta-de-gestion-estrategica-del-capital-humano/>
- Galán, L., Santangelo, M. A., Mollo Brisco, G. F., y De Giusti, E. (2004). *Las PyMEs y la necesidad de su profesionalización*. Web. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/42830>.

- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, Generación a Generación*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Giachero, G. (2015). *La empresa turística familiar: Caso de estudio: alojamientos en Chascomús*. (Trabajo de grado). Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/47484/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria" en Empresa Familiar tomo 2 (1° Ed.)*. Buenos Aires: Artes Grafico Editorial Argentina
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1° Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar (3° Ed.)*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1° Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Mancini, M., Toros Scorians, C., Vélez, M., & Herrero, M. (2019). *Información de relevancia para la toma de decisiones estratégicas: ¿sólo una teoría en la gestión de las pymes de alojamiento turístico de la norpatagonia argentina?*. Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET), 17(1), 1-18. Recuperado de <http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/2293/59043>.
- Martínez Nogueira, Roberto. (1984). *Empresas Familiares: análisis organizacional y social*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Niethardt, Ernesto. (2012). *Empresas de Familia: Rasgos y Desafíos de las empresas familiares*. Buenos Aires: Editorial Arte Gráfico Editorial Argentino.

- Niethardt, Ernesto. (2007). *La empresa familiar y sus protagonistas*. Editorial Dunken. Argentina.
- 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.
- Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Tottino, L. y Catalano, B. (2015). *El empleo y la profesionalización del turismo, una relación en tensión*. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (1º Ed.)*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.