

**Universidad Empresarial Siglo 21**



**Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico**

**“Profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento en**

**Miramar de Ansenzuza, Córdoba.”**

**“Professionalization of family accommodation services companies in Miramar de**

**Ansenzuza, Córdoba.”**

Autor: Bravo, Ileana Sabrina

DNI: 32.970.786

Número de legajo: VTUR02018

Profesora directora: Mansilla, Melina Noel

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

Lugar y fecha: Morteros, 04 de julio de 2021.

## Índice

Resumen/Palabras Clave.....	3
Abstract/Keywords.....	4
Introducción.....	5
Método.....	18
Resultados .....	21
Discusión.....	26
Referencias.....	34

## Índice de Tablas

Tabla 1.....	22
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	23
Tabla 4.....	25

## Índice de Figuras

Figura 1.....	23
Figura 2.....	24
Figura 3.....	24
Figura 4.....	25
Figura 5.....	25

## Resumen

El trabajo de investigación tuvo por objeto principal el análisis del nivel de profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento en la ciudad de Miramar de Ansenusa, Córdoba. En el contexto de este trabajo, la profesionalización comprende el proceso para el desarrollo y evolución de sistemas de gestión, y la instrucción de recursos humanos que permitan la toma de decisiones eficientes. Como método para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, para arribar así a una investigación de tipo descriptiva, con enfoque cuantitativo, con el propósito de percibir el nivel de inserción y formación del capital intelectual, como también del desarrollo en la gestión empresarial, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, para el próspero funcionamiento conjunto de los subsistemas familia, empresa y propiedad. Finalmente se concluyó en que los alojamientos poseen una variada antigüedad entre uno y otro, siendo casi en su totalidad manejados por sus fundadores y ayudados por sus descendientes, con la diferencia de que los establecimientos jóvenes aceptan la profesionalización con mayor facilidad y naturalidad, logrando de esta manera una administración que los guiará a un futuro favorable.

**Palabras Clave:** Profesionalización – Empresas familiares – Servicios de alojamiento

## **Abstract**

The main objective of the research work was to analyze the level of professionalization of family accommodation services companies in the city of Miramar de Ansenusa, Córdoba. In the context of this work, professionalization includes the process for the development and evolution of management systems, and the training of human resources that allow efficient decision-making. As a method for data collection, the survey technique was used, to arrive at a descriptive research, with a quantitative approach, in order to perceive the level of insertion and formation of intellectual capital, as well as development in management following the Three Circles Model, for the successful joint operation of the family, business and property subsystems. Finally, it was concluded that the accommodations have a varied antiquity between one and the other, being almost entirely managed by their founders and helped by their descendants, with the difference that young establishments accept professionalization more easily and naturally, achieving this way an administration that will guide them to a favorable future.

**Keywords:** Professionalization - Family companies - Accommodation services

## Introducción

El objetivo de este trabajo es el estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la localidad de Miramar de Ansenusa, Córdoba, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino.

La investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar en la ciudad de Miramar de Ansenusa, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente en la provincia de Córdoba. Se ha seleccionado el sector de alojamiento ya que estos establecimientos son parte fundamental de la infraestructura turística, además 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 región. 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.

Donneley (1964), menciona que las empresas familiares serían aquellas perfectamente identificadas con una familia que existen por al menos dos generaciones, lo que implica una influencia en la política general de la organización, y en los intereses y objetivos de la familia. Para el autor no hay sucesión si no hay empresa familiar.

Según Leone (2002) la sucesión es el rito de transferencia de poder y capital entre la generación que actualmente dirige y la que dirigirá en el futuro, pudiendo darse de forma gradual y planeada o de forma repentina en caso de muerte, accidente o enfermedad del dirigente.

En una perspectiva más actual y con un enfoque económico, Kelm y Schorr (2011) mencionan que una empresa familiar es una organización que busca el lucro a través del capital empleado por la familia propietaria, por lo tanto, reúnen relaciones familiares y laborales, y resultan en universos complejos que deben ser entendidos sobre el funcionamiento de un todo y de las partes.

Frente a esta dificultad en la definición de empresa familiar se destacan tres vertientes conceptuales. La primera es el hecho de que la propiedad de la empresa es de una familia; la segunda es que la gestión de la empresa está en manos de los familiares; y la tercera vertiente se basa en la cuestión de la sucesión familiar (Leone, 2005). La primera está en el nivel de la propiedad, donde el control de la empresa se encuentra a cargo de una familia que supervisa la mayor parte del capital; la segunda está en el nivel de la gestión y los lugares jerárquicos de la empresa que son ocupados por los miembros de la familia; y la tercera vertiente se encuentra en el nivel de la sucesión, donde la siguiente generación familiar asume los lugares dejados vacantes por los parientes (Grzeszczeszyn y Machado, 2008).

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; 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.

Tal y como lo identificó Davis y Tagiuri (1982), los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el Modelo de los 3 Círculos, el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales se deben equilibrar y focalizar hacia los intereses propios de la compañía (Serna y Suarez, 2005).

Con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia (Hall y Nordqvist, 2008). Es así que Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente.

Giraldo (2001) además plantea a la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias para el logro de los objetivos empresariales.

Urrea (2003) alega que, la profesionalización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías. En concordancia, Poe (1980) señala que solamente un tercio de las empresas familiares sobrevive al primer relevo generacional y Ward (1987) añade que son menos de dos tercios las que sobreviven a la segunda generación y que sólo un 13% perdura más allá de la tercera generación.

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 de dichas debilidades 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 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).

Según Oliveira (2006) a veces los conflictos en la empresa familiar son originados por el fundador que puede tener dificultades para aceptar opiniones y posiciones distintas a las suyas al ser la empresa una extensión de sí mismo y un lugar para su realización profesional y personal. Tal es así que Ricca (2005) anuncia que la profesionalización de la gestión también es otro generador de conflictos en empresas familiares.

De acuerdo con Brito y Silva (2010) la proximidad entre las esferas puede dificultar el proceso de gestión a medida que los intereses pueden generar tensiones y llevar en ciertos casos a conflictos de difícil resolución que precisan ser administradas correctamente. En

contraste Gersick et al. (2006) revelan que el conflicto no puede ni debe ser evitado en una empresa familiar, pero las fuentes del mismo deben ser diagnosticadas y tratadas como algo productivo.

Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares por parte de los propietarios y/o directivos de la compañía.

En consecuencia, Gallo (2002) defiende la construcción de un vínculo familia-empresa que ayude a disminuir las problemáticas propias de cualquier negocio, situación que demanda la creación de protocolos que institucionalicen la labor y papel que juega cada integrante de la familia en la empresa; es por esto que la adopción de protocolos de sucesión, selección de personal y asignación de cargos entre otros, son una de las piezas clave dentro del rompecabezas de la gestión de la empresa familiar.

Como expresa Chiavenato (2002), la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, complementándose con la incorporación externa de personal altamente capacitado, que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

En función de lo anterior, la capacitación “está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales” (Wayne, et al., 1997, p. 230). Se estima que el capital intelectual de una organización supone la mayor parte del valor de mercado de la misma, aunque éste no se vea reflejado en los estados contables. Su administración efectiva produce un enorme potencial para crear valor en las organizaciones y por ello no pueden ser ignorados. De esta manera, es que el capital

intelectual constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas sostenibles y que por tanto tienen un impacto directo sobre los resultados empresariales (Nonaka y Takeuchi, 1995; Bozbura et al., 2007; Carlucci et al., 2004 en Barreto, A. y Azeglio, A., 2013, p.1145).

En este sentido, hay autores que afirman que una de las claves del éxito de las PyMEs pasa por una dirección eficaz de sus recursos humanos y que el problema más difícil de estas organizaciones radica en encontrar “trabajadores competentes que estén motivados para su desempeño” (McEvoy, 1984, p.1).

Sin embargo, la inadecuada e ineficiente dirección del capital humano en las empresas a menudo trae como consecuencia una baja productividad, alto descontento y rotación de los empleados (Mathis y Jackson 1991, p.108). 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).

En el estudio empírico llevado a cabo por Aragón y Sánchez (1999) se comprueba que las PyMEs más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el factor humano de la empresa. Por esto, “no dar el valor requerido a la gestión del capital humano constituye la principal causa de fracaso en las PyMEs” (McEvoy, 1984, p.8). Es digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

El alto grado de compromiso con el negocio de las empresas familiares, fruto del orgullo de pertenecer a ella, también se manifiesta en una atención más cordial y esmerada al cliente y en un nivel de calidad mucho mayor (Leach, 1993). También Getzy Carlsen (2005) señalan que el turismo ofrece muchas oportunidades a las empresas familiares, pudiendo ser vitales para las experiencias y la satisfacción de los clientes, y para el destino o el desarrollo

comunitario. Es por esto que tal como afirma Astrachan (1988), existe una estrecha relación entre las empresas familiares y la sociedad en la que desarrollan su actividad.

Por tal motivo, Poutziouris y Chittenden (1996), Neubauer y Lank (1998), Leach y Bogad (1999) y Romano y et al. (2000) establecen que, es común que las empresas familiares aprovechen las oportunidades de negocios, puesto que disponen de un mayor conocimiento de las posibilidades de recursos, que ofrece el medio en el que están inmersas, de ahí su utilidad como instrumento de desarrollo económico y social.

Es así que Puga (2006) afirma que las empresas familiares son responsables directas del desarrollo social, generando oportunidades de inclusión en la sociedad a través de la creación de aproximadamente el 75% de los nuevos empleos y el mantenimiento del 85% de los empleos existentes.

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. 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. 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.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de alojamiento, más aún sobre investigaciones

circunscriptas en la Argentina. La presente investigación tiene como marco de aplicación la ciudad de Miramar de Ansenusa, Córdoba, y teniendo en cuenta este contexto, no se encontró antecedentes de investigación sobre la temática en la zona geográfica.

En cuanto a 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.

El artículo “Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) reveló los resultados de una investigación descriptiva sobre las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés se 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 mayor competitividad en el mercado. Esto abrió nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y las necesidades y desafíos implícito en las diferentes etapas, temática que no fue lo suficientemente estudiada en la actualidad. Esta investigación, al igual que otros trabajos similares hallados durante la búsqueda exploratoria del tema, se validó 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 fue tomado como marco de referencia para la elaboración de los instrumentos del presente trabajo de investigación.

En la investigación de Meroño Cerdán (2009), “Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar”, se manifestó la convivencia de las dimensiones familiares y empresariales que definen a las empresas familiares. No obstante, la supervivencia de cualquier empresa pasa por la profesionalización de su gestión. Para medir los niveles de profesionalización en la gestión de las empresas familiares se utilizaron una serie de variables que fueron examinadas con relación a una serie de variables contingentes (tipo de dirección, tamaño, antigüedad y sector de actividad). El objetivo del trabajo fue proporcionar una metodología que permitió evaluar la dimensión empresarial de la empresa familiar, más concretamente su profesionalización en la gestión. En esta investigación se definió la profesionalización como “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”. Así, los puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente de la pertenencia a la familia y, por otro lado, las empresas deben contar con los sistemas de gestión más adecuados. Aunque no es habitual, contar con profesionales externos en la dirección, es un recurso que debe ser considerado especialmente cuando las empresas adquieren cierta complejidad.

La investigación “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” realizada por Rueda Galvis (2011) concluyó, mediante un estudio exploratorio-descriptivo, que, al diagnosticar la situación actual de las PyMes colombianas y latinoamericanas, se encontró que una de sus mayores falencias es la pobre gestión administrativa de los directivos y/o propietarios, debido a los escasos niveles de profesionalización de los integrantes de la organización. La profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, que permitan poder estructurar un accionar

estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

La profesionalización es un elemento vital que contribuye a generar confianza para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ayuda a minimizar los conflictos entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los sucesores canalicen las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

La preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa, debe ser vista como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible en términos de mayor rentabilidad, crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo, en las manos de las siguientes generaciones familiares.

La investigación, “Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras”, de los autores Meira Teixeira y Carvalhal (2013) se enfocó en dos aspectos centrales que son abordados en los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Este estudio tuvo como objetivo analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente, se verificaron las principales características de este tipo de empresas, se describió el perfil de los fundadores y de los herederos, se analizó cómo ocurre el proceso de sucesión, y se identificaron los conflictos existentes entre fundadores y herederos en estas empresas. El método de investigación fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semi-estructuradas con al menos un heredero(a).

Siguiendo a Meira Teixeira y Carvalhal (2013), se puede percibir que la sucesión no fue planeada por las empresas, es decir, se dio de forma natural o por una fatalidad. En los resultados se observó que en la toma de decisiones muchos de los fundadores no coincidieron con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas sólo hubo conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. En el área financiera sólo ocurren conflictos en relación a las inversiones, los otros conflictos percibidos se ubican principalmente por la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. También se observó que las discusiones domésticas son llevadas a la empresa y viceversa. Finalmente, se concluyó que las empresas precisan prepararse para la sucesión, visto que la mayoría de ellas ya posee un posible sucesor.

El artículo “La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires” de Elorriaga y Barreto (2011-2013), procuró analizar las relaciones sistémicas de los procesos de gestión del capital humano aplicados sobre las personas en las organizaciones MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, haciendo énfasis en los procesos de inducción en los puestos operativos. Por lo tanto, se desarrolló un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo a partir de entrevistar a los gestores de recursos humanos de los establecimientos.

En líneas generales se pudo concluir que las organizaciones implementan las técnicas propias de gestión que aplican directamente a las personas en el siguiente orden: técnicas de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo del personal, y en menor medida, la gestión del desempeño, con la particularidad, que en la aplicación de las técnicas prima la informalidad, debido a que son pocas las que poseen un área de Recursos Humanos, o la

misma no está desarrollada, pero le otorgan una gran importancia a la integración del nuevo empleado.

La inducción, es realizada por el gerente/dueño, lo cual coincide con las empresas familiares de gestión centralizada y patriarcal, esto permitió ver que carecen del conocimiento para implementar dicho proceso de profesionalización.

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.

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 Miramar de Ansenusa? ¿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?

Investigar la profesionalización y capacitación de los RR.HH. en empresas familiares de alojamiento en la zona de la laguna Mar Chiquita, puntualmente en Miramar de Ansenusa, es importante porque permite descubrir las competencias y herramientas que posee el personal para el buen desarrollo de su puesto laboral, lo que se refleja de manera directa en la competitividad y subsistencia de la organización.

Este desarrollo laboral indica el grado de compromiso y motivación de los recursos humanos y la calidad del servicio que se ofrece, a partir de ello la responsabilidad y compromiso hacia la satisfacción del cliente, ayuda a crear una ventaja estratégica al facilitar la próspera fidelización que genere mayores beneficios y rentabilidad. Resulta evidente en ciertos casos decir que la manera de lograrse es mediante la capacitación, motivación y profesionalización de los recursos intelectuales. Esto le otorga idoneidad al personal para cubrir las exigencias del cliente, de modo que revela su capacidad de respuesta, rápida resolución de problemas, empatía, actitud de servicio, escucha activa, entre otros. Estas habilidades son algunas de las variables que se pueden medir a la hora de contemplar la incorporación de una persona a la organización, ya que sumar un nuevo individuo a la empresa no es una decisión despreocupada, sino que es un vasto proceso de selección de aptitudes; y es gracias a la profesionalización que pueden ser adquiridas; sin embargo, es bien conocido, que en las empresas familiares de alojamiento no suelen ser muy utilizados los procesos de selección del personal.

Con este fundamento es lógico pensar que los resultados de la investigación pueden resultar de utilidad para las empresas familiares de Miramar, instituciones educativas, el sector público local y entes gubernamentales, al momento de diagramar programas de

formación o de incentivos para la capacitación de recursos humanos, en pos de un futuro beneficioso para la comunidad local.

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual existente en la ciudad de Miramar de Ansenúza, Córdoba.

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 Miramar de Ansenúza.
- 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 alcance descriptivo, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental de tipo transversal, 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 dispuso del uso de 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.

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.

El primer objetivo específico se orientó 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). 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*

Las unidades de análisis de esta investigación son empresas de servicios de alojamiento de la localidad de Miramar de Ansenusa situada en la provincia de Córdoba, se trató de seleccionar organizaciones en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participen en la gestión y dirección de la misma, y que cuenten como mínimo con 10 años de trayectoria en el mercado. El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional. Para el tamaño de la muestra encuestada se dispuso de 6 establecimientos de alojamiento, los cuales son: Andaluhe (Hotel categoría 1 estrella); Miramar (Hotel categoría 3 estrellas); Castillo de la Mar (Hotel sin categorizar); Roseus Boutique (Hotel categoría Boutique); Buenos Momentos (Complejo de Departamentos categoría B), Segrega (sin categorizar), ya que de esta forma se obtiene un modelo de las clases de establecimientos de la localidad. Las encuestas fueron aplicadas a personas que forman parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento. Participó en la encuesta, un miembro en representación de cada establecimiento que forma 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, mediante preguntas sobre categoría y antigüedad de la empresa, cantidad de empleados, nivel de profesionalización de miembros familiares y empleados en general. El modelo de cuestionario que se utilizó, fue inspirado en el modelo creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa.

Tanto la encuesta como el cuestionario fueron enviados en formato digital a cada unidad de análisis, es decir, un representante de cada establecimiento que participa de la muestra, para su correcta contestación y posterior devolución, que se utiliza para el análisis de datos.

### *Análisis de datos*

El análisis de los datos cuantitativos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aportaran al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. Se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en Turismo y 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 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).

## **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos según el objetivo específico 1 que hace alusión al nivel de inserción laboral de profesionales en empresas familiares.

En la Tabla 1 se observan los tipos de alojamientos encuestados y sus características más relevantes para el caso.

*Tabla 1: Datos de los alojamientos encuestados.*

Subsistema	Nombre	Clase y Categoría	Cantidad empleados	Antigüedad
Empresa 1	Andaluhe	Hotel 1*	2	10 años
Empresa 2	Buenos Momentos	Departamentos Cat. B	3	9 años
Empresa 3	Segrega	Sin categorizar	2	46 años
Empresa 4	Castillo de la Mar	Hotel sin categorizar	2	23 años
Empresa 5	Roseus Boutique	Hotel Boutique	3	2 años
Empresa 6	Miramar	Hotel 3*	10	24 años

En cuanto a los familiares del área de operaciones, se encontró que, en la mitad de los alojamientos encuestados, los mismos participan también de la gestión y dirección junto al resto de los miembros de la familia. Al hacer referencia a la profesionalización en la Tabla 2, el máximo nivel educacional alcanzado fue el terciario y/o universitario, donde las áreas resaltadas como de mayor elección son Turismo, Hotelería, Administración, y Otros. Por otro lado, solo dos empresas poseen empleados fuera del círculo familiar, pero su rango de educación no alcanza los estudios terciarios y/o universitarios.

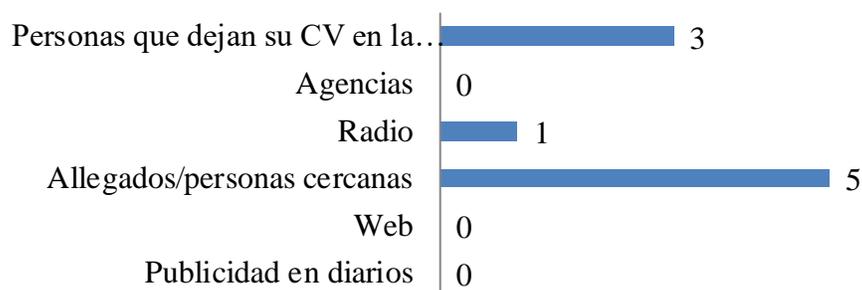
*Tabla 2: Cantidad de áreas profesionales por empresa*

	Turismo	Hotelería	Administración	Otros	Totales
Empresa 1	1	1	1		3
Empresa 5	1				1
Empresa 6		1		1	2
Totales	2	2	1	1	

De este modo se obtuvo que, en la toma de decisiones importantes, la mitad de las empresas de la muestra lo hacen mediante el fundador y/o algún familiar, difiriendo del resto donde el decisor es solo uno o el otro.

En la Figura 1 se muestran los canales utilizados para la contratación de personal en las empresas encuestadas.

*Figura 1: Medios de contratación.*



Siguiendo con lo expuesto, se presentan los resultados del objetivo específico 2 sobre el Modelo de los Tres Círculos.

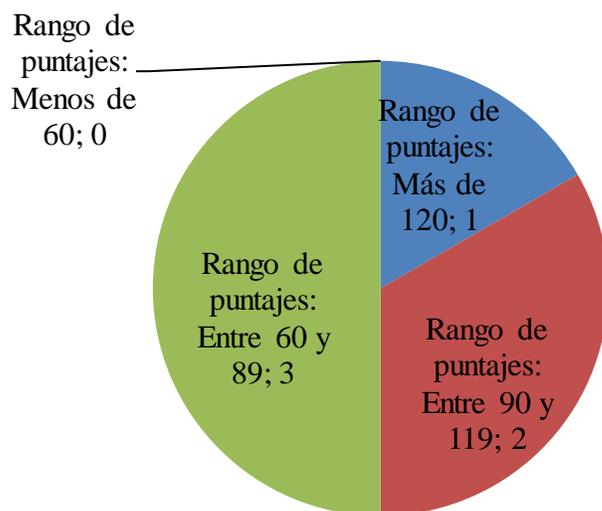
En la Tabla 3 se observa el puntaje obtenido por cada empresa en torno a cada uno de los subsistemas.

*Tabla 3: Resultados según el Modelo de los Tres Círculos.*

Subsistema	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Empresa 1	40	50	46	136
Empresa 2	29	41	30	100
Empresa 3	22	23	18	63
Empresa 4	28	36	18	82
Empresa 5	23	30	19	72
Empresa 6	34	37	36	107

La Figura 2 expone, según los resultados de implementar el cuestionario, cuantos alojamientos de la muestra entran en cada rango de puntaje.

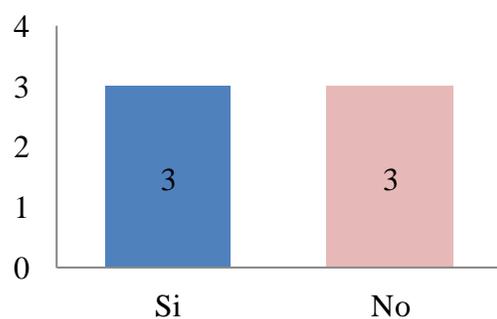
Figura 2: Cantidad de empresas por totales del Modelo de los Tres Círculos.



En tanto al proceso de sucesión, la muestra en su totalidad negó haber pensado en realizarla o haberla ya iniciado.

La Figura 3 denota cómo se divide la muestra a la hora de deliberar si existe, o no, la iniciativa de profesionalizar un familiar para la sucesión. De esta manera, la Tabla 4 muestra las áreas más consideradas por las empresas para la profesionalización, las mismas son Marketing, Turismo, Contabilidad y Finanzas, y Hotelería, eligiendo en algunos casos, más de un área en un mismo alojamiento.

Figura 3: Familiares que se están preparando profesionalmente.

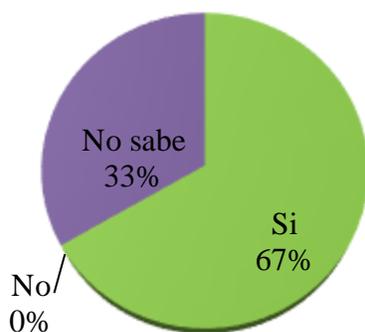


*Tabla 4: Cantidad de áreas de profesionalización por empresa para la sucesión*

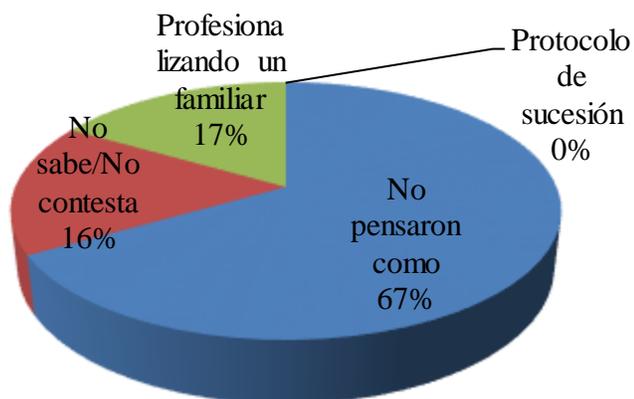
	Contabilidad y Finanzas	Turismo	Hotelería	Marketing	Totales
Empresa 1	1				1
Empresa 5		1	1	1	3
Empresa 6			1		1
Totales	1	1	2	1	

Siguiendo con esta línea, la Figura 4 y la Figura 5 respectivamente, demuestran si los miembros de la familia poseen interés en mantener la propiedad de la empresa, y como se preparan para hacerlo.

*Figura 4: Deseo por parte de los familiares de mantener la propiedad.*



*Figura 5: Opciones para la sucesión de las empresas familiares.*



## Discusión

Sobre la base de los resultados anteriormente presentados, se realiza un estudio y comparación de datos para llegar a conclusiones que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados en este trabajo. El objetivo de este trabajo de investigación es el análisis del nivel de profesionalización en el sector hotelero, en este caso situado en la ciudad de Miramar de Ansenusa, Córdoba. El mismo realiza un diagnóstico de las empresas familiares de alojamiento. Mediante los resultados, se revela la importancia de poseer capital humano especializado y capacitado; y así dar cuenta de la situación actual de las empresas locales, siendo los datos de la investigación, de utilidad e importancia para las empresas de la región en materia de calidad de gestión y dirección, administración, entre otras.

Una de las fortalezas es el uso de un instrumento estandarizado y probado, que garantiza la correcta obtención de los datos necesarios para el objeto de la investigación; y una debilidad que se puede mencionar es la dificultad de entendimiento de las sentencias planteadas en los instrumentos. Para el futuro se recomienda que se formulen de manera más simple y sencilla, para que tanto jóvenes profesionalizados como adultos mayores no profesionalizados puedan comprenderlas por igual sin requerir ayuda.

Otra fortaleza es el interés que pueden generar los resultados de la investigación para los empresarios locales o regionales, de manera que el rubro o sector sea confiable para la toma de decisión de comprometerse con la profesionalización familiar o motivar a los empleados con mayor experiencia y lealtad en la empresa a encaminarse en esa dirección, también puede ser visto como una oportunidad para que nuevos profesionales del rubro tomen la iniciativa de postularse a vacantes laborales en empresas familiares locales, en lugar de migrar a grandes urbes, aportando al desarrollo del Turismo y la Hotelería regional. Una debilidad es

la falta de antecedentes sobre el tema de investigación; se recomienda el fomento de investigaciones sobre el tema en mayor cantidad y en diferentes localidades, zonas y/o regiones turísticas.

Por último, una fortaleza es la temática de la investigación en la actualidad; que involucra a pequeñas y medianas empresas y el núcleo familiar de los fundadores; al darle importancia al terreno ganado en el ámbito turístico, y así lograr que ya no sea un sector exclusivamente de grandes corporaciones. La debilidad, en este caso, es el tamaño de la muestra bastante acotada para la recolección de datos relevantes; una recomendación sería extender la muestra tanto en cantidad como en diversidad de categorías de alojamientos.

Según los datos recabados de la muestra, y en comparación con el objetivo específico 1 que hace referencia a la inserción laboral de profesionales en Turismo y Hotelería, se estima que el nivel de profesionalización es escaso.

A pesar de la diferencia en antigüedad de las empresas en el mercado, el 83,3% de la muestra no sobrepasa los 3 empleados o menos; de ese total solo una empresa posee un empleado fuera del núcleo familiar, lo que da a entender que el resto son alojamientos exclusivamente familiares. El otro 16,67% pertenece a la única empresa familiar que tiene empleados externos en mayor cantidad, pero en ninguno de los casos el capital humano no familiar, supera el nivel secundario de educación.

Ward (1987) añade que son menos de dos tercios las que sobreviven a la segunda generación y que sólo un 13% perdura más allá de la tercera generación, por esto Urrea (2003) alega que, la profesionalización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías.

Las encuestas revelan que, en el 50% de las empresas de la muestra, todos los miembros de la familia aportan en las áreas operacionales y de dirección. Es así que en el 50% restante,

los miembros solo realizan tareas en una de ambas áreas. Donneley (1964) menciona que las empresas familiares serían aquellas perfectamente identificadas con una familia que existen por al menos dos generaciones, lo que implica una influencia en la política general de la organización, y en los intereses y objetivos de la familia.

A la vez, se puede interpretar que el 50% de los familiares trabajando en los alojamientos, disponen de estudios terciarios y/o universitarios, siendo las profesionalizaciones mayoritarias dos áreas en conjunto, Hotelería y Turismo con el 33,3% cada una.

Para cotejar estos resultados, la investigación de Meroño Cerdán (2009) dice que la supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión, ya que se define a la profesionalización como “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente” (Meroño Cerdán, 2009, p. 95). En la misma línea, la investigación realizada por Elorriaga y Barreto (2013) demuestra que en las empresas que no existen un alto grado de profesionalización en la gestión del capital humano, carecen del conocimiento para implementar dicho proceso.

En la investigación realizada por Meira Teixeira y Carvalhal (2013) se expone que la profesionalización de la gestión es un punto que, según Ricca (2005), es generador de conflictos en las empresas familiares, no obstante, los resultados de la investigación demostraron lo contrario, debido a que un hecho importante es que, en todos los casos de la misma, se juzga necesario o importante la profesionalización de la gestión. Esto muestra que son conscientes de la competencia que enfrentan, y de que si no se profesionalizan tendrán efectos negativos en sus negocios.

Según expresa Rueda Galvis (2011), la preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas

organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible no solo en términos de una mayor rentabilidad sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares.

En los resultados se puede encontrar que en el 50% de las empresas, los fundadores/dueños toman las decisiones en conjunto con un familiar, mientras que en el porcentaje restante las decisiones son tomadas por uno u otro. Es así que Atejevic (2009) en Meira Teixeira y Carvalhal (2013), revela que las decisiones en las empresas turísticas de pequeño porte las toman una o dos personas que tienden a responder a las súbitas oportunidades del mercado.

En relación con la contratación de personal, el 83,3% se realiza por medio de allegados/personas cercanas, el 50% sucede cuando el Curriculum Vitae es dejado en la empresa, y solo el 16,67% se lleva a cabo mediante los medios de comunicación como la radio. En el caso de Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), las conclusiones de la investigación demuestran una tendencia que presentan estas organizaciones, que es la escasa contratación de graduados de carrera afines, al margen de la forma jurídica o la categoría. Además, en el trabajo de investigación de Elorriaga y Barreto (2013), a los resultados emergentes se los puede relacionar con el hecho de que la inserción laboral en hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector.

El tema de las capacitaciones es tan importante como la profesionalización, debido a esto el 66,67% ha demostrado interés a tal punto que realizan estas prácticas varias veces al año, no así el 33,3% donde se expresa la negativa hacia la capacitación.

El área primordial para la realización de capacitaciones informales de manera aislada, es sin duda Hotelería (66,67%), la segunda área en nivel de importancia es Turismo (50%), y

en menor medida le siguen Marketing (16,67%), Administración (16,67%) y Otras áreas (33,3%).

Como dicen Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), esta no intencionalidad o desconocimiento respecto de las prácticas de capacitación, sugiere la falta de puesta en valor de estas acciones, dentro de la cultura organizacional. Siguiendo el hilo del tema, la mayoría de las organizaciones que no invierten en capacitar a los empleados, evidencia una subestimación de la actividad en cuanto a instrumento en la creación de valor y/o capital intangible.

En relación con el objetivo específico 2 planteado previamente, las encuestas manifiestan que un 16,67% de las empresas se sitúan en una puntuación mayor a 120 puntos, siendo la característica más relevante, según el Modelo de los Tres Círculos, que 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. Así mismo, el 33,3% se encuentran en un rango de puntuación entre 90 y 119 puntos, que se corresponde a la categoría donde la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Finalmente, el 50% restante de empresas perteneciente al puntaje entre 60 y 89, aún deben realizar 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.

Tal como dicen Serna y Suarez (2005), los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el Modelo de los 3 Círculos, el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales se deben equilibrar y focalizar hacia los intereses propios de la compañía.

Un dato que llama la atención, es como la empresa 3 con tan solo dos empleados familiares actualmente, permanece en el mercado con 46 años de trayectoria, siendo el alojamiento con más antigüedad, pero con la puntuación más baja, de tan solo 63 puntos. Es así que Leach (1993) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación a partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente.

En tanto la empresa 5 con solo 2 años de funcionamiento obtuvo un total de 72 puntos, que demuestra tener posibilidad de crecimiento y mejora hacia la profesionalización, superando a la empresa 3. En este caso, Giraldo (2001) plantea a la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias para el logro de los objetivos empresariales.

En base a lo expuesto, San Juan Sánchez y Caldera González (2018) concluyen en que empresas con mayor tiempo laborando han dejado a un lado la importancia de los principios de estabilidad y armonía en el trabajo entre la familia y la empresa, en comparación con empresas de nueva creación que conocen los riesgos y desde el inicio de operaciones reconocen y realizan las modificaciones necesarias para su buen funcionamiento.

De los datos expuestos, no hay empresa de la muestra que haya iniciado la sucesión o siquiera pensado en realizarla, por otro lado, un 67% de la muestra tiene conocimiento en el interés positivo de los familiares de mantener la propiedad de la empresa, mientras que un 33% lo desconoce. Así mismo, el 67% no pensaron como harían la sucesión, el 16% no lo sabe, y solo un 17% lo haría profesionalizando a un familiar.

Es por esto que, García (2001) en la investigación de Meira Teixeira y Carvalhal (2013), complementa que la falta de planificación en el proceso sucesorio es uno de los puntos negativos más relevantes de una empresa familiar. Siguiendo con Brockhaus (2004) en Meira

Teixeira y Carvalhal (2013), se afirma que los criterios para seleccionar a los sucesores estarían relacionados con su formación profesional, sus habilidades técnicas y gerenciales, y la intención de los sucesores de participar de la familia. Tal es la importancia, que el 50% de las empresas, demuestra tener personas dentro del grupo familiar que ya están en proceso de profesionalización para la futura sucesión. Dentro de ese porcentaje de interesados en el asunto, el área mayoritaria es Hotelería en un 40%, Turismo un 20%, Contabilidad y Finanzas otro 20% y Marketing también un 20%.

Según Leone (2002) la sucesión es el rito de transferencia de poder y capital entre la generación que actualmente dirige y la que dirigirá en el futuro. Así como lo enuncia Rueda Galvis (2011), la profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

A modo de conclusión se puede decir que las empresas familiares de alojamiento de la localidad de Miramar de Ansenusa, Córdoba, poseen poca profesionalización, en especial las que llevan muchos años ya establecidas; en caso contrario, los alojamientos más recientes optan por una estrategia más actual para dirigirlos, en base a la formación educativa, técnicas de dirección, y al uso de nuevas tecnologías, con prácticas acordes a los elementos de la profesionalización.

En cuanto al objetivo general, por lo que se manifiesta en la muestra, se puede deducir que la oferta actual de la ciudad, no tiene una connotación tan positiva en cuanto a la profesionalización y capacitación tanto para integrantes de la empresa, familiares o no, como para nuevas adquisiciones en capital humano, en las empresas ya instaladas. Esto puede

mejorar en el caso de empresas jóvenes, donde el tema está asentado con mayor naturalidad dentro de sus integrantes; puede deberse a la dirección y gestión en manos de fundadores y/o sucesores más jóvenes, lo que lleva a pensar que cuando la sucesión llegue a las empresas más antiguas, podría dar un giro favorable en la administración.

Esto permite, en líneas más específicas de investigación, recomendar temas como, las motivaciones en la negativa de la profesionalización; capacitaciones existentes o no; procesos sucesorios y métodos de elección del sucesor; motivaciones y objetivos para la búsqueda de calidad en alojamientos por parte de los huéspedes; estrategias de fácil aplicación para la mejora continua de los servicios brindados; entre otros. Se alienta, de forma propicia, esta iniciativa debido a la ausencia de investigaciones de cualquier índole en la zona.

Como se mencionó anteriormente, se sugiere, como intervención, no solo la ampliación de la muestra en cantidad y diversidad, sino el patrocinio de capacitaciones en varias áreas de interés para el sector turístico, para así concientizar a los empresarios en las mejores formas de administrar y promover los alojamientos en pos de impulsar las ventas. Otra acción a implementar puede ser analizar datos de oferta y demanda en la zona, para así develar si las fuerzas de promoción propias de las empresas familiares, y en conjunto con el gobierno local, cumplen la función de atraer visitantes interesados en vacacionar y hospedarse en los alojamientos de la localidad, en caso contrario brindar apoyo con conocimientos para una correcta promoción, con ayuda en la planificación e implementación.

## Referencias

- Aragón, A. y Sánchez, G. (1999). Análisis contingente de la gestión de recursos humanos en las Pymes: un estudio empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 8(2), pp. 159-178
- Astrachan, J. H. (1988). Family firm and Community Culture. *Family Business Review*, 1(2), pp. 165-189.
- 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), pp. 1-27.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(6), pp. 1140-1159. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215605>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill Interamericana
- Bozbura, F. T.; Beskese, A. y Kharaman, C. (2007). Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications* 44(208), pp. 1100-1112
- Brito, Q. S. y Silva, A. B. (2010). Factores mediadores da relação trabalho e família de casais empreendedores. In: *Anais Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Florianópolis, 6: pp. 1-16 CD-ROM
- Carlucci, D., Marr, B. y Schiuma, G. (2004). The knowledge value chain –how intellectual capital impacts business performance. *International Journal of Technology Management* 27(6-7), pp. 575-590
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.
- 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\\_t\\_aguiri\\_atributosambi.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_t_aguiri_atributosambi.pdf)
- Donneley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, Boston, 42(4), pp. 94-105.
- Elorriaga, L. D. y Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *Revista ADGNOSIS*, 2(2), pp. 23-48. Recuperado de: <https://doi.org/10.21803/adgnosis.v2i2.233>
- 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.
- Gallo, M. (2002). *Evolución hacia una empresa familiar y multinacional*. Seminario de investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. 06 de julio de 2002, Alicante.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. y Lansberg, J. (2006). *De geração para geração*. Elsevier, Rio de Janeiro.
- Getz, D. y Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: state of the art. *Annals of tourism research* 3(1), pp. 237-258.

- Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Revista: Documento de discusión sobre el tercer sector*, 13. 2001. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos. (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Grzeszczyszyn, G. y Machado, H. P. V. (2008). Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR. In: *Anais Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 32, CD-ROM.
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Business: Toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21(1), pp.51-69.
- 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.
- Kelm, M. L. y Schorr, E. (2011). Mudança e adaptação estratégica numa empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista. In: *Anais Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 35: 1-16, CD-ROM.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, Editorial Granica.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar (3º ed.)*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Leach, P. y Bogod, T. (1999). *The BDO-Stoy Hayward Guide to the Family Business*, Kogan Page, London.
- Leone, N. M. C. P. G. (2002). O saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: *ENANPAD – Anais Encontro da ANPAD*, Salvador, 26, pp. 1-16, CD-ROM.
- Mathis, R. y Jackson, J. (1991). *Personnel human resource management*. West Publishing Company, St. Paul
- McEvoy, G. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management* 22, pp. 1-8
- Meroño Cerdán, A. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*. 2(1), pp. 80-98. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3161871>
- Meira Teixeira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(5), pp. 854-874. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215598>
- Neubauer, F. y Lank, A. (1998). *The family business*. McMillan Business, London.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford
- Oliveira, D. (2006). *A empresa familiar. Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. Atlas, São Paulo.
- Parra López, E. et al. (2006). Capítulos: III, V, VII, IX, XI. En: *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. pp. 34-52; 73-89; 107-133; 182-196. España: McGraw-Hill.
- Poe, R. (1980). The Sob's, *Across the Board*, pp. 22-23.
- Poutziouris, P. y Chittenden, C. (1996). Family Business or Business Family?. *The Institute of Small Business Affairs, Research Series, Monograph 2*.

- Puga, J. L. G. L. S. (2006) *O processo de emergência de estratégias em empresas familiares*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre.
- R. Tagiuri y J. Davis, (1982). *The family business model for good governance*.
- Ricca, D. (2005). *Quem são as empresas familiares?*. Disponível em: [Http://Www.Acionista.Com.Br/Mercado/Artigos\\_Mercado/020310\\_Domingos\\_Ricca.Htm](Http://Www.Acionista.Com.Br/Mercado/Artigos_Mercado/020310_Domingos_Ricca.Htm).
- Romano, C.; Tanewski, G. y Smyrnios, K. (2000): Capital Structure Decision Making: A Model for Family Busines. *Journal of Business Venturing*, 16 (3), pp. 285-311.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- 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. 1402-1. Recuperado de: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2463>
- Serna, H. y Suarez E. (2005). *La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad*. Bogotá, Editorial Temis.
- Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia, *Revista: Universidad E.A.F.I.T.* 129, Enero – Marzo, 2003. Medellín.
- Vallejo Martos, M. C. y Grande Torraleja, F. A. (2003). La empresa familiar como instrumento de desarrollo económico-social: el caso de las zonas turísticas de interior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(3). pp. 129-146. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793514>
- Ward J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Wayne Mondy, R., Robert M. Noe, y Shane R. Premeaux (1997). *Administración de recursos humanos*. 6° ed., México: Prentice Hall.