

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Manuscrito científico

Análisis del nivel de profesionalización de empresas familiares del sector hotelero en las Sierras Chicas de la Provincia de Córdoba Argentina.

Analysis of the level of professionalization of family businesses in the hotel sector in the Sierras Chicas of the Province of Córdoba, Argentina.

Licenciatura en Gestión Turística

Profesora: Kimberley Gava

Melina Belén Torres

DNI: 42.895.758

Legajo: TUR00789

Córdoba, Argentina 2022

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen / Palabras claves | 3 |
| Abstract / Keywords | 4 |
| Introducción | 5 |
| Métodos | 15 |
| <i>Diseño:</i> | 15 |
| <i>Participantes</i> | 16 |
| <i>Instrumentos</i> | 17 |
| <i>Análisis de Datos</i> | 17 |
| Resultados | 19 |
| Discusión | 22 |
| Referencias | 32 |

Resumen

Esta investigación tuvo como principal objetivo analizar el nivel profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento en la zona de Sierras Chicas de la provincia de Córdoba para realizar un diagnóstico de la oferta actual. El análisis se llevó a cabo mediante una encuesta en forma de cuestionario. Las respuestas a la encuesta dejaron en evidencia el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos. La investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, procurando lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización. Como resultado, las empresas demostraron que aún se encuentran en pleno desarrollo para lograr una gestión óptima de la actividad. Se halló un escaso nivel profesionalización de los miembros familiares respecto al área del turismo y la hotelería. Los alojamientos reflejaron una buena gestión respecto a los subsistemas empresa y familia, no tanto así en el subsistema propiedad. Este trabajo está dirigido especialmente a los profesionales del área del turismo y la hotelería por su aporte en cuanto al material bibliográfico del destino en sí y de la gestión de empresas familiares, particularmente de los servicios de alojamiento.

Palabras claves: profesionalización – empresas familiares – servicios de alojamiento

Abstract

The main objective of this research was to analyze the level of professionalization of family accommodation service companies in the Sierras Chicas area of the province of Córdoba in order to make a diagnosis of the current offer. The analysis was carried out through a survey in the form of a questionnaire. The responses to the survey revealed the degree of employment of hotel professionals and the level of development of business management, based on the Three Circles Model. The research presented a descriptive approach, trying to achieve a quantitative approach to the level of professionalization. As a result, the companies showed that they are still in full development to achieve optimal management of the activity. A low level of professionalization of family members was found regarding the area of tourism and hospitality. The accommodations reflected a good management with respect to the business and family subsystems, not so much so in the property subsystem. This work is especially aimed at professionals in the area of tourism and hospitality for their contribution in terms of bibliographic material on the destination itself and the management of family businesses, particularly accommodation services.

Keywords: professionalization – family businesses – accommodation services

Introducción

Este proyecto de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de la zona de las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba 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 las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente. 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 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.

Niethardt (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social esencial, cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a las futuras generaciones, por lo que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares. 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 5 convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto su modelo de gestión y desarrollo.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: visión a largo plazo; capacidad de resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012). Otras de las

fortalezas de las empresas familiares son: un clima laboral que genera en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia; mayor compromiso y dedicación de tiempo y energía destinados a la empresa; flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones del mercado dando prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses; y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo (Irigoyen, 2010).

Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas 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 le agregan los procesos sucesorios -y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo- junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996). La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. Por otra parte, al operar con volúmenes limitados no pueden acceder a economías de escala ni a negocios donde la magnitud es un factor clave para lograr rentabilidad. Este hecho, junto con un limitado acceso al crédito y el retraso tecnológico que suelen padecer -debido a recursos insuficientes y a un prolongado período de recupero de la inversión inicial- traen aparejado una rentabilidad inferior respecto de las grandes empresas (Cleri, 2012). A esto se le suma el hecho que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

Es digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. La intangibilidad del servicio y su alta dependencia de los recursos humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006). A este respecto, la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012). El proceso de profesionalizar implica identificar un conjunto de prácticas profesionales que impliquen, tomando como referencia la definición que aporta la Real Academia Española, ejercer la profesión con capacidad y aplicación relevantes a nivel organizativo. Una organización profesionalizada podrá tomar decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a los modelos personalistas cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en la intuición. En 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. 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 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. 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.

En investigación llevada a cabo por Mariana Marcelino Aranda (2022) titulada “Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión” se hizo enfoque en la continuidad de los negocios

familiares, los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización, a partir de elementos de planeación estratégica, recursos humanos y órganos de gobierno. Se basó en un análisis con una metodología cualitativa, de alcance descriptivo, a través del método de estudio de caso. El trabajo se llevó a cabo en una pequeña empresa familiar ubicada en la Ciudad de México, dedicada a servicios tecnológicos especializados. Se revelaron los elementos que contribuyen a aumentar el porcentaje de empresas, principalmente de micro y pequeñas, para alcanzar el traspaso generacional del padre fundador a los hijos, a partir de visualizar la coexistencia y retroalimentación entre los procesos de sucesión, profesionalización e institucionalización para la continuidad de la empresa familiar. Se rescató la importancia de formalizar el protocolo familiar a fin de dar certidumbre del traspaso del control y la propiedad. Se destacó que en el proceso de institucionalización se pueden generar conflictos entre el padre fundador y el sucesor en sus formas de asumir riesgos y de gestión estratégica. La crisis de pandemia COVID-19 evidenció que una de las principales fortalezas de la empresa familiar es la solidaridad y compromiso de los miembros familiares ante situaciones de crisis. Finalmente, se concluyó que para que el proceso de sucesión tenga una mayor probabilidad de éxito, requiere la profesionalización del sucesor, y esto, a su vez, genera la institucionalización de la organización.

El artículo “Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) revela los resultados de una investigación descriptiva sobre las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés se subraya el hecho que las preocupaciones de las empresas relevadas mostraron variaciones de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central

lograr más competitividad en el mercado. Esto abre nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y las necesidades y desafíos implícito en las diferentes etapas, temática que no ha sido lo suficientemente estudiada en la actualidad. Esta investigación, al igual que otros trabajos similares hallados durante la búsqueda exploratoria del tema, se ha valido del uso de un modelo de encuesta para realizar diagnóstico de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, creado por Belausteguigoitia Rius (2004).

Otro artículo académico titulado “El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena” realizado por Edgardo Serafin Passos Simancas y Francisco José Arias Aragonés (2016) se basó en un estudio de caso del capital humano en el sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias, enfatizando en el subsector hotelero. Se aplicaron encuestas y entrevistas a los empleados y personal administrativo en dos hoteles de cinco estrellas. Se encontró que la competitividad del subsector depende de la cualificación del capital humano, de la planeación y comunicación del departamento de recursos humanos y de las compensaciones, entre otros factores relevantes. Se concluyó que la aportación de valor, la productividad y la innovación se basa en más en los intangibles, los cuales en la mayoría de las ocasiones son proporcionados por las personas -capital humano-, quienes son la verdadera fuente de ventaja competitiva de las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena de Indias.

Se dió respuesta al interrogante: ¿cuáles son las ventajas competitivas que poseen las empresas del sector turístico con un alto desempeño del recurso humano? Es por ello que se comenzó a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más importantes. Sin embargo, la administración de este talento no es tarea sencilla, pues

cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, ya que las aptitudes y los patrones de comportamientos son muy diversos.

La investigación llevada a cabo por Rivanda Meira Teixeira y Felipe Carvalhal (2013) “Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras” se basó en dos aspectos centrales que son abordados en las investigaciones 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. El método de investigación fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Los datos de este estudio fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). En los resultados se observó que en la toma de decisiones muchos de los fundadores no coinciden con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas sólo hay conflictos sobre el modo de tratar a los empleados, lo que no ocurre en todos los casos. Finalmente, 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. Como conclusión de esta investigación se pudo conocer como dichos problemas afectan al desarrollo de la gestión de los alojamientos, siendo también la profesionalización de la gestión otro generador de conflictos en empresas familiares.

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.

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, el presente proyecto tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento las Sierras Chicas de la Provincia de Córdoba. 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 la provincia de Córdoba. 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 que existe entre quienes se desempeñan en las empresas familiares del sector. Como segunda variable de análisis, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, se propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Las empresas familiares son agentes claves de la economía nacional, en la generación de ingresos y puestos de trabajo. Por su naturaleza, cuentan con fortalezas que les permiten, a menudo, sostenerse en el tiempo y resistir crisis cíclicas. No obstante, en contrapartida el peso de la tradición familiar, la resistencia a los cambios y los conflictos generacionales suelen constituir un obstáculo para la profesionalización de estas organizaciones. Por esta razón, resulta pertinente indagar sobre el nivel actual de profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento y la valoración que le atribuyen a la profesionalización de la actividad. 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. 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. Asimismo, los resultados de la investigación pueden resultar de utilidad para las instituciones educativas del país, ya que permitirá una aproximación a las necesidades concretas de capacitación que presentan estas empresas turísticas de gestión familiar a nivel local.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento en las Sierras Chicas de Córdoba?

¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares del en dicha zona?

¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual en dicha zona.

Objetivos específicos

1. Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento en las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba.
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 proyecto de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que procura lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento en las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba. Para esto se previó el uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en este tipo de organizaciones y el nivel de

desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos. La investigación descriptiva busca obtener un perfil del objeto de estudio (empresas familiares de alojamiento) para medir determinados atributos (profesionalización, en sus diferentes variantes) lo que permite elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de alojamiento (Vieytes, 2004). Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resulta el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

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

Participantes

Las unidades de análisis de esta investigación fueron empresas ubicadas en las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba de servicios de alojamiento en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participan en la gestión y dirección de la misma, que cuenten como mínimo con 10 años de trayectoria en el mercado. El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 5 establecimientos durante el trabajo de investigación. 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 seleccionó la encuesta como técnica para la investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado, ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de 11 empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa.

Análisis de Datos

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

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

1. Más de 120 puntos: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.
2. Entre 90 y 119: la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.
3. Entre 60 y 89 puntos: aún deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.
4. Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización. (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).

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 a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

Para este trabajo de investigación se planteó como primer objetivo específico evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en hotelería en empresas de gestión familiar de las Sierras Chicas de Córdoba. A continuación se exponen los datos obtenidos del cuestionario:

Del total de la muestra un 40% pertenecen a la clase de alojamiento estancia, un 20% a hotel, otro 20% a cabañas y el último 20% a albergue. De las 5 empresas, un 40% pertenece a la categoría 4 estrellas, un 20% a categoría 2 estrellas, otro 20% a categoría 1 estrella y el 20% restante es hotel boutique.

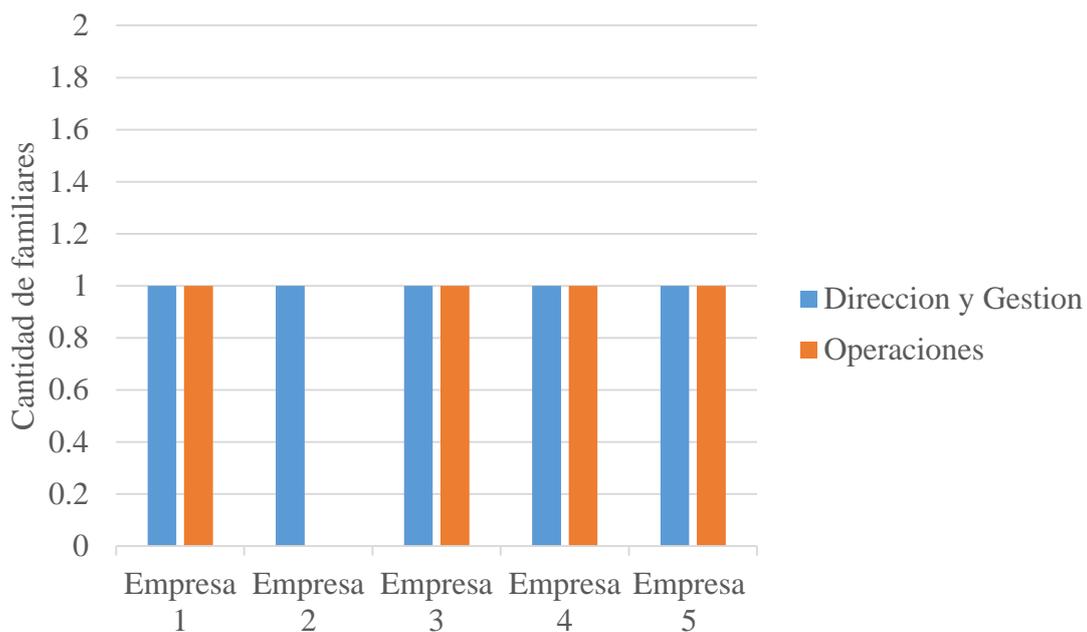
En la Tabla 1 se expone una comparación entre los años de antigüedad, cantidad de empleados y cantidad de miembros de la familia dentro de la empresa.

Tabla 1: *Comparación entre años, cantidad de empleados y miembros de la familia.*

| Alojamiento | Años de antigüedad | Cantidad de empleados | Miembros de la familia trabajando en la empresa |
|-------------|--------------------|-----------------------|---|
| Empresa 1 | 18 años | 12 | 2 |
| Empresa 2 | 3 años | 11 | 2 |
| Empresa 3 | 17 años | 30 | 2 |
| Empresa 4 | 20 años | 2 | 2 |
| Empresa 5 | 27 años | 3 | 3 |

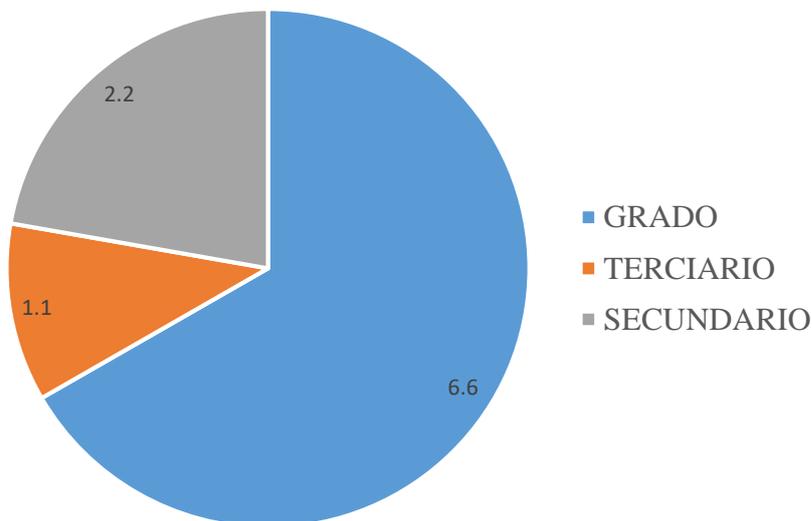
En la figura 1 se presenta una comparación entre la cantidad de miembros de la familia que trabajan en el área de Dirección y Gestión y en el área de Operaciones.

Figura 1: *Comparación de familiares en el área de Dirección y Gestión y Operaciones.*



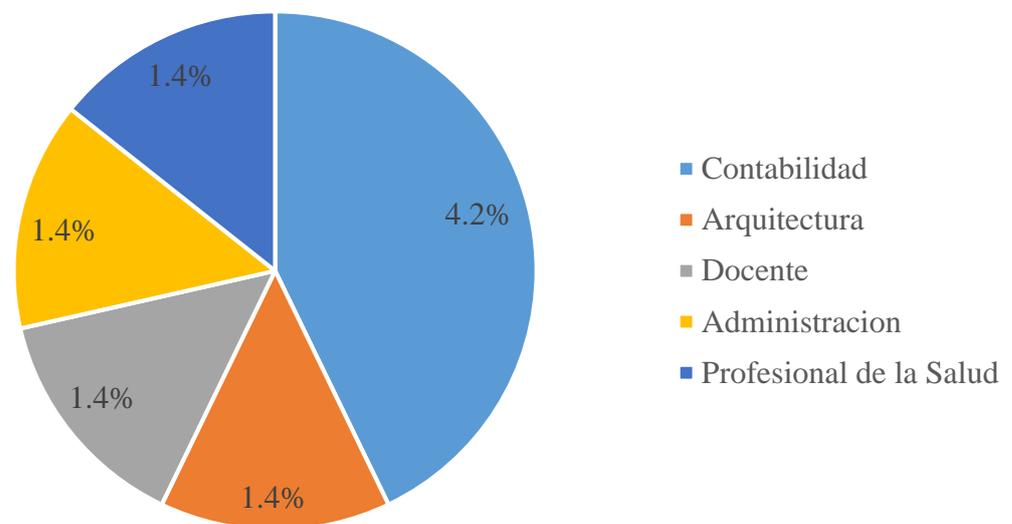
En la figura 2 se observa del total de la muestra, el nivel académico alcanzado por los miembros de la familia.

Figura 2: *Nivel académico alcanzado por los miembros de la familia.*



En la figura 3 se observa del total de las empresas encuestadas, las áreas de formación de los miembros de la familia.

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



Del total de las empresas solo un 60% dispone de personal externo (no familiar) que cuenta con estudios terciarios o universitarios. Dentro de las áreas de formación, una empresa posee 2 profesionales en Turismo y 2 profesionales en Gastronomía. Otra de las empresas posee 1 profesional en Hotelería, 1 Administrador de Empresas, 1 Contador Público, 1 profesional en Recursos Humanos y 1 Licenciado en Marketing. La última de las empresas entrevistadas que dispone de profesionales externos, cuenta con 2 profesionales en Hotelería.

En relación con el segundo objetivo específico se buscó evaluar el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares según el modelo de los 3 círculos de Belausteguigoitia Ruis (2004).

En la tabla 2 se observa el puntaje obtenido por cada empresa en torno a cada uno de los subsistemas.

Tabla 2: *Resultados según el Modelo de los 3 círculos*

| Alojamiento | Empresa | Familia | Propiedad | Total |
|-------------|---------|---------|-----------|-------|
| Empresa 1 | 47 | 47 | 42 | 136 |
| Empresa 2 | 46 | 42 | 34 | 122 |
| Empresa 3 | 27 | 34 | 15 | 76 |
| Empresa 4 | 45 | 43 | 38 | 126 |
| Empresa 5 | 35 | 44 | 37 | 116 |
| Promedio | 40 | 42 | 33,2 | 115,2 |

Respecto a los intervalos de puntajes obtenidos según el Modelo de los 3 Círculos, 3 empresas están por encima de los 120 puntos; 1 empresa está entre 90 y 119 puntos; 1 empresa está entre 60 y 89 puntos.

En relación con el promedio de cada subsistema, en el círculo empresa hay 2 empresas por debajo del promedio y 3 por encima. En el círculo familia hay 1 empresa por debajo del promedio y 4 por encima. En el círculo propiedad hay 1 empresa por debajo del promedio y 4 por encima. El promedio más alto lo obtiene el subsistema Empresa junto con Familia, mientras que el promedio más bajo es el de subsistema Propiedad.

Discusión

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual en dicha zona.

La relevancia de esta investigación radica en que las empresas familiares de servicios de alojamiento sustentan la economía de esta zona junto con otros servicios como lo son la gastronomía, que en conjunto son fundamentales para el desarrollo económico. Es por esto el gran interés por el estudio de las mismas y sus características.

Como indican Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en su investigación, 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, lo que indica la importancia de analizar el personal que integra las empresas. Además de evaluar el nivel de profesionalización de las empresas lo importante es poder establecer comparaciones y relaciones que permitan medir el nivel de excelencia brindado, en cuanto al servicio de alojamiento en si, como a cuestiones internas de la gestión empresarial.

Como fortaleza de esta investigación se pueden se puede mencionar que la misma es de carácter único en el contexto analizado en las de Sierras Chicas de la provincia de Córdoba, es por eso el valor que tendrá para el sector del Turismo y la Hotelería.

Respecto al modelo del cuestionario utilizado en el trabajo de investigación, se obtuvieron resultados positivos, se pudo conocer la estructura de las empresas y el grado de profesionalización con el que cuentan las mismas. El modelo de los 3 Círculos permitió conocer cómo se desarrollan los subsistemas (Empresa, Familia y Propiedad) dentro de las organizaciones, la herramienta resulto innovadora por ser práctica y concisa a la vez, dando lugar a resultados concluyentes, gracias a la cantidad de preguntas de la encuesta.

Como otra fortaleza de la investigación se puede mencionar que las empresas investigadas luego de responder al cuestionario, han podido descubrir aspectos en los que se deberían enfocar para lograr una mejora en su gestión familiar y así evitar posibles contratiempos.

Como debilidad de la investigación se puede mencionar la escasez de antecedentes sobre la profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento a nivel provincial y también a nivel nacional.

Otra debilidad encontrada es que las encuestas se realizaron a un solo miembro de las empresas por ende los resultados obtenidos fueron subjetivos a tal persona, enfocados en su perspectiva sin permitir obtener resultados más diversificados para lograr un análisis más amplio.

La investigación resulto ser positiva en forma de diagnóstico debido a que se investigó sobre asuntos de profesionalización y los 3 subsistemas, pero en el cuestionario no se orienta a indagar sobre las posibles causas de las respuestas impidiendo así conocer el trasfondo de del escenario en el que se presenta cada empresa.

En relación a los resultados obtenidos para el objetivo específico 1 por lo observado en la muestra, el nivel de profesionalización de los miembros con el que cuentan las empresas es bajo. Respecto a los familiares no se hallaron personas profesionalizadas en el área del turismo y la hotelería, lo que puede llegar a perjudicar en cierta forma la prestación de los servicios, pero 3 de las 5 empresas entrevistadas cuentan con personal externo (no familiar) profesionalizado en estas áreas lo que recompensa a la falta de miembros familiares capacitados en dicha área, permitiendo aumentar el nivel de calidad en los servicios. De las 3 empresas con personal externo capacitado, 2 de ellas también cuentan con personal capacitado en otras áreas que aportan al turismo y la hotelería, potenciando aún más la profesionalización. Apoyando estos resultados Farinelli (2007) describió que la mano de obra de este tipo empresas es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados.

Como lo destacan Parra López y Calero García (2006) la intangibilidad del servicio de alojamiento y su alta dependencia de los recursos humanos hacen que la prestación de los mismos sea difícil de estandarizar. Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados. Asimismo, Press (2013) afirma 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. Al igual que en la investigación realizada por Edgardo Serafin Passos Simancas y Francisco José Arias Aragonés (2016) se concluyó que la competitividad del subsector depende de la cualificación del capital humano, de la planeación y comunicación del departamento de recursos humanos y de las compensaciones, entre otros factores relevantes. La aportación de valor, la productividad y la innovación se basa en más en los intangibles, los cuales en la mayoría de las ocasiones son proporcionados por las personas -capital humano-, quienes son la verdadera fuente de ventaja competitiva de las organizaciones hoteleras.

Por otro lado, del total de las empresas encuestadas, solo 1 no supera los 5 años de antigüedad, mientras que las otras 4 empresas superan los 15 años de antigüedad. A diferencia de la investigación realizada por San Juan Sánchez y Caldera González (2018) quienes concluyeron que la antigüedad de las empresas es determinante en el nivel de profesionalización, en la zona de Sierras Chicas de la provincia de Córdoba la antigüedad de las empresas no mostro ningún tipo de relación con la cantidad de profesionales hallados ya que la empresa con menor antigüedad es la que cuenta con más profesionales.

Las empresas encuestadas evidenciaron que en relación a la cantidad de miembros familiares que trabajan en los establecimientos, el promedio es de 2. Esto demuestra que las empresas familiares son caracterizadas por tener un número reducido de familiares trabajando dentro del alojamiento.

En lo que respecta al área de Dirección y Gestión las empresas cuentan con un promedio de 1 miembro familiar. En el área de Operaciones 4 de las 5 empresas cuentan con 1 familiar, mientras que 1 empresa no cuenta con ninguno. En virtud de lo expuesto, las empresas elijen contar con poco personal en los mandos medios y operativos, y que preferentemente sea familiar, no externo.

En cuanto al nivel académico alcanzado por los miembros familiares de las empresas, un 66% cuenta con estudios de grado, un 22% con estudios secundarios y solo un 11% con estudios terciarios. Al observar dichos porcentajes se revela que alrededor del 77% cuenta con competencias profesionales que aportan valor a las empresas.

Respecto a las áreas de profesionalización de los miembros, predomina el área de Contabilidad con un porcentaje de 42%, mientras que las áreas de administración, docencia, arquitectura y salud tienen un porcentaje de aproximado de 14,5% para cada una. Se puede observar que ninguno de los miembros cuenta con profesionalización en el área del Turismo y la Hotelería, debido a que gran parte de estos establecimientos caracterizados por su gestión familiar son creados a partir de una decisión de inversión no por vocación al rubro por lo tanto no se interesan en la profesionalización de los mismos miembros familiares.

Respecto a la profesionalización del personal externo, solo 3 de 5 empresas cuentan con personal externo, y del total de esa muestra un 45% son profesionales de Turismo y Hotelería, el resto son formados en área de Administración y Contabilidad, Marketing y Recursos Humanos. Afirmando la postura de González Unzueta (2012) la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño. A cerca de esto, Farinelli (2007) describió que la mano de obra de este tipo empresas es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados.

En relación con el objetivo específico 2 los resultados obtenidos demostraron que del total de la muestra encuestada el 60% con un puntaje superior a 120 puntos, ha alcanzado un buen desarrollo y han hecho lo necesario para dar continuidad a la

organización a través de la siguiente generación. Un 20% de la muestra con un puntaje entre 90 y 119 puntos están en vías de profesionalización y requieren implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Otro 20% con un puntaje entre 60 y 89 puntos 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. Observando dichos resultados se puede ver que ninguna de las empresas está lejos de lograr la profesionalización.

En esta misma línea la investigación de San Juan Sánchez y Caldera González (2018), afirman que los hoteles de mayor trayectoria manifiestan mayor interés por su profesionalización, en la presente investigación eso no coincide ya que una de las empresas con menor antigüedad se encontró dentro de los puntajes más altos y una empresa con más de 15 años de antigüedad presentó el puntaje más bajo. Entonces se podría decir que si existen nuevas empresas comprometidas con la profesionalización de sus empleados y también en lograr competitividad en el mercado.

El círculo familia fue el que obtuvo el mayor puntaje con un promedio de 42 puntos, se puede decir que existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa y que los miembros se encuentran comprometidos y son capaces de trabajar armónicamente, pudiendo solucionar las diferencias que se presenten. Dichos resultados se ven reflejados en la postura de Hembra (2012) quien dice que las empresas familiares presentan fortalezas tales como la visión a largo plazo, capacidad de resiliencia, fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos. Dichas fortalezas son el camino a una gestión basada en los valores familiares por sobre los demás subsistemas. Acompañando eso, Mariana Marcelino Aranda (2022)

en su investigación afirma que las principales fortalezas de la empresa familiar son la solidaridad y compromiso de los miembros familiares ante situaciones de crisis.

Para el círculo empresa se halló un promedio de 40 puntos, con una mínima diferencia con el círculo familia. Los resultados revelan que las empresas tienen establecido de forma clara su sistema de gobierno, con los roles que ocupa cada uno en la empresa y las metas definidas. Existe buen ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros. Tal como lo afirma Irigoyen (2010) estos resultados en el subsistema empresa se dan gracias a las fortalezas de estas empresas familiares como lo son un clima laboral que genera un fuerte sentido de pertenencia, gran compromiso y dedicación de tiempo y energía, flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente, una cultura dada por comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo.

Respecto al círculo propiedad, se obtuvo un promedio de 33,2 puntos, teniendo una gran diferencia negativa en comparación con los otros subsistemas. Esto quiere decir que las empresas no conocen con exactitud la forma de manejar en el capital económico y los acuerdos y sucesiones del mismo. Tal como lo dijo Leach (1996), estos resultados se deben a que 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 pueden amenazar la supervivencia de la empresa.

Al igual que como lo afirman Rivanda Meira Teixeira y Felipe Carvalhal (2013), los resultados obtenidos en la investigación pueden ser provenientes de que la toma de decisiones muchos de los fundadores no coinciden con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores o por la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre. Como conclusión de esta investigación se pudo conocer como dichos

problemas afectan al desarrollo de la gestión de los alojamientos, siendo también la profesionalización de la gestión otro generador de conflictos en empresas familiares.

Sosteniendo la postura de Mariana Marcelino Aranda (2022) hay que destacar la importancia de formalizar el protocolo familiar a fin de dar certidumbre del traspaso del control y la propiedad para así disminuir la existencia de conflictos entre el padre fundador y el sucesor en sus formas de asumir riesgos y de gestión estratégica.

Como arrojaron los resultados, se podría decir que las empresas encuestadas tienen mejor desarrollo en el subsistema empresa y familia que en el subsistema propiedad. Crear un equilibrio entre los 3 círculos es un gran desafío pero es el camino para que las empresas puedan perdurar en el tiempo con una gestión adecuada. Acompañando la postura de Badía y Escribá-Esteve (2018) quienes dicen que una organización profesionalizada podrá tomar decisiones de manera más analítica o comprensiva, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

El motivo de la presente investigación fue analizar el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares que integran la oferta turística de las Sierras Chicas de la provincia de Córdoba. En base a lo expuesto en los objetivos se pudo concluir que las empresas aún se encuentran en pleno desarrollo para poder alcanzar un óptimo nivel de desarrollo en la actividad. Respecto al grado de inserción laboral de profesionales en hotelería se encontró un nivel medio/bajo ya que las empresas carecen de profesionales en este rubro, lo que impide tener una visión indicada desde la perspectiva de un profesional. Se pudo manifestar la importancia de contar con profesionales capacitados e involucrados en la empresa. Tal como lo afirman Parra López y Calero García (2006) para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados.

En relación al nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de los subsistemas empresa, familia y propiedad, se encontró una buena gestión en cuanto a toma de decisiones que respectan a la familia y a la empresa, pero no se halló una determinación sobre el plan de sucesión, lo que puede traer como consecuencia ciertas inquietudes por parte de los miembros.

Para concluir luego de la presente investigación, se pueden mencionar recomendaciones para futuras investigaciones. Respecto al instrumento utilizado, se considera que fueron los óptimos y se recomienda realizar las encuestas a más de un miembro de cada establecimiento, ya que de este modo resulto ser subjetivo a la persona encuestada. Indagar con más de un miembro permitiría conseguir una visión más amplia, desde otras perspectivas, ya que es posible que todos los miembros no tengan las mismas ideas y así poder realizar un análisis más exhaustivo sobre la situación de cada empresa.

Para profundizar sobre la investigación, se recomienda ampliar la muestra a localidades cercanas tales como Jesús María, Sinsacate, Villa de Totoral, entre otras, para obtener parámetros de la profesionalización de la oferta y comprobar si los aspectos estudiados en esta investigación tienen características similares y realizar una comparación. Se puede sugerir analizar con mayor profundidad los criterios utilizados por cada empresa en la toma de decisiones y las causas de las inquietudes presentadas en las encuestas. Y de este modo evaluar las posibles vías de acción para continuar con una gestión adecuada.

Después de lo analizado, se expanden nuevas líneas de investigación tales como el análisis de profesionalización de empresas gastronómicas que junto con las de alojamiento son los pilares más fuertes del turismo de la zona, el análisis de las empresas consolidadas con profesionales y sus fortalezas, las diferencias entre la forma de pensar de las generaciones creadoras de las empresas y de los próximos sucesores, entre otras.

Para finalizar se considera a la presente investigación como un importante antecedente de posibles próximos estudios, con el fin de incentivar a la profesionalización de las empresas de servicio de alojamiento y una adecuada gestión de la empresa, familia y propiedad.

Referencias

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Aranda, M (2022). *Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso*. Nova scientia vol.14 no.28 León may. 2022 Epub 01-Ago-2022 Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052022000100201&lang=es

Badía J. y Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos claves*. Recuperado de: www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/

Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*. CECIET, 6(4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27. Recuperado de: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/37/articulo-37-archivo1-1.pdf>

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

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

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

Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. Tesis. Universidad Nacional del Centro de la Provincia. de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales. Tandil.

Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1° Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

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

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.

Parra López, E. y Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Passos Simancas, E.; Arias Aragones, F. (2016). *El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena*. Panorama Económico, 24 (Octubre 2016 – Septiembre 2017), pp. 269-282. Recuperado de: <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/panoramaeconomico/article/view/1561/1>

Press, E. (2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.

Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos* (1º. Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.

San Juan Sánchez, E; Caldera González, D. (2018). *Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*. Jóvenes en la Ciencia, 4(1), pp. 1402-1406. Recuperado de: <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2463/1855>

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

Teixeira, M.; Carvalhal, M. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. Estud. perspect. tur. vol.22 no.5 Ciudad Autónoma de Buenos Aires oct. 2013. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003&lang=es

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.