

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación.

Manuscrito Científico.

“Profesionalización de las Empresas Familiares del Sector Alojamiento en la Ciudad de El Calafate, Santa Cruz, Argentina”.

“Professionalization of Family Businesses in the Accommodation Sector in the City of El Calafate, Santa Cruz, Argentina”.

Garriga, Selva Daniela

Legajo: TUR00776

DNI: 39.706.186

Licenciatura en Gestión Turística

2022, Córdoba, Argentina

Índice

Índice.....	1
Resumen – Palabras claves.....	2
Introducción.....	4
Métodos.....	15
Resultados.....	18
Discusión.....	21
Referencias.....	32

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero de la ciudad de El Calafate, provincia de Santa Cruz, Argentina, con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual de dicha localidad. El método utilizado para la recolección de los datos necesarios presentó un enfoque del tipo descriptivo, con una aproximación cuantitativa, el instrumento empleado fue un cuestionario inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares de Belausteguigoitia Rius (2004), al cual se le incorporaron interrogantes relacionados con la profesionalización en cuanto al grado de formación de los recursos humanos.

Los resultados mostraron que, en relación a los objetivos específicos, solo el 20% de los alojamientos cuenta con un profesional en Hotelería. Además, en relación al Modelo de los Tres Círculos, en promedio las empresas encuestadas se encuentran en vías de profesionalización y deben implementar cambios necesarios para alcanzar el éxito, siendo el subsistema que predomina en mayor puntaje, el de Familia.

Palabras Claves: profesionalización – empresas familiares – alojamientos – Modelo de los Tres Círculos

Abstract

The main objective of this research was to analyze the level of professionalization of family businesses in the hotel sector in the city of El Calafate, province of Santa Cruz, Argentina, in order to make a diagnosis of the current offer of said locality. The method used to collect the necessary data presented a descriptive approach, with a quantitative approach, the instrument used was a questionnaire inspired by the diagnostic model of

family businesses by Belausteguigoitia Rius (2004), to which questions were incorporated related to professionalization in terms of the degree of training of human resources.

The results show that, in relation to the specific objectives, only 20% of the accommodations have a professional in Hospitality. In addition, in relation to the Three Circles Model, on average the companies surveyed are in the process of professionalization and must implement the necessary changes to achieve success, with the subsystem that predominates with the highest score being the Family subsystem.

Key Words: professionalization – family businesses – accommodation – Three Circles Model

Introducción

Este proyecto de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de las ciudades de El Calafate, Santa Cruz, Argentina, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico de estos destinos. 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 presente investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar de las localidades de El Calafate, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente de la provincia de Santa Cruz. 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 convivencia y consanguinidad; 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 gestiona estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto a 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). Cuando las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida, a este panorama se le agregan otros factores que merecen consideración. La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. 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, transformándose 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 en Argentina y nulas relacionadas a las localidades de El Calafate o a la Patagonia Argentina en general. 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 hace referencia a 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) 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 implícitos 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). Dicho modelo será tomado como marco de referencia para la elaboración de los instrumentos del presente proyecto.

El artículo “Proceso de toma de decisiones en MiPymes hoteleras de Boyacá, Colombia” realizado por Pedro Ignacio Moya-Espinosa, Nubia Consuelo Cortés-Rodríguez y Ana Graciela Martínez-Cárdenas (2019) buscó identificar el proceso de toma de decisiones en empresas hoteleras que estuviesen afiliadas a la Asociación Hotelera de

Colombia. Se establecieron las características, el proceso y las herramientas usadas en la toma de decisiones, se resaltó que se trata de un proceso en el que, entre varias alternativas, se eligió una que pudiese orientar los cursos de acción y resolver problemas actuales o potenciales. Esta investigación, fue de tipo exploratoria y descriptiva, partió de la revisión bibliográfica, luego se aplicó una encuesta estructurada de 54 a 59 gerentes como población objeto de estudio. Los resultados indicaron que las empresas estudiadas corresponden en un 70,9% a microempresas, donde los gerentes desarrollan un proceso estructurado en la toma de decisiones, con la tendencia a aplicar algunas acciones al uso de herramientas gerenciales en gestión de calidad y servicio al cliente.

En la investigación “Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras” de Rivanda Meira Teixeira y Felipe Carvalhal (2013) se estudiaron dos aspectos que se pueden encontrar en todos los estudios sobre empresas familiares: la sucesión y los conflictos entre los fundadores y los miembros de la familia. Más específicamente, esta investigación 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 utilizado fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras, los datos fueron recolectados a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). En los resultados se pudo observar que, para la toma de decisiones, muchos de los fundadores no se encontraban de acuerdo con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores. En relación a la gestión de personas, sólo se encontraron conflictos sobre el modo de tratar a los empleados. Finalmente, otros conflictos percibidos se ubicaron alrededor de la confusión de roles como heredero(a)/hijo(a), fundador/padre o fundadora/madre. Además, se pudo observar que las discusiones domésticas eran llevadas a la empresa y viceversa.

El artículo escrito por Juárez Prado Córdova, Anete Alberton y Jeferson Lana (2016) titulado “Un estudio sobre la clasificación de empresas hoteleras familiares y su desempeño en las ciudades de Itapema y Porto Belo/SC/Brasil” analizó la relación entre el control y la estructura de la propiedad en el desempeño de las empresas hoteleras familiares. Se recolectó información a través de cuestionarios aplicados a los administradores y propietarios, encuestando al 92,51% de alojamientos en la Costa Esmeralda, Santa Catarina, Brasil. Además del cálculo de promedios también se utilizó un análisis factorial. Los resultados obtenidos se clasificaron en cinco tipos de negocios hoteleros familiares y se pudieron identificar un mayor uso de los indicadores de desempeño objetivos en las empresas que contratan administradores, demostrando así, una relación positiva entre los indicadores financieros en este tipo de empresas. Este trabajo contribuyó a la investigación sobre la clasificación y el análisis organizacional de las empresas familiares, el desarrollo de indicadores de desempeño en las organizaciones del sector hotelero y de servicio.

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 responden 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.

La importancia que reviste el tema de las empresas familiares radica en que estas configuran el 80% de las empresas del país y generan alrededor del 70% de los puestos de trabajo dentro del sector privado. En el ámbito turístico, las empresas familiares constituyen parte esencial del sector empresarial. Por su naturaleza, este tipo de organizaciones enfrentan problemáticas propias que representan verdaderos desafíos para su gestión. En este sentido, se considera que la profesionalización de las empresas familiares puede dotar a sus miembros de competencias necesarias para la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades del huésped actual.

En virtud de lo anterior, el presente proyecto tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de las localidades de El Calafate, en Santa Cruz, Argentina. Las unidades de análisis, por lo tanto, están representadas por empresas de gestión familiar que brindan servicio de alojamiento en clases y categorías reguladas por la legislación vigente de dicha provincia. 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 la ciudad de El Calafate? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares del sector? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero de la ciudad de El Calafate, provincia de Santa Cruz, Argentina, con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual de dicha localidad.

Objetivos específicos:

- 1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de la localidad.
- 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 procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento de El Calafate, provincia de Santa Cruz. 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 para medir determinados atributos, 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 resultaría 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 son las empresas de servicios de alojamiento de las localidades de El Calafate, Santa Cruz en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participan en la gestión y dirección de la misma. El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional. 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 presente 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 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. Al cuestionario se le incorporó, en la primera parte, interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aportarán 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 variaba 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 cuenten 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 permitieran determinar patrones de comportamiento del sector.

En el punto 8 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluyó 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

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

4. Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización. (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se esperó poder realizar un entrecruzamiento de datos que permitió arribar a conclusiones que integren las dos facetas de la profesionalización de estas empresas, es decir, tanto lo relacionado con la formación de sus recursos humanos como el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se previó la realización de un diagnóstico que dio 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

En el presente trabajo se definió como objetivo específico número 1 evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de la localidad de El Calafate.

En la tabla 1 se pueden observar características generales de las empresas de alojamiento encuestadas.

Tabla 1: características generales de las empresas encuestadas.

Alojamiento	Clase de alojamiento	Categoría	Cantidad de empleados (familia)	Cantidad de empleados	Antigüedad
Establecimiento 1	Hotel	4 estrellas	4	155	38 años
Establecimiento 2	Hotel	3 estrellas	5	0	15 años
Establecimiento 3	Hotel	1 estrella	2	8	35 años
Establecimiento 4	Hostería	3 estrellas	2	10	20 años
Establecimiento 5	Hostería	-	5	1	12 años

De los miembros de la familia que trabajan en el establecimiento, se pudo observar que en 4 de los establecimientos los miembros solo trabajan en el área de dirección y gestión, mientras que solo en 2 de los alojamientos, la familia también desempeña tareas de operaciones. A continuación, se presenta una tabla con un desglose de la cantidad de miembros de la familia de cada alojamiento que trabajan en cada área mencionada.

Tabla 2: cantidad de miembros de la familia en cada área de la empresa.

Alojamientos	Miembros de la familia	Dirección y gestión	Operaciones
Establecimiento 1	4	4	-
Establecimiento 2	5	2	3
Establecimiento 3	2	2	-
Establecimiento 4	2	2	-
Establecimiento 5	5	3	2

Figura 1: Nivel de profesionalización alcanzado por los miembros de las familias de las empresas que desempeñan tareas de gestión y dirección.

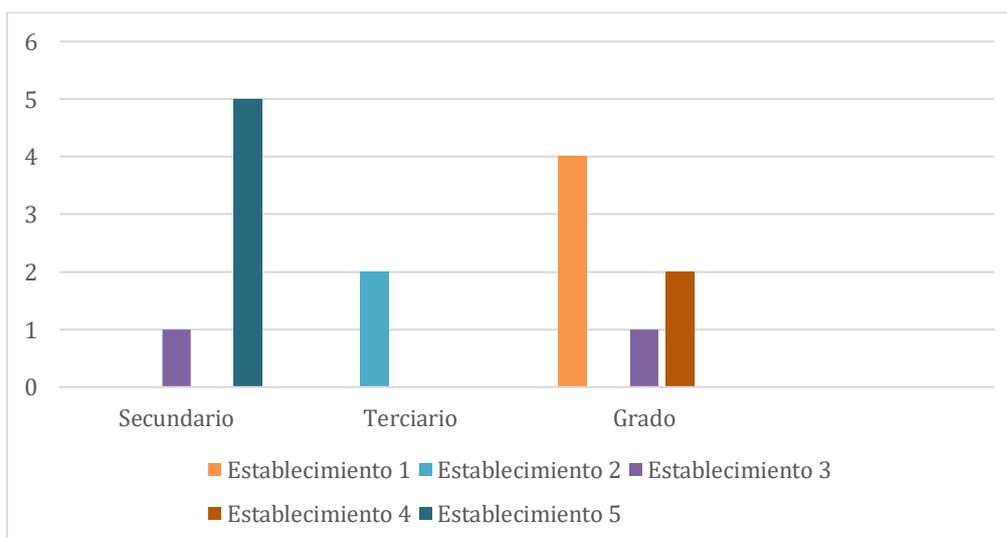
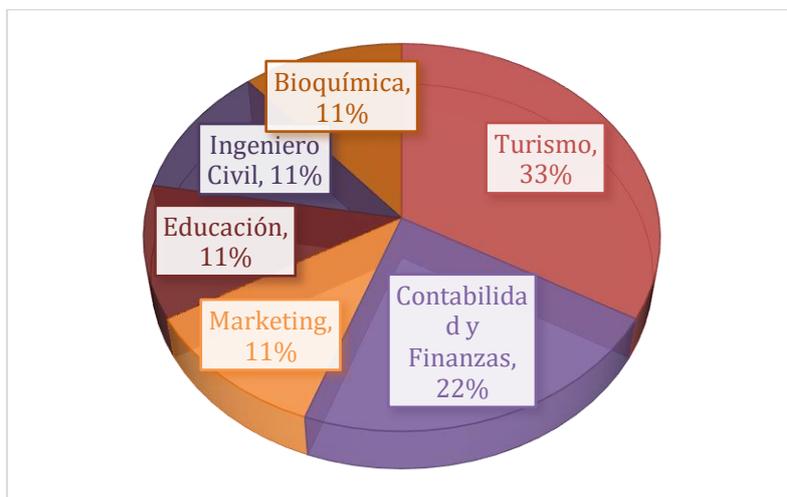


Figura 2: Área de formación de los miembros de las familias que trabajan en las empresas.



En cuanto a si las empresas encuestadas cuentan o no con personal externo (no familiar) con estudios terciarios y/o universitarios, se pudo determinar que dos de los alojamientos no posee personal externo que cumpla con esta condición, estos son el establecimiento 2, el cual solo cuenta con 5 empleados los cuales son todos miembros de la familia, y de los cuales solo 2 cuentan con estudios terciarios; y el establecimiento 5 que solo cuenta con 1 empleado externo a la familia pero el cual no posee estudios terciarios y/o universitarios.

El establecimiento 1 cuenta con un Estudio Contable Externo, Asesoramiento de Abogados Externos y un Licenciado en Turismo, no se pudo determinar la cantidad de empleados correspondiente a cada empresa que colabora con el alojamiento.

Relacionado al establecimiento 3, este sí posee empleados con estudios terciarios y/o universitarios, más específicamente: 1 persona formada en el área de turismo, 1 en hotelería y también 1 empleado en marketing.

El establecimiento 4 cuenta con un departamento de reservas ubicado en la ciudad de Córdoba que trabaja de manera remota con el establecimiento, un departamento de administración y otro de comunicación, de estos se desprende un total de 3 empleados ajenos a la familia con estudios terciarios y/o universitarios, formados en las áreas de administración, promoción y marketing (más específicamente redes sociales y páginas web) y reservas (hotelería).

En relación con el segundo objetivo específico de la investigación, se buscó evaluar el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión basado en el modelo de gestión de Familia, Empresa y Propiedad basado en el modelo de 3 círculos propuesto por Belausteguigoitia Rius (2004). A continuación, se expone una tabla con los puntajes obtenidos por cada establecimiento, así también como una media sobre los totales.

Tabla 2: Puntaje obtenido. Encuesta basada en Modelo de los Tres Círculos.

	Establecimiento 1	Establecimiento 2	Establecimiento 3	Establecimiento 4	Establecimiento 5	Media
Empresa	50	41	37	35	22	37
Familia	50	48	43	30	25	39,2
Propiedad	46	33	38	23	18	31,6
Total	146	122	118	88	65	107,8

Discusión

El objetivo principal en el que se centró este trabajo de investigación, fue poder determinar el grado de profesionalización de las empresas familiares que brindan servicio de alojamiento, mas específicamente en la ciudad de El Calafate, Santa Cruz, Argentina para así, poder realizar un breve diagnóstico de la oferta actual. Dicha localidad se caracteriza por su alto flujo de turistas, posee grandes atractivos que llaman tanto al turismo nacional como al internacional, por lo cual también cuenta con una amplia

variedad de alojamientos, de diversas clases y categorías. Esta investigación se centró en 5 establecimientos distintos, todos dirigidos por distintas familias de la localidad.

La importancia de llevar a cabo esta investigación recae en el lugar que tiene el turismo en dicha localidad, al ser el turismo una de las principales, o también se podría decir, la única fuente de ingresos con la que cuenta la ciudad, es sumamente importante que se realice un diagnóstico de los servicios que utilizarán los futuros turistas, en este caso se realizó sobre algunos de los alojamientos que conforman parte de la oferta de la localidad.

Este trabajo aporta información sumamente útil para el sector turístico de El Calafate, con la que no se contaba previamente, ya que esta es la primera investigación que se realiza sobre este tema y sobre dicha localidad, se podría decir también sobre la provincia en general. No se han podido encontrar antecedentes relacionadas a la profesionalización de empresas familiares del sector hotelero en la provincia de Santa Cruz, y tampoco de la Patagonia en general, la cual posee una basta oferta turística, con diversos destinos donde se puede encontrar una gran cantidad de las distintas formas de turismo que existen.

Este trabajo de investigación aborda la profesionalización en el sector hotelero y la oferta, dos temas importantes en la actualidad, ya que el turismo fue ganando terreno día a día y hoy es una de las principales actividades del mundo, pero aun así queda mucho por descubrir, mucho por analizar e investigar sobre distintos destinos del mundo, este trabajo es una pequeña pero importante contribución, que brinda información para conocer, aunque sea, una pequeña parte de todo lo que conforma la oferta turística de El Calafate. Aportando valiosa información para el sector hotelero de la localidad, para descubrir los beneficios de tener profesionales de Hotelería o Turismo trabajando en los

alojamientos, y, también como se puede mejorar al emplear el Modelo de los Tres Círculos propuesto por Belausteguigoitia Rius (2004) para la gestión.

Aunque se buscó poder representar a toda la población en estudio con la muestra elegida, esto no se logró eficazmente, El Calafate posee una gran cantidad de alojamientos y se concluyó que encuestar a cinco establecimientos no fue la mejor decisión, si se hubiese ampliado la muestra y trabajado con más alojamientos, de diversas clases y categorías, se podrían haber obtenido mejores resultados, enriqueciendo así la investigación y ayudando a entender mejor todo lo estudiado y tratado en este trabajo.

En el transcurso que duró la recolección de datos se presentaron algunas dificultades ya que no todos los establecimientos fueron tan cooperativos como se esperaba, algunos de ellos demoraron en responder las encuestas o resultó difícil la comunicación con estos. Incluso algunos tuvieron leves inconvenientes para poder interpretar lo relacionado al Modelo de los Tres Círculos, o al no sentirse identificados no respondían dichas preguntas, enviando las encuestas sin completar en su totalidad y demorando este proceso.

Para esta investigación se establecieron dos objetivos específicos, por un lado, se buscó analizar los niveles de inserción laboral de profesionales en Hotelería en los distintos establecimientos seleccionados, ubicados en la localidad de El Calafate, Santa Cruz, Argentina. Los resultados obtenidos en cuanto a dicho objetivo demostraron que los establecimientos encuestados poseen entre 5 y 10 empleados, exceptuando al establecimiento 1 que posee 155 empleados en temporada alta, incluyendo tanto los fijos como los eventuales, se puede deducir que la gran diferencia se debe a la categoría del alojamiento, este último es un hotel de 4 estrellas, el cual cuenta con 2 restaurantes, salón de eventos, gimnasio y spa, entre muchas otras prestaciones; y los demás establecimientos

son a menor escala y ofrecen menos servicios. Relacionado con la antigüedad, el establecimiento 1 y 3 cuentan con más de 30 años de experiencia, el establecimiento 4 posee 20 años de antigüedad, pero la familia actual que lo dirige lo compró hace solo 8 años, el establecimiento 2 posee 15 años de antigüedad y es el único en el cual el 100% de sus empleados, son miembros de la familia, en cuanto al establecimiento 5, este posee 12 años de antigüedad, pero a lo largo de su trayectoria hubo momentos donde el alojamiento se encontró cerrado, se había alquilado el establecimiento completo, o lo manejó la misma familia que es dueña, los datos recolectados y con los que se trabajó en la presente investigación corresponden al último año, donde se ha hecho cargo 100% la familia propietaria de las instalaciones.

Relacionado a la categoría y clase de alojamientos, el 60% de los establecimientos encuestados son hoteles de 1, 3 y 4 estrellas, el 40% restante pertenece a la clasificación de hostería, donde uno posee 3 estrellas y no se pudo determinar la categoría del establecimiento 5, ya que ha cambiado de dirección en distintas ocasiones y la familia no a sabido brindar esa información. Los miembros de la familia que participan en la dirección y gestión de estos establecimientos alcanza el 72%, en algunos alojamientos los miembros solo cumplen estas funciones y ninguno participan en la parte operativa, solo en 2 establecimientos se pudo observar que algunos familiares trabajan en esta última área, llegando solo a ser el 28% del total de los miembros de todos los establecimientos, esto podría deberse a que en los otros establecimientos cuentan con empleados externos, al contrario del establecimiento 2 en donde los únicos empleados son los miembros de la familia, y el establecimiento 5 solo cuenta con 1 empleado externo.

Se realizaron dos preguntas claves relacionadas a la profesionalización de estas empresas, la primera sirvió para conocer el nivel de profesionalización alcanzado por los

empleados de los alojamientos, tanto de primer como de segundo nivel; y la segunda, la más importante, buscó conocer el área de formación de estos empleados, tanto los que habían alcanzado un nivel de estudio terciario como los que hicieron carreras de grado. Relacionado con los empleados de primer nivel, es decir, los miembros de la familia que participan activamente en los alojamientos, y los cuales desempeñan tareas de gestión y dirección, todos los miembros de la familia alcanzaron al menos el nivel secundario, más precisamente; en el establecimiento 1 los 4 miembros de la familia que trabajan en dirección y gestión alcanzaron un nivel de grado, al igual que los 2 miembros del establecimiento 4, en el establecimiento 2, ambos miembros participantes cursaron un terciario, el alojamiento 3 posee un miembro el cual terminó el secundario en un secundario industrial y una persona que cursó una carrera universitaria, el último establecimiento, los 3 miembros que participan en dicha área poseen el secundario completo, y dos de estos se encuentran cursando carreras de grado, las cuales no fueron incluidas ya que están solo en las primeras etapas de estudio y todavía no poseen un título.

Sobre la segunda pregunta clave, que abarca el área de formación de los miembros anteriormente mencionados, se pudieron determinar los siguientes porcentajes en cuanto a carreras terciarias y/o universitarias. Se alcanzó un 11% en diferentes áreas, bioquímica, ingeniería civil, educación y marketing, un 22% en contabilidad y finanzas y un 33% en turismo. La existencia de profesionales en Hotelería por parte de los miembros de la familia es nula, solo el 33% son Licenciados en Turismo, lo cual aporta gran valor para el alojamiento, pero podemos ver que la mitad de los alojamientos no cuentan con familiares que se hayan profesionalizado en el área de Turismo, y que son inexistentes los profesionales en Hotelería.

Relacionado a las dos preguntas mencionadas anteriormente, pero sobre los empleados de segundo nivel, es decir, los externos a la familia, de los 5 establecimientos encuestados, se desarrolla lo relacionado a 3 de ellos, ya que en el establecimiento número 2 y en el 5 los únicos empleados son miembros de la familia y no cuentan con personal externo. El establecimiento 1, además de ser el de mayor antigüedad, también posee la categoría más alta entre todas las empresas encuestadas y la mayor cantidad de empleados, sobrepasa por mucho al total de empleados de los demás alojamientos, cuenta con varios profesionales que alcanzaron un nivel de profesionalización terciario y/o universitario, no fue posible arribar a un resultado exacto, ya que cuentan con un Estudio Contable Externo, además de Asesoramiento de Abogados Externos, y un Licenciado en Turismo, es el alojamiento que se estima posee la mayor cantidad de empleados profesionalizados, aunque aun así, ninguno en la carrera de Hotelería, y solo 2 en Turismo, un miembro de la familia y un empleado externo a esta. Se podría decir, que otro tema para analizar sobre este alojamiento en un futuro, es el por qué no se han mencionado en las encuestas brindadas la existencia de profesionales en Hotelería, ya que resulta poco común que al ser un alojamiento con tantos años de trascendencia y al ser, además, un hotel de gran renombre en la localidad, que no cuente con profesionales en esta área, algo que resultaría de mucha ayuda en distintos aspectos dentro del alojamiento.

El establecimiento 3 es el de menor categoría, pero de sus empleados externos el 38% de ellos cuenta con estudios universitarios, formados en el área de Turismo, Hotelería y Marketing. Es el segundo alojamiento con mayor antigüedad y el único de todos los encuestados que cuenta con una persona que haya cursado la carrera de Hotelería, que cuenten con una persona capacitada en esta área puede deberse a la cantidad de años que llevan trabajando en el rubro, lo que les permitió apreciar la necesidad de contar con profesionales del área.

Arribando al ante último establecimiento con el que trabajamos, el establecimiento 4, este cuenta con 3 empleados que alcanzaron algún nivel de profesionalización, el alojamiento cuenta con un departamento de reservas, un departamento de administración y otro de comunicación, por lo que cuenta con especialistas de las áreas de administración, promoción y marketing y reservas. Aunque se puede asumir que el profesional del área de reservas, puede llegar a haber cursado la carrera de Hotelería, el alojamiento no pudo confirmarlo por lo que no se sabe a ciencia cierta si esa persona posee un título universitario de Hotelería o Turismo, una tecnicatura o si ha realizado algún curso terciario relacionado al área.

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”, concluyó que una característica que presentan estas MiPymes es la escasa contratación de graduados de carreras afines, solo el 38% de los establecimientos cuenta con estudiantes/graduados de Hotelería, lo que se puede ver reflejado también en las empresas de esta investigación, en donde solo el 20% cuenta con un egresado en Hotelería.

En cuanto al objetivo específico 2, que buscó conocer, a través de una encuesta relacionada a la empresa, la familia y la propiedad, el nivel de gestión alcanzado por las empresas familiares, se concluyó que el 40% alcanzo más de 120 puntos, lo que quiere decir que son empresas familiares las cuales han alcanzado un buen desarrollo y han hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación; el 20% no ha alcanzado el nivel mencionado anteriormente, pero se encuentra en vías de profesionalización y es necesario que implementen algunos cambios para, así, poder aumentar sus posibilidades de éxito; finalmente, el 40% restante se ubica entre los

60 y 89 puntos, queriendo decir que 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 que se están realizando cambios pero los cuales no son tan evidentes.

La media total basada en los 3 aspectos del Modelo de los 3 Círculos es de 107,8, llegando a ser más de la mitad, siendo que el puntaje mínimo sería 0 y el máximo 150 puntos, evidenciando un buen nivel en cuanto al desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas encuestadas. En cuanto al puntaje obtenido por cada establecimiento, se pudo relacionar la tipología de alojamiento con el puntaje alcanzado, los hoteles fueron los 3 con mayor puntaje, siendo las hosterías los de menor. En relación al artículo “Las MiPymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de San Juan Sánchez y Caldera González (2018), este determinó que mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado, se puede ver que esto no se cumple en esta investigación, ya que los dos establecimientos con mayor puntaje fueron el primero y el cuarto en cuanto a años de antigüedad.

El puntaje obtenido por cada empresa en cuanto al subsistema Empresa es muy variado, va desde los 22 puntos, siendo este el establecimiento con menor puntaje, hasta los 50 puntos (el cual es el puntaje más alto que se puede obtener), la media entre los distintos alojamientos es de 37. Se relacionó esta gran diferencia con los años de antigüedad, siendo que el mayor puntaje se le atribuye al alojamiento con más años brindando servicios, y el menor puntaje al alojamiento más nuevo. También, se pudo

relacionar los puntajes con las clases de alojamiento, siendo que los puntajes más altos pertenecen a los hoteles encuestados, y los últimos dos a hosterías.

En cuanto al subsistema Familia, los puntajes obtenidos fueron los más altos entre los tres subsistemas, siendo la media 39,2. Se creyó que la diferencia en los puntajes obtenidos estaría marcada por los años de antigüedad, pero se observó que el alojamiento con el segundo puntaje más alto es el cuarto en cuanto a años trabajando en el rubro, por lo que se relaciona nuevamente, a los puntajes más altos con la clase de alojamiento de hotel.

En lo respectivo al subsistema Propiedad, los puntajes fueron los más bajos, se evidenció una gran deficiencia en el ámbito de las sucesiones, siendo la media de solo 31,6. Exceptuando el establecimiento 1, el cual obtuvo un puntaje de 46, de los demás alojamientos, se pudo ver que entre ellos, el área en común en la cual se ve una falta de planificación, es en lo relacionado a la sucesión, no se cuenta con planes de sucesión, con un plan de retiro y no se ha planificado cómo y cuándo ocurrirá dicho retiro. Se ve una relación entre la antigüedad de las empresas y el puntaje alcanzado, como así también, nuevamente, existe una relación entre el puntaje y la clase de alojamiento, siendo los puntajes más altos los de los hoteles encuestados y los más bajos, los de las hosterías. Rivanda Meira Texeira y Felipe Carvalhal (2013), en su investigación “Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras” concluyeron que muchos de los fundadores no se encontraban de acuerdo con algunas de las decisiones o ideas de sus posibles sucesores, algo que también ocurre con las empresas de esta investigación, ya que muchas no están seguras, por ejemplo, de si se presentarán problemas entre sus descendientes al no contar con un plan de sucesión ya establecido.

Luego de todo lo desarrollado en esta investigación, se pudo determinar que las empresas encuestadas poseen un bajo grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería, si bien todas las empresas cuentan con profesionales de primer o segundo nivel, es llamativo que solo el 20% de los alojamientos cuentan con un profesional en Hotelería, por un lado, sorprende que sea el hotel de 1 estrella, pero por otro no, ya que es el segundo alojamiento con mayor antigüedad. El 60% de la muestra en estudio, posee profesionales en Turismo, ya sea de primer como de segundo nivel, sobrepasa por mucho la cantidad de profesionales en el área de Hotelería, aunque se puede decir que es el mismo ámbito que la hotelería o que ambas carreras comparten similitudes, no debe confundirse estos dos conceptos, ya que no abarcan los mismos temas específicos, por lo que los profesionales en turismo brindarán algunos beneficios pero no son todos los que podría brindar un profesional en el área de los alojamientos. Cabe destacar, que, aunque los establecimientos 1 y 3 no cuenten con profesionales en Hotelería de primer nivel, estos son dos hoteles que trabajan brindando este servicio hace más de 30 años, por lo que la experiencia también brinda conocimientos en el área que les permitieron prosperar a través del tiempo, ya que podemos ver que luego de 30 años siguen estando presentes, generando una rentabilidad positiva y dejando un legado a futuro. Por otro lado, también debe tenerse en cuenta que, aunque el establecimiento 1 no cuente con profesionales en Hotelería, es evidente que este brinda algún tipo de capacitación a sus empleados, esto se puede ver reflejado en la categoría del hotel; recientemente bajo a 4 estrellas únicamente por beneficios administrativos; y los servicios de alto nivel que brinda, los cuales no serían posibles sin los recursos humanos capacitados para brindar esa clase de servicio.

Por otro lado, también se concluyó que las empresas de alojamiento estudiadas, gestionan de diferentes maneras los subsistemas empresa, familia y propiedad, pero que todas ellas; exceptuando una; se destacan más en el área de familia basado en lazos de

convivencia y consanguineidad, por sobre los demás subsistemas. En promedio se determino que los alojamientos encuestados se encuentran en vías de profesionalización y es necesario que se implementen cambios para poder aumentar las posibilidades de éxito. El subsistema con menor puntaje en todos los alojamientos fue el de propiedad, en especial las preguntas relacionadas a sucesión, por lo que cambios en esta área disminuirían la posibilidad de que se presenten algunos de los problemas más comunes dentro de las empresas familiares. 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 (Leach, 1969).

Se concluyó, que luego de llevar a cabo la presente investigación, se pudo conocer y analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero, lo que se buscaba con el objetivo general. No obstante, no se ha podido realizar un diagnóstico de la oferta actual de dicha localidad, ya que se cree que para ello se debería llevar a cabo una investigación similar, pero modificando la cantidad y el tipo de la muestra elegida, para que esta represente mejor a la amplia variedad de alojamientos que existen en la localidad.

Por todo lo presentado anteriormente, a continuación, se exponen dos recomendaciones las cuales se espera, ayuden a los establecimientos a crecer y perdurar en el tiempo. Por un lado, la implementación de capacitaciones o charlas informativas; por parte de la Secretaria de Turismo de la localidad; relacionadas a los beneficios de incorporar profesionales en Hotelería en los alojamientos. Por otro lado, se recomienda a las empresas informarse, con un idóneo en el tema, sobre las mejoras que podrían hacerse

en los planes de sucesión, o en algunos casos, la creación del mismo, y como llevarlas a cabo.

Con respecto a futuras investigaciones relacionadas al tema abordado, se recomienda seleccionar una muestra de mayor tamaño, seleccionando la misma cantidad de establecimientos por tipología de alojamiento; para que esta sea más representativa; ya que se arribó a la conclusión de que la muestra seleccionada para esta investigación no representa a la población total estudiada, además de que este cambio permitiría brindar mayor información a la localidad. Asimismo, se recomienda la adecuación del vocabulario del cuestionario empleado, a fin de facilitar su comprensión por parte de los miembros de la familia, y combinar, además, las encuestas con entrevistas personales, para que estas sean más completas, con mayor información y de mejor calidad.

Existe una variada cantidad de posibles líneas de investigación, siendo una de estas, la incertidumbre o el por qué los alojamientos no contratan profesionales en Hotelería, a pesar de los amplios beneficios que esto implicaría. Por otro lado, también resulta interesante estudiar la diferencia en cuanto a la profesionalización en empresas de alojamiento tanto familiares como no familiares.

Referencias

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

Buenos Aires: Ed. Granica.

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 de las*

MiPymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

CEICET, 6(4). VI-ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27.

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y*

consolidación. México: McGraw-Hill Interamericana.

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

Prado Córdova, J., Alberton, A. y Lana, J. (2016). *Un estudio sobre la clasificación*

de empresas hoteleras familiares y su desempeño en las ciudades de Itapema y Porto

Belo/SC/Brasil. Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de

Ciencias Administrativas, 11(22), pp: 35-51. Recuperado a partir de

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16430>

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_tagu

[ri_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 familiares (1°Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Provincial de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

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

Moya-Espinosa, P. I., Cortés-Rodríguez, N. C., y Martínez-Cárdenas, A. G. (2019). *Proceso de toma de decisiones en MiPymes hoteleras de Boyacá, Colombia*. Revista Investigación, Desarrollo e Innovación, 9(2), pp. 237-248.
<https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9159>

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.

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

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

San Juan Sánchez, E. y Caldera González, D. (2018). *Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), pp. 1402-1406.

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

Teixeira, R. M., 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. ISSN: 0327-5841.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003>

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