

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística

Nivel de profesionalización de alojamientos turísticos familiares de la ciudad de  
Almafuerte, provincia de Córdoba.

Level of professionalization of family tourist lodgings in the city of Almafuerte,  
province of Córdoba.

Autor: Joel Costa

DNI: 43135682

Legajo: VTUR02496

Profesor: Bruno Rossi.

Argentina, abril 2023

## Índice

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción.....	5
Métodos .....	18
Diseño.....	18
Participantes .....	18
Instrumentos .....	19
Análisis de datos.....	20
Resultados .....	23
Discusión.....	27
Bibliografía.....	35

## Índice de Figuras.

Figura 1.....	22
Figura 2.....	23
Figura 3.....	24
Figura 4.....	26

## Índice de Tablas.

Tabla 1.....	24
Tabla 2.....	25

## Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objeto estudiar la profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Almafuerde, provincia de Córdoba. Para ello, se examinaron los casos de cuatro complejos de cabañas de la ciudad de Almafuerde. El estudio se desarrolló en torno a un alcance descriptivo y un enfoque cuantitativo. En relación con el método de investigación, se empleó como instrumento una encuesta que combinó, por un lado, el estudio del grado de formación del capital humano y, por otro, el nivel de desarrollo del modelo de gestión referente a los subsistemas familia, empresa y propiedad.

Los resultados indicaron que el nivel de profesionalización en el sector es bajo, a causa de que el personal de tres de los cuatro establecimientos tiene título universitario, pero ninguno relacionado a Turismo u Hotelería, en tanto que el nivel de formación de los empleados del restante solo contempla estudios secundarios. Además, se halló que ninguna empresa cuenta con personal externo.

Con respecto a la segunda variable, se demostró que, a pesar de encontrarse varias irregularidades en los distintos subsistemas, todos los establecimientos coincidieron en que hay un buen clima laboral y que en el caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas. Además, todos los integrantes de los emprendimientos tienen acceso a la información financiera y de otras áreas del negocio. Lo mencionado anteriormente resulta importante para que el capital humano se sienta más involucrado y motivado en el progreso y en las acciones que se llevan a cabo en el establecimiento. Se concluyó que tres de las cuatro empresas familiares encuestadas se encuentran en vías de profesionalización y la restante está lejos de lograrla.

Palabras claves: Profesionalización – Empresas familiares – Servicios de alojamiento.

## **Abstract**

The purpose of this research work was to study the professionalization of family businesses in the lodging sector in the city of Almafuerde, Córdoba province. For this purpose, four cases of cottage complex in the just mentioned city were studied. It was developed around a descriptive scope and a quantitative approach. About the research method, a survey was used as an instrument that combined, on the one hand, the study of the degree of human capital background and, on the other hand, the degree of development of the management model referring to the family, company, and property subsystems. The results indicated that the level of professionalization was low, because three out of four owners of the establishments had a university degree, but none related to tourism or hotel management, and the remaining one had only high school education. In addition, it was found that none of the companies had external personnel. Concerning the second variable, it was shown that, despite finding several irregularities in the different subsystems, all the people polled agreed that the working environment was friendly and that, in case of disagreements, they were capable of resolving them. Furthermore, all the members of the enterprise had access to financial information and information from other areas of the business. The aforementioned is important for the human capital to feel more involved and motivated in the progress and actions carried out in the establishment. In conclusion, three out of the four families surveyed were in the process of professionalization and the remaining one was far from achieving it.

**Keywords:** Professionalization - Family businesses - Accommodation services..

## Introducción

Esta investigación trata sobre el estudio del nivel de profesionalización en los emprendimientos de alojamientos turísticos gestionados por familias en la ciudad de Almafuerde, departamento de Calamuchita, provincia de Córdoba. Dichos emprendimientos son esenciales para la productividad empresarial tanto del destino turístico como de la región, la cual en los últimos años ha notado un crecimiento importante en la oferta y demanda de servicios.

Para empezar, una empresa familiar es como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales (Lozano Posso, 2000, p. 49).

También puede ser definida como aquella cuyos dueños trabajan en el negocio y tienen una fuerte intención que pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia (Urey Higazy, 2008).

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país, ya que se “constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional” (López, 2003, pp. 91-100).

Las empresas familiares tienen sus fortalezas. Estos puntos son fundamentales para que luego se hable del gran impacto en la creación de riqueza y de empleo. En Argentina, existen entre 1.000.000 y 1.200.000 de empresas familiares que representan alrededor del 75% de las empresas nacionales, generan entre el 40% y 42% del PBI, brindan cerca del 70% de los puestos de trabajos y generan el 90% de los nuevos

puestos. El 90% de la nueva tecnología básica proviene de estas compañías (Press, 2011).

A diferencia de la gestión de empresas no familiares, las empresas familiares tienen un gran sentido de pertenencia y compromiso, además de que tienen mirada a largo plazo, fluidez comunicacional entre los miembros, flexibilidad, cultura estable, confiabilidad y capacidad de resiliencia. Asimismo, estas cuentan con desventajas como la rigidez, ya que tienen un modo de gestión tradicional, donde los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo, teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado. Otra fuente de discusiones es la sucesión, dado que en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos. Sin embargo, en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. En el terreno de los conflictos emocionales, el campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales.

En la empresa predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad, así como el liderazgo y la legitimidad. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar, pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello, es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

Además, existen tres tipos de desafíos comerciales: el primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las

transformaciones del entorno. El segundo desafío radica en el manejo de las transiciones, causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío reside en el incremento de capital, ya que el negocio familiar tiende a endeudarse (Braidot y Soto, 1997).

En cuanto a la profesionalización dentro de las empresas familiares, existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las mismas, uno de ellos es el Modelo de los Tres Círculos, que es un enfoque sistémico desarrollado por Davis y Tagiuri (1982) y trata de la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar, ilustrando la relación entre tres círculos de influencia antes aludidos (Pérez, 2012).

Unidimensionalmente, se puede encontrar a familiares sin relación con la empresa, por un lado, ejecutivos y empleados no familiares ni propietarios por otro, y socios o accionistas no familiares ni intervinientes en la compañía. Bidimensionalmente, es posible hallar familiares que sean socios o accionistas de la empresa, o bien ejecutivos y empleados sin relación a la propiedad. Alternativamente, puede haber socios o accionistas que cumplan roles ejecutivos y/u operacionales sin lazos familiares. Finalmente, están en el plano tridimensional aquellos miembros de la familia que, además de cumplir roles ejecutivos u operacionales, son parcial o totalmente propietarios de la empresa.

La dinámica de la empresa familiar puede ser explicada a través del concepto de atributos ambivalentes con características únicas e inherentes. Cada uno de estos es el origen de ventajas y desventajas para las familias propietarias y los empleados

familiares o no familiares. La gestión de dichas particularidades determinará el éxito o fracaso no solo de la organización, sino también del bienestar familiar y las relaciones familiares con los empleados y la comunidad. Estos atributos derivan directamente de la superposición de ser a la vez miembro de la familia, propietario/a y gestor de la firma (Tagiuri y Davis, 1996).

Como se expresó antes, la mayoría de estos emprendimientos se encuentran con una falencia importante, el desinterés de los gerentes a la hora de capacitarse y capacitar al capital humano. No solo alcanza con la experiencia en la gestión, y más si se trata de emprendimientos turísticos que ven cómo la globalización y sus tendencias hacen a los turistas más exigentes. La falta de profesionalización es una problemática que puede influir demasiado en que los turistas elijan o recomienden un destino turístico.

Las compañías turísticas presentan rasgos distintivos, entre los cuales se pueden mencionar su localización próxima a los recursos turísticos, la estacionalidad de la demanda, la simultaneidad de los servicios, la dificultad para controlar la calidad del servicio debido a la singularidad de la experiencia turística, la elevada inmovilización de capital y la importancia de los recursos humanos por su incidencia en la imagen de la empresa y en la experiencia integral del cliente (Figuerola Palomo, 1995).

Los servicios de alojamiento son componentes fundamentales de la actividad turística. Éstos tienen gran influencia en la percepción del turista hacia la ciudad o país visitado; igualmente de la cantidad y tipo de alojamientos ofrecidos depende la duración de la estadía y la cantidad de visitantes dispuestos a pernoctar en la ciudad y a actuar como efecto multiplicador en sus lugares de origen (Álvarez Caperochipi, Díaz Pérez y Álvarez González, 2001).



Los servicios de alojamientos comparten ciertas características con los servicios turísticos: la intangibilidad, la inseparabilidad y la no perdurabilidad. Estas crean cierta inseguridad en la entrega de los servicios, que sólo puede ser minimizada con un alto grado de profesionalidad por parte de los trabajadores del sector (Sancho, 2019).

La profesionalización es entendida como “el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales” (Giraldo, 2001, p. 13).

Por consiguiente, el factor humano se hace esencial para todas las empresas, tanto para generar posicionamiento y diferenciación, como para llegar a cumplir y alcanzar los objetivos que se propone la organización (Melamed, 2010).

En muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano posee una incidencia tal como en la hotelería, debido precisamente a la relación directa que posee el personal con los clientes. Por lo que debe considerarse al capital humano como la principal ventaja competitiva de este sector del turismo (Acosta, 2002).

En la búsqueda de antecedentes, puede verse la escasez de textos relacionados a este sector en específico. A continuación, se citan trabajos teóricos que se vinculan a la temática.

Los autores Hernández López, Pérez Melo y Molina (2017) en su investigación “*Análisis de la calidad laboral en una empresa familiar del sector turístico de Mazatlán*” se basaron en examinar, con un enfoque mixto de carácter descriptivo, la gestión en un nivel social y económico respecto de las tareas que los gerentes/dueños hacen en sus emprendimientos turísticos para que sus recursos humanos puedan seguir motivados y dar un servicio de calidad. Se tomó como referencia el 70% de la

población, con mayoría del sexo femenino y edad de los 31 a 35 años con grado de estudio en bachillerato, de una empresa de 90 empleados, utilizando un indicador de calidad de vida en el trabajo conocido como 'CVT-COHISALO', a los fines de medir 7 dimensiones relacionadas: Soporte institucional para el trabajo, Seguridad en el trabajo, Integración al puesto de trabajo, Satisfacción por el trabajo, Bienestar logrado a través del trabajo, Desarrollo personal y Administración del tiempo libre. Se concluyó que los resultados arrojados mostraban un índice alto de calidad de vida laboral, debido a que las relaciones de afecto generan mayor confianza, compromiso y entrega.

El autor Romero (2006) en su investigación "*Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa*" propuso un estudio con enfoque descriptivo cuyo objetivo fue diagnosticar la importancia que tiene el factor familiar en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) familiares en Colombia. Se encontraba dividido en tres partes: la primera introdujo conceptualmente al lector en el mundo de las empresas familiares; la segunda, planteó el problema de la interacción familia-empresa como factor determinante en las posibilidades de fortalecer la productividad y la capacidad competitiva de una PyME familiar; y la tercera describió un caso típico que ejemplificó los efectos de la dinámica familiar sobre el desempeño de tales organizaciones.

Las herramientas y métodos fueron el trabajo de campo en una empresa familiar con el apoyo de una asesoría externa donde se implementaron prácticas para incursionar en una mejor gestión empresarial, tales como optar por una visión compartida sobre la empresa y su futuro, incluyendo un consenso sobre la razón de ser de la empresa familiar, su visión y sus propósitos fundamentales. Otra práctica fue la definición de un esquema de administración, un convenio privado o protocolo de

familia para determinar las reglas y políticas de actuación de la familia en aspectos centrales como su participación laboral, las funciones, cargos y los salarios. Por último, se logró conformar una junta directiva mixta con la participación de dos personas no familiares para que sirvan de mediadores entre la familia y la administración de la empresa.

Tras probar esto en un tiempo determinado se concluyó que hubo un gran aprovechamiento de las acciones de ajuste empleadas en cuanto a los cambios tecnológicos y de gestión que se había impuesto la empresa antes, los cuales generaban conflictos tanto de padres e hijos como también entre hermanos. Éstas nuevas prácticas aseguraron una continuidad y desarrollo armonioso y organizado.

Los autores Polanco, Araujo, Portugal, Guamialamá, Valdes y Salazar Duque (2020), en su investigación llamada “*Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo*”, postularon un enfoque mixto de carácter descriptivo, siendo su objetivo analizar el impacto en la sociedad y el diagnóstico del perfil del emprendedor con factores como la innovación, la asunción de riesgos, la toma de decisiones, la creación de empresas y autoconfianza.

La misma se aplicó en dueños/gerentes de 87 emprendimientos turísticos (hoteles, hosterías, restaurantes, cafeterías, agencias de viaje y otros relacionados a la actividad turística) para obtener información actualizada, con el fin de que a futuro pueda mejorar el perfil del emprendedor, la competitividad y la creación de nuevos emprendimientos turísticos en el destino. Se utilizaron métodos e instrumentos como el trabajo de campo en la localidad, entrevistas no estructuradas, encuestas con preguntas cerradas y otras semiestructuradas.

El resultado determinó que se percibe un nivel bajo de innovación, ya que el capital humano de las empresas familiares, en su mayoría, no se encuentra capacitado y parte de las ganancias obtenidas no son invertidas en capacitaciones; concluyendo que en la localidad de Mindo se necesita un programa de educación permanente y la actualización de conocimientos en hospitalidad y servicios para poder aprovechar de manera efectiva sus atractivos turísticos.

Los autores Teixeira Rivanda y Carvalhal (2013) en el informe titulado *“Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras”* investigaron con un enfoque cualitativo y carácter descriptivo. Se emplearon herramientas como entrevistas personales semiestructuradas, dirigidas a al menos un heredero de las empresas bajo estudio para la recolección de datos.

Por medio de dicho instrumento se buscó analizar la sucesión y los conflictos existentes en cuatro pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Se analizaron las principales características de dichas empresas y el proceso de sucesión, identificando los conflictos existentes entre fundadores y herederos. El resultado concluyó en que no hay problemas cuando se trata de la profesionalización en la gestión, la mayoría de las problemáticas fueron por choques generacionales, por la confusión de roles, como heredero/hijo, fundadores/padres y pasan habitualmente cuando las discusiones de la casa pasan a la empresa o viceversa. Esto determinó que las empresas tienen que profesionalizar al próximo sucesor, puesto que la mayoría ya tienen visto quién podría seguir encargándose del emprendimiento.

Los autores Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en su investigación *“La gestión del capital humano en las MiPymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina”* desarrollaron un estudio a través de un enfoque mixto y de carácter exploratorio-descriptivo, utilizando instrumentos y métodos como la

recolección de información en sitios oficiales, relevamiento *in situ* y el trabajo de campo, siguiendo las principales ferrovías y líneas de subterráneos de la ciudad donde se encontraron establecimientos turísticos que no figuraban y otros que figuraban pero no se encontraban abiertos en las bases de datos oficiales.

Luego de realizarles las encuestas a sus responsables, analizaron qué prácticas son las que las MiPymes de alojamiento turístico emplean para gestionar al personal en general. En particular indagaron acerca de las técnicas aplicadas, como la definición de cargos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación, desarrollo, evaluación de desempeño y su desconocimiento en emplear las buenas prácticas de estas. Como parte de los resultados se encontraron con que los propietarios de PyMEs con frecuencia son desalentados a incorporar nuevo capital humano por la deficiencia operacional, relacional y actitudinal que sufren los RR. HH. en el sector de los servicios.

A esta situación se suman los estrictos convenios laborales, la escasa competencia profesional y consultoría poco apropiada para PyMEs. Como así también, la capacitación existente que está dirigida a grandes empresas o es específica para puestos operativos, lo que contrasta con la realidad del sector turístico en Argentina, donde el 90% de las empresas hoteleras son PyMEs de carácter familiar, por lo que necesitan capacitaciones propias a su tipo de gestión. La tecnología de la información es una inversión que se desestima y desmerece como ventaja competitiva, por su carga impositiva y la falta de desgravaciones. Por lo expuesto, se prioriza el crecimiento en metros cuadrados o nuevos servicios, es decir, se buscan inversiones tangibles. La necesidad de innovar fue reconocida por las PyMEs y admiten que la creatividad es una herramienta indispensable, aunque son pocos los que logran desarrollarla.

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. Como datos relevantes se evidenciaron las técnicas más usadas en dichos establecimientos, las cuales son utilizadas, pero con un alto índice de informalidad, concluyendo que los emprendimientos encuestados utilizan prácticas propias de la gestión aplicadas directamente sobre las personas, íntimamente vinculadas a la sostenibilidad (socio-técnica-económica) como estrategia de respuesta a un entorno sectorial que cada vez crece más y cambia constantemente.

Los autores Marenzana y Abraham (2016) en su investigación *“Comparación de la gestión del capital humano, entre PYMES y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén”* propusieron un estudio cualitativo de tipo exploratorio, utilizando elementos como la recolección de ocho muestras (cuatro PYMES hoteleras y cuatro hoteles grandes) con el objetivo de diferenciar la gestión que llevan a cabo, obteniendo y analizando conceptos y variables como la misión de los hoteles, capacitación, proceso de inducción del personal y motivación.

Se obtuvo como resultado que las grandes empresas descuidan el capital humano y no cuentan con programas, herramientas y capacitaciones que ayuden al crecimiento constante de sus empleados, priorizando y preocupándose solo del bienestar del cliente, dado que la satisfacción de éste ya es una política de dichos hoteles. En cambio, en las pymes hoteleras los gerentes demostraron que el capital humano es muy valioso y tiene una importancia primordial en la gestión de la empresa, tendiendo a seguir fortaleciendo y desarrollando con programas y capacitaciones al personal, porque

una efectiva gestión del capital humano puede terminar siendo una ventaja competitiva en el mercado.

Es relevante indicar que el número de empresas familiares alrededor del mundo es un porcentaje cercano al 80% del total de organizaciones, las cuales son de vital importancia para el desarrollo económico y social, dado que generan aproximadamente el 55% del PIB global y el 65% de los empleos en cada país (Galvis Rueda, 2019).

Las mismas cuentan con una gran capacidad de sostenerse en el tiempo y resistir diferentes tipos de crisis como la economía del país o la estacionalidad y una mala temporada alta, si se trata del sector turístico y hotelero. En este ámbito, estos emprendimientos son sumamente importantes ya que generan un aporte vital para el sector empresarial con una amplia generación de ingresos y puestos de trabajo.

Como anteriormente se explicó, el sector turístico y hotelero comprende una actividad en la que se destaca y hace la diferencia competitiva la calidad del servicio, por lo que la gestión de la calidad es altamente responsabilidad de los recursos humanos. Por eso, la satisfacción del cliente y el marketing positivo ‘de boca en boca’, el valor rentable de la empresa y la competitividad en el mercado que puede generar van a depender del nivel de formación profesional que tienen sus empleados.

En la localidad de Almafuerde, tanto los organismos públicos de la ciudad como de la provincia de Córdoba han llevado a cabo una inversión muy grande en infraestructura para potenciar el turismo, construyendo una amplia variedad de paradores con una amplia gastronomía y nuevos espacios como Playa Chic, un paseo gastronómico hecho con la reutilización de *container* donde se albergan grandes y conocidas franquicias de comida rápida. Dentro de este paseo está el espacio de ‘La Isla’ para la organización de eventos, en su mayoría nocturnos. Sumado a las vistas que tiene el lago hacia las sierras cordobesas desde la costanera, calificado por el INA

(Instituto Nacional del Agua) como el espejo de agua más limpio de la provincia, ya que no se permiten embarcaciones con motor.

Otro aspecto atractivo de la localidad es el río Ctalamochita que también ha sido renovado con obras públicas. Se gestionó además un plan de marketing turístico en las redes sociales, donde se publicitan grillas de espectáculos o eventos culturales, atrayendo e invitando a *filmmakers* e *influencers*, ya sean populares en los medios como los turísticos o de otros espacios, pero con mucha influencia en las diferentes redes sociales, a crear y subir contenido en sus plataformas virtuales. Todo esto generó una motivación en emprendedores de construir o ampliar la planta turística. Estos factores ayudaron a que la ciudad sea un destino turístico competitivo y potencial tanto a nivel provincial como nacional, siendo esta actividad vital para el crecimiento de la ciudad.

La mayor parte de la oferta local de hospedaje se trata de empresas familiares, siendo el complejo de cabañas el tipo de alojamiento más habitual y elegido por los turistas por su estilo natural y sustentable. No obstante, el punto de atracción más importante a la hora de elegir es el trato, la amabilidad y hospitalidad, donde el recurso humano es transcendental y tiene que encontrarse apto para que la expectativa del huésped se cumpla o supere.

Es interesante investigar cómo los gerentes y/o dueños de estos emprendimientos gestionan el capital humano, donde existe una amplia gama de posibilidades de investigación en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular. Se pueden incluir, además de los ya mencionados casos de investigación de empresas familiares del sector de alojamiento, el estudio comparativo de protocolos familiares de hoteles, la importancia de cada dueño y/o gerente por la capacitación de recursos humanos y la planificación estratégica en el marco de hoteles de gestión familiar, entre otros.



Todo lo indicado se enmarca en un contexto donde la ciudad está dando un salto de crecimiento turístico constante, por lo cual vienen nuevos segmentos de turistas con sus nuevas necesidades, tendencias y conocimientos, lo que los hace ser exigentes. Esto resulta un desafío muy grande para las empresas familiares, ya que tienden a tener problemas por la resistencia al cambio, a innovar y la negación de ideas por las diferencias generacionales. Por esto, será vital la profesionalización como herramienta de solución a llevar a cabo, involucrando de manera eficiente a la gestión del huésped, a los fines de poder generar en éste satisfacción y ganas de volver o recomendar al alojamiento y el destino. Será interesante también investigar la relevancia que los gerentes le dan a la profesionalización.

Con lo dicho anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo analizar el nivel de profesionalización con el que se encuentran los diferentes alojamientos familiares turísticos en la ciudad de Almafuerde, provincia de Córdoba. Es importante observar este tópico para ver con qué nivel académico, formación profesional, capacitaciones, programas y especialización académica en Turismo u Hotelería se encuentra el capital humano, ya que puede resultar interesante para concientizar, modificar o crear programas para potenciar el sector turístico de la localidad.

Las preguntas de investigación que se plantean son: ¿Cuál es el nivel de profesionalización del capital humano en las empresas familiares de alojamientos turísticos de la localidad de Almafuerde? ¿Cuál es el nivel de incorporación laboral de profesionales de turismo u hotelería en las empresas familiares de alojamientos turísticos de la localidad de Almafuerde? ¿Cómo se administran los subsistemas empresa, familia y propiedad en las empresas familiares de alojamientos turísticos en la localidad de Almafuerde?

### Objetivo general

Evaluar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamientos turísticos con más de una generación de la localidad de Almafuerde, provincia de Córdoba.

### Objetivos específicos

Estimar la incorporación laboral de profesionales de turismo u hotelería en las empresas familiares de alojamiento turístico.

Medir la administración de los subsistemas de empresa, familia y propiedad en las empresas familiares de alojamiento turístico.

## **Métodos**

### *Diseño*

La investigación presentó un alcance de tipo descriptivo, ya que en él se buscan obtener características o rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. Aquí se buscó evaluar el perfil de los empleados de alojamientos familiares turísticos de la localidad de Almafuerte, basado en la recolección de información, obteniendo también un análisis de diagnóstico de lo que es la oferta de alojamiento y la inserción de profesionales.

El enfoque fue cuantitativo, dado que se buscó la medición detallada del grado de profesionalización de los emprendimientos en estudio. Para esto, se llevó a cabo la utilización de dos variables: la primera variable era el grado de incorporación laboral de profesionales de turismo u hotelería en estos emprendimientos; la segunda era el nivel de gestión en el desarrollo de acuerdo al Modelo de Tres Círculos. El diseño de la investigación fue no experimental, ya que las variables no se modifican y quedaron tal cual como se han extraído para el análisis hecho a los fines de lograr los resultados y conclusiones obtenidos.

Fue una investigación de tipo transversal porque la búsqueda de información, determinación de la muestra, de variables, conclusiones y resultados fueron en un momento determinado del tiempo.

### *Participantes*

Para la realización de esta investigación se tomó como unidades de análisis a las empresas familiares que prestan servicio de alojamiento en la ciudad de Almafuerte, en las cuales dos o más integrantes de la familia participaron en la gestión o dirección de la empresa. La muestra estuvo compuesta por 4 alojamientos turísticos.

El tipo de alojamiento de los establecimientos fue de complejo de cabañas y se las fue enumerando como: establecimiento n° 1, establecimiento n° 2, establecimiento n° 3 y establecimiento n° 4. El tipo de muestreo que se llevó a cabo fue no probabilístico e intencional. Los establecimientos turísticos aludidos fueron elegidos por ser emprendimientos familiares referentes en distintas ubicaciones de la ciudad, por ejemplo, la zona céntrica de la ciudad, la Avenida San Martín, cercanía a la costanera del dique Piedras Moras y el barrio Pinares. Estos fueron seleccionados gracias al relevamiento turístico brindado por la Secretaría de Turismo de Almaguer. Las encuestas fueron respondidas por los dueños y/o gerentes de los emprendimientos turísticos, quienes eran mayores de dieciocho años de edad.

### *Instrumentos*

Para el abordaje de los objetivos específicos se utilizó como herramienta de recolección de datos a la encuesta, dado que permitió recolectar información, pudiéndose obtener diferentes tipos de variables para tener un contenido preciso y amplio. El modelo de cuestionario utilizado ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares (Belausteguigoitia Rius, 2004) con algunas leves adaptaciones para el caso. A través de sus 30 preguntas se permitió obtener un indicador del grado de profesionalización a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. En cuanto a las respuestas, los encuestados pudieron escoger estar totalmente desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Antes de enviarles las encuestas a los gerentes y/o dueños por Gmail o por la aplicación WhatsApp, se contactó con ellos para explicarles la razón, de dónde viene esta recolección de información y el por qué su establecimiento fue designado, todo esto para generar seguridad y confianza a la hora de pedir datos e información.

En las primeras quince preguntas, el cuestionario se trató de preguntas relacionadas al nivel de profesionalización en la incorporación de recursos humanos, pudiendo ser familiares y no familiares, de los emprendimientos familiares turísticos. Las otras 15 versaron sobre el desarrollo en la gestión de la administración de los subsistemas de empresa, familia y propiedad en las empresas familiares de alojamiento turístico.

### *Análisis de datos*

El análisis de datos recolectados se dividió en dos partes: en primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 15 fueron sometidas a un análisis estadístico donde se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el profesionalismo en el capital humano del sector empresarial en estudio. Aquí, resultó de interés establecer relaciones entre los tipos de unidades de alojamiento, con cuánto personal con relación familiar cuenta y ver si la cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Además, se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, como el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en Turismo u Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitieron determinar patrones de comportamiento del sector.

En segundo lugar, de la pregunta 16 en adelante, 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 Rius (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida pudo 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 está lejos de lograr la profesionalización.

Aparte de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se concretó poder obtener un entrecruzamiento de datos que permitió arribar a conclusiones que integraron las dos facetas de la profesionalización de estos emprendimientos, tanto en lo relacionado con la formación de los recursos humanos, así como la gestión de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se obtuvo un diagnóstico que dio cuenta de patrones de comportamiento de las variables de acuerdo al tipo de cabaña según su clase y antigüedad de la empresa.

## Resultados

En el presente apartado, se detallan los datos recabados, como consecuencia de la aplicación del instrumento nombrado anteriormente, en función de los objetivos específicos y las preguntas de investigación del trabajo de investigación. Gracias a ello, se obtuvieron los siguientes datos, los mismos son expuestos a través de textos y tablas.

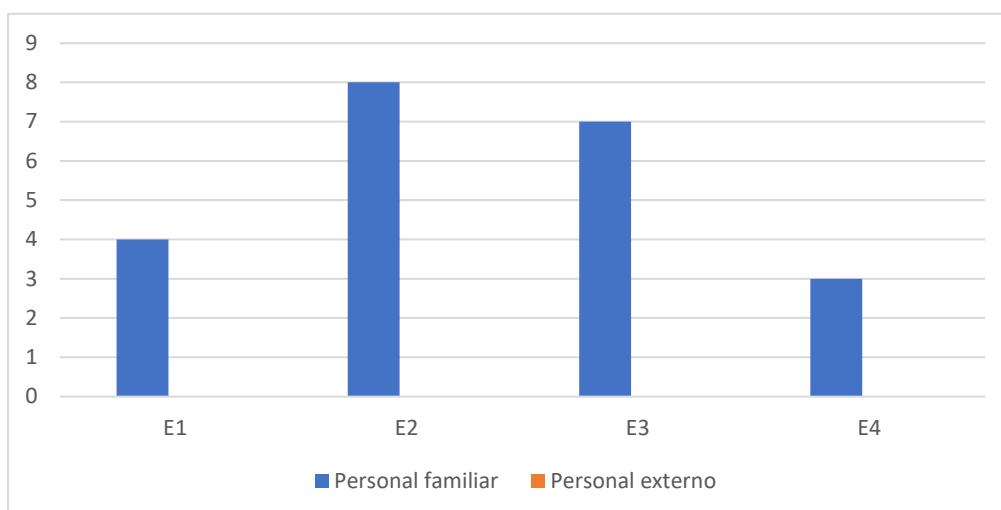
Las empresas encuestadas eran todos complejos de cabañas y presentaron las siguientes características.

El establecimiento 1 solo tenía una cabaña con proyección a construir más unidades de alojamiento. El establecimiento 2 contaba con 5 cabañas. El establecimiento 3 poseía con 6 cabañas. Por último, el establecimiento 4 tenía 3 cabañas.

De acuerdo al primer objetivo específico, en el cual se evaluó el nivel de la incorporación laboral de profesionales de Turismo u Hotelería en las empresas familiares de alojamiento turístico, las encuestas arrojaron los siguientes datos:

En la figura 1 se observa la cantidad de familiares y personal externo que componen los diferentes emprendimientos familiares.

*Figura 1. Cantidad de personal familiar y personal externo por*

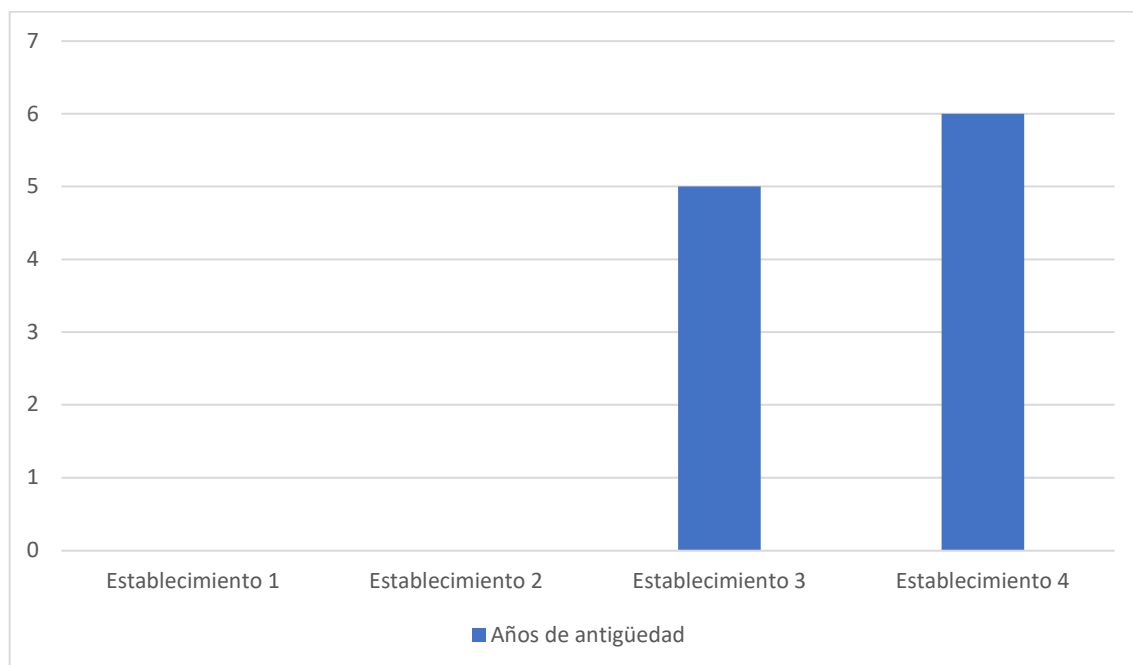


*establecimiento (E).*

*Fuente: de elaboración propia (2023).*

A partir de los datos que se obtuvieron acerca de la cantidad de miembros familiares y no familiares que se encontraban trabajando en cada uno de los establecimientos, se pudo observar que ninguno contó con personal externo. Asimismo, se descubrió que la totalidad del personal familiar asumió diferentes roles dentro de la empresa, ya sea de dirección, gestión y mantenimiento.

*Figura 2. Antigüedad de la empresa.*

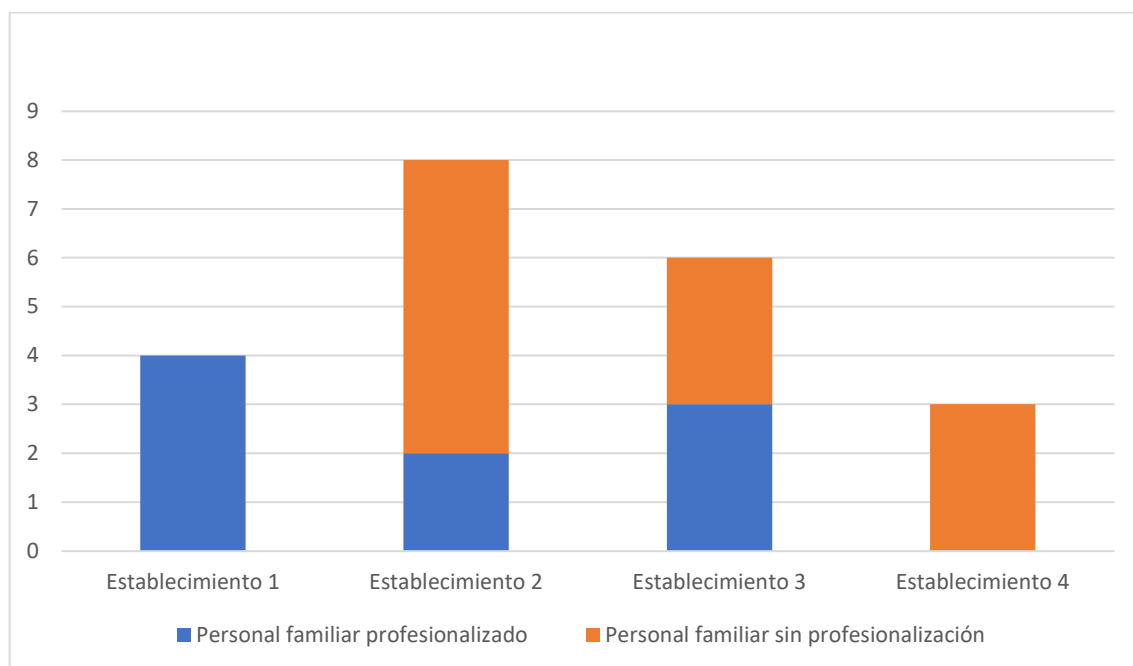


*Fuente: de elaboración propia (2023).*

En la figura 2 se detalla que los cuatro establecimientos no llegan a 10 años de antigüedad, siendo dos de ellos nuevos, inaugurados en el 2023.



*Figura 3. Cantidad de personal familiar profesionalizado y no profesionalizado que trabajan en cada establecimiento.*



*Fuente: de elaboración propia (2023).*

El establecimiento número 1 cuenta con un total de 4 familiares, los cuales cuentan con formación profesional; el establecimiento número 2, en cambio, cuenta con 2 familiares profesionales y 6 familiares sin título profesional; el establecimiento número 3 cuenta con 3 profesionales y 3 no profesionales; y, por último, el establecimiento número 4 que solo cuenta con 3 familiares sin profesionalización.

La siguiente tabla muestra el último nivel de educación alcanzado de los familiares que trabajan, la cantidad y el área de formación.

*Tabla 1. Último nivel de educación alcanzado por los familiares.*

<b>Establecimiento</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Área de formación</b>
Establecimiento 1	Posgrado	4	Derecho
Establecimiento 2	Grado	2	Derecho
Establecimiento 3	Grado	3	Recursos Humanos Arquitectura Diseño Industrial
Establecimiento 4	Secundario	3	-

*Fuente: de elaboración propia (2023).*

Todos los establecimientos, salvo el número 4, tienen capital humano con formación terciaria/universitaria, pero no en el área de Turismo y/u Hotelería.

Con respecto al segundo objetivo específico, en el cual se indagó sobre el nivel de desarrollo alcanzado de la administración de los subsistemas empresa, familia y propiedad en las empresas familiares de alojamiento turístico, se obtuvieron los siguientes datos.

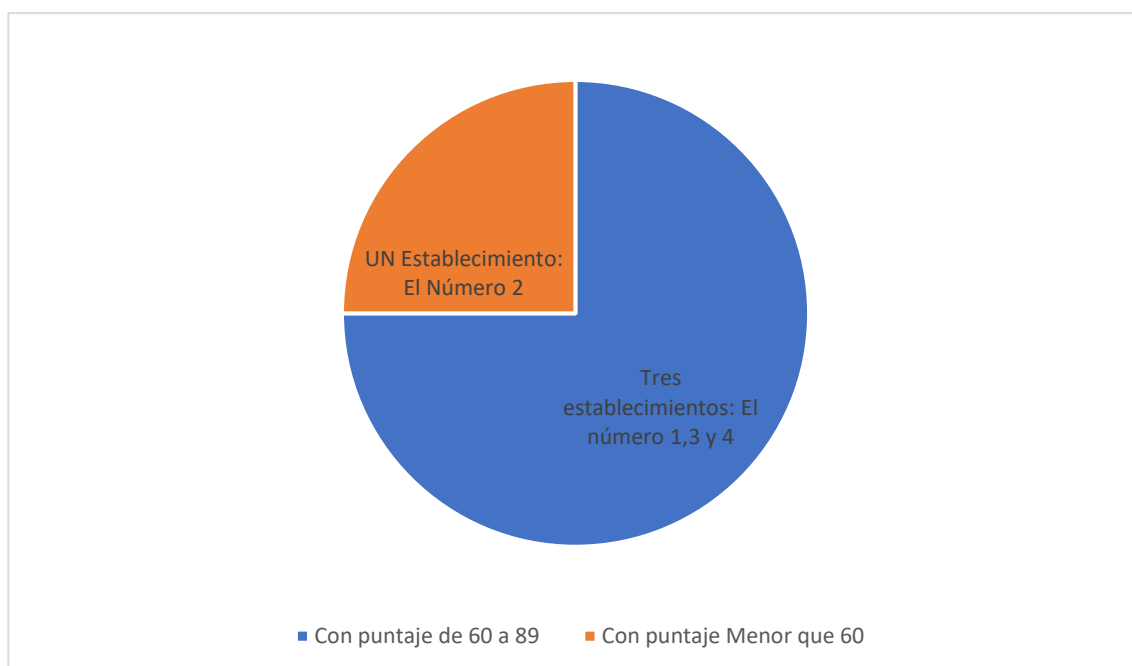
*Tabla 2. Puntaje y promedio obtenido por establecimiento en torno a cada uno de los subsistemas.*

<b>Establecimientos</b>	<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>	<b>Propiedad</b>	<b>Total</b>
	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
Establecimiento 1	28	24	18	70
Establecimiento 2	16	20	20	56
Establecimiento 3	40	22	24	86
Establecimiento 4	40	23	24	87

*Fuente: de elaboración propia (2023).*

Los resultados arrojaron que 3 de las 4 empresas encuestadas estaban entre 60 y 89, lo que significa que tales empresas están la situación de que deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Una empresa arrojó el valor de 56, lo que simboliza que la empresa en desarrollo está lejos de lograr la profesionalización.

Figura 4. Cantidad de empresas por totales del Modelo de los Tres Círculos.



Fuente: de elaboración propia (2023).

El objetivo de esta investigación es determinar, con fundamento en el estudio de las unidades de análisis que conforman la muestra, el nivel de profesionalización en los emprendimientos de alojamientos turísticos gestionados por familias en la ciudad de Almafuerde, provincia de Córdoba.

Es importante mencionar la relevancia de este tema, ya que puede servir como fuente de información e incentivo para las empresas familiares de alojamiento turístico que inicien el proceso de profesionalización, como también para cualquier entidad educativa del país.

Como se indicó previamente, las empresas familiares conforman la gran mayoría del sector empresarial y de los puestos de trabajos privados del país, a esto se le suma la importancia del turismo por sus grandes aportes a la economía local. Esto se ve reflejado directamente en la ciudad de Almafuerde, donde casi la totalidad de las empresas de alojamientos son familiares. Los cambios dinámicos en el mercado son generados por la demanda, lo que hace que las empresas de alojamiento deban profesionalizarse para poder dar una respuesta inmediata a dichas fluctuaciones del mercado, así como ganar, mantener y no perder la competitividad.

En el presente trabajo de investigación resulta oportuno señalar como fortaleza que si bien se encontraron antecedentes relacionados a los temas investigados en diferentes ciudades de la provincia y del país, ninguno de ellos se realizó en la ciudad, lo cual la hace pionera, siendo una investigación única a nivel local.

Asimismo, se puede reconocer al instrumento utilizado, la encuesta, como una debilidad. En ese sentido, en muchos casos los encuestados manifestaron dificultades a la hora de responder por sí mismos, debido al uso de un cuestionario estandarizado con vocabulario poco común. Hubo oportunidades en las que los gerentes no respondieron las mismas, por lo que la muestra podría haber sido más grande. Esto implicó el trabajo

con una muestra relativamente pequeña, de sólo cuatro empresas familiares del sector turístico de Almafuerde, de tal forma que se limita eventualmente la posibilidad de generalizar los resultados a toda la población de las empresas familiares de la ciudad. Es por ello que no hay certeza de que los datos obtenidos demuestren la realidad en su totalidad, además de que los referentes también pudieran responder de manera no asertiva, por no querer dar una mala imagen empresarial o exagerar el nivel de desarrollo empresarial.

En relación con el primer objetivo específico, enfocado en analizar la incorporación laboral del capital humano con profesionalización en Turismo u Hotelería en las empresas familiares de alojamiento turístico, los resultados confirmaron que todas las empresas encuestadas cuentan con profesionales, pero no relacionados al Turismo u Hotelería, sino a otras profesiones lejanas al ámbito de este servicio. Además, ninguno de los cuatro establecimientos contaba con personal externo. Hay que tener en cuenta que estos resultados pueden perjudicar de cierta forma la calidad de los establecimientos.

Como comentan Parra López y Calero Garcia (2006), la intangibilidad del servicio y su alta dependencia de los recursos humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Por lo tanto, la calidad es importante, razón por la cual los miembros de la empresa deben contar con capacidades necesarias, ser bien dirigidos y estar motivados.

De los resultados arrojados, también se puede decir que ninguno de los cuatro establecimientos de cabañas llegaban a los diez años de antigüedad. Dos de ellos son nuevos, habiendo sido inaugurados en el corriente año (2023), es decir, que no llegan al año de vigencia, estando conformados por cuatro a seis empleados. Los otros dos establecimientos datan de una antigüedad de entre 5 y 6 años, siendo atendidos por tres

a seis empleados. En otras palabras, se puede destacar que la cantidad de empleados depende de la cantidad de familiares que conviven, en tanto que los gerentes de los establecimientos sienten que están preparados para administrar y hacer las diferentes tareas que se lleven a cabo.

Las empresas encuestadas revelaron que no tienen personal profesionalizado en Turismo u Hotelería y tampoco tienen interés en establecer en su empresa un programa de formación y capacitación para el personal en estas áreas específicas. Un motivo de estos resultados se debe a que estos establecimientos, caracterizados por su gestión familiar, inician a partir de la decisión de invertir en este sector no por vocación, por lo tanto, no se interesan por la profesionalización de los mismos. Contradictoriamente, en la investigación de los autores Marenzana y Abraham (2016) se encuestó a 4 pymes y 4 cadenas hoteleras con el fin de diferenciar la gestión que llevaban a cabo cada una de ellas. En dicho estudio, en discrepancia con los resultados aquí obtenidos, los gerentes de las pymes hoteleras demostraron que el capital humano era muy valioso y tenía una importancia primordial en la gestión de las empresas. Asimismo, aseguraron que tienden a seguir fortaleciendo y desarrollando ese capital con programas y capacitaciones para el personal, caso opuesto ocurría en las grandes cadenas hoteleras, para las cuales su principal interés era el cliente.

En esta misma línea, Acosta (2002) sostuvo que, en muy pocas áreas de producción y servicios, el componente humano tiene una gran importancia como en hotelería, debido precisamente a la relación directa que hay entre el personal y los clientes. Por lo que debe considerarse al capital humano como la principal ventaja competitiva de este sector del turismo. Esto da a entender que la llave para ser competitivo y fidelizar clientes es centrándose en el personal, en tanto que es el principal contacto y depende de su profesionalización la generación de tranquilidad en

la incertidumbre del cliente a la hora de ver si el servicio por el cual pagó es de calidad y vale la pena, así como también influirá en que el cliente vuelva a elegir el establecimiento o no.

Otro resultado de valor obtenido se refiere a que en todos los establecimientos encuestados no poseen capital humano externo, por lo que se concluye que la administración del alojamiento se centra en el manejo dentro del mismo ámbito familiar. Dicha situación muestra similitud con los autores Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), quienes concluyeron que hay varios factores que desalientan a los gerentes de las Pymes a la hora de incorporar nuevo personal, tales como la existencia de convenios laborales muy rígidos, así como la escasa competencia laboral, los mecanismos de consultoría y capacitación poco apropiada para pequeñas y medianas empresas. En relación a esto, Figuerola Palomo (1995) dice que las compañías turísticas presentan rasgos distintivos, entre los destacados están los relacionados a las características de la servucción, la elevada inmovilización de capital y la importancia de los recursos humanos por su incidencia en la imagen de la empresa y en la experiencia integral del cliente. Estos rasgos dan a entender que la profesionalización de la fuerza laboral es indispensable en el ámbito turístico u hotelero.

En el segundo objetivo específico se indagó sobre el nivel de administración de los subsistemas empresa, familia y propiedad, en torno al Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1996) en las empresas familiares de alojamiento turístico.

En relación con el objetivo que se planteó, la sumatoria de los resultados de acuerdo a los criterios de Belausteguigoitia Rius (2004), aplicados en cada uno de los subsistemas de cada empresa encuestada, permitió verificar que 3 de 4 empresas consultadas tuvieron un valor entre 60 y 89 puntos. Dichos establecimientos muestran que están en vías de profesionalización y que requieren implementar cambios para

umentar sus posibilidades de éxito. Por otro lado, solo un establecimiento obtuvo un valor menor a 60, lo que quiere decir que el desarrollo de su empresa está lejos de lograr la profesionalización.

Por consiguiente, se destaca que en la ciudad de Almafuerde el nivel de profesionalización de las empresas familiares sigue en vías de desarrollo y debe perfeccionarse. En los últimos años, se ha notado un incremento de alojamientos turísticos, lo que despierta mayor interés en profesionalizarse, ya que la competencia es mayor, por lo que los gerentes deben considerar al capital humano como la principal ventaja competitiva de este sector, en concordancia con lo dicho anteriormente por Acosta (2002), en relación a la subsistencia de las empresas familiares en el ámbito turístico.

En alusión a los resultados de los subsistemas, en cuanto a la variable 'Familia', 2 de 4 establecimientos pasan los 36 puntos, los 2 restantes no pudieron salvar dicho puntaje. En el subsistema 'Empresa', ninguno de los establecimientos pudo superar los 27 puntos. El último subsistema es el de 'Propiedad', al igual que en el subsistema 'Empresa', ninguno de los establecimientos pudo alcanzar los 27 puntos, dejando al descubierto las falencias que tienen estos emprendimientos a la hora de gestionar. Aun así, hay varios puntos que se destacan a continuación.

Las encuestas revelaron que los 4 establecimientos en el subsistema 'Familia' no cuentan con un plan de sucesión escrito y que en 2 de 4 establecimientos la familia no se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, no habiendo instalado un consejo de familia. En concordancia, Braidot y Soto (1997) toman a la sucesión como una desventaja de las empresas familiares, ya que en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente en reuniones los problemas de transición de la



empresa y los problemas emocionales de la familia. A su vez, el campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales por lo cual, como indica Belausteguigoitia Rius (2013), tratar temas como el retiro puede resultar malinterpretado si son abordados por los sucesores, por lo que es mejor posponer o que se eviten estos temas de la sucesión o el retiro. Al contrario, los autores Teixeira Rivanda y Carvalhal (2013) descubrieron que a pesar de que los problemas encontrados sean por choques generacionales y por llevar las discusiones de la casa a la empresa o viceversa, a diferencia de los resultados obtenidos, las empresas encuestadas por los autores tienen planteado y visto quién podría ser el sucesor de las empresas familiares.

Otro de los resultados conseguido en relación al subsistema 'Familia', es que los 4 establecimientos coinciden en que los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas. En el subsistema 'Propiedad', se evidencia que la información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla. En la misma línea, Braidot y Soto (1997) afirman que unos de los rasgos que diferencia las empresas familiares de las no familiares y que, a su vez son tomadas como ventajas ante las mismas, son la confiabilidad y la fluidez comunicacional entre los miembros. Sumado a esto, Belausteguigoitia Rius (2013) afirma que un buen clima laboral contribuye al entusiasmo y la motivación por parte de los miembros de la organización, lo que conlleva a mejorar el rendimiento de los trabajadores.

De acuerdo con la metodología del Modelo de los Tres Círculos, se destaca una gran cantidad de puntajes bajos en relación al promedio en los diferentes subsistemas, dejando evidenciado que los gerentes vieron la oportunidad de negocio invirtiendo en establecimientos turísticos solo como otra fuente de ingreso. Aun así, se destaca un cierto grado de profesionalización, ya que se identificó que 3 de las 4 organizaciones de

la muestra se encuadran en el grupo de empresas en las 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. Una sola empresa quedó rezagada en la última categoría de la escala de Likert, la cual tendrá que realizar mayor cantidad de modificaciones e invertir sus esfuerzos en lograr un avance en los tres subsistemas.

Para concluir, se demostró que los complejos de cabañas gestionados por familias encuestadas en la ciudad de Almafuerte no poseen personal familiar que sea profesional en las áreas de Hotelería y Turismo. Si bien los empleados de 3 de 4 establecimientos tienen formación y título universitario, por más que hallan algunos conceptos que puedan influir en este ámbito, la conjunción del factor turístico, administrativo y específico del rubro son exclusivos del Turismo u Hotelería.

Para investigaciones futuras se recomienda realizar un estudio abordando cuál es el nivel de inserción laboral que poseen los profesionales en todo el sector turístico en la ciudad de Almafuerte, con una muestra más grande en cuanto a cantidad de establecimientos para alcanzar mayor representación de la población.

Otra línea de investigación que puede ser viable es comparar la gestión de empresas, sean familiares o no familiares, diferenciándolas por tipologías de alojamientos (hotel, hostel, apart hotel, cabañas, camping, departamentos, etc.).

Una tercera línea de investigación que podría ser viable ampliaría medir la incorporación laboral de otros servicios turísticos de la ciudad como restaurantes, paradores, oficinas de turismo, agencias de viajes, etcétera.

Por último, se podría comparar la gestión de empresas familiares de establecimientos turísticos y las no familiares de la ciudad de Almafuerte.

Asimismo, se puede afirmar que el tipo encuesta utilizado resultó ser el instrumento acertado para este tipo de investigación, aunque se recomienda desarrollar

entrevistas cara a cara con el gerente o representante del establecimiento para que el mismo sienta seguridad y se puedan obtener respuestas mejor detalladas y de calidad. En muchos casos existió desconfianza en brindar los datos necesarios para la investigación por reservas de confidencialidad.

En ese sentido, como última recomendación, se le puede sumar a las líneas de investigación anteriormente descritas, la incorporación de un análisis mixto para obtener información más precisa desde dos perspectivas distintas.

## Bibliografía

Acosta, J. (2002). *Recursos humanos en empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: Prentice Hall.

Álvarez Caperochipi, J. A., Díaz Pérez, F., y Álvarez González, I. (2001). *El Sistema Canario de Innovación y el Sector Turístico*. Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE- Caja Canarias.

Barreto, A., Azeglio, A., y Cannizzaro, E. (2014). “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires- Argentina”- Revista Electrónica CECIET- Año IV-Volumen VI- ISSN L 1852 4583. 1-27.

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

Belausteguigoitia Rius, L. (2013). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.

Braidot, N., y Soto, E. (1997). *Las Pymes latinoamericanas*. Mexico DF: IFEMA.

Cristina, G. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector*, 13.

Davis, J., y Tagiuri, R. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family business sourcebook*, 62-74.

Figuerola Palomo, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas: Organización y financiación*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

Galvis Rueda, J. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. . *Lúmina*, 8-28.

Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector.*, 13.

Hernández López, H., Pérez Melo, Y., y Molina, J. (2017). Análisis de la calidad de vida laboral en una empresa familiar del sector turístico de Mzatlán. *Compilación mexicana de estudios empresariales*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Emanuel-Leite/publication/338337285\\_Sistema\\_de\\_Evaluacion\\_del.101](https://www.researchgate.net/profile/Emanuel-Leite/publication/338337285_Sistema_de_Evaluacion_del.101).

López, G. (2003). *Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica.*, 6-11.

Lozano Posso, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar.*

Marenzana, V., y Abraham, C. (2016). Comparación de la gestión del capital humano entre PYMES y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. Recuperado de <http://www.condet.edu.ar/>. 64-72.

Melamed, A. (2010). *Empresas + humanas: mejores personas, mejores empresas.* Buenos Aires: Planeta.

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

Pérez, M. A. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales.* Valencia: Investigación y pensamiento crítico.

Polanco, D., Araujo, M., Portugal, C., Guamialamá, J., Valdes, M., y Salazar Duque, D. (2020). Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo. *Recuperado de <https://doi.org/10.29166/siembra.v7i1.1714>*, 60-69.

Press, E. (2011). *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia.* Buenos Aires: Granica.

Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES: Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios.*, 131-142.

Sancho, A. (2019). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT Organización Mundial del Turismo.

Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family business review*, 11-16.

Teixeira Rivanda, M., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-17322013000500003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003&lng=es&tlng=es). 854-874.

Urey Higazy, R. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobre ¿mito o realidad?* Bolivia: La Hogera.