



La profesionalización de las empresas familiares en hoteles categoría 3  
estrellas de San Luis Capital, Argentina.

The professionalization of family-owned businesses in 3 star hotels in  
San Luis Capital, Argentina.

---

Seminario Final de Gestión Turística.

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Nombre: Ofria, Gastón Ezequiel.

DNI: 39.990.738.

Legajo: VTURO1064

Carrera: Licenciatura En Gestión Turística.

San Luis, Argentina. 20/11/2020.

Profesora: Mansilla, Melina Noel.

## Índice

Resumen/Palabras clave.....	3
Abstract/Keyword.....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	15
Diseño.....	15
Participantes.....	16
Instrumentos.....	17
Análisis de datos.....	17
Resultados.....	19
Discusión.....	23
Referencias.....	32

## Índice de figuras

Figura 1.....	20
Figura 2.....	21
Figura 3.....	22
Figura 4.....	22

## **Resumen**

Esta investigación tuvo como principal objetivo determinar el nivel de profesionalización en las empresas familiares, clase hotel, categoría 3 estrellas existentes en la Ciudad de San Luis, con el fin de diagnosticar la oferta actual en dicha zona. Para lograr el cometido de esta investigación de tipo cuantitativo se utilizó la encuesta como técnica, lo que permitió recolectar información sobre un espectro amplio de variables que permitieron realizar un análisis integral. Como resultado, ninguna de las empresas analizadas obtuvo la puntuación máxima. Estas mostraron bajos niveles de inserción laboral de profesionales y escasa profesionalización. Se pudo observar, sin embargo, que las empresas de mayor envergadura son las que poseen un grado más alto de profesionalización y una mayor tasa de inserción laboral de profesionales. Las empresas familiares analizadas que obtuvieron los más bajos niveles de profesionalización resultaron ser actualmente muy adversas a los cambios y se niegan a ceder el control del establecimiento a profesionales ajenos a la familia. Se pudo concluir que la oferta actual de San Luis Capital en hoteles de 3 estrellas posee un bajo nivel de profesionalización y deben mejorar en muchos aspectos para alcanzar el éxito.

Palabras clave: empresas familiares, profesionalización, hoteles.

### **Abstract**

The main objective of this research was to determine the level of professionalization in family-owned businesses, hotel class, 3-star category existing in the City of San Luis was investigated, in order to diagnose the current offer in that area. To achieve the purpose of this quantitative research, the survey was used as a technique, which allowed collecting information on a wide spectrum of variables that allowed a more comprehensive analysis. As a result, none of the companies analyzed obtained the maximum score. These showed low levels of labor insertion of professionals and little professionalization. However, it could be observed that the largest companies are those with the highest degree of professionalization and a higher rate of job placement for professionals. The family-owned businesses analyzed that obtained the lowest levels of professionalization turned out to be very adverse to current changes and refuse to cede control of the establishment to professionals outside the family. It could be concluded that the current offer of San Luis Capital in 3-star hotels has a low level of professionalization and must improve in many aspects to be successful.

Keywords: family-owned businesses, professionalization, hotels.

## **Introducción**

En el presente trabajo de investigación se analiza el nivel de profesionalización en las empresas familiares de alojamiento, puntualmente hoteles categoría 3 estrellas ubicadas en la ciudad de San Luis capital, zona que denota un crecimiento exponencial en cuanto a afluencia turística.

La investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar, de clase hotelera ubicadas en San Luis capital categoría 3 estrellas, que ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios en clases reglamentadas, de acuerdo con la normativa vigente. Se ha seleccionado el sector de alojamiento ya que estos establecimientos dependen de manera exclusiva de la demanda turística, configuran componentes centrales de la oferta turística y cuentan con gran peso al momento de definir las estrategias de posicionamiento de los destinos turísticos de la región. En la actualidad, las nuevas necesidades del huésped, la alta competitividad del mercado, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores, hacen cada vez más necesaria la profesionalización de la oferta disponible de servicios al huésped. Vale decir que una parte significativa de dicha oferta está en manos de empresas familiares, donde la necesidad de profesionalización suele ser aún más acuciante en virtud de las problemáticas propias que presenta la gestión de estas organizaciones en particular. Niethardt (2012) postula que el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa es la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización. Se entiende por familia a la unidad social esencial, cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia. Debe existir necesariamente el deseo de transferir la

empresa como legado a las futuras generaciones, por lo que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares.

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo al Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Davis y Tagiuri (1996). El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la propiedad, compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto su modelo de gestión y desarrollo.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: visión a largo plazo; capacidad de resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012). Otras de las fortalezas de las empresas familiares son: un clima laboral que genera en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia; mayor compromiso y dedicación de tiempo y energía destinados a la empresa; flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones del mercado dando prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses; y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo (Irigoyen, 2010). Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas de dichas debilidades están representadas por una acentuada rigidez, que se traduce en una fuerte resistencia ante necesidades de cambio; desafíos comerciales en cuanto a la

modernización de prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito. A estos aspectos se le agregan los procesos sucesorios -y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo- junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996). Cuando las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad y 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, transformándolas en más eficaces para una situación dada. Abarca aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos adquiridos. Las competencias de los recursos humanos constituyen un

recurso estratégico para las empresas. Sin embargo, muy pocas familias ponen el foco en su capital humano e intelectual; es más, muchas de ellas ni siquiera reconocen que tienen estas otras formas de capital. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar (Niethardt, 2012, p.33).

Por lo expuesto anteriormente, la profesionalización de la oferta actual de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular, reviste gran interés a los fines de optimizar la gestión del servicio y adaptar la oferta actual a las nuevas necesidades del huésped.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de alojamiento, más aún sobre investigaciones circunscriptas en San Luis capital. Gran parte de los desarrollos académicos se vinculan con las problemáticas generales de las empresas familiares, los procesos sucesorios y el protocolo familiar. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con aspectos en común con el presente proyecto.

La investigación realizada por Duran, Gómez y Aguilar (2011) “La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento” tuvo como objetivo determinar la cultura empresarial y analizar su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento de las empresas familiares turísticas mexicanas, a través de la propuesta metodológica de Cameron y Quinn (1999). Se ha utilizado como método un estudio múltiple de casos de tipo exploratorio con cuatro empresas relacionadas con la hostelería del estado de Quintana Roo, México.

Los resultados muestran que el tipo de cultura establecida por las empresas familiares caracterizada por los comportamientos y personalidad de los empresarios-propietarios es un recurso intangible que influye de manera importante en la gestión.

El artículo “Las mí pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero” de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) revela los resultados de una investigación descriptiva sobre las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés se subraya el hecho que las preocupaciones de las empresas relevadas mostraron variaciones de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado. Esto abre nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y las necesidades y desafíos implícito en las diferentes etapas, temática que no ha sido lo suficientemente estudiada en la actualidad. Esta investigación, al igual que otros trabajos similares hallados durante la búsqueda exploratoria del tema, se ha valido del uso de un modelo de encuesta para realizar diagnóstico de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, creado por Belausteguigoitia Rius (2004).

La investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) “La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad autónoma de Buenos Aires, Argentina” se basó en un análisis descriptivo de las prácticas empleadas por estas empresas para gestionar los procesos propios de recursos humanos: la definición de puestos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y

desarrollo, y evaluación de desempeño. Dicha investigación tuvo como premisa el hecho que existen bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Se debe tener en cuenta que parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuadran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios.

En la investigación llevada a cabo por Llanos, Valenzuela, Pasten, y Huepe (2011) “Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares”, mediante una investigación de tipo descriptiva, señalaron la importancia de la profesionalización para lograr el éxito en las empresas familiares: la profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos. Esta investigación buscó determinar cuáles son los determinantes del éxito de procesos de profesionalización de empresas familiares. Sobre la base de la opinión de expertos del ámbito académico, asesores consultores de empresas familiares y empresarios que han vivido este tipo de procesos, se logró determinar que las variables que más explican el éxito en este tipo de procesos son la capacidad de adaptarse a los cambios y el control de los procesos de profesionalización. Por otra parte, las variables que menos explican este fenómeno son la capacidad de compartir tareas por parte del propietario y la incorporación de ejecutivos no familiares por medio de procesos competitivos. Esta investigación

reafirma las variables encontradas en la literatura y adicionalmente propone un modelo factorial que las agrupa y relaciona de forma más precisa mejorando su comprensión.

La investigación realizada por Gaona, Hernández y Aguilera (2019) “La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad” tuvo como objetivo analizar la importancia de la profesionalización de la empresa familiar como una necesidad para su continuidad, mediante el estudio de los conceptos de empresa familiar, profesionalización, tecnologías de la información, así como un comparativo entre las familias domésticas y las familias empresariales, para establecer las diferencias que hay en el sistema familiar y en el empresarial. Se estudió el hecho de que solo el 10% de las empresas familiares son capaces de llegar a la tercera generación, resaltando así la importancia de que estas empresas se profesionalicen y adapten a las nuevas tecnologías de la información. Esta investigación fue de tipo documental que procesa la información obtenida y como resultado se clasificó en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; profesionalización, y continuidad de la empresa familiar.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de San Luis capital. Las unidades de análisis, por lo tanto, están representadas por empresas de gestión familiar que brinden servicio de alojamiento categoría 3 estrellas ubicadas en San Luis capital. 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 de la provincia, ya que permitirá una aproximación a las necesidades concretas de capacitación que presentan estas empresas turísticas de gestión familiar a nivel local.

Debido a la falta de investigaciones realizadas en San Luis capital sobre el tema es relevante la presente investigación, ya que dicha provincia se encuentra en una etapa de maduración respecto al turismo y la profesionalización de las empresas ubicadas en su territorio es un factor esencial para un buen desarrollo y la perduración del sector en el tiempo.

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

¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares en hoteles categoría 3 estrellas que integran la oferta de alojamiento en San Luis capital?

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

¿Cómo gestionan actualmente en San Luis capital estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento, en hoteles categoría 3 estrellas en San Luis capital para realizar un diagnóstico de la oferta actual en dicha zona.

Objetivos específicos:

1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento en hoteles 3 estrellas de San Luis capital.

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

Se procuró analizar el grado de profesionalización existente dentro de las empresas familiares del rubro hotelero en la ciudad de San Luis Capital y como se da la inserción laboral de los profesionales del sector. También se buscó analizar cómo se gestionan estas empresas en dicha ciudad en torno a la empresa, la familia y la propiedad. Se analizaron empresas hoteleras de categoría 3 estrellas. No se tuvieron en cuenta aspectos económicos de los establecimientos analizados ni de la sociedad en sí, solo se procura analizar el nivel de profesionalización dentro de estas empresas.

## **Métodos**

### *Diseño*

Este trabajo de investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que procuró lograr una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento. Para esto se previó el uso de dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en este tipo de organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, basado en el Modelo de los Tres Círculos. La investigación descriptiva busca obtener un perfil del objeto de estudio (empresas familiares de alojamiento) para medir determinados atributos (profesionalización, en sus diferentes variantes) lo que permite elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de alojamiento (Vieytes, 2004). Por esta razón, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resulta el

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

### *Participantes*

Las unidades de análisis de esta investigación fueron empresas ubicadas en la ciudad de San Luis, Argentina, clase hotel categoría 3 estrellas en los cuales al menos dos o más miembros de la familia participan en la gestión y dirección de la misma. El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de 10 empresas relevadas durante el trabajo de investigación. Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que desempeñan dentro de la organización. Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que forma 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. Ahora bien, al cuestionario se le han incorporado, en la primera parte, interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

### *Análisis de datos*

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

empresas familiares relevadas en San Luis capital, entre otras relaciones de interés que permitan determinar patrones de comportamiento del sector.

En el punto 7 del cuestionario se planteó el modelo de diagnóstico de empresas familiares, el cual 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 realizó un entrecruzamiento de datos que permita arribar a conclusiones que integren las dos facetas de la profesionalización de estas empresas, es decir, tanto lo relacionado con la formación de sus recursos humanos como el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. Como resultado, se esperó poder realizar un diagnóstico que dé cuenta de patrones de comportamiento de estas variables

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

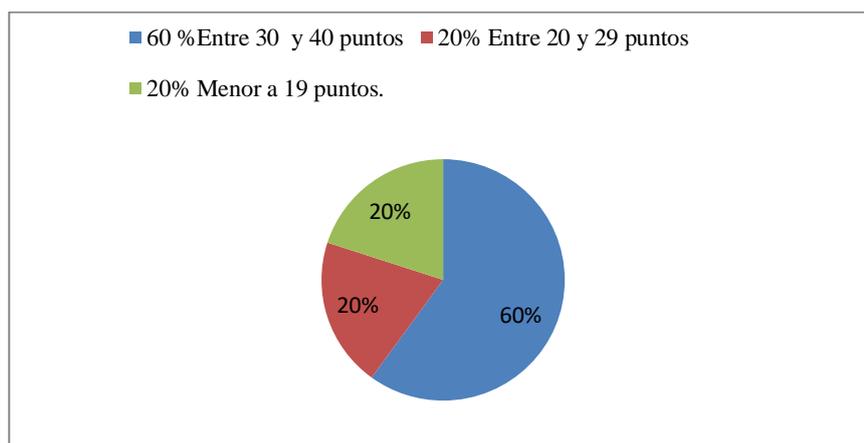
## **Resultados**

Los resultados obtenidos durante el análisis llevado a cabo para el objetivo específico 1, indican que la totalidad de la muestra analizada corresponde a empresas de entre 5 y 30 años de antigüedad en el mercado, todas de la misma categoría (3 estrellas) y pertenecientes a la clase hotel. 4 empresas del total de la muestra analizada poseen menos de 10 empleados, mientras que las otras 6 tienen entre 10 y 25. Las empresas analizadas en todos los casos poseen 3 o más familiares cumpliendo funciones en ellas, desde funciones operativas hasta gerencia o administración de los mismos. 5 de 10 empresas hoteleras contaban con la presencia de 1 profesional, 2 contaban con la presencia de 2 o más profesionales y 3 no poseían ningún profesional en el rubro. En 3 de los casos donde se detectó la presencia de profesionales en el sector corresponden a Técnicos en Turismo, mientras que en solo 2 casos son Licenciados en Turismo que están en la administración de los hoteles. En 1 solo caso de la muestra analizada se encontró un profesional en Hotelería en la gerencia de un establecimiento y que además forma parte de la familia a cargo del establecimiento. En la totalidad de la muestra analizada se observó que todos los integrantes de los establecimientos, desde los mandos operativos hasta la gerencia, tenían educación secundaria completa. En todos los casos los establecimientos cuentan con un organigrama plano, donde el único directivo es un miembro de la familia a cargo de la empresa y todas las áreas operativas se encuentran bajo su mando. Estas empresas en su mayoría solo dan lugar a

profesionales de primer grado en actividades que denoten responsabilidad, mientras que no se les brindan oportunidades a profesionales de segundo grado. Lo que quiere decir que las empresas familiares de esta ciudad depositan su confianza en los familiares y no en personal ajeno a la familia. Se observó un aumento en la cantidad de profesionales tanto de segundo como de primer grado en aquellos hoteles con mayor cantidad de plazas.

Como resultado del análisis realizado para objetivo específico 2 se observa que, en lo que respecta a la toma de decisiones sobre la empresa, 6 empresas de la totalidad de la muestra analizada (10) obtuvieron una puntuación de entre 30 y 40 puntos. 2 empresas se encontraban en el rango de entre 20 y 29 puntos. Las 2 empresas analizadas restantes se encontraban por debajo de los 19 puntos en lo que respecta a la empresa. Estos resultados se pueden observar con claridad en la figura 1.

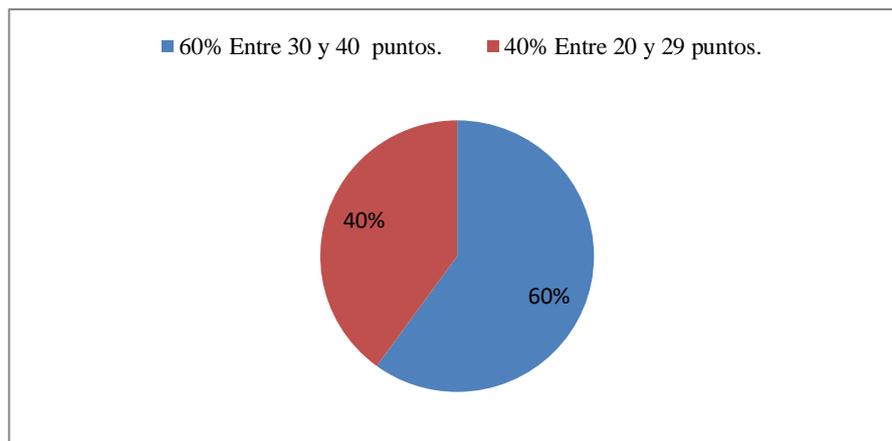
Figura 1: *Porcentajes de puntuación obtenida en toma de decisiones respecto a la empresa.*



En cuanto a la toma de decisiones respecto a la familia, los resultados muestran que 6 de la totalidad de empresas analizadas alcanzaron puntuaciones superiores a los 30

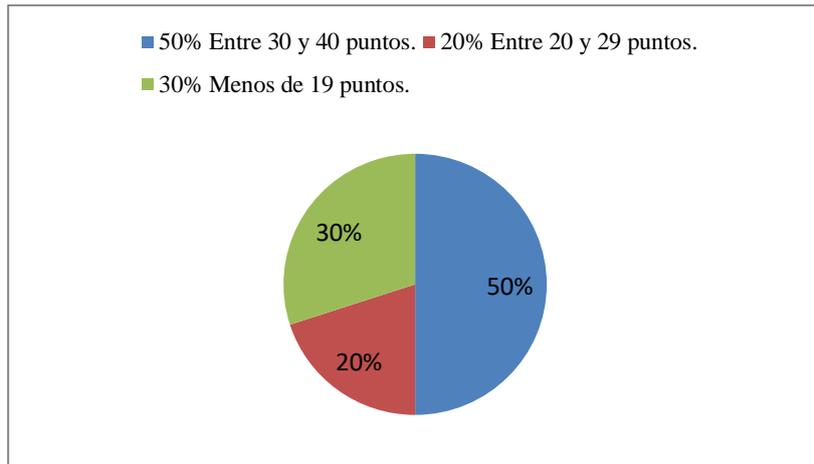
puntos, y 4 empresas de la muestra alcanzaron el rango de entre los 20 y 29 puntos. Ninguna de las empresas analizadas alcanzó puntuaciones inferiores a los 19 puntos en este ítem. Estos resultados se pueden observar con claridad en la figura nº 2.

Figura 2: *Porcentajes de puntuación obtenidos en tomas de decisiones respecto a la familia.*



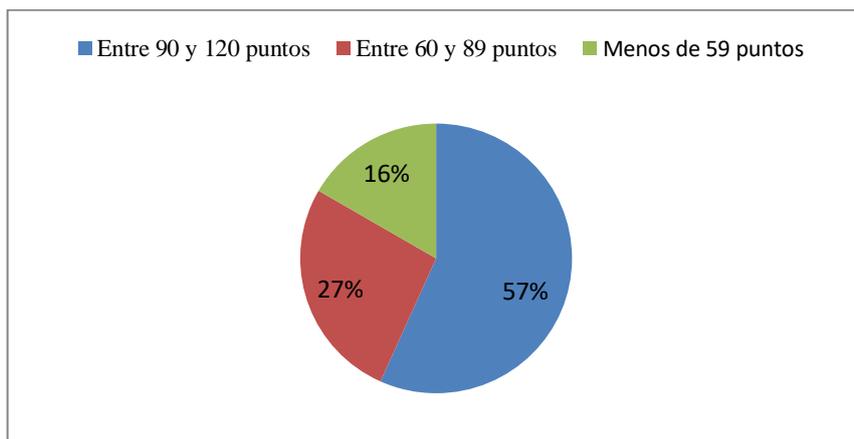
Respecto a la toma de decisiones sobre a la propiedad, en los resultados se pudo observar que 5 de la totalidad de las muestras analizadas alcanzaron la puntuación de entre 30 y 40 puntos. Mientras que solo 2 alcanzaron el rango de entre 20 y 29 puntos. El resto alcanzó una puntuación inferior a los 19 puntos. Estos resultados se pueden observar con claridad en la figura 3.

Figura 3: *Porcentajes de puntuación obtenidos en toma de decisiones respecto a la propiedad.*



Como resultado de la sumatoria entre los 3 aspectos analizados se obtuvo que el 56,6% de las empresas que conforman la muestra obtuvieron puntuaciones de entre 90 y 120. El 26,6% de las empresas analizadas obtuvieron una puntuación de entre 60 y 89. Mientras que el 16,6% restante de empresas que conforman la muestra obtuvieron una puntuación menor a los 59 puntos. Estos resultados se pueden ver reflejados en el grafico 4.

Figura 4: *Porcentajes de puntuación total obtenido por las empresas.*



## Discusión

La investigación realizada tuvo como objetivo general analizar en forma clara el grado de profesionalización de las empresas clase hotel, 3 estrellas de San Luis Capital y así determinar la calidad de la oferta de la ciudad en cuestión.

Debido a la falta de análisis y al poco desarrollo en materia turística observados en la ciudad de San Luis el análisis realizado resultó ser relevante para el sector. Los resultados obtenidos permitirán realizar un análisis crítico dentro de las empresas y las mismas podrán observar con claridad donde deben mejorar o profesionalizarse para optimizar su funcionamiento. Además como indican Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en su investigación, el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra. La gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios, lo que indica la importancia de analizar el personal que integra las empresas.

La muestra analizada comprendió solo San Luis Capital. Dicha ciudad no posee la mayor concentración de establecimientos turísticos ni de mejor calidad de la zona. Además no se pudo observar con total claridad lo ocurrido dentro de las empresas debido a que las encuestas solo se realizaron a un miembro de cada empresa. Por tal motivo se pudieron haber obtenido resultados con cierto grado de subjetividad.

Por otro lado, se observaron resultados consistentes gracias a la cantidad de preguntas que componen las encuestas realizadas. Esto sumado a la precisión de las mismas hizo posible un análisis con resultados concluyentes para la muestra analizada.

En relación a los resultados obtenidos para el objetivo específico 1, se puede notar que mientras mayor capacidad posee la empresa, mayor fue el número detectado de profesionales trabajando en ella. Aquellos hoteles de mayor envergadura edilicia o de

mejor calidad en sus servicios poseen más cantidad de profesionales específicos del sector turístico u hotelero. El organigrama de estas empresas resultó ser más amplio y se pudo encontrar personal específico en cada puesto de trabajo. A diferencia de la investigación realizada por San Juan Sánchez y Caldera González (2018) quienes concluyeron que la antigüedad de las empresas es determinante en el nivel de profesionalización, en San Luis Capital la antigüedad de las empresas en análisis no mostró ningún tipo de relación con la cantidad de profesionales hallados. En todos los casos analizados se encuentra una alta tasa de inserción laboral de la familia, sean o no profesionales en el sector turístico u hotelero. Mientras que se pudo observar una baja tasa de inserción laboral de profesionales en Turismo u Hotelería ajenos a la familia. En la mayoría de los casos los profesionales ajenos a la familia encontrados cumpliendo funciones ocupaban cargos de poca responsabilidad por lo que las empresas de gestión familiar, de clase hotelera ubicadas en San Luis capital categoría 3 estrellas, son adversas a ceder el control de sus altos mandos limitando su crecimiento. En todos los casos analizados la contabilidad y las finanzas de las empresas se llevan a cabo por entidades ajenas, es decir estudios contables, al igual que el marketing. En ningún establecimiento de los que componen la muestra se pudo hallar un área de marketing y también era una función delegada a una entidad ajena a la empresa. Además, se delegan las labores de recursos humanos, lo que puede llevar a que se contrate personal poco capacitado en funciones que requieren cierto grado de profesionalización, al igual que en la investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), quienes sostienen que existen bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión

de RRHH que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas.

Para avalar lo indicado por Farinelli (2007) en su investigación, donde sostiene que por lo general las empresas familiares cuentan con mano de obra poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados. En esta investigación se observó que todos los integrantes de las empresas que conformaron la muestra tenían estudios secundarios completos, desde puestos operativos (mucamas, conserjes, cocineros) hasta sus gerentes, administrativos y socios. Pero se observó mano de obra poco calificada en labores específicas o profesional del sector en cuestión. Lo cual es muy relevante, tal como lo mencionan en su investigación Parra López y Calero García, (2006), para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados. Para esto es importante brindar capacitaciones al personal de los establecimientos analizados para mejorar el servicio brindado, ya que como indica González Unzueta, (2012) la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño.

La baja tasa detectada de inserción laboral de profesionales en el sector es un punto negativo de estas empresas, pero no les afecta en gran medida debido al poco desarrollo de la Ciudad de San Luis en materia turística. Todas las empresas analizadas tienen muchos puntos por mejorar y deberían agregar a su personal gente capacitada ya que ampliarían sus posibilidades de crecimiento. La zona donde se encuentran estas empresas (San Luis Capital) también está en desarrollo, por lo que es importante que

estas empresas se vayan adaptando a las nuevas tendencias y busquen una profesionalización sostenida. Por lo que se aconseja ir profesionalizando la empresa a medida que la demanda lo requiera. Se puede decir que los bajos niveles de inserción laboral hallados son un problema para los nuevos profesionales que deberán buscar arduamente su puesto de trabajo o desplazarse a otra localidad o provincia.

En relación a los resultados obtenidos para el objetivo específico 2, se puede ver que ninguna de las empresas que componen la muestra ha alcanzado el rango de puntuación máximo en el Modelo de los 3 Círculos. Por lo tanto, ninguna empresa se encuentra en un óptimo nivel de desarrollo profesional. En el ítem de toma de decisiones respecto a la familia se observó que ninguna empresa obtuvo la puntuación mínima, a causa de que en gran parte los socios o familiares que trabajan en las empresas son profesionales en algún campo, sea o no relacionado con el turismo, lo que favorece una adecuada toma de decisiones. Todas las empresas analizadas obtuvieron puntuaciones similares tanto en lo que respecta a la familia, la empresa y la propiedad. Se pudo concluir que estos factores están relacionados y no son independientes de los otros. El modelo de gestión desarrollado por las empresas para la toma de decisiones resultó una determinante dado que mientras más desarrollada está esta variable, mayor ha sido la cantidad de profesionales del rubro hallados en los diferentes hoteles. Mientras más profesionalizada se encuentre una empresa, mayor es su apertura con los profesionales externos a la familia. Se comprende la importancia de emplear gente capacitada para alcanzar el éxito y se les brindan mayores libertades de accionar dentro de la empresa. Además lo mencionado anteriormente, coincide con los resultados de la investigación realizada en México por Duran, Gómez y Aguilar (2011) donde muestran que el tipo de cultura establecida por las empresas familiares caracterizada por los comportamientos y

personalidad de los empresarios y propietarios es un recurso intangible que influye de manera importante en la gestión.

Así mismo otro dato relevante obtenido del análisis fue que en 6 casos de la muestra analizada, las familias a cargo de la empresa son propietarios del establecimiento y se encargan de la gestión de la misma. Son ellos mismos quienes llevan a cabo diversas tareas dentro de la empresa y delegan pocas funciones además de las operativas. Estos son los establecimientos con menor capacidad e instalaciones más modestas. Mientras que en los otros 4 casos la familia gestiona la empresa y lleva a cabo diversas actividades en la misma pero alquilan el establecimiento o lo tienen en concesión. Estos poseen mayor capacidad y mejores cualidades edilicias.

Otro punto importante dentro de los resultados de este análisis fue la falta de determinación de los sucedidos de cada empresa para retirarse. Se observó la presencia de familiares afines a la empresa de edades muy avanzadas llevando a cabo funciones administrativas o de gerencia sin ninguna intención de retirarse. Esto en muchos casos produce malestar entre el personal y los socios de la empresa, ya que según el análisis realizado ellos ya no poseen capacidad plena de trabajo y suelen dificultar el desempeño de la empresa. Por otra parte, los sucedidos de edades avanzadas en la mayor parte de la muestra ya han definido sus testamentos y en muchos casos ya han cedido sus capitales a los sucesores, pero resguardando su usufructo mientras estén en vida. Esto es un punto muy recomendable dado que los individuos que componen la familia deben saber con certeza que les corresponde, para evitar cualquier tipo de conflicto. En caso de producirse este tipo de desacuerdos se llegará a instancias legales lo que implica un alto costo económico y genera situaciones incómodas.

En cuanto a la propiedad se observó que en los 6 casos ya mencionados del total de la muestra analizada donde la familia también es dueña del edificio, se puede notar mayor interés por parte de los sucesores por adquirir la empresa y continuar desempeñándose en ella. Es en estos casos mencionados donde se observa claramente lo indicado por Hambra (2012) en su investigación, quien sostiene que 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.

En la mayoría de los casos donde las empresas obtuvieron puntuaciones bajas en el Modelo de los 3 Círculos fue debido a una pérdida de claridad en las metas de la organización. Además se pudo observar que los altos mandos de estas empresas estaban centrados en el día a día, y no prestaban atención al cumplimiento de sus metas. Esta situación se debe revertir durante el proceso de profesionalización. Como indica Badía y Escribá-Esteve (2018), las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

En ninguna empresa de la muestra analizada se pudo observar una política clara para la contratación de parientes. En muchos casos los socios de estas empresas declararon haber contratado un pariente por compromiso. Esto es muy perjudicial dado que se adhiere personal poco capacitado (en algunas ocasiones) y en caso de incumplimiento o falta de efectividad no se los penaliza para no generar algún problema familiar. Tal como indica Leach, (1996) los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales pueden amenazar la supervivencia de la empresa.

En los integrantes de la muestra analizada con mayor antigüedad y menor tamaño si se pudo observar que esas empresas eran vistas como algo más que una herramienta para hacer dinero, a diferencia de las empresas más modernas y grandes que solo perseguían el éxito económico. Por otra parte, en la totalidad de la muestra analizada se pudo observar transparencia en sus finanzas ya que poseían balances claros y se los comunicaban a todos sus socios en forma periódica, de manera tal de no incurrir en desacuerdos.

Al observar los porcentajes de resultados obtenidos se puede ver que el 56,6% de las empresas se encuentran en vías de profesionalización y sus puntos por mejorar no son muchos. Mientras que en el 43,4% restante de los establecimientos analizados si se aprecia un mayor número de debilidades. Si bien la falta de profesionalización es un problema y reduce las posibilidades de éxito, en las zonas con un desarrollo turístico en crecimiento no es un problema mayor, ya que se puede ir profesionalizando la empresa a medida que la zona en cuestión y la afluencia turística lo requieran. Mientras más alejado del micro centro de San Luis Capital se encontraban los hoteles analizados, más altas fueron las puntuaciones obtenidas. En la investigación llevada a cabo por Llanos, Valenzuela, Pasten, y Huepe (2011) sostienen que la profesionalización es un determinante para alcanzar el éxito. Esto es correcto, pero en el caso de la Ciudad de San Luis actualmente, profesionalizar una empresa en un alto grado podría producir grandes costos que no se llegarían a cubrir por el nivel de demanda y el nivel económico de los turistas que eligen vacacionar allí. Por tal motivo según lo analizado, es aconsejable profesionalizar la empresa según la demanda lo vaya requiriendo.

Otro punto hallado fue que las empresas familiares analizadas que obtuvieron bajo nivel de profesionalización resultaron ser muy adversas a los cambios actualmente. Pero

los sucesores de cada una de ellas mostraban un gran entusiasmo con hacer crecer estos hoteles y realizar los cambios necesarios para tal fin. En torno a ellos, la ciudad donde se encuentran estos establecimientos mostró grandes atractivos turísticos culturales, tecnológicos y naturales que lentamente se comienzan a explotar. Por tal motivo las empresas analizadas podrían tener una alta demanda y necesitarían profesionalizarse en un futuro para alcanzar el éxito de forma sostenible en el tiempo. Para lograr su cometido además es importante que las empresas familiares se adapten a las nuevas tecnologías, como indican Gaona, Hernández y Aguilera (2019) en su investigación, solo el 10% de las empresas familiares son capaces de llegar a la tercera generación, resaltando así la importancia de que estas empresas se profesionalicen y adapten a las nuevas tecnologías de la información.

Para concluir, los análisis realizados en torno a los objetivos específicos 1 y 2 han evidenciado el nivel de profesionalización que poseen estas empresas actualmente en la mayoría de sus aspectos, lo que permite resolver el objetivo general planteado. Así pues se puede concluir que la oferta actual de San Luis Capital posee un bajo nivel de profesionalización. Por lo tanto se aconseja realizar capacitaciones a las empresas familiares de dicha ciudad. Se les debe otorgar a estas empresas nuevas herramientas que amplíen sus horizontes y permitirles prepararse para cuando la ciudad analizada llegue a alcanzar un mayor nivel de desarrollo turístico.

Para realizar un análisis más exacto en el futuro se aconseja expandir la muestra analizada agregando las localidades de Potrero De Los Funes, Volcán, Cruz De Piedra y Juana Koslay, debido a la cercanía con la ciudad analizada, y al mayor desarrollo en materia turística que puede observarse en ellas. Además sería de gran importancia

realizar más de una encuesta dentro de cada empresa, lográndose así resultados más objetivos y ampliar las posibles líneas de investigación.

## Referencias

- 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/](http://www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/).
- Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*. *CECIET*, 6(4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las pymes (1º Ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de: [http://c.yimcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbres\\_p\\_tagu\\_iri\\_atributosambi.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbres_p_tagu_iri_atributosambi.pdf).
- Duréndez, A., Gómez, G. Aguilar, JL. (2011). *La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento*. Departamento de Ciencias Económico y Administrativas Universidad de Quintana Roo. Pág. N°3 Recuperado de: [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/38d.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/38d.pdf)
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. (Tesis de grado). Universidad Nacional del Centro de la Provincia. De Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales. Tandil.
- Gaona-Tamez, L., Hernández, R., Aguilera, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Revisión por pares. PP. 8. Vol. 2. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración. Recuperado de: [http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf).
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos*. (1º Ed.). Buenos Aires. Arte Gráfico. Editorial Argentino.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria (1º Ed.)*. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1º Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico. Editorial Argentino.
- Llanos, O., Pasten, D., Valenzuela, R., Y Huepe, P. (2011). *Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares*. *Horizontes Empresariales*, Vol. 10, Núm. 2.

- Leach, P. (1996). *La empresa familiar* (3° Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
- 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.
- 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.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas* (1° Ed.). Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.