

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito científico.

“Profesionalización de Empresas Familiares del Sector Hotelero de Villa Carlos Paz”

“Professionalization of Family Business in the Hospitality Industry of Villa Carlos Paz”

Franco Massimo Ramato Spinelli

DNI: 38.020.937

Legajo: HTL00365

Tutora: Melina Noel Mansilla

Licenciatura en Administración Hotelera

Córdoba, Julio 2020

Índice

Resumen.....	3
Introducción	5
Métodos.....	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumentos</i>	20
<i>Análisis de datos</i>	20
Resultados	23
Discusión.....	28
Referencias.....	39

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipologías y categorización de las empresas en estudio.	23
Tabla 2: Cantidad de empleados de las empresas en estudio.....	24
Tabla 3: Cantidad de familiares que trabajan en las empresas en estudio.	24
Tabla 4: Puntaje total de las empresas en estudio.....	28

Índice de Figuras

Figura 1: Antigüedad de las empresas en estudio.....	23
Figura 2: Último nivel educativo alcanzado por los familiares que trabajan en la dirección y gestión de las empresas en estudio.....	25

Resumen

El objetivo principal de esta investigación fue analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero de la ciudad de Villa Carlos Paz. En el marco de este proyecto, la profesionalización de empresas familiares abarca, en esencia, dos variables: la formación de los recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. En general, los antecedentes hallados sobre el tema analizan factores de éxito y fracaso de empresas familiares, desde conflictos propios de este tipo de organizaciones hasta el desarrollo óptimo de la empresa y su capital humano. Esta investigación es valiosa porque son escasos los antecedentes referentes a las empresas del sector hotelero de la región. Desde la perspectiva metodológica, se propone una investigación descriptiva, de abordaje cuantitativo. La técnica de recolección de datos es la encuesta. Para esta recopilación de información se empleó un cuestionario que contempla variables de interés a los fines de conocer tanto las tipologías y características de las organizaciones y el nivel de formación de los recursos humanos (familiares y no familiares) que se desempeñan en estas empresas, como el grado de desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones, ya que ambos factores hacen a la profesionalización de las empresas familiares del sector. Se destaca de este análisis los resultados en cuanto a las profesiones representadas en la dirección ejecutiva de las empresas familiares del sector de alojamiento de Villa Carlos Paz.

Palabras claves: Profesionalización – Empresas familiares – Servicios de alojamiento - Inserción profesional en la Hotelería - Modelo de los Tres Círculos.

Abstract

The main goal of this research was to analyze the professionalization level of family enterprises in the hospitality industry in Villa Carlos Paz. Professionalization in family enterprises includes two variables: human resources education and the development of the company's decision-making process. In general, background research analyzed the success and failure factors of the family enterprises, from specific conflicts to optimum development of the company and its human resources. The value of this investigation lies in its novelty, as there is very little research about hospitality businesses in Villa Carlos Paz. Methodologically, this investigation proposes a descriptive and quantitative approach. Data was collected through a survey which explored variables to identify the businesses' typologies and features and their human resources' -both family members and not-education level. Both of these factors are part of the professionalization of the family enterprises in hospitality. The highlighted results from this analysis are those regarding the professions represented in the executive management positions of Villa Carlos Paz family enterprises.

Keywords: Professionalization - Family Businesses - Accommodation Companies - Hospitality Professionals Insertion - Three Circles Model.

Introducción

Este trabajo de investigación tiene como objeto de estudio las empresas de alojamiento de gestión familiar de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico. Valora el nivel de profesionalización de los RR. HH. abordada por la inserción de colaboradores competentes en sus labores, ya sean familiares o no, y el desarrollo del modelo de gestión y órganos de gobierno en base a la teoría de los tres círculos.

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, 1995). Como menciona Menna (2012a), la hotelería está alcanzada dentro de la actividad turística como un servicio, por ende forma parte de la oferta. A su vez cada provincia del país posee sus leyes específicas que regulan al sector como también a los servicios hoteleros. Dependiendo de estas legislaciones existen diferentes tipologías de alojamiento.

La investigación se centra específicamente en las empresas de gestión familiar con más de una generación interviniente en la firma, que ofrecen servicios de alojamiento y complementarios en clases reglamentarias de acuerdo con la Ley Provincial de Alojamientos Turísticos 6.483 y sus Decretos Reglamentarios 1.681/18, 6.658/86, 3.131/77, 11/00 de la provincia de Córdoba, más específicamente establecimientos categorizados 2, 3 y 4 estrellas dentro en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Según Serrano, López y García (2007), citados por Monsalve Castro (2015), la hotelería es una de las actividades principales en el turismo sostenible de un destino. La gestión

de la calidad del servicio se aborda desde el marketing. La sinergia de los esfuerzos de la empresa debe estar enfocada en la satisfacción del cliente por encima del seguimiento de estrictos sistemas de gestión de calidad (Monsalve Castro, 2015). La creciente exigencia del huésped fomentada por los constantes cambios dinámicos en las tecnologías de la información y hábitos de consumo, sumado a la llegada de cadenas hoteleras a la localidad, crea la inaplazable necesidad de profesionalizar las empresas familiares por encima de cualquier conflicto de índole familiar, propio de este tipo de organizaciones.

Para que una empresa sea considerada familiar debe cumplir con tres aspectos: una o dos familias deben tener posesión de más de 50% de la propiedad de la compañía, ciertos miembros de la familia deben ocupar cargos directivos y/o ejecutivos, y se debe considerar que habrá un traspaso generacional como hace referencia Gallo (1996) citado por Gómez-Betancourt (2006).

Desde la teoría, el Modelo de los Tres Círculos (Davis & Tagiuri, 1996) está representado por un diagrama de Venn que muestra las relaciones que se dan en las empresas familiares, que en otro tipo de organizaciones no son comunes. Estas interacciones se dividen en tres subsistemas o círculos: propiedad, empresa y familia. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización en cuanto a su modelo de gestión y desarrollo.

El primer subsistema, la propiedad, es definido como el “derecho o facultad de poseer alguien algo u poder disponer de ello” (Real Academia Española , 2020). Seguidamente, la empresa es “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y relaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (Romero, Romero, Romero, Hernandez Rodriguez & Artal Castelles, 2014, p. 9). Por último, la familia es definida como el “conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje” (Real Academia Española ,

2020), dejando en claro que no existe necesidad de que las personas vivan bajo un mismo techo para ser consideradas parte de la familia.

Esta teoría permite identificar que existen siete posibles situaciones donde los colaboradores de la empresa pueden estar ubicados. Es posible ser alcanzados simultáneamente por una, dos o las tres dimensiones que propone la teoría de los tres círculos (Villegas & Lopez, 2018). Unidimensionalmente se puede encontrar familiares sin relación a la empresa, por un lado, ejecutivos y empleados no familiares ni propietarios por el 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/o 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 (Davis & Tagiuri, 1996).

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 derivan directamente en la superposición de ser a la vez miembro de la familia, propietario/a y gestor de la firma (Davis & Tagiuri, 1996).

Si se continúa con el mismo modelo, existen siete atributos ambivalentes, cada uno con sus respectivas ventajas y desventajas. En primer lugar, se considera la simultaneidad de roles. Como ventaja, ésta genera lealtad a la empresa y la familia, y hace que la toma de decisiones sea rápida y eficaz; como desventaja, genera confusión, especialmente en la propiedad de la organización, por falta de objetividad. En segundo lugar, se percibe la identidad compartida.

La misma genera lealtad, un sentimiento de misión y decisiones gerenciales objetivas; sin embargo, puede crear resentimiento hacia la empresa y familia con una sensación de estar constantemente vigilado.

Un tercer atributo a considerar es la historia común de toda una vida. Los familiares se pueden apoyar unos en otros destacando sus fortalezas y apuntalando sus debilidades para generar una base sólida. Sin embargo, los familiares pueden señalar las debilidades en vez de ayudar a taparlas generando una disminución de la confianza. El siguiente atributo trata de la implicación emocional y la ambivalencia, y hace referencia a la expresión de buenos sentimientos, crea lealtad y mejora la confianza, pero, al no ser objetivo, en la comunicación pueden figurar hostilidades ocultas. El quinto atributo es el lenguaje privado que tiene el potencial de generar tergiversación de información y ser conflictiva, o de permitir una comunicación fluida y más íntima.

Los dos últimos atributos son, por un lado, el conocimiento mutuo y la intimidad, los cuales pueden provocar en los familiares la sensación de estar siendo vigilados y de no tener salida, o mejorar la comunicación y toma de decisiones. Por otro lado, el significado de la empresa familiar, que puede generar sentido de misión a los colaboradores o significar rivalidades entre los miembros de la familia (Davis & Tagiuri, 1996).

La empresa familiar goza de ciertos aspectos positivos como expresa Leach (1996), “es el singular clima que genera el sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral” citado por Cannizzaro (2007, p. 4). Desde la primera generación, los fundadores dedicaban enormes cantidades de tiempo y esfuerzo para que el negocio prospere. La personalidad de los fundadores es transmitida a la cultura organizacional del negocio, y está compuesta por valores, creencias y una visión que son transmitidas a la generación sucesora.

En la hotelería, es válido decir que la dedicación es aún mayor, ya que las características intrínsecas del rubro hacen que la familia deba resignar una mayor parte de su tiempo libre,

porque el establecimiento nunca cierra, abre días festivos y feriados, y el trabajo aumenta en temporada vacacional. En encuestas a miembros de empresas familiares latinoamericanas se evidencia la fortaleza del vínculo familia-empresa cuando el 79% de los representantes de las compañías encuestadas, afirmó que, si el negocio no funcionara, seguirían cueste lo que cueste para poder sacar la firma a flote (Dodero, 2005). Esto implica un sacrificio de dividendos, estilo de vida y bienes personales de la familia propietaria.

Muchas de las problemáticas de este tipo de empresas derivan de sus debilidades. La resistencia al cambio hace que sus estructuras rígidas no puedan dar respuestas a los cambios dinámicos del mercado, las prácticas obsoletas afectan la competitividad y fluidez de las operaciones. Esto se puede evidenciar particularmente en el rubro hotelero, donde la tecnología y sistemas de información cobran vital importancia, sumando la aversión al crédito que imposibilita un crecimiento dinámico. Además, la gran mayoría carece de procesos sucesorios y protocolos familiares, lo cual aumenta la cantidad de conflictos internos (Leach, 1996). Muchas de las empresas que lograron subsistir tienen orígenes en épocas donde el oficio y la experiencia eran toda la capacitación necesaria para lograr el éxito del negocio. Es notable que, con el avance social y tecnológico, los mercados pasaron a ser dinámicos y es de vital importancia contar una gerencia profesionalizada para lograr dar rápida respuesta a los cambios del mercado, no perder competitividad y lograr así un mejor posicionamiento de la marca.

Gran parte de las empresas familiares son PyMEs (Falquemberg, 2012), por lo que comparten varias similitudes, tales como la toma de decisiones centralizada, un organigrama de tipo piramidal con escasos niveles, la gestión empresarial no profesionalizada, una relación directa entre dueños y empleados, ciertas barreras para la delegación de funciones y responsabilidades, y la difícil disociación del patrimonio de la empresa con el del propietario, Fernández en Falquemberg (2012). En la misma publicación, el autor hace referencia a que el fracaso de muchas PyMEs se debe a su estilo de conducción previamente descrito por

Fernández (2000). El camino para revertir esta situación es mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial, para trabajar sobre puntos estratégicos como: enfocarse en las personas y sus necesidades, tener visión a largo plazo, sostener una comunicación clara y fluida, entre otros (Falquemberg, 2012). Asimismo, al evolucionar de una dirección emprendedora a una profesional, las empresas tienen varias dificultades y, con el aditivo de las relaciones familiares, la complejidad incrementa notablemente (Peiser & Wooten , 1983).

El protagonista de la profesionalización es la persona “que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes” (Real Academia Española , 2020). Contar con colaboradores idóneos es la primea etapa en el proceso de profesionalización de las empresas familiares.

El proceso de profesionalización define las estructuras y procesos formales, así como establece objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía J. & Escribá-Esteve, 2018). En síntesis, refiere a la implicancia fundamental de 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. 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 (Press, 2011). Se puede decir, entonces, que profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión, se trate de colaboradores familiares o no, sean competentes y cuenten con formación suficiente, no solo teórica, sino también experiencia necesaria para desenvolverse en un puesto decisivo. Si esta persona es ajena a la familia, es vital que ésta le brinde su voto de confianza para que sus labores sean exitosas (Press, 2011).

El alojamiento tiene una única razón de existencia: brindar un servicio. Por las características de los mismos, se sabe que una de las condiciones necesarias y excluyentes que posibilita brindar un servicio son los recursos humanos (Menna, 2012c). Es por esta razón que la profesionalización de los colaboradores es clave. La estacionalidad es un fenómeno que afecta directamente a la actividad turística, rentabilidad y estabilidad del empleo; es en ese punto donde se debe cuidar a los colaboradores más capacitados (Ramon & Abellan, 2014). Las compañías exitosas emplean profesionales con experiencia a cambio de un trato profesional, buena paga e incentivos. Esto no es fácil de aplicar en todas las empresas familiares porque la mayoría son PyMEs, y hacer carrera dentro de estas es desafiante puesto que los mandos altos quedan normalmente bajo el poder familiar (Press, 2011). Además, el capital financiero en esta categoría de empresas es limitado o está predestinado a otros fines en lugar de resguardar el capital humano, en la hotelería este último aspecto es más evidente por la ya mencionada estacionalidad de la demanda.

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

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema da cuenta que existen numerosos estudios de casos sobre empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de alojamiento, más aún sobre investigaciones circunscriptas en la Argentina. Gran parte de los desarrollos académicos se vinculan, por un lado, con las problemáticas generales de las empresas familiares, los procesos sucesorios y el protocolo familiar, como también a la manera en la que se gestiona el capital humano en las PyMEs hoteleras. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con aspectos en común con la presente investigación.

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

El estudio de caso de Teixeira y Barbosa “Sucesión y conflictos en las empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras” (2013) asumió una metodología cualitativa y un alcance descriptivo, orientado al estudio de las empresas familiares. Se tomaron cuatro PyMEs hoteleras de Aracaju, Brasil, para abordar los aspectos de sucesión y conflictos familiares con los fundadores. Con el objetivo de investigar el traspaso generacional y dificultades existentes en este tipo de organizaciones, se verificaron las características de las compañías, junto a los perfiles de los fundadores y sucesores. Los resultados demostraron que existen diferencias en la toma de decisiones, trato al personal y confusión de roles familiares-empresariales, como así también la translación de estos

problemas a ámbitos que no corresponden. Los fundadores resultaron tener más de 51 años y la mitad no tenía instrucción, pero la otra mitad contaba con educación superior. En cuanto a los sucesores, su rango etario era de 30 a 38 años, contaban con formación universitaria y una trayectoria laboral superior a los seis años. Se detectó que tanto sucesores como fundadores eran del mismo sexo. Una de las organizaciones en estudio atravesó un proceso repentino de sucesión no planificada, lo que provocó una disyuntiva con otro heredero. Todas las empresas coincidieron que la profesionalización es necesaria; no obstante, fueron pocas las que accederían a contratar un administrador general. Anticiparse al proceso sucesorio evitaría muchos problemas, además la mayoría de las empresas ya tienen definido quienes serán a sus sucesores.

El trabajo de investigación cualitativa “Comparación de la gestión del capital humano, entre PyMEs y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén” de Marenzana & Abraham (2016), buscó realizar un análisis descriptivo, haciendo comparación del capital humano entre PyMEs hoteleras familiares y hoteles de alta categoría de la ciudad de Neuquén Capital. Asume el objetivo de dimensionar el capital intelectual y brindar a la organización una herramienta de control de gestión. Este estudio es de carácter exploratorio no experimental puesto que el capital humano de las PyMEs familiares de Neuquén Capital, no había sido objeto de estudio hasta el momento de la investigación. Los grandes hoteles manifestaron tener una cultura orientada hacia el cliente; esto deja en segundo plano los clientes internos de la organización. La falta de herramientas o técnicas que apoyen la generación de conocimientos son nulas u obsoletas, si bien poseen manuales operativos, no tienen posibilidad de registrar novedades. La inducción en general está a cargo de algún colaborador, quien capacita al nuevo trabajador utilizando el tiempo de su jornada para hacerlo, aunque los grandes hoteles tengan manuales no suelen ser usados ni consultados. La gestión de RR. HH. debe abordarse desde el liderazgo participativo y tender al desarrollo personal. Para esto se puede aprovechar los

beneficios que aportan las diferentes generaciones, mejorar la formación, brindar posibilidad de hacer carrera dentro empresa, resguardar el clima laboral. El proceso de socialización es recomendado, puesto que proporciona una integración saludable y requiere poca inversión de tiempo. Cabe mencionar que la misión, visión y valores son esenciales para el desarrollo de dicho proceso. Las PyMEs por su parte, declararon que su activo más valioso son los RR. HH. y que los valores son de vital importancia al momento de la contratación.

La investigación realizada por Barroteo y Azeglio (2013) “La Problemática de la Gestión del Capital Humano en las MiPyMEs de Alojamiento Turístico de la Ciudad de Buenos Aires-Argentina” se basó en un análisis descriptivo de aportes de los principales trabajos en la materia. Se extrajeron las conclusiones que determinan situaciones bajo las cuales es posible establecer una gestión estratégica del capital humano e intelectual. Dicho análisis se especificó en algunos de los aspectos más relevantes de la gestión de los RR. HH., como la formación y desarrollo del personal y directivos, estabilidad laboral y estructura de propiedad. En Argentina es reconocida la importancia de los RR. HH. y la dificultad para contratar al personal adecuado para aumentar los estándares de calidad. Los propietarios de PyMEs con frecuencia son desalentados a incorporar nuevo personal 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 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 gestión. La tecnología de la información es una inversión que se desestima como ventaja competitiva, por su carga impositiva y la falta de desgravaciones. Por lo expuesto, se prioriza el crecimiento en m^2 o nuevos servicios, es decir se buscan inversiones tangibles. La necesidad de innovar es reconocida por las PyMEs, y admiten que la

creatividad es una herramienta indispensable, aunque son pocos los que logran desarrollarla. El obstáculo de este proceso radica en la falta de interlocutores que vinculen a las empresas con sus necesidades con organizaciones innovadoras.

La misma línea de investigación continúa con el trabajo realizado 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 RR.HH. que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Se debe tener en cuenta que parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuadran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios. Por lo tanto, resulta de interés ampliar las líneas de investigación en torno a la gestión de recursos humanos, las fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como el nivel de inserción de profesionales del Turismo y la Hotelería en empresas familiares de distintos destinos turísticos del país.

Es posible afirmar que existen un amplio abanico 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, las necesidades de capacitación de recursos humanos y la planificación estratégica en el marco de hoteles de gestión familiar, entre otros. La importancia

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

En virtud de lo anterior, el presente proyecto tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización existente de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina. El objeto de estudio, por lo tanto, está representado por empresas de gestión familiar con más de una generación interviniente en el proyecto, que brinden servicios de alojamientos con categorización 2, 3 y 4 estrellas. 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, su continuidad se ve perjudicada al punto de tan solo un 30% sobrevive a la segunda generación y un 15% a la tercera (González Fernández, 2010). El peso de la tradición familiar, la resistencia a los cambios y los conflictos generacionales suelen ser las razones que obstaculizan afrontar esta

realidad, para lo cual la profesionalización de estas organizaciones es una clara solución. 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 especialización de la actividad.

Como fue mencionado anteriormente, la industria hotelera constituye una actividad de servicios y la calidad de los mismos depende directamente 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 organizaciones del sector turístico, tanto en el área de gestión como a nivel operativo.

Por último, 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, ya que la Municipalidad de Villa Carlos Paz declaró al turismo como su actividad fundamental, estratégica y de vital importancia para el desarrollo de la ciudad (Municipalidad de Villa Carlos Paz, 2008). Asimismo, los resultados de la investigación pueden resultar de utilidad para las instituciones educativas del país, ya que permitirá una aproximación a las necesidades concretas de capacitación que presentan las empresas hoteleras de gestión familiar en una de las ciudades turísticas emblemáticas de Argentina, país donde la actividad turística es política de estado.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Qué nivel de profesionalización alcanzan las empresas de alojamiento familiares de 2, 3 y 4 estrellas en la ciudad de Villa Carlos Paz? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento? ¿Cómo gestionan actualmente estas empresas los subsistemas empresa, familia y propiedad?

Objetivos

General

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares con más de una generación en sector de alojamiento categorizado en 2, 3 y 4 estrellas en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Específicos

1) Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento.

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

Métodos

Diseño

Este proyecto de investigación presentó un alcance del tipo descriptivo para obtener un perfil sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento de Villa Carlos Paz y poder medir sus diferentes variantes, lo que permitió elaborar un diagnóstico fehaciente de la oferta actual de servicios de alojamiento (Vieytes, 2004), además de descubrir posibles fenómenos, tendencias o situaciones de la población de estudio.

El trabajo tuvo un enfoque cuantitativo, dado que buscó medir la profesionalización de las organizaciones en estudio. Para ello se previó la utilización 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. Se consideró el diseño de la investigación como no experimental y con una metodología de enfoque cuantitativo que resultó el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad transversal de este tipo de empresas. El primer objetivo específico fue dirigido a evaluar el

nivel de inserción laboral de los profesionales de la Hotelería en las empresas en estudio, en lo referente a la profesionalización, incorporaciones de primer nivel, como contrataciones de segundo nivel. Se indagó sobre el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la empresa en general, como así también si existen en la organización recursos humanos formados específicamente en Hotelería. El segundo objetivo, por su parte, procuró medir el nivel de profesionalización puntualmente en relación con el modelo de gestión desarrollado por las empresas para la toma de decisiones referentes a la familia, la empresa y la propiedad.

Participantes

Las unidades de análisis de esta investigación son las empresas de servicios de alojamiento contempladas en la Ley Provincial N° 6.483, con categorización 2, 3 y 4 estrellas ubicadas en la ciudad de Villa Carlos Paz, Córdoba, Argentina, en las cuales al menos dos generaciones de la familia participen en la gestión y dirección la misma. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, puesto que no existe por el momento información referente a la cantidad total de establecimientos que forman parte de la población en estudio. En otras palabras, no se ha hallado ningún organismo ni antecedente que represente o enumere a las empresas familiares vinculadas al rubro hotelero en la ciudad de Villa Carlos Paz. De todas formas, la investigación logró consignar una muestra de 20 empresas familiares, de las cuales se identificó un total de 29 unidades de alojamiento, entre ellas 16 establecimientos dos estrellas, 12 establecimientos tres estrellas y un establecimiento de cuatro estrellas. Las encuestas son 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. Participan de esta encuesta un miembro en representación de cada empresa que forma parte de la muestra. Cabe aclarar, que una misma

empresa familiar puede poseer más de un establecimiento que forme parte de la población de estudio bajo su gestión.

Instrumentos

La encuesta fue seleccionada como técnica para la presente investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario a utilizar ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004). El mismo sufrió leves adaptaciones para una mejor comprensión que permitió obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Ahora bien, el cuestionario se dividió en dos partes. En la primera parte, se indagó sobre la empresa en cuestión y sus características, como por ejemplo antigüedad, cantidad y tipos de establecimientos a su cargo, y dimensión de su fuerza laboral. Posteriormente se investigó sobre la profesionalización en términos de formación de grado de su capital humano (familiares y no familiares). Por otro lado, la segunda parte de dicha encuesta se basó en analizar los subsistemas de la empresa haciendo foco en la teoría de los tres círculos. En el marco temporal que la investigación fue llevada a cabo, la sociedad se encontró bajo un estricto régimen de cuarentena por la pandemia del Covid-19, por esta razón se acudió a medios electrónicos para completar las indagatorias. El cuestionario fue realizado por medio de Google Forms, luego se pactó con los entrevistados la manera más conveniente de hacer llegar el mismo, en su gran mayoría se envió vía correo electrónico o WhatsApp.

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 15 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró

relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre las clases y categorías de alojamiento, y la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, como así también identificar si dicha cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento. Se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitieron determinar patrones de comportamiento del sector.

En la segunda parte del cuestionario, es decir desde el punto 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, dicho cuestionario también fue levemente modificado para facilitar su comprensión. 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.

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se pudo realizar 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 obtuvo un diagnóstico que dio cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Definición conceptual

Nivel de profesionalización: Cantidad de personas que trabajan en la empresa con títulos de pregrado, grado y postgrado.

Empresa Familiar: Unidad empresarial que es administrada por una familia propietaria.

Inserción Laboral: Cantidad de profesionales ajenos al círculo familiar empleados en empresas familiares.

Modelo de los tres círculos: Nivel de desarrollo en cuanto a las esferas familia, empresa y propiedad para la organización y toma de decisiones.

Definición operacional

Los datos acerca del nivel de profesionalización de los RR. HH. como así también sobre la inserción laboral de los mismos fueron recabados en 15 preguntas de la primera encuesta y sometidos a análisis estadísticos.

El nivel de profesionalización en relación con la gestión de los tres círculos fue relevado a través de las preguntas 16, 17 y 18 del segundo cuestionario, las respuestas fueron puntuadas con la regla previamente descrita. Los datos se contrastaron con el ideal de equilibrio de las esferas en relación a especialización de la gestión.

Resultados

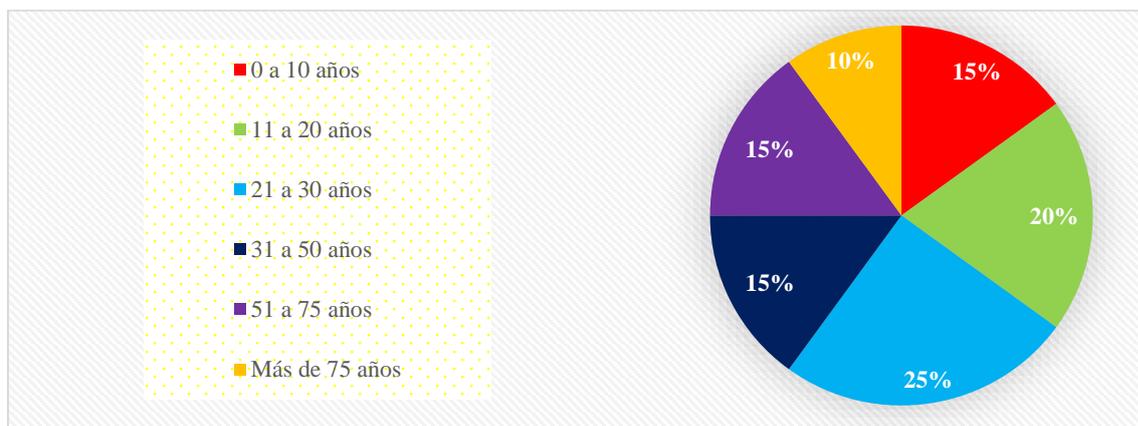
La primera parte del análisis de resultados corresponde al primer objetivo específico, donde se presentaron las respuestas centradas en identificar las empresas y sus características junto al nivel de profesionalización y de inserción laboral de los mismos. Las encuestas lograron obtener respuestas de 20 empresas que a su vez agruparon 29 diferentes unidades de alojamientos, de los cuales varios son administrados por la misma firma. Los establecimientos relevados se clasificaron por tipo de alojamiento y categorización según la tabla 1.

Tabla 1: Tipologías y categorización de las empresas en estudio.

Clases y tipologías	Hotel	Apart-Hotel	Hostería	Hostal	Complejo Turístico	Porcentaje por categorización
Total	24	2	3	-	-	-
Porcentaje por tipología	83%	7%	10%	-	-	-
4 estrellas	1	-	-	-	-	4%
3 estrellas	10	1	1	-	-	41%
2 estrellas	13	1	2	-	-	55%

Un 30% de las compañías consultadas poseen más de un establecimiento de categoría 2, 3 o 4 estrellas. Se identificó que estas empresas en promedio poseen 3 unidades de alojamientos de 2 y 3 estrellas. No se registraron empresas con más de una unidad de alojamiento que posea un establecimiento 4 estrellas en su cartera de negocios. La antigüedad de las organizaciones se puede apreciar en la figura 1.

Figura 1: Antigüedad de las empresas en estudio.



En la gran mayoría de las empresas familiares trabajaban, hasta el momento del relevamiento, dos generaciones (12 casos), tres (6 casos) y hasta cuatro (1 caso), excepto un caso puntual en el cual solo una generación intervenía en la empresa. La cantidad de empleados de las empresas en estudio están expuestos en la tabla 2.

Tabla 2: Cantidad de empleados de las empresas en estudio.

Cantidad de empleados	Alojamientos 2 estrellas	Alojamiento 3 estrellas	Alojamiento 4 estrellas	Empresas con más de un establecimiento
1 a 3	5	1		
4 a 6	2	1		1
7 a 10	3		1	
11 a 20	1	1		1
20 a 30				1
30 a 50				2

La cantidad de familiares que, hasta el momento del relevamiento, trabajaban en los hoteles familiares, están discriminados por categorización de los establecimientos y los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Cantidad de familiares que trabajan en las empresas en estudio.

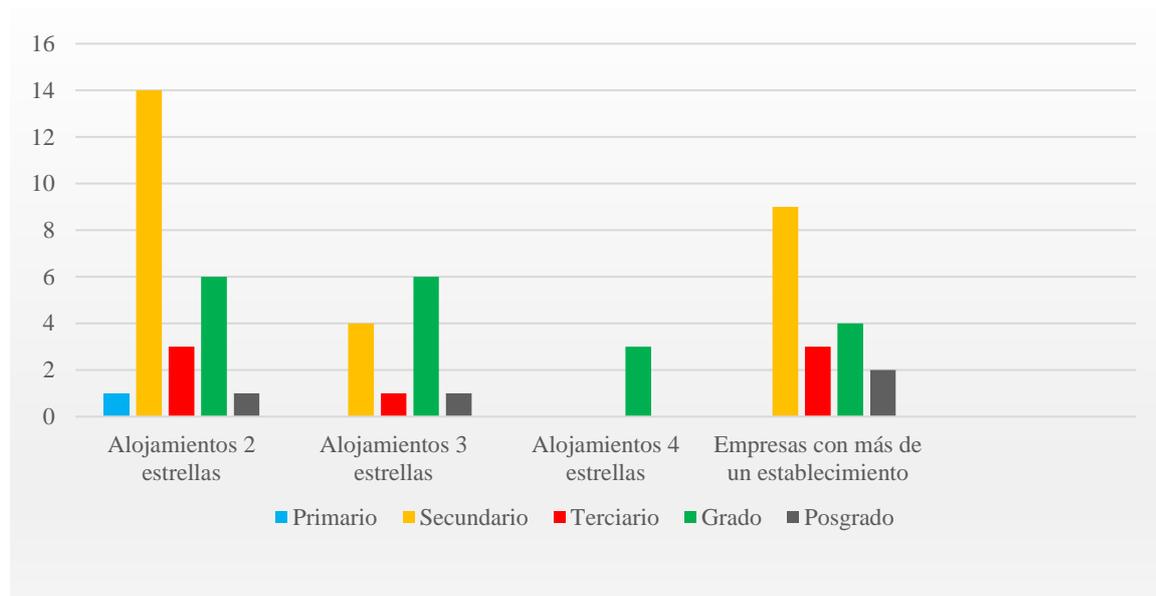
Familiares trabajadores	Alojamientos 2 estrellas	Alojamiento 3 estrellas	Alojamiento 4 estrellas	Empresas con más de un establecimiento
1 familiares	2			
2 familiares	1			3
3 familiares	2	1		1
4 familiares	3	1	1	1
5 familiares	2			1
10 familiares	1			

De todos los 20 casos estudiados, 8 empresas fueron las que mostraron tener una división definida las funciones laborales que cumplen los familiares, ya sea de gestión y control u operativas. Por otra parte, 5 empresas de las restantes tenían a sus familiares empleados en trabajos pertinentes a tareas previamente mencionadas, pero con la excepción de que por lo menos uno de ellos alterna entre puestos operacionales y de

gestión, según sea necesario. Finalmente, en las 7 firmas restantes los familiares trabajaban indistintamente en ambas tipologías de puestos dentro la empresa.

El último nivel educativo alcanzado por los miembros de la familia que trabajan hasta el momento del relevamiento, en puestos de dirección y gestión está exhibido en la figura 2.

Figura 2: Último nivel educativo alcanzado por los familiares que trabajan en la dirección y gestión de las empresas en estudio.



El área de formación de dichos familiares con estudios terciarios y/o universitarios fue en un 50% en ámbitos poco relacionados a la administración de empresas hoteleras. En segundo plano un 16% fueron profesionales del Turismo, seguidas por las profesionalizaciones en Hotelería, Administración, y Contabilidad y Finanzas todas ellas con un 9%, para finalmente dejar la carrera en Recursos Humanos con el 7% restante.

De las empresas encuestadas, solo un 40% cuenta con personal externo con estudios terciarios y/o universitarios. Las empresas con más de un establecimiento fueron las que declararon contar con mayor cantidad de empleados profesionales, tres de cinco de dichas firmas cuenta con especialistas en Turismo y Hotelería. Por otra parte, de los casos restantes surgieron tres organizaciones, una empresa de alojamiento 3 estrellas y dos 2 estrellas, las cuales contrataron con profesionales en Turismo y Hotelería.

En cuanto al segundo objetivo específico, el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad, se detallan a continuación los datos recabados correspondiente a cada una de las esferas.

La esfera “empresa” de las firmas con establecimientos de 2 estrellas arrojaron un puntaje promedio de 32,6 puntos, y las empresas con alojamientos de 3 estrellas obtuvieron un puntaje promedio de 35 puntos. Similarmente, tanto las empresas con establecimientos de 4 estrellas como aquellas con más de un establecimiento alcanzaron puntaje promedio de 32.

Los resultados destacados fueron:

- Más de un 75% de las empresas tienen sus metas definidas.
- Solo un 15% de las empresas tiene un plan estratégico a largo plazo por escrito.
- Un 70% de las empresas lleva a cabo evaluaciones de desempeño de los miembros de la familia.
- Solo un 25% de las empresas tienen profesionales ajenos a la familia que ocupan altos cargos.
- El 80% de las empresas tiene claramente definidos sus puestos de trabajo, todos tienen claro sus tareas, incluidos miembros de la familia y también saben qué se espera de ellos.

En segundo lugar, en cuanto a la esfera “familia”, las empresas con establecimientos de 2 estrellas arrojaron un puntaje promedio de 35,1 puntos, las empresas con alojamientos de 3 estrellas obtuvieron un puntaje promedio de 38,33 puntos y las empresas con establecimientos de 4 estrellas con un puntaje promedio de 32. Por último, las organizaciones con más de un establecimiento alcanzaron puntaje promedio de 36,33.

Los resultados destacados fueron:

- El 90% de las empresas se reúne formalmente para discutir temas sobre la empresa ya habiendo instalado un consejo de familia
- Solo un 20% de las empresas tiene un plan de sucesión por escrito.
- El 70% de los sucesores no tienen experiencias profesionales previas en otras empresas antes de ser incorporados a la empresa familiar.
- El 80% de las familias están de acuerdo que la empresa es más que una herramienta de hacer dinero y el 20% restante se muestra indeciso, pero no descarta esta idea.
- El 95% de las empresas es capaz de trabajar armónicamente y ser capaces de solucionar las diferencias en pos del negocio.

En tercer lugar, al hablar de la esfera “propiedad”, tanto las empresas con establecimientos de 2 estrellas como los de 3 estrellas, arrojaron un puntaje promedio de 29. Las empresas con establecimientos de 4 estrellas obtuvieron un promedio de 30 puntos. Por último, las organizaciones con más de un establecimiento alcanzaron puntaje promedio de 31,1.

Los resultados destacados fueron:

- Solo el 35% de las empresas posee un acuerdo de compraventa de acciones comprendida y aprobada por toda la familia.
- El 35% de los sucedidos no ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa y el 45% se encuentra indeciso.

Finalmente, los puntajes totales de las empresas en estudio fueron exhibidos y clasificados según el tipo alojamiento y las categorías expuestas previamente en la sección análisis de datos de este trabajo, donde se describieron las clasificaciones de resultados. Dichos datos se muestran en la tabla 4.

Tabla 4: Puntaje total de las empresas en estudio.

Puntaje total de las empresas en estudio	Más de 120 puntos	Entre 90 y 119 puntos	Entre 60 y 89 puntos	Menos de 60 puntos
Alojamientos 2 estrellas	1	4	5	
Alojamientos 3 estrellas		3		
Alojamientos 4 estrellas		1		
Empresas con más de un establecimiento	1	3	2	
Total	2	11	7	0

Discusión

El objetivo de este trabajo fue el análisis de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ya mencionada ciudad en estudio, más concretamente se indagó sobre los niveles de profesionalización alcanzados por las mismas, siempre y cuando las categorizaciones de dichas unidades de alojamiento fueran 2, 3 o 4 estrellas. 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, es considerado una política de estado. Esto se vio reflejado directamente en la ciudad de Villa Carlos Paz, donde casi la totalidad de las empresas de alojamiento son familiares. La importancia de estas empresas radica en que forman parte de la infraestructura turística, la cual es la base de un destino turístico. Los cambios dinámicos en el mercado son regidos por la demanda, esto hace que las empresas de alojamiento deban profesionalizarse para poder dar una respuesta inmediata a los cambios y fluctuaciones del mercado y así ganar o no perder competitividad. Si bien se encontraron antecedentes relacionados a los temas investigados, ninguno de ellos se realizó en la ciudad o provincia en estudio, lo cual puede significar un hito para las investigaciones científicas sobre el tema en la ciudad de Villa Carlos Paz. En contrapartida no existe certeza de que los datos aportados por las empresas en estudio reflejen la realidad en su totalidad, ya sea por el uso de un cuestionario estandarizado con vocabulario

poco común, que no es el más adecuado para toda la población y puede generar respuestas no asertivas, no querer dar una mala imagen empresarial o exagerar el nivel de desarrollo empresarial, o un sesgo en las respuestas. En relación a este sesgo Dodero (2005) referenció que en sus encuestas a empresas familiares latinoamericanas se evidenció un fuerte vínculo entre las familias y sus empresas, donde la identidad familiar se mezcla con la empresarial y la capacidad de diferenciar entre dichos los límites es difícil de lograr por la naturaleza de este tipo de compañías. El instrumento utilizado fue una encuesta vía Google Forms, la misma apaleaba a dos cuestionarios, uno por cada objetivo específico. Esta modalidad permitió una recolección y clasificación de información rápida y eficiente; así mismo resultó flexible y práctica para los encuestados que se encontraban en el marco de aislamiento social preventivo que transcurría al momento del trabajo de campo.

El primer objetivo específico evaluó el nivel de inserción laboral de los profesionales en las empresas en estudio. Para abordar este tema, se tuvo en cuenta las categorías y tipologías de los establecimientos encuestados como así a la antigüedad de dichas empresas. Este abordaje se relaciona con el antecedente de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) que reveló como punto de interés, el hecho de que las preocupaciones de las empresas hoteleras varían de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Los establecimientos con más trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, en cambio los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado. Según el artículo anterior esto debería reflejar una tendencia a la profesionalización del sector en la ciudad en estudio, ya que del total de las empresas encuestadas un 65% cuentan con una trayectoria mayor a 20 años, Sin embargo, las empresas con más de un establecimiento fueron las únicas que coincidieron con la tendencia anteriormente descripta, exceptuando a una empresa en particular.

Según Figuerola (1995) 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. Dichos rasgos dan a entender que la profesionalización de la fuerza laboral se vuelve indispensable en el rubro hotelero. Del total de las empresas encuestadas, el 50% no contaba con ningún colaborador profesional de primer o segundo nivel. En cuanto a la mitad restante, la cantidad de profesionales de primer nivel que se observó en los establecimientos dos estrellas fue muy similar a los establecimientos tres estrellas, con la excepción de que los primeros contaban con un mayor número de familiares con título secundario.

En cambio, en las empresas con más de un establecimiento, la mitad de los familiares involucrados tenían estudios universitarios y la otra mitad solo secundarios. Es notable que el 50% de todos los profesionales abarcados se hayan formado en áreas con poca o sin relevancia a la Administración Hotelera, seguidos en menor medida por profesionales en Turismo, para finalmente quedar las carreras vinculadas a las Ciencias de la Administración en igual medida que la Hotelería. Tan solo un 40% de las organizaciones contaba al momento del relevamiento con personal externo con estudios terciarios y/o universitarios, no obstante, un 10% menos de dichas empresas contrató profesionales en Turismo y Hotelería. Aunque el Turismo es una disciplina muy relacionada a la Hotelería, no comparten el mismo enfoque, al igual que las Ciencias de la Administración con la Hotelería. Dicho de otra manera, solamente el 25% de las firmas encuestadas contaban con expertos en Hotelería; esto evidencia la existencia de una subestimación, falta de información o una escasa especialización de los profesionales en el mercado. Cabe mencionar que al momento de inducir un profesional ajeno a la familia, es de vital importancia que ésta le brinde su voto de confianza para que sus labores sean exitosas,

aún más si se trata de un cargo jerárquico dentro de una PyME familiar, ya que estos puestos suelen estar reservados para el entorno familiar (Press, 2011).

En este sentido, la investigación realizada por Barroteo y Azeglio (2013) dilucidó que en Argentina así como se reconoce la importancia de los RR. HH., también se admite que existen dificultades para contratar al personal adecuado para aumentar los estándares de calidad. Además, las PyMEs son desalentadas a incorporar nuevo personal por la deficiencia operacional, relacional y actitudinal que sufren los RR. HH. en el sector de los servicios. En sumatoria existen estrictos convenios laborales, escasa competencia profesional y la capacitación existente está dirigida a grandes empresas o es específica para puestos operativos, lo que contrasta con la realidad del sector. La misma línea de investigación continúa con el trabajo realizado por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) que 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 RR.HH. que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Al respecto, es posible que la deficiente gestión de los RR.HH. en las PyMEs familiares sea la responsable de los bajos niveles de competitividad del sector, ocasionado por la orientación de capacitaciones de cursos preocupacionales, carreras de nivel terciario y universitario que se enfocan en la gestión de grandes empresas.

Un considerable 60% de las compañías relevadas sostuvieron que dos generaciones intervenían en la empresa y del 40% restante un 35% afirmó que son más de dos las generaciones implicadas, lo cual evidencia la probabilidad de conflictos internos por diferencias generacionales. El estudio de caso de Teixeira y Barbosa (2013), al investigar los perfiles de los fundadores y sucesores, demostró que la diferencia generacional ocasionó diferencias en torno a la toma de decisiones, trato al personal y confusión de roles familiares y profesionales, como así también trasladar estos problemas a ámbitos ajenos a lo laboral.

Sorprendentemente, las encuestas revelaron que un 80% de las compañías poseen una noción clara de sus funciones laborales y de lo que la empresa espera de ellos, lo cual presenta una alternativa viable para sortear los conflictos generacionales descritos por Teixeira y Barbosa (2013). En contracara al anterior antecedente, el trabajo de Marenzana y Abraham (2016) entre sus conclusiones propone que la gestión de RR. HH. debe abordarse desde el liderazgo participativo y tender al desarrollo personal. Para esto se pueden aprovechar los beneficios que aportan las diferentes generaciones, mejorar la formación, brindar posibilidad de hacer carrera dentro empresa y resguardar el clima laboral. La misión, visión y valores son esenciales para el desarrollo de dicho proceso y más aún cuando las PyMEs demostraron que los valores son de vital importancia al momento de la contratación. Además, según el atributo ambivalente de simultaneidad de roles de Davis y Tagiuri (1996), tener una noción clara de las funciones laborales aporta lealtad a la empresa y a la familia, juntó a una eficaz toma de decisiones. Otra posibilidad es que exista una sinergia intergeneracional positiva ocasionada por el liderazgo participativo, entre los fundadores y herederos.

Del total de las organizaciones encuestadas, un 40% de las empresas mostraron tener distribución marcada de las labores que cumplen los familiares, un 25% de las organizaciones restantes tenían la excepción de que por lo menos uno de los familiares alterna entre puestos operacionales y de gestión según sea necesario, y en el 35% restante de las compañías, los familiares trabajaban indistintamente en puestos de gestión u operación. En otras palabras, en el 60% de dichas empresas no existía una distribución clara de las funciones laborales de los familiares involucrados y de la distinción de puestos entre ellos, por ende, al no tener certeza de cuáles son sus responsabilidades y qué se espera de su trabajo, se generan confusiones y conflictos en la empresa. Algunas posibles causas de estos hallazgos encajan con los argumentos de Fernández en Falquemberg (2012) sobre las similitudes de las empresas familiares, en especial la toma de decisiones centralizada, organigramas planos y lo más

relevante a este caso, barreras para la delegación de funciones y responsabilidades (Falquemberg, 2012).

El segundo objetivo específico evaluó el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno al modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1996). Para evaluar los círculos (empresa, la familia y la propiedad) de cada organización encuestada, este trabajo se valió del uso del modelo creado por Belausteguigoitia Rius (2004), aunque este fue modificado para una mejor comprensión y adaptación al país en estudio. El artículo de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) empleó el mismo modelo para revelar las principales problemáticas del sector, tales como el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. En el caso particular de las empresas familiares, Davis y Tagiuri (1996) sostienen que la gestión de los siete atributos ambivalentes y de los tres círculos son determinantes para el éxito o fracaso de la organización y del bienestar familiar. Así mismo, dicha gestión se logra a través del proceso de profesionalización, que define las estructuras y procesos formales, así como establece objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía J. & Escribá-Esteve, 2018). En síntesis, refiere a la implicancia fundamental de 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.

Los promedios que los diferentes tipos de organizaciones relevadas obtuvieron en la esfera “empresa” fueron similares, rondaron entre los 32 y 35 puntos de un total de 50 puntos. Los resultados obtenidos reflejaban al momento del relevamiento que un 75% de las empresas tenían sus metas definidas; sin embargo, solo un 15% de las empresas había formalizado un plan estratégico a largo plazo. En cuanto a la inserción laboral, solo un 25% de las firmas tienen profesionales ajenos a la familia que ocupan altos cargos; no obstante, el 70% de dichas organizaciones evalúa el desempeño laboral de los familiares. En el trabajo de Teixeira y

Barbosa (2013), todas las empresas coincidieron en que la profesionalización es necesaria, aunque fueron pocas las que accederían a contratar un administrador general. Dado el estilo de conducción característico de las empresas familiares en su calidad de PyMEs, el camino para revertir esta situación es mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial, para poder trabajar sobre puntos estratégicos, como tener visión a largo plazo, entre otros (Falquemberg, 2012).

De todos los alojamientos de 2, 3 y 4 estrellas relevados, se obtuvieron en la esfera “familia” promedios que rondaron entre los 35,1 y 38,33 puntos de 50 puntos, a excepción de las empresas con establecimientos de 4 estrellas que obtuvieron un puntaje promedio de 32 puntos porque solo se relevó un hotel de dicha categorización. Los resultados destacados obtenidos reflejaron al momento del relevamiento el 90% de las empresas contaba con un consejo familiar con el cual reunirse formalmente para tratar temas empresariales, a pesar de esto, solamente el 20% de las firmas tenía un plan de sucesión por escrito. Por otra parte, el 80% de las organizaciones cree que la empresa es más que una herramienta para hacer dinero, además, el 95% de los familiares intervinientes en las empresas estudiadas, es capaz de trabajar armónicamente y de solucionar las diferencias en pos de la empresa. En relación con los sucesores, el 70% no tenían experiencias profesionales antes de ser incorporados a la empresa familiar.

Como expresa Leach (1996), las empresas familiares generan un singular clima que crea un sentido de pertenencia y un propósito comunitario a toda la fuerza laboral. El ya mencionado artículo de Doderó (2005) develó que un 79% de las empresas familiares encuestadas afirmó que si el negocio no llegara a funcionar, estarían dispuestos a sacrificar sus dividendos y estilo de vida para poder seguir adelante con el mismo. Evolucionar de una gestión emprendedora a una profesional es difícil, más aun si el aditivo familiar está presente, ya que la complejidad incrementa notablemente (Peiser & Wooten , 1983). Si se enlaza con los

atributos ambivalente de Davis y Tagiuri (1996), se puede relacionar el alto porcentaje de familiares que son capaces de dejar de lado sus problemas familiares para trabajar en la empresa, con el atributo “la historia común de toda una vida”, que destaca las fortalezas de cada uno y apuntala las debilidades de los demás miembros de la familia. También se puede relacionar el hecho de que la gran mayoría de las empresas contaba con un consejo de familia formalizado, con “el conocimiento mutuo e intimidad”, el cual mejora la comunicación y la toma de decisiones.

Los promedios del total de las organizaciones relevadas obtuvieron en la esfera “propiedad” fueron similares, rondaron entre los 29 y 31,1 puntos de un total de 50 puntos. Los resultados más sobresalientes que se obtuvieron fueron que solo el 35% de las empresas poseía un acuerdo de compraventa de acciones aprobada por toda la familia y el 35% de los sucedidos no ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa, así mismo el 45% restante se encuentra indeciso. La investigación de Teixeira y Barbosa (2013) tuvo como objetivo investigar el traspaso generacional. Una de las organizaciones en estudio atravesó un proceso repentino de sucesión no planificada, lo que provocó una disyuntiva con otro heredero. Se concluyó, entonces, que el anticiparse al proceso sucesorio evitaría muchos problemas. Conjuntamente, Leach (1996) declara que la gran mayoría de las empresas familiares carece de procesos sucesorios y protocolos familiares, lo cual aumenta la cantidad de conflictos internos. Además, Falquemberg (2012) habla sobre el camino para revertir la situación de fracaso de las PyMEs familiares, a raíz del estilo de conducción que describe Fernández (2000). En este caso, serían de especial utilidad tanto la visión a largo plazo, como la comunicación clara y fluida (Falquemberg, 2012).

Se compararon los resultados obtenidos del cuestionario basado en el modelo de encuesta creado por Belausteguigoitia Rius (2004). Se encontró que únicamente un 10% de las empresas familiares encuestadas tenía un desarrollo óptimo para dar continuidad a la

organización a través de la siguiente generación, un 55% se encontraba en vías de profesionalización y un 35% debía realizar cambios importantes tanto en la empresa como en la familia. Como expresa la teoría de Davis y Tagiuri (1996), el éxito o fracaso de la organización y del bienestar familiar puede ser determinado por la gestión de los tres círculos y los siete atributos, de todas formas, ninguna de dichas firmas se encontraba en el nivel de desarrollo más bajo.

Lo expuesto en este trabajo demostró que, si bien existe un nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en la ciudad de Villa Carlos Paz, es llamativo que solo un cuarto de la población en estudio cuente con profesionales de primer y segundo nivel en Hotelería. Por otro lado, el número de profesionales en Turismo que trabajaba en los alojamientos relevados, era mayor que los profesionales en Hotelería. Es notable que existe una superposición entre el Turismo y la Hotelería o sesgo u concepto erróneo sobre esta última carrera. En el caso del resto, que tenían estudios en Ciencias de la Administración, se notó la misma situación que en la comparación anterior con Turismo, es decir, si bien la Hotelería comparte una similitud con este tipo de carreras, la conjunción del factor turístico, administrativo y específico que posee el rubro son exclusivos de la Hotelería.

La gran parte de las empresas relevadas tenían una trayectoria mayor a los 20 años. Siendo que ya se encontraban posicionadas en el mercado, deberían buscar la profesionalización. Una opción para lograr esta meta es la contratación de un profesional, sin embargo, solo un cuarto de las firmas relevadas permitió que un profesional ocupe un alto cargo en la empresa. Hay una falta de voto de confianza de poder separar los círculos de familia y empresa para ceder la oportunidad a alguien ajeno a la familia a hacer carrera en la organización por el bien de las mismas. Además, gran parte de las empresas que decidieron invertir en otro establecimiento, no dieron la oportunidad a profesionales de segundo nivel a ocupar altos cargos en la empresa. Cabe destacar que varias de estas firmas tenían tres y hasta

cuatro establecimientos diferentes, es decir, las inversiones en metros cuadrados son las preferidas en este tipo de empresas. De los pocos profesionales en Hotelería ajenos a la familia trabajando en las organizaciones en estudio, solo un profesional ocupaba un cargo alto en la empresa y sorprendentemente se trataba de una empresa de alojamiento de 2 estrellas.

Fueron pocas las empresas relevadas que contaban con un nivel de gestión lo suficientemente desarrollado para poder efectuar un traspaso generacional sin comprometer la continuidad de la firma. Las puntuaciones de las esferas de familia, empresa y propiedad fueron bastante similares, por lo que se puede concluir que en la ciudad de Villa Carlos Paz la mayoría de las empresas de alojamiento se encontraba en vías de profesionalización al momento del relevamiento. Si bien muchas de las empresas declararon tener buenas prácticas en todas sus esferas, fueron muy pocas las que utilizaban la formalización de documentación respaldatoria a la gestión por escrito; esta herramienta evitaría varios de los conflictos propios de las empresas familiares. Respecto a la esfera empresa, gran parte de las empresas declararon tener sus metas definidas, evaluar el desempeño de la familia y tener una clara definición de puestos de trabajo, sin embargo, casi ninguna tiene un plan estratégico a largo plazo por escrito y no tienen documentos que respalden los puntos anteriormente mencionados. Sucedió lo mismo con la esfera de familia, aunque la mayoría de las organizaciones se reunía formalmente a discutir temas empresariales, eran capaces de trabajar dejando de lado sus conflictos familiares. Si bien tenían un sentido de pertenencia muy fuerte hacia la firma; sin embargo, casi ninguna había efectuado un plan de sucesión y no contaban con un protocolo familiar. Por último, en la esfera de propiedad sucedió lo mismo, son pocas las empresas que definieron acuerdos de compra venta de acciones entre los familiares, además hasta el momento del relevamiento, la mayoría de los sucedidos no habían informado a la familia sobre cómo y cuándo se retirarían.

Las encuestas resultaron ser el instrumento acertado para este tipo de investigación, pero se recomienda combinarlas con entrevistas cara a cara con un representante de cada firma

obtener más respuestas y de mejor calidad. En pocos casos existió cierta desconfianza en brindar los datos necesarios para la investigación por reservas de confidencialidad, aunque existía la opción de hacer la encuesta de forma anónima. Es evidente que el sector no ha sido objeto de muchas investigaciones ni relevamientos ya que existía un desconocimiento sobre la mecánica de una investigación. Afortunadamente la gran mayoría de las empresas encuestadas colaboró sin problemas y hasta demostró interés en conocer los resultados de la investigación.

De todas formas, ampliar la muestra a todas las categorizaciones y tipologías de alojamiento que existen en la ciudad de Villa Carlos Paz sería enriquecedor, como así también complementar este tema con un enfoque mixto. Una posible línea de investigación que deja este trabajo, se vincula con cómo se relacionan los atributos ambivalentes de Davis y Tagiuri (1996), con la fuerza laboral de segundo nivel, es decir cómo estos atributos se vinculan a los empleados y como ellos ven y se involucran con la empresa familiar. Otra posible línea de investigación podría ser el indagar en las razones que tienen las empresas de alojamiento en contratar pocos profesionales en Hotelería.

Referencias

- Badía J. & Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos claves*. Obtenido de www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2006). *Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro*. – (AR-M1020) Argentina.
- Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). *La problemática de la gestión del capital humano en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires Argentina*. (2. 1.-1. Estudios y perspectivas en turismo, Ed.) Recuperado el 19 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215605>
- Barreto, A., Azeglio, A., & Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en el MiPyMEs de alojamiento turístico en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. (6. V.-I.-2.-2. CECIET, Ed.)
- Belausteguigoitia Ruiz, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Cannizzaro, E. I. (2007). *La Problemática de la gestión de la Empresa Familiar*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <http://gestion-hotelera.unq.edu.ar/ENAGH/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>
- Cordoba Turismo. (1980, 1977, 1986, 2000, 2018). Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <https://www.cordobaturismo.gov.ar/legislacion-turistica-y-hotelera/>

- Davis, J & Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado el 03 de abril de 2020, de http://www.fundacionregional.com.ar/download/FBR_Atributos_Ambivalentes_de_la_Empresa_Familiar.pdf
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*. Instituto de la Empresa Familiar. (A. B. School., Ed.) Recuperado el 04 de Abril de 2020, de [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Falquemberg, C. (2012). *Revista Electrónica CECIET ISSN L 1852 4583 Año II Volumen II PYMES HOTELERAS Gestión del Conocimiento, para una Mayor Competitividad*. Recuperado el 2020 de Abril de 11, de <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/22/articulo-22-archivo1-1.pdf>
- Fernández, E. V. (2000). *Planeamiento para Pymes Argentina. El Arte de la Supervivencia*. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.
- Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gallo, M. (1996). *La Empresa Familiar en España: Caminos recorridos y desinos alcanzados por las 100 mayores empresas 1972-1992*. La empresa familiar. 5 IESE.
- Gazzaera, M. A., Lombardo, L., Falquemberg, C., Romero, L., Quadrini, F., & Abraham, C. (2011-2014). *Capital intelectual en el sector hotelero: un modelo para su medición*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://docplayer.es/18144916-Capital-intelectual-modelo-ther.html>
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿ Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Norma.

- González Fernández, R. (2010). *La continuidad de la empresa familiar*. Anuario Jurídico y económico escurialense, (43), 401-410.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. . Buenos Aires: Ediciones Granica. .
- Ley 18.828/70. (06 de 11 de 1970). *Ley Nacional de Alojamiento Turístico*. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de <http://www.saij.gov.ar/18828-nacional-alojamiento-turisticos-Ins0000909-11-06/123456789-0abc-defg-g90-90000scanyel>
- Lucero Bringas, M., Ribbert, E., & Goddio, C. (s.f.). *El Observatorio de la empresa familiar es un aporte, del Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria*. Recuperado el 2020 de Abril de 11, de <https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>
- Marenzana, G. V., & Abraham, C. A. (2016). *Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. Realidad*. (1. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET), Ed.) Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://170.210.83.53/htdoc/revele/index.php/condet/article/view/1613/1653>
- Menna, L. (2012a). *Operaciones de Hoteles, Rooms Division*. Cordoba Capital, Cordoba, Argentina: 15.
- Menna, L. (2012b). *Operaciones de Hoteles, Rooms Division*. Cordoba Capital, Cordoba, Argentina.
- Menna, L. (2012c). *Operaciones de Hoteles: Rooms division*. Cordoba Capital, Cordoba, Argentina.
- Monsalve Castro, C. &. (2015). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. ((. 1.-1. Revista EAN, Ed.) Recuperado el 04 de Abril de 2020, de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602015000100011&script=sci_arttext&tlng=en

Municipalidad de Villa Carlos Paz, C. C. (11 de enero de 2008).

<https://www.villacarospaz.gov.ar/>. Recuperado el 04 de abril de 2020, de https://www.villacarospaz.gov.ar/download_prov/cartaorganicamunicipal.pdf

Peiser, R., & Wooten, L. (1983). *Life-Cycle Change in Small Family Businesses*. Business Horizons, May/June.

Poder Ejecutivo, Ley 18.828/70 Art.1. (06 de 11 de 1970). *Ley Nacional de Alojamiento Turísticos*. Recuperado el 02 de 04 de 2020, de <http://www.saij.gov.ar/18828-nacional-alojamientos-turisticos-Ins0000909-11-06/123456789-0abc-defg-g90-90000scanyel>

Press, E. (2011). *Empresas de familia : Del conflicto a la eficiencia: ¿cómo se construyen y cómo se sostienen?: ¿condenadas a desaparecer?: ¿obligadas a subsistir?* Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

Ramon, A. B., & Abellan, M. J. (2014). *Estacionalidad de la demanda turística en España. Papers de turisme*. Recuperado el 04 de Abril de 2020, de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/294/251>

Real Academia Española . (07 de Abril de 2020). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.* (v. 2. línea, Ed.) Obtenido de <https://dle.rae.es>

Romero, R., Romero, J., Romero, M., Hernandez Rodriguez, A., & Artal Castelles, M. (2014). *Marketing*. Lima-Perú: Editora Palmir EIRL.

Rubio, B. A., & Aragon, S. A. (2002). *Factores Explicativos de Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico en la Pyme*. Universidad de Murcia. Cuadernos de Gestión Vol 2, N°1.

- San Juan Sánchez, E. y. (2018). *Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*. Jóvenes en la Ciencia, 4(1), pp. 1402-1406. .
- Serrano, A., Lopez, C., & Garcia, G. (2007). *Gestion de la Calidad en Servicios: una revision desde la Perspectiva de Managment*. Cuadernos de Gestion 7 (1) pp.33-49.
- Teixeira, R. M., & Barbosa, F. C. (2013). *Sucesion y conflictos en empresas familiares: estudio de casos multiples en pequenas empresas hoteleras*. Recuperado el 22 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215598>
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas (1º Ed.)*. . Buenos Aires: Editorial de las Ciencias. .
- Villegas, S., & Lopez, J. (2018). *estructura de la empresa familiar: El caso de una empresa del giro restauranero en Ciudad Obregón, Sonora*. Recuperado el 07 de Abril de 2020, de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>
- Zeballos, E. (2006). *Obstáculos al Desarrollo de las Pequeñas y Medianas*. Fundación para el Desarrollo Sustentable de.