

Universidad Siglo 21



La profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la Ciudad
de La Falda, provincia de Córdoba, Argentina.

Professionalization of Family-owned companies in the Hospitality Industry in La Falda,
Córdoba province, Argentina.

Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión Turística

Defagot, Martina

DNI: 41087789

Legajo: TUR00677

Profesora Directora: Melina Noel Mansilla

Córdoba, Julio de 2021.

Índice de contenidos

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	13
<i>Diseño</i>	13
<i>Participantes</i>	14
<i>Instrumentos</i>	15
<i>Análisis de datos</i>	15
Resultados	16
Discusión	21
Referencias	30

Índice de tablas

Tabla 1	17
Tabla 2	19

Índice de figuras

Figura 1	18
----------------	----

Resumen

En la presente investigación se analizó el nivel de profesionalización de empresas familiares del sector de alojamiento localizadas en la ciudad de La Falda, provincia de Córdoba, Argentina. Este trabajo presentó un enfoque de tipo descriptivo y se logró una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de dichas empresas. En el mismo se analizaron dos indicadores, por un lado, el nivel de inserción laboral de los profesionales en empresas familiares hoteleras, en el cual se destacó que de los 4 establecimientos encuestados, el 38% son profesionales, de los cuales el 23% cuentan con formación en Turismo y Hotelería. Por otra parte se encuentra el nivel de desarrollo de gestión empresarial teniendo en cuenta el Modelo de los Tres Círculos (familia, empresa y propiedad), donde se obtuvo que el Circulo Familia es el subsistema con mas desarrollo. Finalmente, se concluyó que el nivel de profesionalización es bajo y que todos los establecimientos se encuentran en distintos estadios en cuanto a la gestión empresarial. Esto significa que el camino que tienen hacia la profesionalización también va a ser distinto.

Palabras claves: Profesionalización – sector de alojamiento – empresas familiares – recursos humanos.

Abstract

In the following study, it was analyzed the level of professionalization in family companies in the hospitality industry based in La Falda, Córdoba province, Argentina. This research has a descriptive approach and we achieved a quantitative estimate in the professionalization level of said companies. Two indicators were analyzed; on the one hand, professional job placement level in lodging family companies, in which it was highlighted that out of the four of the places surveyed, 38% of the employees are professionals, and 23% of them have academic training in Tourism and Accommodation careers of study. On the other hand, there is the development level of business management, considering the Three-Circle Model (family, company and ownership), with which we obtained the Family Circle as the most developed subsystem. Finally, it was concluded that the level of professionalization is low and that all the establishments are in different stages of business management, which means that the road to professionalization will be different as well.

Keywords: Professionalization – Accommodation– family-owned companies – human resources.

Introducción

Este trabajo de investigación tiene por objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero de la ciudad de La Falda, Provincia de Córdoba, Argentina.

La investigación se centra en las empresas de gestión familiar que ofrecen servicios de alojamiento. Se ha seleccionado el sector de alojamiento ya que dependen de la demanda turística, de la oferta turística y de la gestión correcta del destino turístico.

Hay distintas concepciones de lo que son las empresas familiares. Según Leach (1991) una empresa familiar es “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (p.22). Por otro lado, según Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) afirman “es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (en Molina Parra, Botero Botero, Montoya Monsalve , 2016, p. 122) .

Gallo (1989) y Lansberg (1983) afirman que lo que define a una empresa familiar es “el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o mas miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia” (en Dodero, 2010, p.19).

Para analizar la relación que hay entre familia y empresa, se propone considerar los conceptos como 2 sistemas: sistema familiar y sistema empresarial. El sistema familiar es emocional ya que sus miembros están vinculados por lazos afectivos ya sean positivos o negativos. Dentro de este sistema se cultivan valores sobre lealtad, protección, educación y formas de relacionarse. El sistema empresarial, en cambio, es más extrovertido y se basa en objetivos para cumplir tareas preestablecidas. Dentro de este

sistema se encuentra una relación donde la persona accede a trabajar a cambio de una remuneración (Leach, 1991).

El Modelo de los Tres Círculos explica la relación que hay entre los subsistemas: familia, empresa y propiedad. El círculo de la familia está compuesto por el sistema familiar, basado en los lazos de convivencia y consanguinidad; el círculo de la empresa corresponde al negocio de la familia y su gestión; y el círculo de propiedad determina quienes son los dueños de las acciones y su capital económico. Dependiendo de la forma en la que se gestionen estos tres círculos, la empresa da cuenta de su nivel de profesionalización (Davis y Tagiuri, 1996). Las relaciones de estos subsistemas dan lugar a siete grupos de personas:

1. miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;
2. propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;
3. empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;
4. miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa;
5. miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa;
6. propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y
7. miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. (Pérez Molina, 2012, p.4).

Todas las empresas familiares tienen varias características en común: son dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar conflictos familiares debido a la toma de decisiones; lo cual es un grave obstáculo para la óptima gestión

financiera y comercial; los éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia (Molina Parra, Botero Botero y Montoya Monsalve, 2016).

A su vez, estas empresas 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).

Como toda organización, las empresas familiares presentan una serie de problemáticas que 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 junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa (Leach, 1996). Otra de las grandes desventajas de una empresa familiar es que están más expuestas a los conflictos, los cuales traen consigo consecuencias tanto para la empresa como para la familia. Cuando se mezclan los vínculos afectivos familiares con los económicos las relaciones laborales

entran en crisis. Estos conflictos son mas difíciles de resolver debido al miedo de poner en riesgo a la familia (Dodero, 2014).

Para la presente investigación, es necesario definir lo que es la profesionalización. Giraldo (2001) la define “como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales” (en Rueda Galvis, 2011, p.7).

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).

Finalmente, para terminar con los elementos teóricos esenciales de este trabajo de investigación, es necesario definir lo que son los establecimientos de alojamiento, ya que son intensivos en el uso de recursos humanos y son un elemento básico de la oferta turística. El sector de alojamiento son todos aquellos establecimientos que ofrezcan hospedaje o alojamiento a las personas, por periodos no menores al de una pernoctación, mediante un precio ya sea con o sin servicios complementarios.

Debido a lo expuesto antes, la profesionalización de las empresas familiares en general, y de la oferta actual de alojamiento, en particular, reviste de 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 enmarcadas en la Argentina. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con algunos aspectos en común con la presente investigación.

El artículo internacional “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 destacó 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.

Otro de los estudios de casos de relevancia fue “La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar” de los autores Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), donde a través de una investigación de tipo exploratoria abordaron temas con respecto al protocolo y la sucesión familiar. Los resultados mostraron que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar debido a la falta de información con respecto al tema.

El último caso que se tomó como antecedente internacional fue “Gestión de las emociones: Departamento de recursos humanos en hotelería” de Barrientos-Báez, Caldevilla Domínguez, Martínez González y López Meneses (2020) en donde se hizo hincapié en la importancia y la forma en la que los responsables del departamento de

recursos humanos gestionan la selección de personal y posterior seguimiento de los empleados es cada día mayor. El objetivo de este fue analizar el concepto de inteligencia emocional y su repercusión en el desempeño de la profesión, el trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental. Estos autores llegaron a la conclusión de que la inteligencia emocional interviene en el desarrollo óptimo de la persona y es un eje fundamental para el sustento de otros tipos de inteligencia necesarios en la evolución de las aptitudes, actitudes y madurez intelectual de la persona.

Por su parte, 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 recursos humanos que respondan a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios mas complejas.

Finalmente, otro antecedente relacionado a nivel nacional “La problemática de la gestión del capital humano de las MiPymes de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires” investigado por Barreto y Azeglio (2013) en donde se realizó un análisis descriptivo de aspectos relevantes de la gestión de los recursos humanos, como la formación y el desarrollo de sus trabajadores y directivos, la estabilidad laboral y la estructura de propiedad. En este análisis se concluyó que en el sector de los servicios hay

muchas deficiencias de los recursos humanos en aspectos operacionales y también deficiencias en aspectos relacionales y actitudinales que son más difíciles de resolver.

Muchas de estas empresas familiares fracasan debido al estilo de gestión que utilizan y cabe mencionar que podría ser mejorado mediante la formación y profesionalización del nivel gerencial de las mismas.

Es posible afirmar que existe un amplio abanico de posibilidades de investigación en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento en empresas familiares.

La relevancia del tema de las empresas familiares radica en que estas configuran el 80% de las empresas del país y generan alrededor del 70% de los puestos de trabajo dentro del sector privado. Con respecto al sector turístico y hotelero, las empresas familiares constituyen una parte esencial del sector empresarial.

Las empresas familiares son agentes claves de la economía nacional, en cuanto a la generación de ingresos y puestos de trabajo. Por su naturaleza, cuentan con fortalezas que les permiten sostenerse en el tiempo y resistir las crisis. Vale aclarar que el peso de la tradición familiar, la resistencia a los cambios y los conflictos generacionales suelen constituir un obstáculo para la gestión y profesionalización de estas.

La hotelería se basa en 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. Debido a esto, vemos la importancia y necesidad de la formación y profesionalización de quienes

trabajan en empresas del sector turístico y hotelero, tanto en el área de gestión como a nivel operativo.

El tema de la profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento puede resultar de mucho interés en el sector turístico, ya sea para formar nuevos programas de formación o modificar los existentes.

Finalmente, se plantearon las preguntas que guían la presente investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares hoteleras en La Falda? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de los profesionales en dichas empresas? ¿Cómo se gestionan los subsistemas empresa, familia y propiedad dentro de estas empresas?

Resulta relevante en este punto explicar los motivos que llevaron a elegir a la ciudad de La Falda como eje central de esta investigación considerando que representa dentro de Córdoba una de las ciudades más visitadas por el turismo interno debido a la posibilidad de descanso, de los paisajes, su interesante historia que ronda en base al hotel Edén y sus festivales, como lo son el Festival Nacional del Tango y el Festival Nacional del Alfajor. Debido a todo esto y a que básicamente se brindan servicios intangibles es necesario investigar cómo es la gestión de los recursos humanos de la ciudad para pensar en una evolución de la actividad turística/hotelera en los próximos años.

Objetivo general: Analizar los niveles de profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual en la Ciudad de La Falda, Provincia de Córdoba, Argentina.

Objetivos específicos:

1. Indagar acerca de los distintos niveles de inserción laboral de profesionales en empresas familiares del sector de alojamiento.
2. Evaluar el nivel de profesionalización alcanzado en la gestión de las empresas familiares del sector de alojamiento.

Métodos

Diseño

Esta investigación presentó un enfoque de tipo descriptivo, ya que con él se logró una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento. Para esto se utilizaron dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales en empresas familiares hoteleras y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial teniendo en cuenta el Modelo de los Tres Círculos (familia, empresa y propiedad). Se propuso este tipo de enfoque, debido a que es concluyente, ya que permitió evaluar y medir con mayor precisión las decisiones que toman las empresas familiares del sector hotelero en cuanto a la profesionalización de sus recursos humanos.

El primer objetivo específico se basó en evaluar las distintas formas de profesionalización que utilizan las empresas familiares hoteleras en cuestión, ya sea de primer nivel (incorporación de familiares con formación) como de segundo nivel (contratación de no familiares profesionales). Por otro lado, el segundo objetivo midió el

nivel de profesionalización en relación con el modelo de gestión desarrollado por estas empresas.

Participantes

Las unidades que se analizaron en esta investigación son las empresas familiares de servicios de alojamiento de La Falda, en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participen en la gestión de la misma y que cuenten como mínimo con 10 años de trayectoria en el mercado.

El tipo de muestreo fue no probabilístico, intencional. El tamaño de la muestra fue de cuatro establecimientos de alojamiento: Hostal L'Hirondelle (hostal sin categorizar), Ca'Montana Hotel Boutique (hotel de 3 estrellas), Las Terrazas Resort & Apart-Cabañas (2 estrellas) y Cabañas El Mirador (1 estrella) .

Se conformó una muestra que de alguna manera incorporara distintas clases y categorías con el objetivo de tener cierto grado representativo de la diversidad de establecimientos hoteleros que hay en La Falda.

Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de establecimientos hoteleros, independientemente del puesto de trabajo que ocupen dentro de la organización. Participaron de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento hotelero que forma parte de la muestra.

Instrumentos

Como técnica para la presente investigación se utilizó un cuestionario. El mismo permitió recopilar información sobre un espectro amplio de variables y también obtener los indicadores del grado de profesionalización de dichas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa.

Se indagó por el alojamiento en general, datos como clase de alojamiento, categoría, cantidad de empleados, cantidad de plazas y antigüedad de la empresa. También se agregaron interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos, ya sean familiares o no familiares. Por último se utilizó el cuestionario de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, el cual permite obtener información en cuanto a los subsistemas de empresa, familia y propiedad. Para la recolección de datos se utilizaron diversos medios: telefónicamente, vía email y algunas fueron de manera presencial.

Análisis de datos

El análisis de datos recolectado se dividió en 2 partes. Por un lado, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se relacionó la mayor cantidad de variables posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el nivel de profesionalización del sector en cuestión. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre las clases y categorías de alojamiento, y la cantidad de familiares y no familiares que trabajan en el establecimiento, como así también identificar el porcentaje de profesionales de primer o segundo nivel; entre otros.

En el punto 7 del cuestionario se planteó el Modelo de Diagnostico de Empresas Familiares, el cual incluye 10 preguntas por cada uno de los subsistemas: empresa, familia y propiedad.

De acuerdo con esto, se llevó a cabo un análisis de datos que permitió arribar a conclusiones que integren las dos facetas de profesionalización de estas empresas familiares, 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 realizó un diagnóstico que dio cuenta de patrones de comportamiento de profesionalización de acuerdo a la tipología del establecimiento hotelero según clase, categoría, tamaño y antigüedad.

Definición conceptual: Profesionalización es un proceso que consiste en proyectar y planificar las acciones en función de los objetivos de una empresa.

Las definiciones operacionales son la inserción laboral de profesionales y la gestión según el Modelo de los 3 Círculos.

Resultados

En esta sección se exponen los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios realizados a los distintos establecimientos de alojamiento de la Falda.

Tomando en cuenta el primer objetivo específico, se destaca que el Hostal L'Hirondelle es el más antiguo, con 30 años de trayectoria; mientras que el resto de los establecimientos rondan entre los 16 y 19 años.

Otro dato relevante es la cantidad de plazas que tiene cada establecimiento, el Hostal L'Hirondelle cuenta con 100 plazas, mientras que Las Terrazas Resort y Cabañas El Mirador cuentan con 50 plazas cada una; y por último se encuentra Ca'Montana Hotel Boutique con 19 plazas.

En la tabla 1 se presenta un cuadro comparativo entorno a la cantidad de empleados distinguiendo familiares y no familiares.

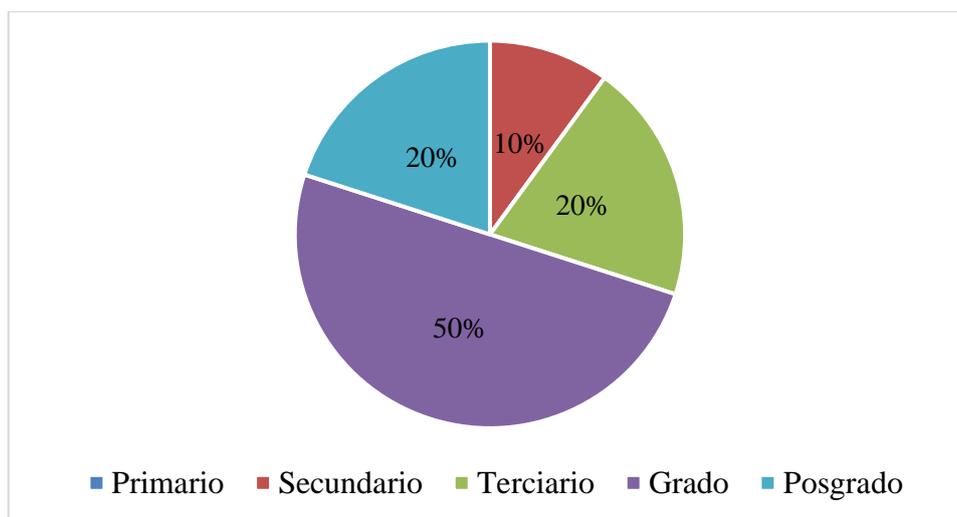
Tabla 1. Recursos humanos familiares y no familiares de los establecimientos.

Establecimiento	Cantidad de empleados	Familiares	No familiares
Hostal L'Hirondelle	18	3	15
Ca'Montana Hotel Boutique	3	3	0
Las Terrazas Resort & Apart-Cabañas	7	2	5
Cabañas El Mirador	6	2	4

De los 4 establecimientos la mayoría de los empleados familiares se encuentran en el área de dirección y gestión, excepto en Ca'Montana Hotel Boutique que cuenta con 2 empleados familiares en el área de operaciones.

En la figura 1 se observa en porcentajes el último nivel educativo alcanzado por los miembros de la familia que están dentro de la organización.

Figura 1. Porcentajes del último nivel educativo alcanzado.



Dentro de las áreas de formación se encuentran diversas carreras como Hotelería y Turismo, Arquitectura, Desarrollos Inmobiliarios, Ciencias Químicas, Ingeniería, Recursos Humanos, Managment y Gastronomía.

Con respecto a los empleados no familiares con estudios terciarios y/o universitarios, se destaca que en el Hostal L'Hirondelle hay 2 con formación en Turismo y 1 en Gastronomía; en Las Terrazas Resort hay 1 con formación en Contabilidad y Finanzas. Mientras que los otros establecimientos no cuentan con empleados no familiares profesionalizados.

En función de abordar el segundo objetivo específico, se evaluó el nivel de profesionalización alcanzado en la gestión de las empresas familiares con el Modelo de los 3 Círculos. Este modelo abarca la empresa, la familia y la propiedad y se pondera con una puntuación específica.

En la tabla 2 se reflejan los resultados y promedios de cada uno de los subsistemas empresa, familia y propiedad.

Tabla 2. Resultados y promedios del Modelo de los 3 Círculos.

Establecimiento	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Hostal L'Hirondelle	31	42	36	109
Ca'Montana Hotel Boutique	34	42	43	119
Las Terrazas Resort & Apart-Cabañas	24	30	26	80
Cabañas El Mirador	17	20	22	59
Promedio	26,5	33,5	31,75	91,75

Se resalta como promedio más alto al subsistema de familia, y por el contrario, como promedio más bajo el subsistema de empresa. Como datos interesantes, se destaca que Ca'Montana Hotel Boutique tiene el puntaje más alto en el subsistema de propiedad, mientras que cabañas El Mirador tiene el menor puntaje en el subsistema de empresa.

Dentro de cada subsistema se evaluaron 10 preguntas, las cuales los encuestados respondieron según sus criterios personales. A continuación, se muestra un resumen de los resultados de cada uno de los círculos.

En relación al círculo “empresa”, se indagó sobre metas, plan estratégico, evaluaciones de desempeño, desarrollo de los familiares, promociones, toma de decisiones, políticas, entre otros. Un dato relevante tiene que ver con la sentencia que dice “existe un plan estratégico de largo plazo por escrito”, la cual la mayoría de los encuestados afirmaron si tener un plan estratégico de largo plazo, pero no por escrito. Por otro lado, la sentencia con mayor puntaje fue “las metas de la organización están

claramente definidas” con 18 puntos. Mientras que la de menor puntaje fue “Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia” con 6 puntos.

Con respecto al círculo “familia”, se analizó sobre sucesión, compromiso, responsabilidades, reuniones periódicas, planes de retiro, entre otros. En este caso, la sentencia con más puntaje fue “la empresa es mas que una herramienta para hacer dinero” con 19 puntos, ya que todos los encuestados afirmaron que el establecimiento era un proyecto familiar en el cual los sentimientos tienen mucho más en juego que el dinero. Por lo contrario, las sentencias con menor puntaje fueron “existe un plan de sucesión por escrito” y “los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar” con 8 puntos cada una. Haciendo alusión a lo anterior, en el caso del Hostal L'Hirondelle y Ca'Montana Hotel Boutique sus sucesores están 100% dentro del proyecto familiar a tal punto que han estudiado y se han perfeccionado para trabajar ahí; mientras que en los otros dos establecimientos los sucesores no están interesados con ser parte del proyecto familiar.

Finalmente, en el Círculo “propiedad se hizo hincapié en temas como la sucesión, acuerdos de compraventa, valuación del negocio, sucesores y sucedidos, testamentos, entre otros. Se resalta que la sentencia con mayor puntaje fue “el sucedido y su conyugue han hecho un presupuesto para el retiro” con 16 puntos. Mientras que la sentencia con menor puntaje en este círculo y en todo el diagnóstico del modelo fue el sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa”, con 4 puntos. Además se observó que hubo 4 sentencias que obtuvieron 15 puntos, estas son: “los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión”; “el sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia”; “el sucedido ha

contemplado las implicaciones futuras de su decisión de hacer el plan de sucesión” y “el sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarían por dejar un testamento confuso e injusto”.

Discusión

Retomando el objetivo general de esta investigación, se debe recordar que su finalidad ha sido analizar los niveles de profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento para luego poder hacer un diagnóstico sobre la oferta actual de la ciudad de La Falda, provincia de Córdoba, Argentina.

Profesionalizar a los recursos humanos es un tema de suma importancia debido a que muchas veces la satisfacción de los clientes que demandan servicios intangibles, como lo son el turismo y la hotelería, pasa por la calidad del servicio prestado, el buen trato y la predisposición del personal. Profesionalizarlos puede generar valor agregado con un costo mínimo (capacitaciones, cursos, entre otros) y mejora la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Esta investigación tiene como fortaleza que es pionera, ya que dentro de los antecedentes buscados, no se encontraron investigaciones similares que hayan estudiado el mismo tema en la ciudad de La Falda.

Se menciona como debilidad de esta investigación que la muestra fue acotada. Para esto se recomienda que para futuras investigaciones se opte por ampliar el tamaño de la muestra para así poder hacerla más representativa en el sector hotelero ya sea

sumando mas diversidad de categorías o simplemente sumando mas cantidad de establecimientos de distintas categorías del sector.

Otra fortaleza que se destaca es sobre el instrumento de recolección de datos utilizado, que a pesar de que data del año 2004, resultó ser eficiente, debido a que es un instrumento estandarizado utilizado para abordar el tema de las empresas familiares pero no se registraron otros trabajos o investigaciones afines al tema en La Falda que hayan empleado el mismo.

Por otra parte, una debilidad fue que se consideró que la escala de valoración (escala de Likert) del cuestionario de la empresa familiar no fue el método mas adecuado para responder algunas de las sentencias planteadas, debido a que hay algunas que se prestan para respuestas dicotómicas (si o no) y no de una escala de valoración. Se recomienda cambiar la forma de respuestas posibles ya sea por otro tipo de valoración o para que se respondan con respuestas dicotómicas.

En cuanto al primer objetivo específico se indagó acerca de los niveles de inserción laboral de los profesionales en estas empresas, gracias a esto se destacó que el 38% de los empleados son profesionales y el 23% de los profesionales cuentan con formación en Turismo y Hotelería.

Con respecto a la relación de la antigüedad de las empresas y la cantidad de profesionales, no se encontró un patrón claramente definido. Por un lado el establecimiento más antiguo (Hostal L'Hirondelle con 30 años de trayectoria) es el que cuenta con más profesionales y el único que tiene personal formado relacionado al Turismo y Hotelería. Le siguen los establecimientos más jóvenes, Ca'Montana Hotel

Boutique y Las Terrazas Resort (con 16 y 17 años respectivamente), donde tienen la misma cantidad de profesionales, pero ninguno está relacionado con las carreras de Turismo y Hotelería y por último se encuentra las cabañas El Mirador (19 años de antigüedad) donde tiene la menor cantidad de profesionales y están vinculados a otras áreas/carreras.

Siguiendo con el análisis de la investigación de Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) en el cual se concluyó que la tendencia de las organizaciones es la escasa contratación de graduados de carreras a fines, ya que solo el 38% de las empresas cuentan con estudiantes o graduados de las carreras de Turismo y Hotelería. Estos datos se asemejan a los resultados de la presente investigación donde un solo establecimiento cuenta con personal graduado en Turismo y Hotelería, lo que representa el 25% de la muestra. En algunos casos, las empresas familiares le dan mas importancia a valores personales como algo prioritario respecto a la formación profesional. Es el caso del Hostal L'Hirondelle, en donde los miembros de la familia han depositado un alto nivel de confianza en una persona no familiar que aunque no cuenta con un título de formación profesional si tiene la experiencia de haberlos acompañado a lo largo de toda la historia. Actualmente esta persona cuenta con un puesto de dirección y gestión dentro de la empresa.

Haciendo referencia al antecedente de Barreto y Azeglio (2013) en el cual se destaca que la competitividad de las empresas se debe, en gran parte, a la calidad de sus recursos humanos, se hace hincapié en que las competencias de los empleados, su desarrollo y formación se convierten en un factor clave de ventajas competitivas. Al igual que la definición brindada en esta investigación se puede decir que la satisfacción de los

clientes que demandan servicios intangibles pasa por la calidad del servicio prestado, por esto profesionalizar el personal de estos establecimientos es de suma importancia para contar con personal mas idóneo y capacitado y que así pueda generar un valor agregado que mejore la rentabilidad y competitividad de la empresa. Se menciona que en el Hostal L'Hirondelle es el único establecimiento de los encuestados en el cual se realizan cursos y capacitaciones cada cierto tiempo para el personal de todas las áreas.

En base al segundo objetivo específico donde se evaluó el nivel de profesionalización en la gestión de dichas empresas, se destacó que Ca'Montana Hotel Boutique cuenta con 119 puntos y Hostal L'Hirondelle con 104. Esto quiere decir que estos establecimientos están en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito. Por otra parte, se encuentra Las Terrazas Resort con 80 puntos, lo cual habla de que todavía deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y poder hacer mas competitiva la empresa. Finalmente, con puntaje inferior al resto de los establecimientos están las cabañas El Mirador con 59 puntos que significa que la empresa en desarrollo está lejos de lograr la profesionalización. Considerando los resultados de las encuestas un dato no menor a tener en cuenta es que ninguno de los establecimientos obtuvo el puntaje mas alto (mas de 120 puntos) en el cual se expresa que 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.

Se resalta que en esta investigación y en la investigación de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) se utilizó la misma herramienta de recolección de datos del autor Belausteguigotia. Cabe destacar que los autores llegaron a la conclusión de que las

empresas más antiguas buscan la profesionalización del hotel, preocupándose por el desarrollo y crecimiento del establecimiento, buscando vías para tener una administración familiar sin mezclar los objetivos personales; mientras que las empresas más jóvenes ya conocen la importancia de una administración equilibrada con ambos aspectos familiar y laboral para así llevar un ritmo profesional y comprometido que lleve al hotel a una posición competitiva. Sin embargo, en la presente investigación no se ha encontrado una relación directa entre las variables de profesionalización y antigüedad, ya que la empresa más joven según el cuestionario de la empresa familiar es la que más profesionalizada está.

Una de las sentencias a destacar del cuestionario de la empresa familiar en el Círculo Empresa es “regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización”, en la cual 3 de los establecimientos respondieron que no hacían ningún tipo de evaluaciones de desempeño y el restante, Ca´Montana Hotel Boutique, si las hacía. Mencionando esto, se destaca que en la investigación de Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) se concluyó que en el 75% de las empresas no realizan evaluación de desempeño, ya sea por no saber usarlas, por no creer necesitarlas o por desconocimiento y falta de formación. Como conclusión de la presente investigación se cree que estas evaluaciones son claves para el buen desarrollo del personal, ya sea familiar o no familiar, además de que ayudan a notar errores y poder buscar posibles soluciones para problemas en cuanto al personal.

Con respecto a una de las sentencias del Círculo de Familia, “los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas”, en la cual 3 de los establecimientos respondieron que si tenían

herramientas para resolver conflictos y trabajar en conjunto, mientras que el establecimiento restante se encontraba con dificultades respecto al tema. En este sentido se encontró una investigación de los autores Barrientos Báez et al. (2020), la cual habla puntualmente de los recursos humanos en el sector de alojamiento y da una amplia perspectiva acerca de la gestión de las emociones y la inteligencia emocional y cuán importante es que todos los trabajadores se sientan parte de la organización y sean capaces de trabajar conjuntamente por un objetivo común para la supervivencia de la empresa familiar. Según estos autores la formación de estudiantes en educación emocional es de suma importancia debido a que repercute en la mejora de la calidad de los servicios brindados en un hotel. Dicha educación emocional ayuda a regular las emociones, comprender y empatizar con los demás, ya sean huéspedes o los propios compañeros de trabajo.

Luego de un análisis de los resultados de la presente investigación en relación con la sentencia “la entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia”, en el Círculo Familia, se destaca que en todos los establecimientos la entrada a la empresa no es obligatoria, de hecho en Las Terrazas Resort y Cabañas el Mirador los sucesores no quisieron involucrarse en la empresa para no afectar los vínculos familiares y otro de los motivos fue por que realizaron su formación profesional en otras áreas de acuerdo a sus intereses personales. Por lo contrario, en el Hostal L'Hirondelle los 5 miembros de la segunda generación se han involucrado en una primer etapa en el trabajo del hotel hasta el momento en donde cada uno obtuvo su formación de grado. A partir de ese momento los hijos abordaron rumbos diferentes lo que llevo a reestructurar los puestos de trabajo y

tener que contratar personal externo con el objetivo de seguir llevando adelante las actividades del Hostal.

Haciendo hincapié en las respuestas que brindaron los encuestados de la sentencia del Círculo Familia, “existe un plan de sucesión por escrito”, Ca´Montana Hotel Boutique es el único establecimiento en tenerlo por escrito, no obstante en el Hostal L’Hirondelle manifiestan que la sucesión es un tema recurrente que se habla pero que todavía no lo hacen de manera formal y en los otros dos establecimientos no existe un plan de sucesión debido al escaso interés de los sucesores en ingresar a la empresa familiar. Por otra parte, Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) consideran que dos herramientas de profesionalización para este tipo de empresas son el protocolo y la sucesión familiar. En este contexto se desprenden las razones por las cuales se deben consolidar los protocolos familiares, entre ellas se hace referencia a que el protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar, existe una compatibilidad de intereses familiares y empresariales, sirve para prever la sucesión, entre otras. Los investigadores destacan que, para lograr que las empresas sobrevivan por generaciones se debe planificar la sucesión de los 3 subsistemas de la empresa familiar. En el caso del Círculo Familia, la sucesión puede llegar a ser un problema debido a la persona que deja su rol de liderazgo. Acerca del Círculo Empresa se genera desconcierto sobre el futuro de la empresa debido a que un cambio de liderazgo puede enfrentar grandes transformaciones. En cuanto al Círculo Propiedad debería ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir. Finalmente, los autores llegaron a la conclusión que el protocolo familiar suministra ciertas herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa. En la mayoría de los casos las empresas familiares estudiadas no

desarrollan estos protocolos debido al desconocimiento del mismo y se dice que le dan importancia al protocolo cuando se da un momento de crisis.

Una vez finalizada la investigación y analizados los resultados, se llegó a la conclusión de que el nivel de profesionalización de las empresas del sector de alojamiento de La Falda es bajo ya que menos de la mitad (38%) de los empleados de los establecimientos son profesionales y el nivel de inserción laboral de profesionales formados en Hotelería y Turismo no llega a un 10% del total de empleados. Por otro lado, los resultados fueron dispersos, lo que imposibilitó definir patrones de comportamiento en base a relaciones de variables. En relación a lo anterior, 3 de los 4 establecimientos encuestados comenzaron los procesos de profesionalización para obtener el éxito y poder mantener el equilibrio entre empresa y familia. En cuanto al Modelo de los 3 Círculos, todos los establecimientos se encuentran en distintos estadios, lo cual significa que el camino que tienen por delante hacia la profesionalización también va a ser distinto, debido a que tendrán que realizar diferentes cambios y no todos poseen el mismo conocimiento sobre el tema.

Teniendo en cuenta el escaso conocimiento que tienen algunas de estas empresas acerca de la profesionalización se sugiere formar planes de capacitación para directivos con el objetivo de demostrar todo el abanico de posibilidades para profesionalizar su personal.

Por otro lado, si se buscara indagar con mayor profundidad líneas de investigación tomando este trabajo como punto de partida, se recomienda ampliar el tamaño de la muestra para enriquecer futuras investigaciones. Para ampliarla, se puede diversificar la muestra con la misma cantidad de establecimientos por clase para tener más

representatividad, o bien expandir el tamaño geográficamente para luego poder hacer un estudio comparativo entre las localidades de la región.

En otro sentido, se propone también añadir algún tipo de entrevistas con respuestas abiertas para recabar información diferente a la que se obtuvo con la técnica de recolección de datos usada en esta investigación, entre ellas se puede mencionar datos abocados al pasado de la empresa, si hubo o no familiares que anteriormente hayan trabajado, en que puestos, cuanto tiempo y si eran profesionales o no. Estas entrevistas pueden ser direccionadas tanto a los directivos de las empresas como también a los empleados. Dicha información puede ser de gran utilidad debido a que permitirán arribar a otro tipo de discusiones que enriquecerán las futuras investigaciones del mismo tema.

Finalmente, se propone considerar la posibilidad de llevar a cabo este tipo de investigaciones a las grandes empresas no familiares, con el mismo modelo pero teniendo en cuenta solo la parte exclusiva de recursos humanos y formación (preguntas de la 1 a la 6). Para así poder comparar todo el análisis de la profesionalización entre empresas familiares y no familiares con el objetivo de poder identificar el flujo de profesionales de Turismo y Hotelería activos.

Referencias

- Arenas Cardona, H.A. y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*. 30. (pp.252-258). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Barreto, A y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano de las MiPymes de alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22. (pp.1140-1159). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5215605>
- Barreto, A; Azeglio, A; Cannizzaro, E. (2014). La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina. *CECIET*, año 4, vol 6. (pp. 1-27). Recuperado de: <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/37/articulo-37-archivo1-1.pdf>
- Barrientos Báez, A. Caldevilla Domínguez, D. Martínez González, J. A. y López Meneses, E. (2020). Gestión de las emociones: Departamento de recursos humanos en hotelería. *Know and Share Psychology*, 1(4) (pp.135-146). Recuperado de: <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/KASP/article/view/4068/4304>
- Davis, J. y Taguiri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de: [https://scholar.google.com.ar/scholar?q=Tagiuri,+R.+y+Davis,+J.+\(1982\).+Atributos+ambivalentes+de+la+empresa+familiar.+Family+Business+Review&hl=e&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ar/scholar?q=Tagiuri,+R.+y+Davis,+J.+(1982).+Atributos+ambivalentes+de+la+empresa+familiar.+Family+Business+Review&hl=e&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Dodero, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (2º Ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. (1ª Ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1ª Ed.). Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentino.
- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia* (1ª Ed.). Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Leach, P., (1991). *La empresa familiar*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/mariarosamorici/la-empresa-familiar-peter-leach>
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar* (3º Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.
- Molina Parra, P.A. Botero Botero, S. Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*. N°41

(pp.116-149). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762016000200006&script=sci_abstract&tlng=en

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3C Empresa*, 1(3). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>

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

Rueda Galvis, J. F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15(1). Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

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). Recuperado de: <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2463>