

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística

Nivel de profesionalización de empresas familiares de alojamiento de la ciudad de Rosario,
provincia de Santa Fe.

Level of professionalization of family accommodation companies in the city of Rosario,
province of Santa Fe.

Autor: Dal Colle, Pablo

Legajo: VTUR01839

DNI: 33364276

Tutora: Mansilla, Melina Noel

Argentina, Julio de 2021

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Métodos	14
Resultados	18
Discusión	23
Referencias	33

Índice de figuras

Figura 1. Cantidad de familiares y personal externo por establecimiento (E).	19
--	----

Índice de tablas

Tabla 1. Nivel alcanzado, cantidad y área de formación de familiares.	20
Tabla 2. Cantidad de personal externo por área de formación.	21
Tabla 3. Puntaje y promedio obtenido por establecimiento en torno a cada uno de los subsistemas.	22
Tabla 4. Relación entre antigüedad y puntaje de profesionalización obtenido de cada establecimiento.	23

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objeto estudiar la profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario, Santa Fe. Para ello se abordaron cinco casos de la ciudad de Rosario. Se desarrollaron a través de un enfoque descriptivo, por medio de encuestas a empresas familiares del sector de alojamiento. Para determinar el grado de profesionalización se estudiaron dos variables: el nivel de inserción laboral de los profesionales en este tipo de empresas y el nivel de desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad. Para esta última se utilizó el modelo de los tres círculos. Los resultados indicaron que la totalidad de las empresas encuestadas poseen personal graduado en carreras relacionadas al sector. Con respecto a la segunda variable, se demostró que los puestos superiores son ocupados solamente por familiares. Además, la mayoría de los encuestados manifestaron que se aprecia compromiso de los familiares con respecto a la empresa. Lo mencionado anteriormente resulta importante para que el personal externo también logre involucrarse con la organización. Se pudo concluir que las empresas encuestadas presentan un nivel de profesionalización medio. Asimismo, se identificó que cuatro de las organizaciones de la muestra se encuadran en el grupo de empresas en vía de profesionalización.

Palabras claves: Profesionalización, empresas familiares, inserción laboral.

Abstract

The purpose of this research was to study the professionalization of family businesses in the lodging sector in the city of Rosario, Santa Fe. For this purpose, five cases of the city of Rosario were approached. They were developed through a descriptive approach, by means of surveys of family businesses in the lodging sector. To determine the degree of professionalization, two variables were studied: the level of labor insertion of professionals in this type of business and the level of development of the family organization in its three subsystems: family, business and ownership. For the latter, the three-circle model was used. The results indicated that all the companies surveyed have personnel with degrees related to the sector. With respect to the second variable, it was shown that senior positions are occupied only by family members. In addition, most of those surveyed stated that the commitment of family members to the company is evident. The aforementioned is important so that external personnel can also become involved with the organization. It was concluded that the companies surveyed have a medium level of professionalization. It was also identified that four of the organizations in the sample are in the group of companies in the process of professionalization.

Keywords: Professionalization, family businesses, labor market insertion, tourism services.

Introducción

Esta investigación asume como objeto de estudio a las empresas de alojamientos turísticos con gestión familiar de la ciudad de Rosario, Santa Fe, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino. Estas ofrecen servicios de alojamiento y servicios complementarios.

Una empresa familiar es aquella cuyos dueños trabajan en el negocio y tienen una fuerte intención que pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia (Urey y Roger, 2008).

Las empresas familiares presentan características distintivas, las cuales se pueden agrupar en fortalezas y debilidades. Dichas características son totalmente disímiles a las que distinguen a las empresas con gestión no familiar. Entre las mayores virtudes que posee este tipo de empresas se encuentran: 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). Además, se pueden mencionar como fortalezas la flexibilidad en el trabajo, la rapidez en la toma de decisiones, el contacto más fluido y directo entre sus participantes y mayor comunicación vertical y horizontal.

Las problemáticas de estas empresas, generalmente, surgen a partir de sus debilidades. Entre esas debilidades se pueden mencionar: dificultades de comunicación entre los miembros de la familia, organización confusa, presencia de nepotismo, confusión entre gobierno y directivos. Uno de los mayores desafíos que deben franquear se presenta a la hora de la sucesión. Los problemas transgeneracionales surgen por diversos aspectos: en la selección del nuevo líder, por falta de planificación de la sucesión, por resistencia al cambio y a la profesionalización, por la superposición de los roles empresariales y familiares, porque el fundador no se retira totalmente o por falta de liderazgo. Otro aspecto importante de resaltar es que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo al Modelo de los Tres Círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1996). Los tres círculos representan los pilares de la empresa familiar y los siete subgrupos que se generan por sus intersecciones concretan de una manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema. Se puede observar que la posición que cada persona tenga dentro de estos tres círculos determina sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Este tipo de empresa es un sistema social

complejo y este modelo es una excelente herramienta que permite analizar cómo es una empresa familiar y los conflictos que pueden surgir.

Los servicios de alojamientos comparten ciertas características con los servicios turísticos: la intangibilidad, la inseparabilidad y la no perdurabilidad. Estas crean cierta inseguridad en la entrega de los servicios, que sólo puede ser minimizada con un alto grado de profesionalidad por parte de los trabajadores del sector. Es durante el encuentro del cliente con la organización (momento de la verdad) a través del personal de contacto, cuando el proveedor del servicio debe demostrar su habilidad para satisfacer al consumidor (Sancho, 2019).

Galvis (2011) plantea que la profesionalización de la organización es la herramienta más importante para reducir los índices de fracaso corporativo que enfrentan estas empresas actualmente. Giraldo (2001) define a la profesionalización como un proceso por 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. Hablar de profesionalización en la empresa familiar implica fundamentalmente dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres esferas (familia, empresa y propiedad), la implementación del protocolo familiar como herramienta de profesionalización y la formación adecuada de los recursos humanos.

Una revisión de los antecedentes de investigación sobre el tema permitió determinar la escasez de antecedentes de empresas familiares de alojamiento. La mayoría se vinculan con problemáticas en empresas familiares de otros sectores. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con aspectos en común con el presente trabajo de investigación.

La investigación realizada por Aguilar y Guillamon (2011) “Los sistemas de control de gestión y su efecto en el rendimiento de las empresas familiares mexicanas: un estudio empírico para el sector turístico” se basó en un análisis cuantitativo y descriptivo. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar las diferencias más importantes en la instrumentación de los sistemas de control de gestión (SCG) de las micro, pequeñas y medianas empresas, familiares y no familiares, turísticas mexicanas. Para esto, utilizaron una muestra de 122 empresas del Estado de Quintana Roo (México), distribuida en 72 empresas familiares y 50 no familiares. En el conjunto de empresas turísticas se incluyó a hoteles, restaurantes y agencias y empresas de viajes. La metodología utilizada para la obtención de datos ha sido la encuesta dirigida a los gerentes de las empresas del muestreo. Se midieron variables dependientes (empresa familiar y rendimientos), independientes (instrumentación del sistema de control de gestión) y de control (número de empleados, edad de la empresa y nivel de estudios del gerente). El SCG es una herramienta que permite planear, presupuestar, analizar, medir y evaluar la información sobre los acontecimientos estratégicos y operativos de la empresa. Los resultados obtenidos

permitieron a los autores concluir que las empresas familiares instrumentan menos los SCG que las empresas no familiares, permitiendo a las últimas alcanzar un mayor grado de rendimiento organizacional.

Los autores Pereyra, Lizurek y Barreto (2016) en su investigación titulada “Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MIPYMES de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita - Partido de la Costa de la provincia de Buenos Aires – Argentina” se trató de una investigación de desarrollo exploratorio-descriptivo, de tipo cualitativo y cuantitativo. Se emplearon diferentes herramientas como: cuestionarios, entrevistas y guías de observación a propietarios, gerentes y/o encargados de alojamientos turísticos de la ciudad de Santa Teresita. El objetivo de la misma fue identificar prácticas propias de la gestión del capital humano, especialmente las técnicas de reclutamiento y selección de personal. Los autores concluyeron que se confirma la falta de profesionalización en los alojamientos turísticos, ya que el 87,3% de las empresas no cuentan con un área o departamento de personal. Afirmaron que la inserción laboral en Hotelería y gastronomía suele ser menos formal que en otras ramas del sector turístico demostrando la informalidad en la gestión. Los autores destacan que la totalidad de los alojamientos aplican al menos una técnica de reclutamiento. La mayoría recurre a la entrevista como técnica de reclutamiento. La conclusión final de los mismos subrayó que las organizaciones deben destinar especial atención a la manera de incorporar personal. De esta manera, el personal que ingrese a la empresa será el adecuado, se sentirá

identificado con la organización y trabajará para alcanzar los objetivos de la organización y los propios.

Marenzana y Abraham (2016) en su investigación titulada “Comparación del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén” revelaron datos de una investigación cualitativa de tipo exploratoria. Esta presenta como objetivo las diferencias entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén con respecto a la gestión de capital humano. La misma realizó un muestreo de 8 empresas (4 pymes y 4 grandes empresas). Para identificar los conceptos sobre los cuales analizar la gestión de capital humano, utilizaron las siguientes variables: misión de los hoteles, capacitación, proceso de inducción del personal y motivación. Como conclusión los autores pudieron determinar que las grandes empresas hoteleras consultadas poseen una cultura organizacional orientada hacia el cliente, dejando de lado la importancia del personal para lograr alcanzar la satisfacción del cliente. En cambio, los gerentes de las pymes son conscientes de la importancia del capital humano para alcanzar sus objetivos como empresa de servicios de alojamiento. Además, manifestaron que la gestión del capital humano se convierte en todo un desafío, el cual permite, con una buena gestión, transformarse en una ventaja competitiva.

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 que existen bajos niveles de competitividad debido a la deficiencia en la gestión de los recursos humanos, ya que estas empresas carecen de políticas de gestión de RRHH que responden a convenciones formales implementadas por organizaciones de servicios más complejas. Se debe tener en cuenta que parte de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento se encuadran dentro de la categoría de empresas familiares. En vista de que el sector de alojamiento es una actividad intensiva de mano de obra, la gestión de recursos humanos es un eslabón clave de la oferta de servicios. Por lo tanto, resulta de interés ampliar las líneas de investigación en torno a la gestión de recursos humanos, las fortalezas y debilidades que presenta el sector, así como el nivel de inserción de profesionales del turismo y la Hotelería en empresas familiares de distintos destinos turísticos del país.

En relación con este tema, Tottino y Catalano (2015) han realizado una investigación titulada “El empleo y la profesionalización del turismo: una relación en tensión”. En la misma, se abordó el escenario laboral de los profesionales en el sector de las agencias de viajes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los autores incluyeron aspectos como las condiciones de contratación, los puestos ocupados y la extensión de la jornada laboral. No se han encontrado antecedentes que se aboquen a este tipo de análisis de los profesionales de Hotelería, por lo que allí también subyacen posibles líneas de

investigación futura. Asimismo, resulta de interés indagar sobre la profesionalización de primer y segundo nivel que presentan los establecimientos de alojamiento de gestión familiar en la actualidad, a modo de elaborar un diagnóstico de la oferta disponible de diferentes puntos del país, como así también realizar análisis comparativos entre distintos puntos geográficos del país.

Las empresas familiares constituyen el motor de las economías mundiales en la generación de ingresos y puestos de trabajo. Entre el 80% y 90% de todas las empresas en Argentina son familiares, representando más del 50% de la actividad económica. Las estadísticas en este país muestran que el 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, el 30% de las firmas se heredan a los hijos y tan sólo el 5 % llega a los nietos (Antognolli 2017). No es la excepción para el caso de la ciudad de Rosario. En el ámbito turístico, las empresas familiares constituyen parte esencial de la oferta turística de la ciudad. Las mismas enfrentan problemáticas que son verdaderos desafíos para su gestión. Es importante destacar que actualmente se produjeron cambios en la demanda como, por ejemplo, mayor nivel de experiencia y conocimiento del consumidor, cambios en las preferencias y necesidades del huésped y la aparición de nuevos segmentos de demanda (González y Talón, 2010). A estos, se le debe adicionar la alta competitividad de mercado, el impacto de las nuevas tecnologías de información y los desafíos que presentan este tipo de empresas (resistencia a los cambios, problemas generacionales, entre otros). Por todo lo señalado anteriormente, se considera que la profesionalización

del capital humano de estas empresas puede aportar herramientas necesarias para la satisfacción del cliente, lograr calidad en la prestación de sus servicios y como consecuencia, un mejor posicionamiento en el mercado turístico. Por tales motivos, es oportuno analizar el nivel actual de la profesionalización de estas empresas familiares del sector de alojamiento. También resulta elocuente conocer el nivel de valoración que le atribuyen a la profesionalización.

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe. Para determinar la profesionalización se toma en cuenta 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.

Como se resalta anteriormente, la calidad de los servicios de alojamiento es altamente dependiente de los recursos humanos. Por tal motivo, resulta fundamental la formación del personal para que pueda aportar valor en el interior de la empresa, permitiendo satisfacer las necesidades del huésped, lograr una mayor competitividad en el mercado y rentabilidad para la misma.

Por último, es importante destacar que el tema sobre la profesionalización de las empresas familiares del sector alojamiento puede resultar de interés para cualquier persona que intente diagramar o estudiar programas de formación para la capacitación de recursos humanos. Los resultados de esta investigación también pueden ser de utilidad para cualquier institución educativa del país.

Por lo expresado, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario? ¿Cómo gestionan las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario en torno a la empresa, la familia y la propiedad?

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual de la ciudad de Rosario.

Objetivos 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

Esta investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo, ya que en este caso se analizó la profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Rosario en el sector de alojamiento. Para esto, se utilizaron dos variables: 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. Las investigaciones de alcance descriptivo buscan determinar características y/o rasgos importantes de cualquier fenómeno que se estudie. En este caso, se basó el análisis en empresas familiares de alojamiento de Rosario y se midió el nivel de profesionalización. Esto permitió trabajar sobre el problema planteado para este trabajo sobre la oferta actual de los alojamientos de la localidad de Rosario. Por lo manifestado anteriormente, se considera que una metodología de carácter cuantitativo resulta el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

Participantes

Para efectuar esta investigación se tomaron como unidad de análisis a las empresas familiares que prestan servicio de alojamiento en la ciudad de Rosario, en las cuales dos o más integrantes de la familia participan en la gestión o dirección de la empresa. El tipo de muestreo es no probabilístico, intencional. La muestra estuvo compuesta por 5 establecimientos de Rosario. El establecimiento n°1 es un hotel de categoría 1 estrella. El segundo, tercero y cuarto son hoteles categorizados con 3 estrellas. El último establecimiento es un apart hotel de 4 estrellas. Los mismos fueron seleccionados por ser establecimientos familiares referentes en cada una de las categorías mencionadas. Además, se tuvo en cuenta la ubicación estratégica de estos con respecto a puntos importantes dentro de la ciudad como por ejemplo la Peatonal Córdoba, el Monumento Nacional a la Bandera, el Río Paraná y la Terminal de Ómnibus Mariano Moreno. Las encuestas fueron respondidas por uno de los gerentes y/o dueños de los establecimientos hoteleros mayor de 18 años.

Instrumentos

Para el abordaje de los objetivos específicos, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. El modelo de cuestionario utilizado se inspiró en el modelo de diagnóstico de 11 empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual a través de 30 preguntas permite obtener un indicador del grado de

profesionalización a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Entre las respuestas, los encuestados, pueden escoger estar totalmente desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo o totalmente de acuerdo.

En la primera parte de la entrevista, se añadieron 6 interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares) y se aportan a características de los establecimientos como categoría, clase y antigüedad.

Previamente a enviar las encuestas se realizó un primer contacto con personal de cada uno de los establecimientos. Las encuestas y las respuestas de las mismas fueron enviadas por medios digitales (e-mails).

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. Se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resulta 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 identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor

cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuenten con recursos especializados en Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitan determinar patrones de comportamiento del sector. En el punto 7 del cuestionario se plantea el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluye 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad) a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia, Ruis (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

1) Más de 120 puntos: la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.

2) Entre 90 y 119: la empresa está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

3) Entre 60 y 89 puntos: aún deben realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

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

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se espera poder 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 prevé la realización de un diagnóstico que dé cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

En función de los objetivos específicos y las preguntas de investigación que guían el presente trabajo de investigación, se obtuvieron los siguientes datos. Los mismos son expuestos por medio de figuras, tablas y textos.

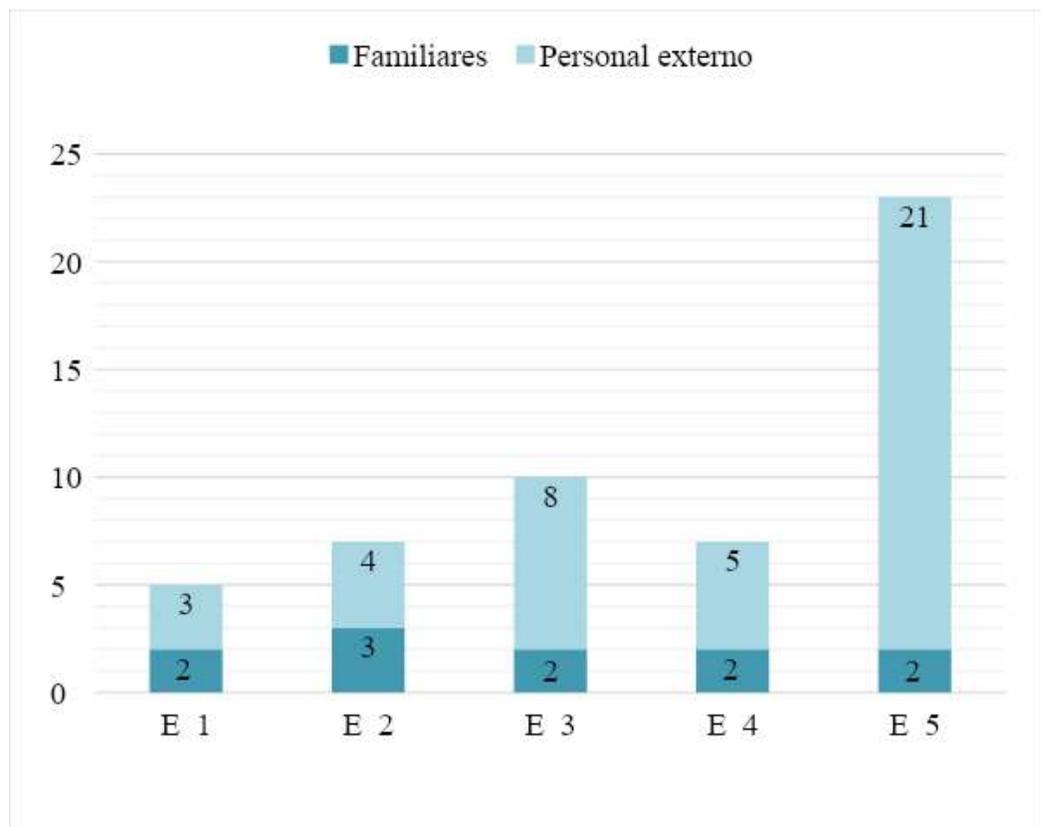
Las empresas encuestadas presentaron las siguientes características:

El establecimiento n°1 es un hotel de 1 estrella que cuenta con 14 años de antigüedad. Los establecimientos n°2, 3 y 4 son hoteles de 3 estrellas. Los mismos poseen una antigüedad de 12, 10 y 11 años, respectivamente. El establecimiento n°5 es un apart hotel de 4 estrellas que posee 25 años de antigüedad.

De acuerdo al objetivo específico n°1, en el cual se evaluó el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento, las encuestas arrojaron los siguientes datos:

En la figura 1 se observa la cantidad de familiares y personal externo que componen cada uno de los establecimientos encuestados.

Figura 1. Cantidad de familiares y personal externo por establecimiento (E).



A partir de los datos obtenidos acerca de la cantidad de miembros familiares que se encuentran trabajando en cada uno de los establecimientos, se pudo observar que la totalidad de los mismos asumen un rol de dirección y gestión dentro de la misma.

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

Tabla 1. Nivel alcanzado, cantidad y área de formación de familiares.

Establecimiento	Nivel alcanzado	Cantidad	Área de formación
Establecimiento1	Secundario	2	-
Establecimiento2	Grado	1	Contabilidad y Finanzas
Establecimiento3	Posgrado	2	Contabilidad y Finanzas
Establecimiento4	Grado	2	Hotelería
Establecimiento5	Grado	2	Hotelería

Todos los establecimientos encuestados cuentan con personal externo formado en estudios terciarios y/o universitarios.

A continuación, se observa la tabla 2 con la cantidad de personal externo de cada establecimiento encuestado de acuerdo al área de formación que poseen.

Tabla 2. Cantidad de personal externo por área de formación.

Establecimiento	Hotelería	Turismo	Administración	Cont. Y Finanzas	Recursos Humanos	Marketing	Otros
Establecimiento 1	-	-	-	-	-	-	1
Establecimiento 2	2	1	-	-	-	-	1
Establecimiento 3	2	-	-	-	-	-	1
Establecimiento 4	2	-	-	-	-	-	1
Establecimiento 5	3	3	1	-	-	-	2

Con respecto al objetivo específico n°2 en el cual se indagó sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 3. Puntaje y promedio obtenido por establecimiento en torno a cada uno de los subsistemas.

Establecimiento	Familia		Empresa		Propiedad		Total
	Puntaje	?	Puntaje	?	Puntaje	?	
Establecimiento1	36	36	29	27	25	27	90
Establecimiento2	38	36	32	27	23	27	93
Establecimiento3	42	36	20	27	32	27	94
Establecimiento4	38	36	30	27	25	27	93
Establecimiento5	28	36	24	27	31	27	83

Con respecto al subsistema familia, las cuatro organizaciones que igualan o superan el puntaje promedio coincidieron en la existencia de compromiso con la empresa por parte de los familiares. En relación a este subsistema también resulta importante resaltar que la totalidad de las unidades de análisis confirmaron convivir en un ambiente de armonía entre los familiares y el personal externo.

En torno al subsistema empresa, todas las organizaciones concordaron que los puestos superiores de la empresa están ocupados solo por familiares.

En referencia al subsistema propiedad, todas las respuestas manifestaron que el sucedido sabe cuándo y cómo se retirará de la organización.

Tabla 4. Relación entre antigüedad y puntaje de profesionalización obtenido de cada establecimiento.

Establecimiento	Antigüedad (años)	Puntaje
Establecimiento1	14	90
Establecimiento2	12	93
Establecimiento3	10	94
Establecimiento4	11	93
Establecimiento5	25	83

Discusión

El objetivo de esta investigación se basa en medir el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de Rosario. Cabe mencionar que la relevancia de esta investigación es agregar conocimiento sobre el tema, transformándose en una fuente de información para aquellas empresas familiares que

deseen iniciar la búsqueda del proceso de profesionalización. También puede resultar de importancia para cualquier entidad educativa del país.

Echezárraga y Martínez (2010) señalan la importancia de las empresas familiares: constituyen la mayoría de las empresas, son gran fuente de trabajo y el propulsor de la economía en casi todos los países. En el caso de la ciudad de Rosario, se hizo hincapié en el análisis de las empresas familiares del sector turístico, debido a que contribuyen en gran medida con la producción de la economía local y la generación de empleo.

En el presente trabajo de investigación resulta oportuno señalar como fortaleza que el mismo es pionero, ya que no se encontraron antecedentes sobre la temática de profesionalización de este tipo de empresas en la ciudad de Rosario. Como se mencionó anteriormente, se trata de una investigación única a nivel local. Se puede indicar al instrumento (encuesta) como una debilidad, ya que en muchos casos los encuestados manifestaron dificultades a la hora de responder por sí mismos. Las personas encargadas de responder la encuesta señalaron sufrir complicaciones para calificar las respuestas elegidas al evitar caer en la dicotomía. Al mismo tiempo la encuesta también se considera como una fortaleza ya que se utilizó un instrumento estandarizado probado (encuesta basada en Belausteguigoitia Rius) y lo innovador fue poder abordarlo desde una perspectiva de empresas locales.

De igual manera, se presenta como una debilidad el haber trabajado con una muestra relativamente pequeña, de sólo cinco empresas familiares del sector turístico de Rosario de tal forma que limita eventualmente generalizar los resultados a toda la población de las empresas familiares de la ciudad. Asimismo, una muestra de tamaño pequeño afecta la confiabilidad de los resultados lo que conlleva a una mayor variabilidad. La variabilidad está definida por la desviación estándar de la población, y ésta se refiere a qué tan lejos los verdaderos resultados de la encuesta están de los resultados de la muestra que se recopiló.

En relación con el primer objetivo específico, enfocado en evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector alojamiento, los resultados confirmaron que todas las empresas encuestadas cuentan con profesionales en sus instalaciones. En este aspecto, las organizaciones deben desempeñar una doble función: la primera se basa en la búsqueda del perfil y la capacidad del personal acorde al puesto de trabajo requerido. La otra función consiste en la conservación del personal y evitar fuga de talento humano. Esta puede concretarse si la empresa logra fidelizar el personal a la empresa. Para alcanzar dicho objetivo, las organizaciones deben identificar y cumplir con los intereses de los empleados sin dejar de lado los de la empresa, reconocer la labor de los mismos y motivarlos a seguir haciéndolo. Además, es fundamental destacar la influencia de un buen clima laboral en la productividad de la empresa y la satisfacción de sus trabajadores. Con respecto al personal capacitado de las

empresas encuestadas, se puede remarcar que 52 % de los integrantes de las empresas de la muestra poseen un título de grado o posgrado. Por tal motivo, se puede afirmar que las empresas cuentan con un número significativo de profesionales graduados en carreras afines al puesto que ocupan dentro del establecimiento.

Dentro de cualquier empresa y puntualmente dentro de una familiar, la profesionalización destaca la importancia de tener una fuerza laboral oportunamente motivada y talentosa dentro de la organización.

Resulta pertinente desglosar los datos anteriores para poder profundizar y lograr un mejor entendimiento de la situación de estos establecimientos. El 49% del personal externo de las empresas cuenta con un estudio de grado o posgrado y solo el 34% del total poseen títulos en carreras afines al rubro. Con respecto a los familiares, el 64% tienen título de grado o posgrado en Hotelería o Contabilidad y Finanzas. A partir de los resultados, se puede señalar que existe un mayor porcentaje de graduados familiares con respecto al personal externo titulado. Sancho (2019) remarca que la inseguridad generada por la entrega de servicios turísticos sólo puede ser minimizada por un alto grado de profesionalidad por parte de los trabajadores del sector. Actualmente las empresas se enfrentan a consumidores más exigentes, rigurosos y conscientes que prefieren la calidad por encima del precio. En contrapartida a los resultados obtenidos se propone la investigación realizada por Barreto, Azeglio, y Cannizzaro (2014) donde sostiene que las empresas encuestadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires presentaron bajo nivel de

inserción laboral de personal graduados en carreras afines, lo que conlleva una necesidad significativa de profesionalizar los procesos que llevan a cabo esas empresas.

Por otro lado, se indagó sobre la antigüedad que poseen las empresas encuestadas y se obtuvo que todas las empresas poseen más de 10 años en actividad. Un dato no menor, es que a pesar de que el establecimiento n°5 posee 25 años de antigüedad, es la organización con menor puntaje en nivel de profesionalización. Esto permite deducir que puede no existir relación entre la antigüedad y el nivel de profesionalización.

Con el segundo objetivo específico se indagó sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de estas empresas en torno a la empresa, la familia y la propiedad. Una empresa familiar supone encontrar un balance entre estos subsistemas con tres intereses diferentes: la familia, que busca el bienestar familiar; la propiedad, que pretende rentabilidad; y la empresa que se enfoca en la gestión.

A partir de la sumatoria de los resultados en cada uno de los subsistemas de cada empresa encuestada se pudo verificar que cuatro de los cinco establecimientos alcanzan o superan la cifra de 90 puntos. Dicha cifra no es un dato menor. De acuerdo a los criterios de Belausteguigoitia estas organizaciones ingresan a la clasificación de empresas en vías de profesionalización que requieren de mínimas modificaciones para alcanzar el éxito. En el caso del establecimiento N°5, el único en no alcanzar 90 como puntaje (83 puntos),

ingresa en la clasificación de empresas que requieren mayores modificaciones para alcanzar la competitividad de la empresa.

Para un mejor entendimiento resultó oportuno separar los resultados según los subsistemas. Las empresas familiares son organizaciones complejas, donde la dimensión familiar es trascendental. Con respecto al subsistema familiar, nuevamente se registra que los puntos obtenidos por el establecimiento N°5 (28 puntos) quedan por debajo del promedio. En relación a las demás empresas todas coinciden en la existencia de compromiso por parte de los miembros de la familia. Generalmente se puede observar mayor compromiso por parte de los familiares con respecto al personal externo. Por otra parte, difícilmente el personal externo se comprometa con la organización si observa desinterés o falta de compromiso por parte de la familia y una clara visión de negocio compartida entre la familia y la empresa. Lo mencionado anteriormente es congruente con lo indicado por Belausteguigoitia (2013) cuando se refiere a que el compromiso de la familia hacia la empresa no surge espontáneamente. También señala que resulta muy difícil que los empleados se comprometan con la empresa donde trabajan, si perciben que estas no los valoran. De todos modos, los entrevistados agregaron que conviven en un ambiente de armonía en el trabajo entre los familiares y personal externo. Un buen clima laboral contribuye al entusiasmo y la motivación por parte de los miembros de la organización, lo que conlleva a mejorar el rendimiento de los trabajadores. Según Belausteguigoitia (2013) un buen clima organizacional influye positivamente en el

ambiente de trabajo y en la cultura emprendedora, además de aportar otros beneficios. En relación a lo anterior, Marenzana y Abraham (2016) concluyeron en su investigación que es conveniente desarrollar estrategias para que el personal externo se sienta estimulado para llevar a cabo las tareas y pueda identificarse con el proyecto de hotel diseñado por la familia.

En cuanto al subsistema empresa, la totalidad de los encuestados manifestaron que los puestos superiores están ocupados solo por familiares, lo cual corresponde con una de las características primordiales de una empresa familiar. En consideración a estos resultados, se presentan similitudes con la investigación realizada por Aguilar y Guillamon (2011) donde considera que una empresa es familiar cuando el grupo familiar se hace cargo de la propiedad y el control de la organización y resalta que la mayoría de los puestos de dirección o gerenciales son ocupados por sus miembros. En comparación a la mencionado, los autores Hernández y Portillo (2016) indican que una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante: la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia o asociación de familias y, por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía. Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional.

Continuando con el subsistema empresa, también se puede resaltar que la totalidad de los establecimientos afirman que las metas organizacionales están claramente

definidas. Resulta interesante distinguir este punto ya que una comunicación organizacional efectiva fomenta la productividad en la empresa, establece relaciones más sólidas y mantiene un personal más motivado. Sin embargo, Marenzana y Abraham (2016) sostienen que las pymes familiares encuestadas en su investigación no poseen la misión y la cultura organizacional formalmente definidas, sino que se transmiten por medio de la relación que posee el personal con la familia, todos los miembros conocen, saben y comparten los valores impuestos por sus dueños. A partir de esto se confirma que las empresas familiares poseen una fuerte cultura. En este sentido, el autor Belausteguigoitia (2013) defiende que una empresa no puede llegar a buen destino si ésta se deja guiar por los instintos de sus directores. La falta de planificación da lugar a la improvisación lo que genera desgaste, ineficiencia e incertidumbre en todos los aspectos de la empresa.

En consideración al subsistema propiedad, los encuestados declararon que el sucedido sabe cuándo y cómo se retirará de la empresa. Y, además, que los familiares fueron notificados al respecto, a pesar de que se considere un tema tabú debido a la asociación tácita con la muerte. En la misma línea, Belausteguigoitia (2013) define que la sucesión es compleja y se trata de un largo proceso con varias etapas que puede durar de 10 a 15 años. También resalta que la sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa y en el proceso sufren modificaciones. Por otra parte, todas las empresas refirieron estar indecisas a la aprobación de los sucesores sobre cómo se planea la sucesión. Este último dato guarda relación con lo anteriormente mencionado en relación

a la dificultad de abordar el tema tanto para el sucesor como para los sucedidos. Al respecto, Belausteguigoitia (2013) indica que resulta complicado tratar temas como el retiro y puede resultar malinterpretado si son abordados por los sucesores. Si alguno de estos saca el tema a colación, otros podrían presumir que posee interés personal por el dinero o que tiene intenciones de acelerar el proceso de sucesión para poder desplazar anticipadamente a los sucedidos. Para impedir este tipo de malinterpretaciones se posponen o se evitan estos temas de la sucesión o el retiro.

Como conclusión de esta investigación, se pudo afirmar a partir de los resultados recolectados que el nivel de profesionalización de las empresas encuestadas es medio. Asimismo, se identificó que cuatro de las organizaciones de la muestra se encuadran en el grupo de empresas en vía de profesionalización. Estas pueden alcanzar un buen desarrollo a partir de pequeñas modificaciones. La última empresa quedó relegada en la categoría anterior. Por tal motivo deberá realizar mayor cantidad de modificaciones e invertir sus esfuerzos en lograr un avance en el subsistema familiar ya que obtuvo una calificación muy baja que le impidió quedar en la misma clasificación que las demás.

En investigaciones futuras se recomienda realizar una investigación abordando cuál es el nivel de inserción laboral que poseen los profesionales en todo el sector turístico en la ciudad de Rosario, incluyendo a las empresas familiares y a las empresas no familiares. Otra línea de investigación viable es la referida a comparar el nivel de profesionalización de empresas familiares y no familiares del sector turístico de la ciudad

de Rosario. Por último, se puede llevar a cabo como línea de investigación analizar la relación entre la antigüedad de las empresas familiares de la ciudad de Rosario y el nivel de profesionalización de las mismas. Para enriquecer futuras investigaciones se recomienda como complemento a las encuestas la utilización de entrevistas dirigidas a directivos de las empresas familiares y no familiares del sector turístico de la ciudad de Rosario.

Otra de las recomendaciones implica ampliar el tamaño de la muestra en futuras investigaciones para alcanzar mayor representatividad de la población y así evitar presencia de sesgos por muestreo. Estos pueden ocasionar errores en la interpretación de los datos y arribar a conclusiones incorrectas.

Se recomienda a las empresas familiares desarrollar herramientas de profesionalización a través de estudio y capacitación tanto para familiares como empleados externos. Otra recomendación supone que los puestos superiores sean ocupados por personas capacitadas y no solo por pertenecer al grupo familiar.

Referencias

- Aguilar, J. L. E., y Guillamón, A. D. G. (2011). Los sistemas de control de gestión y su efecto en el rendimiento de las empresas familiares mexicanas: un estudio empírico para el sector turístico. *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 28(76), pp81-81. Recuperado de <https://www.revista.economia.uady.mx/index.php/reveco/article/view/23/22>
- Antognolli, Santiago. (2017). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del programa de supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro*. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%2c%20a%20lcticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Barreto, A., Azeglio, A. y Cannizzaro, E. (2014). La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. *Revista Electrónica CECIET*, 6(4). VI- ISSN L 1852 4583- 2014, pp. 1-27. Recuperado de <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/37/articulo-37-archivo1-1.pdf>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Belausteguigoitia Rius, L. (2013). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2008/11/los-protagonistas-del-modelo-de-los.html>
- Echezárraga, J. M. y Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito*. Ediciones Granica SA.
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. Tesis. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales. Tandil. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/index.htm>
- Galvis, J (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 15, no 1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

- González, L. y Talón, P.(2010). *Tipología de los alojamientos turísticos. En Autores, Dirección hotelera: operaciones y procesos* (p.p. 43 -56). Madrid: Síntesis.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria* (1º Ed.). Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hernández Fernández, L. y Portillo Medina, R. A. (2016). Profesionalización empresarial en empresas familiares: una construcción teórica. Recuperado de: <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1121>
- Marenzana, G. y Abraham, C. (2016). Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, vol. 14, no 1, pp. 64-72. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://revele.uncoma.edu.ar/htdoc/revele/index.php/condet/article/viewFile/1613/1653>
- Pereyra S., Lizurek M. y Barreto A. (2016). Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico. El caso Santa Teresita - Partido de la Costa de la provincia de Buenos Aires - Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias económicas y sociales (FACES)*, vol.22, pp. 51-62. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/2517/1/FACES_n46_51-62.pdf
- Rey H., Roger J. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Ed. La Hoguera (1ra Ed.) Bolivia. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0N8SaDO0xaIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Rey+H.,+Roger+J.\(2008\).+%22Padres+trabajadores,+hijos+ricos,+nietos+pobres+%C2%BFmito+o+realidad%3F%22.+Ed.+La+Hoguera-+1ra+Ed.+Bolivia&ots=7Fa1lb_zdT&sig=Po41P84BSgr2FTTuuwN4jqwf7xI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0N8SaDO0xaIC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Rey+H.,+Roger+J.(2008).+%22Padres+trabajadores,+hijos+ricos,+nietos+pobres+%C2%BFmito+o+realidad%3F%22.+Ed.+La+Hoguera-+1ra+Ed.+Bolivia&ots=7Fa1lb_zdT&sig=Po41P84BSgr2FTTuuwN4jqwf7xI#v=onepage&q&f=false)
- Sancho, A. (2019). *Introducción al turismo*. Recuperado de [http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/299/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT%20\(1\).pdf?sequence=1](http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/299/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT%20(1).pdf?sequence=1)
- Tottino, L. y Catalano, B. (2015). *El empleo y la profesionalización del turismo, una relación en tensión. XI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires*. Recuperado de <https://cdsa.academica.org/000-061/378.pdf>