

Universidad Siglo 21



Profesionalización de empresas familiares del sector hotelero de la provincia de Jujuy
Professionalisation of Family-owned companies in the Accommodation sector in the province of
Jujuy

Tesis Final de Grado

Manuscrito Científico

Nombre y Apellido: Nicolas José Lello Ivacevich

Legajo: VTUR02342

DNI: 40.898.433

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

Profesor director: Lic. Bruno Rossi

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Métodos	17
Diseño	17
Participantes	18
Instrumentos	18
Análisis de datos	18
Resultados	20
Discusión	23
Referencias	30

Resumen

Esta investigación tuvo como foco de análisis a la profesionalización de empresas familiares dedicadas al servicio de alojamientos, ubicadas en zona de atractivos turísticos de la provincia de Jujuy, con el fin de analizar el nivel de profesionalización alcanzado a modo de diagnóstico de la oferta actual. Este trabajo presentó un enfoque de tipo descriptivo y se arrojando un acercamiento cuantitativo sobre el nivel de profesionalización de las empresas relevadas. La técnica empleada fue dividida en la búsqueda de dos aspectos, la inserción laboral de los profesionales en empresas familiares hoteleras, por otra parte, se encuentra el nivel de gestión empresarial teniendo en cuenta Modelo de los Tres Círculos. Sobre el primer punto de análisis, solamente un establecimiento de los 4 relevados poseen hoy en día profesionales dentro de la empresa, pero ninguno de ellos en administración o gerenciamiento y solamente 1 tiene dentro de la administración a familiares formándose en carreras relevantes a la actividad. En cuanto a los datos recolectados sobre el Modelo de los Tres Círculos, demostró que la propiedad es el subsistema sobre el cual se tiene más control y capacidad de planificación, desde otra perspectiva, es un poco más incierto el proyecto de la familia con respecto al vínculo con la empresa. Luego del análisis de los datos se llegó a la conclusión de que todos se encuentran en vías de profesionalización, en distintas situaciones particulares se cree que están preparados para iniciar el proceso hacia la profesionalización.

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

Abstract

This investigation was built around the analysis of the level of professionalization of family businesses dedicated to the accommodation service, located in an area of tourism interest in the province of Jujuy, with the intent of analyzing the level of professionalism achieved as a diagnosis of the current offer. This paper presents a descriptive approach and gives a quantitative perspective on the level of professionalization of the relieved companies. The technique employed was divided in pursuit of two aspects, the first being the professional integration at family-owned hotels. On the other hand, analyzing the level of management found at these family-owned establishments considering the Model of the Three Circles. On the first point of analysis, only one of the four surveyed establishments today has professionals within the company, but none of them are in administration or management, and only one has, within the administration, family members training in careers relevant to the activity. In how many cases did the data collected on the Three Circles Model show that the property is the subsystem over which there is more control and planning capacity. From another perspective, the family project is a little more uncertain regarding its link with the company. After analyzing the data, it was concluded that all are in the process of professionalization; in different particular situations, it is believed that they are prepared to start the process towards professionalization.

Keywords: Professionalization – Accommodation– family-owned companies.

Introducción

El presente trabajo de investigación se encarga de realizar una recolección de datos pertinentes para alcanzar el objetivo principal, el cual analiza el nivel de profesionalización de empresas familiares radicadas en la provincia de Jujuy, Argentina.

Las empresas familiares son de los modelos de negocios más prevalentes que se pueden encontrar en la actividad económica mundial, sobre todo en economías de desarrollo como es el caso de la Argentina; Jujuy no es ajeno a esto, siendo las empresas familiares el motor de la actividad económica jujeña. Es por ello, que se pretende la verificación del estado de profesionalización y desarrollo de distintas empresas de alojamiento de carácter familiar, seleccionando a este sector por ser de los más sensibles a nivel de gestión, los cambios de la demanda turística y por ser la oferta más amplia en la provincia.

En cuanto a la definición del concepto de empresa familiar no se puede encontrar un criterio unificado en cuanto al mismo. Sin embargo, se utiliza como referencia lo concentrado por Esparza, Soto, Garza y San Martín (2020) de diferentes autores, que señalan que las empresas familiares contienen elementos principales como la participación de los integrantes de la familia en la organización, que conllevan el control y la gestión, como también la voluntad de mantener la permanencia en el tiempo de la misma, es decir, dónde los miembros del grupo familiar se abocan a administrar teniendo el control y tomando las decisiones de orden estratégico.

Asimismo, Esparza et al. (2020) consideran en su estudio que una empresa es familiar solo en los cuales el 50% de la empresa está en posesión de miembros de una familia y los cargos de dirección y gerencia son ocupados por ellos, de manera que se perciba su poder y asegure el paso entre generaciones. Por parte, Davis (1983) refiere que los miembros de la familia deben ser de gran influencia en el establecimiento de las políticas y dirección de la empresa. Además, habla

sobre un modelo de administración notando la interacción de dos entidades distintas que son la familia y la empresa; por lo que este modelo de empresa familiar se diferencia del resto de las organizaciones, ya que su combinación produce un conjunto de operaciones de acuerdo a las reglas derivadas de las necesidades de las dos variables por separado, las cuales se reconocen como un sistema. De manera que los autores que preceden estaban de acuerdo en el apartado de la propiedad y administración de los miembros de una o más familias en una organización, para que esta se convierta en una empresa familiar.

Pero, no abarca del todo la visión a futuro de pasar entre generaciones dicha propiedad, así que Cabrera et al. (2001) menciona que el fundador inicia la empresa como un proyecto personal, pero adquiere la voluntad a la transmisión intergeneracional, de allí la importancia estratégica de comprender las etapas de la sucesión en la empresa familiar, que parten de la transferencia de conocimiento del líder al sucesor; y esta formación es un proceso clave en el desarrollo y protección de ese conocimiento y garantía en la continuidad del negocio familiar suplantado por una nueva generación, cuyos nuevos miembros deben mínimamente igualar en gestión a su predecesor.

Por otra parte, se reconoce que las empresas familiares son la alternativa ante las crisis económicas regionales, el autor Dodero (2014) describe que, en su experiencia Latinoamericana en 12 de sus países, entre estos Argentina, entrevistó en empresas familiares y no familiares, a miembros familiares desde el fundador hasta la tercera generación, como a personas no familiares, que en un contexto de reiteradas crisis económicas, observó que las empresas no familiares ante la posibilidad de situaciones adversas en los negocios buscan retirarse, cerrar o vender como mejor opción de resguardarse ante la eventualidad de crisis. Entre tanto, las empresas familiares son garantía de estabilidad en la región o sociedad donde han sido fundadas. La principal razón es que es el propio fundador quien pone en riesgo su capital, tiempo y sacrificio, también cuenta con

un fuerte sentido de pertenencia por parte de quienes trabajan en ella, sean o no familiares, quienes se suman a la pelea de sus dueños por la fuente de empleo y la continuidad de la empresa. De esta manera, el fundador, a través de la misión y la visión, materializa su sueño el cual transmite a través del esfuerzo y pasión por el trabajo. Con el transcurrir de los años, logra el crecimiento, resultados económicos satisfactorios y su objetivo se transforma en transferir a sus descendientes el conocimiento, experiencia, entusiasmo y compromiso por el aspecto económico de la familia.

En palabras de lo redactado por Trevinyo Rodriguez (2010) lo que distingue a una empresa familiar de otra que no lo es, radica en el involucramiento de la familia en el negocio: operación, gestión, toma de decisiones y control. Cuando los miembros de la familia se involucran en la empresa es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven manifestadas en el otro. Así, lo que suceda en uno de los componentes del binomio afectará el resultado de la ecuación empresa familiar. La autora, explica que cuando los mismos individuos interactúan en dos contextos sociales distintos, lo que acontece en uno influirá en los comportamientos y actitudes que las mismas personas tienen en el otro. En este sentido, se habla de interacciones que están conectadas, esto significa que cada uno de los elementos del sistema está directa o indirectamente relacionado, no pudiéndose analizar o evaluar sus partes por separado. En ocasiones, a pesar de que cada una de las partes alcance su mejor desempeño, ello no garantizará que el sistema en su conjunto logre los objetivos, por lo que puede ser necesario que una de las partes sacrifique su ganancia para que el sistema en su totalidad alcance el mayor potencial.

Tagiuri y David (1982) realizaron una investigación sobre estos atributos que distinguen a las empresas familiares, denominado el Modelo de los Tres Círculos, demostrando que coexisten tres subsistemas que caracterizan una empresa como familiar, los cuales son: familia, propiedad y empresa. Se argumenta que estas características organizativas que tienen las empresas familiares explican tanto sus fortalezas como sus debilidades. Se enuncia que “Por ello es necesario reconocer

el potencial positivo y negativo de las consecuencias de cada una de estas características organizativas que denominamos atributos ambivalentes” (Tagiuri y Davis, 1982, p. 14). Siendo estos atributos los que se muestran en la siguiente tabla extraída del trabajo realizado por los mismos autores.

Tabla 1. *Atributos ambivalentes de la empresa familiar.*

Desventajas (-)	Atributo	Ventajas (+)
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento sofocante de ser vigilado.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	La historia común de toda una vida	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Nota: Información tomada de Tagiuri y Davis (1982, p.15).

La tabla 1 muestra los atributos ambivalentes, los cuales denotan algunas ventajas y desventajas que se pueden encontrar en este modelo de negocios. Estos atributos resaltantes son: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de sus vidas, implicación emocional y ambivalencia, lenguaje privado, conocimiento mutuo e intimidad y significado de empresa familiar. La significancia de este modelo es que cada atributo contiene un aspecto positivo que se aprovecha como oportunidad de mejora ante su desventaja.

Se conoce que las empresas familiares presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida, a este panorama se le agregan otros factores que merecen consideración. La falta de información o la imposibilidad de procesarla para la toma de decisiones es otro factor que hace especialmente vulnerables a estas empresas ante la inestabilidad del mercado. Por otra parte, al operar con volúmenes limitados no puede acceder a economías de escala, ni a negocios donde la magnitud es un factor clave para lograr rentabilidad. Este hecho, junto con un limitado acceso al crédito y el retraso tecnológico que suelen padecer, debido a recursos insuficientes y a un prolongado período de recuperación de la inversión inicial, traen aparejada una rentabilidad inferior respecto a las grandes empresas (Cleri, 2007). A esto se le suma el hecho de que, por lo general, su mano de obra es poco calificada, mientras que los mandos medios y gerenciales se encuentran escasamente profesionalizados (Farinelli, 2007).

En un artículo del portal especializado en pymes John Davis (2016) explica extrayendo conceptos “es probable que, en algún momento de la vida de una empresa familiar, sus dueños piensen que deberían profesionalizar” (párr. 2), y se cree que esto conlleva a cambiar la administración por personas ajenas a la familia, pero esto no es simple.

Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos niveles de desempeño y ética. Esos niveles se alcanzan generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al

tiempo que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimiento y recompensas” (Davis, 2016, párr. 3).

Es así que, una de las problemáticas más grandes que suele sufrir una empresa familiar es la falta de profesionalización y rigidez en la que suele caer la misma, lo que muchas veces termina concretando su eventual debacle como una empresa organizada, citando a Rueda (2011), “El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo” (citado por Gaona, et al., 2019, p. 813). Es así que, la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal, son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Gaona, et al., 2019).

Hablar de profesionalización en la empresa familiar implica, fundamentalmente, dotar a la organización de órganos de gobierno para la toma de decisiones en torno a sus tres esferas (familia, empresa y propiedad), la implementación del protocolo familiar como herramienta de profesionalización y la formación adecuada de los recursos humanos. En relación con este último punto, existen dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: el primero implica la formación y preparación de los miembros de la familia; y el segundo supone la contratación de profesionales para ocupar determinados puestos dentro de la organización. Se puede decir 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). Ante esto, Rodríguez (2010) indica que, al momento de diagnosticar la situación de las pequeñas y medianas empresas familiares en Latinoamérica, se encuentra entre sus dificultades la pobre gestión administrativa desarrollada por sus fundadores, hecho resultante de la falta de profesionalización que poseen los dirigentes de las organizaciones. Por medio de la profesionalización, las empresas

pueden mejorar su gestión y lograr un traspaso generacional de manera ordenada, garantizando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa.

La profesionalización busca entonces modificar el funcionamiento de la empresa y transformarla en una organización que funcione de manera más organizada. Esto implica realizar una reestructuración, de manera que la información pueda ser compartida y no resida solo en la cabeza del emprendedor (Favier y Martin, 2017).

Por otra parte, Existe un amplio abanico de investigaciones sobre el desarrollo de recursos humanos en empresas familiares, no obstante, son pocos los antecedentes vinculados con empresas de alojamiento, filtrando esto hasta llegar a la búsqueda de antecedentes en el ámbito nacional se va haciendo más reducido el catálogo del que se pudo hacer una selección; en el ámbito local ya se vuelve inexistente encontrar investigaciones que sean pertinente al tema de análisis. A continuación, se reseñan aquellos antecedentes con algunos aspectos en común con la presente investigación.

La investigación de Gaona, Hernández y Aguilera (2019) sobre *“La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad”* tuvo como objetivo analizar la importancia de la profesionalización de las empresas familiares como una necesidad para su continuidad. Su método fue mediante una investigación documental, en la que se analizaron publicaciones de revistas científicas y libros referentes al tema de estudio. En sus conclusiones, determinaron que la profesionalización es un pilar para el largo plazo de la empresa familiar, debido a las grandes ventajas que trae a la organización, otorgándole un mayor dominio en cuanto a la ejecución de las actividades que desempeña cada integrante de la empresa, así como la apertura de nuevos mercados y, sobre todo, la continuidad y rentabilidad del negocio. Estos autores establecieron tres aspectos fundamentales por los que una empresa familiar debe considerar

profesionalizarse: 1) La falta de capacidades de los miembros de la familia para administrar el negocio, 2) la gerencia puede modificar las normas y valores de las operaciones, situación en la cual es fundamental una mirada objetiva y profesional y 3) se plantea que la profesionalización sea para la elección del líder que dirigirá la compañía y que transcurra con éxito el traspaso generacional; puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma porque estar bien capacitado y puede dar continuidad a la empresa familiar y hacerla crecer.

Asimismo, Meira y Carvalhal (2013) en su trabajo de *“Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras”* cuyo objetivo principal fue analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil. Específicamente, donde se verifican las principales características de este tipo de empresas, se describe el perfil de los fundadores y de los herederos, se analiza cómo ocurre el proceso de sucesión, y se identifican los conflictos existentes entre fundadores y herederos en estas empresas. El método de investigación fue de casos múltiples con resultados de índole cualitativa. También, se define a las pequeñas empresas del sector turístico como el campo a ser estudiado, donde el fundador y el heredero estuvieran actuando en la gestión del negocio. Se investigaron cuatro empresas hoteleras localizadas en Aracaju, Sergipe, que llevaron a las conclusiones sobre la sucesión y la profesionalización que se conllevan en dichas empresas, en la que se promediaron al menos tres miembros de la familia fundadora en actividad administrativa o no. Sobre la sucesión se observó que en la mayoría de los casos se dio de manera organizada salvo en uno de los mismos que se dio de manera repentina. En cuanto a la profesionalización, se vio un acuerdo común en todos los establecimientos que se tomó como información en que era algo necesario para el correcto desarrollo de estos pequeños establecimientos.

Marenzana (2014) “La gestión del capital humano en pymes hoteleras familiares de la norpatagonia Argentina” su propósito fue de analizar la gestión del capital humano, centrando su análisis en las pymes hoteleras bajo gestión familiar, localizadas en la norpatagonia Argentina. Tomó una metodología de investigación cualitativa de tipo exploratoria utilizando establecimientos que cumplieron, específicamente, en los parámetros geográficos y teóricos a los que se adoptó la investigación; siendo empresas de la norpatagonia de administración familiar, que estuvieron categorizados y que se habían constituido como pyme. En sus conclusiones hicieron referencia que es fundamental para estas empresas el tener un plan de gestión de personal para poder ayudar a que el cambio generacional suceda de mejor manera, pudiendo mantener a la mano de obra joven activa, flexibilizando los valores de la empresa, adaptándose a la nueva ideología del capital humano, dándole mucha importancia a las incorporaciones para que se incluyan no solamente a la empresa sino con el vínculo familiar para poder transmitir este sentido de pertenencia que tanto caracteriza a estas empresas. También mostró la importancia de motivar a los empleados a educarse y profesionalizarse en el ámbito hotelero.

Otro antecedente pertinente para esta investigación es el de Novaira (2020) “*La profesionalización y cierre prematuro de empresas familiares, Ciudad de Villa María*”. De allí que su objetivo de la investigación fue establecer si la falta de profesionalización es una de las causas de conflictos o cierre prematuro de las empresas familiares en la ciudad de Villa María, Córdoba en el año 2020. La metodología fue mediante entrevistas de preguntas abiertas semi-estructuradas, directamente con miembros de la familia. Se analizó la información sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada. Si bien el muestreo al que se realizó las entrevistas era amplio, le fue imposible determinar una generalidad en cuanto a la problemática. Sin embargo se pudo observar una dificultad notoria en el hecho de que la falta de profesionalización provocó un quiebre en el buen ambiente de la

empresa, pero no se puede decir con certeza que el hecho de la no profesionalización de las empresas es el factor fundamental de un cierre prematuro en las empresas de la zona geográfica de la investigación.

En el ámbito local, no se pudo encontrar material académico que genere contexto relacionado con la situación de la profesionalización de las empresas familiares a lo largo de la provincia de Jujuy, mucho menos asociado a la hotelería. Por lo que, se puede determinar que en el tema de la profesionalización abundan las posibilidades de investigación, sobre todo en la oferta de empresas familiares.

Con el objetivo de obtener un diagnóstico de la oferta de la provincia de Jujuy, esta investigación tiene como propósito el análisis de la profesionalización de las empresas familiares que se dedican al sector de alojamientos. Dicho análisis abarca la profesionalización abordada por dos variables. Por un lado, se indaga sobre la historia, como así también el grado de formación profesional especializada del capital humano familiar o no; otro foco de análisis, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar, en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Las empresas familiares son de vital importancia para la economía provincial, ya que conforman un altísimo porcentaje de la actividad económica privada jujeña, por lo cual, son vitales por la cantidad de puestos de trabajo generados. En el sector turístico esto no cambia, debido a que la mayor cantidad de establecimientos que se encuentran en actividad son de índole familiar. Que por su naturaleza, este tipo de organizaciones enfrentan problemáticas propias que representan verdaderos desafíos para su gestión, en la provincia, el sector turístico y sobre todo, el de alojamientos cae en la informalidad, dado que en el plan de trabajo que posee, lo cual como se observa en numerosos estudios, a las empresas familiares esta informalidad o falta de

profesionalización genera dificultades en el planeamiento y la gestión del establecimiento, reprimiendo la potencialidad que esta puede llegar a ofrecer al mercado, las nuevas necesidades del huésped, la alta competitividad del mercado, el impacto de las tecnologías de la información y comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores, lo que hace cada vez más necesaria la profesionalización de la oferta disponible de servicios al huésped.

La cantidad de atractivos turísticos que se encuentran en la provincia de Jujuy hacen que la misma se aprecie como hogar de gran caudal de turistas, ya no solo familias y personas de edad avanzada, sino gente joven con acceso a las tecnologías que los hace cada vez más demandantes, con ofertas para todo el año. Por tanto, hicieron que la provincia tenga que hacer un avance muy amplio en el sector hotelero, sobre todo en su región de la “Quebrada”, que es hoy en día el área con más establecimientos hoteleros disponibles para los turistas y por ello tiene la mayor tasa de ocupación. En los últimos 10 años, el sector turístico creció un 44,41%, según el anuario 2022 del Observatorio Jujuy, siendo en su gran mayoría de administración familiar (Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy, 2022). Esto genera al sector una obligación a mejorar la calidad de los alojamientos a medida que se adaptan a la demanda, enfocándose sobre todo en la accesibilidad, conectividad y calidad del servicio, cambios en los que un nivel de formación amplio por parte de la gerencia de los establecimientos se lograría de manera más controlada y dinámica, evitando el conflicto con el bloque familiar.

Por todo lo que se expuso sobre el caso, se plantearon las preguntas que guían la presente investigación: ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares hoteleras en la provincia de Jujuy? ¿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?

Este trabajo se enfoca en una selección de un amplio número de localidades que hacen a la provincia de Jujuy, con el objetivo de observar los planteos que toman diferentes lugares con sus distintas necesidades y dificultades al desarrollo de la empresa familiar. Como se expuso anteriormente la provincia de Jujuy se encuentra en crecimiento en el ámbito del desarrollo hotelero, sobre todo en los últimos 5 años. En el último año, se registraron 50 altas de unidades de alojamiento a lo largo y ancho de la provincia, y con ello también se registraron 26 cierres en el mismo periodo, debido a la poca o nula administración de estos establecimientos (Jujuy Energía Viva, 2021).

La demanda está en crecimiento, pero los establecimientos familiares siguen cerrando. Por dicho motivo este estudio puede ser el puntapié inicial para encontrar el síntoma común de las empresas familiares que hace que no puedan sostenerse en el tiempo.

Objetivo general:

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual de los distintos destinos turísticos de la provincia de Jujuy.

Objetivos específicos:

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

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

Métodos

Diseño

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

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

Participantes

Las unidades de análisis de esta investigación son establecimientos que proveen servicios de alojamiento, en los cuales al menos dos o más miembros de la familia participen en la gestión y dirección de lo mismo, que se encuentren dentro de los límites de la provincia de Jujuy. La unidad de análisis se constituyó con 4 establecimientos de alojamiento en las localidades de San Salvador de Jujuy, Humahuaca y Pumamarca. Asimismo, el tipo de muestreo es no probabilístico, intencional, siendo conformada por 67 personas que laboran en los establecimientos de alojamiento de las localidades antes mencionadas. Las encuestas son aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que forman parte de la familia empresaria de establecimientos de alojamiento, independientemente del puesto que desempeñan dentro de la organización. Participan de esta encuesta un miembro en representación de cada establecimiento que forma parte de la muestra.

Instrumentos

Se seleccionó la encuesta como técnica para la presente investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. Por lo que, se ha diseñado un instrumento de cuestionario incorporando ítems en su primera parte asociados a la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares), cuyas respuestas están reflejadas en alternativas de tipo Likert.

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se divide en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 serán sometidas a un análisis estadístico. Se procura 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 proyecta poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que 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 (2017), creador del modelo, la puntuación obtenida puede arrojar los siguientes resultados:

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

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

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

4) Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

Además de la interpretación de los resultados, de acuerdo con la puntuación obtenida, se 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 con la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

Resultados

A modo de mostrar lo que se recolectó a través de los instrumentos que se utilizaron en esta investigación científica, se presentan en esta sección los datos recabados de establecimientos dedicados al servicio de alojamiento que se encuentran a lo largo de la provincia de Jujuy, uno de ellos establecido en San Salvador de Jujuy (Alojamiento 1), dos establecidos en la ciudad de Humahuaca (Alojamiento 3, Alojamiento 4) y uno establecido en el pueblo de Purmamarca (Alojamiento 2). Como se mencionó en el apartado de Instrumentos, la primera parte de la encuesta tenía como objetivo recabar un conjunto de variables que proveen al investigador de un contexto para poder analizar posibles patrones que lleven a una empresa a profesionalizarse.

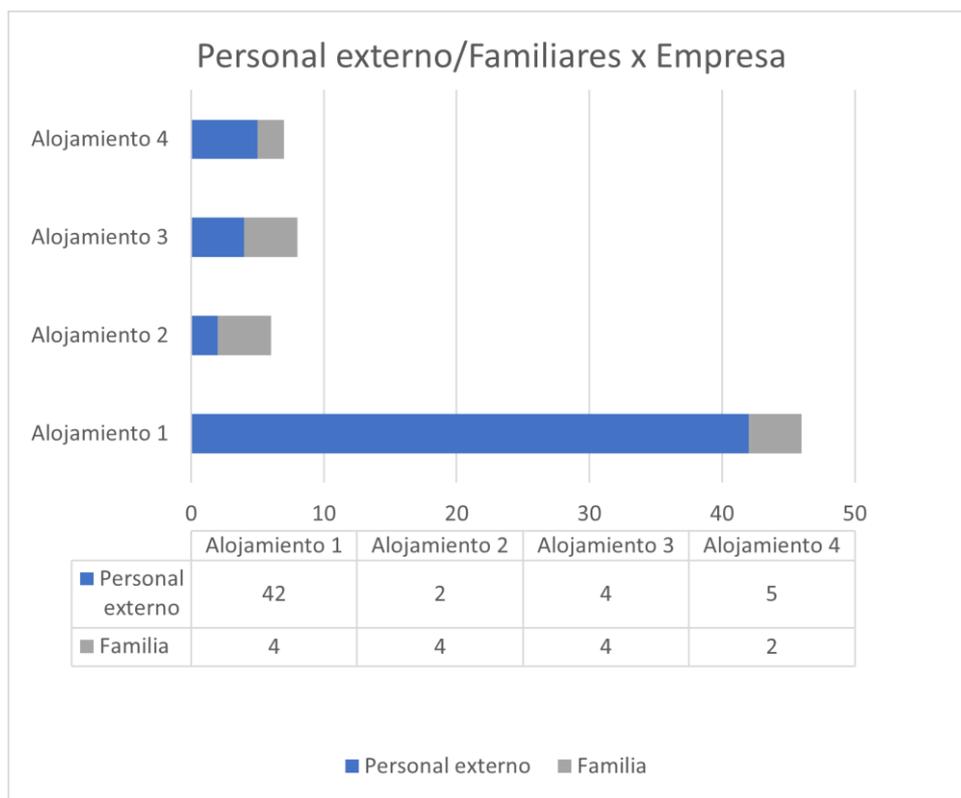
En la tabla 2, se encuentran datos que componen una descripción de las empresas familiares dedicadas al sector de alojamientos que se pudieron encuestar.

Tabla 2. *Alojamientos relevados.*

	Clase de alojamiento	Categoría	Antigüedad	Personal total
Alojamiento 1	Hotel	4 estrellas	77 años	46 empleados
Alojamiento 2	Hostal	2 estrellas	17 años	6 empleados
Alojamiento 3	Hostal	2 estrellas	5 años	8 empleados
Alojamiento 4	Hostal	3 estrellas	15 años	7 empleados

Con el objetivo de desglosar el total de personal en aquellos que forman parte de la familia y los que no, se observa en la *figura 1* con su correspondiente tabla de datos para observar de manera gráfica la composición de la empresa.

Figura 1: Composición del personal de las empresas relevadas.

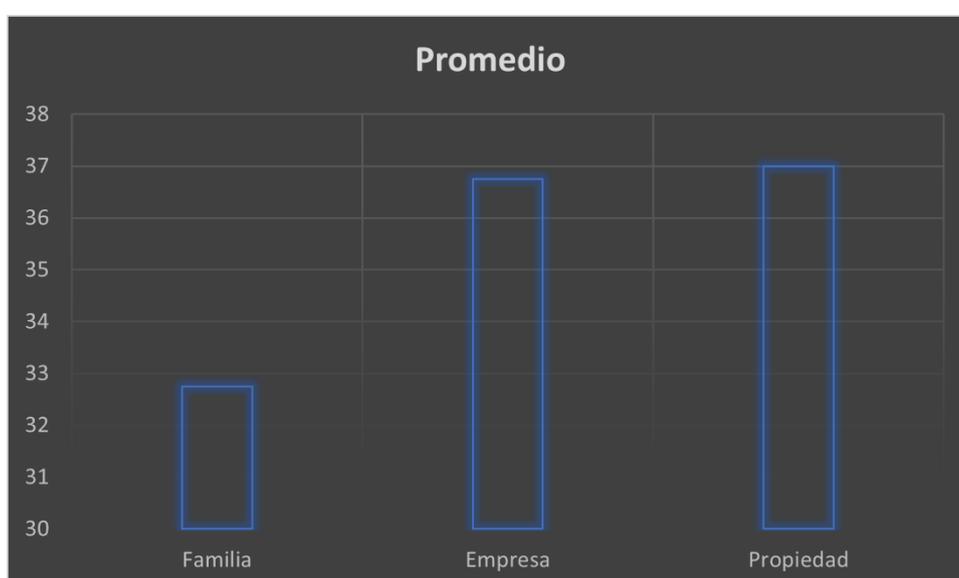


Del total de familiares que forman parte de las organizaciones: (14), ya sea en categoría de propietarios, en puestos de dirección y gestión u operacionales, el mayor porcentaje de estos 64,29% (9) posee una titulación de grado, entre las carreras que se encontraron están: Ingeniería (6), Abogacía (2) y Arquitectura (1). Luego, con el 28,57% (4) se encuentran los familiares que poseen el título secundario y actualmente están estudiando, 2 la carrera de turismo, 1 estudios culinarios y 1 administración de empresas. Por último, el 7,14% (1) de los propietarios del alojamiento, posee un título terciario como Profesor de Educación Física.

Solamente el alojamiento 1 posee personal externo con estudios terciarios y/o universitarios, todos estos en las carreras de turismo, hotelería y administración.

Entrando a la segunda etapa de la encuesta enfocada en el segundo objetivo específico, el cual era indagar sobre el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad. En la figura 2, se puede observar qué apartado del Modelo de los Tres Círculos encuestados tuvo un porcentaje más alto de respuesta.

Figura 2: Promedio total de respuesta por apartado.



En la tabla 3, se puede observar los resultados obtenidos por todos los establecimientos relevados separados por los apartados de familia, empresa y propiedad con el objetivo de un análisis más detallado.

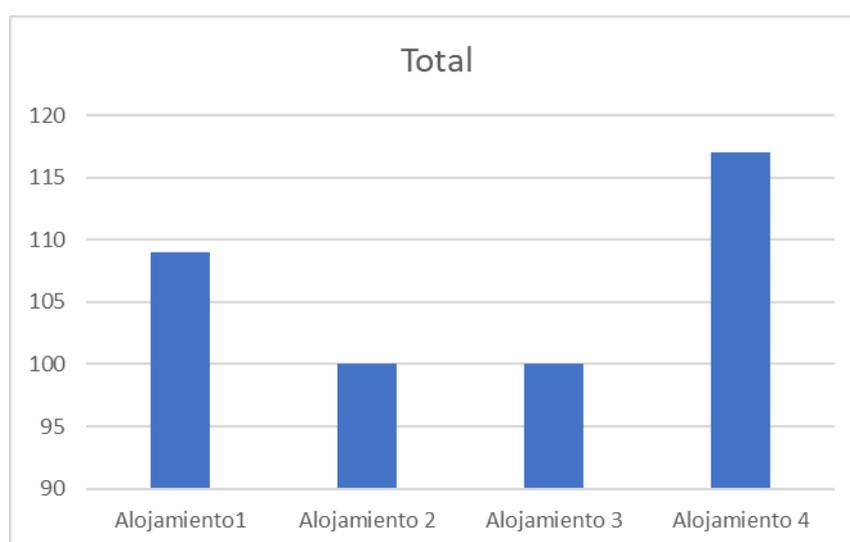
Tabla 3. Resultados encuesta Modelo de los Tres Círculos.

	Familia	Empresa	Propiedad
Alojamiento 1	35	42	32
Alojamiento 2	32	35	33
Alojamiento 3	33	34	33

Alojamiento 4	31	36	50
---------------	----	----	----

Observando el total por alojamiento relevado se puede determinar que todos entran en el apartado de empresas que están en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito, ya que todos los establecimientos obtuvieron un puntaje entre 90 y 119; siendo el alojamiento 4 el de mayor puntaje con 117, seguido del alojamiento 1 con 109 y luego los alojamientos 2 y 3 empatados en 100. Como se observa en la *tabla 2*, el alojamiento 1 es el que más puntaje sumó en los apartados de familia y empresa, mientras que en propiedad el alojamiento 4 destacó con el 100% posible.

Figura 3: Comparativo puntajes totales



Discusión

El sector de alojamientos en la provincia de Jujuy tiene la necesidad de un control y análisis interno para examinar el desempeño del mismo, para poder planificar las vías de acción que se pueden tomar apuntando a lograr un servicio de seriedad y calidad a lo largo de la provincia. En esto se centra la presente investigación, la cual tiene como objetivo principal el análisis del nivel

de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento para realizar un diagnóstico de la oferta actual de los distintos destinos turísticos de la provincia de Jujuy. La relevancia de esta investigación se basa en que es muy común, a lo largo de la provincia, que los establecimientos de alojamientos no estén asesorados por personas especializadas en el rubro, por lo cual se busca con este pequeño análisis empezar a mostrar dicha situación.

Debe tenerse en cuenta que esta investigación, por factores de tiempo, ha abordado solo cuatro alojamientos en la aplicación de las encuestas, debido a que en varios casos al momento de intentar comunicarse con los establecimientos que cumplían los requisitos para la encuesta, estos tenían una clara deficiencia en el manejo de las comunicaciones tanto vía mail y comunicaciones telefónicas. Más allá de estas dificultades, se logró que la diversidad de los establecimientos que se lograron encuestar conforme a una pequeña muestra suficiente para un primer paso en esta investigación. Una debilidad que se pudo encontrar en el método de recolección de datos fue que le resultó muy invasivo al personal interno de la empresa, lo cual alejó a varios establecimientos de participar de la investigación; una posible solución podría ser armar la misma investigación bajo el sello y aval de una organización pública o privada local que ayude a certificar que la investigación beneficia al mercado en general. Otra dificultad fue la falta de investigaciones en el mercado turístico a nivel local, lo cual dificultó también en la búsqueda de información relevante que pueda ayudar con la investigación. El método de recolección de datos de Belausteguigoitia (2017), al ser basado en una escala valuada en números, es un facilitador para la recolección de datos, pero pierde precisión de las empresas en su totalidad, debido a que el contexto de la realidad por la que está pasando el establecimiento o la cantidad de familiares pueden variar el resultado numérico de la encuesta.

Esta investigación tiene como fortaleza que aborda un tema de gran relevancia en el mercado local actual, ya que el sector de alojamientos, sobre todo en la región de la Quebrada en

su localidad de Humahuaca, sufre una gran falta de profesionalización e informalidad, lo cual dificulta el avance en la calidad de alojamientos, siendo una de las regiones con mayor afluencia de turistas. Puede ser de interés para los organismos públicos de turismo local, debido a que fortalecería el correcto acompañamiento y control a aquellas empresas que tienen dificultades para lograr una profesionalización que colabore, no solo con un mayor nivel de calidad de los establecimientos, sino aumentando la probabilidad de existencia de las empresas locales. Al no tener precedentes, esta investigación puede dar un gran puntapié inicial a más investigaciones para mejorar el sector hotelero y el sector turístico en general en la provincia de Jujuy.

Siguiendo los objetivos específicos resultó importante recolectar datos acerca de la inserción laboral que tiene la mano de obra especializada dentro de los establecimientos familiares. El nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector hotelero en la provincia de Jujuy es bajo, la inserción laboral en estos establecimientos es desleal debido a que se prioriza la mano de obra barata a la profesional, en especial en los centros cercanos a las atracciones más grandes de la provincia. De la población encuestada, se descubrió que el 75% de los establecimientos no posee profesionales de hotelería dentro de la empresa familiar y ninguno de los alojamientos posee personal ajeno a la familia en cargos de alto mando, privándose de los beneficios de gestión que esta profesionalización puede traer, como expone Gaona, et al. (2019), quienes habla de que la profesionalización es un canal que habilita a la empresa familiar a lograr un mayor dominio sobre la ejecución de las actividades de la empresa, una posible apertura a nuevos mercados, mayor rentabilidad y una continuidad armónica a lo largo del tiempo.

Una interpretación que se le puede dar a estos resultados es que los alojamientos, al estar ubicados en zonas con estacionalidad reducida, puede no apreciarse la necesidad de profesionalizarse ya que obtienen una rentabilidad positiva para la subsistencia del alojamiento. Se encontró que solo uno de los cuatro establecimientos de la población encuestada tiene dentro

de su organigrama personal externo especializado en el rubro de la hotelería o turismo y coincide con el alojamiento establecido en la capital de la provincia, a 60 km de los centros de atracción de turistas de la provincia; además también es el único que se identifica como hotel, más allá que por infraestructura el alojamiento 4 también puede clasificar como hotel, pero la clara resistencia a la profesionalización y búsqueda de mano de obra especializada en el alto mando dificulta la transición. En concordancia con lo expuesto por Farinelli (2007), en su estudio sobre la búsqueda de innovación de las pymes en la ciudad de Tandil, en el cual encontró un síntoma en el que la mayoría de las pymes que formaron parte de su estudio poseían mano de obra poco profesionalizada en los altos mandos, coincide con lo encontrado ya que ninguno de los familiares de los alojamientos encuestados, que forman parte de dirección y gestión, tiene algún estudio relacionado con la administración hotelera. En el caso del alojamiento 1, optó por la contratación de personal externo para solucionar la falta de estudios relacionados a la hotelería por parte de la familia. El alojamiento 2 es el único caso en el que se está logrando una integración de la familia a través de la profesionalización, ya que la generación siguiente se encuentra actualmente realizando estudios para dedicarse a la empresa familiar.

Sobre la base de lo expuesto por Marenzana (2013), que hace referencia a lo primordial que es el cambio generacional armónico como factor clave para la subsistencia a largo plazo de la empresa familiar, en la segunda parte de la encuesta, se consulta sobre si las cuestiones familiares se tienen en cuenta al momento de la toma de decisiones de la empresa. Salvo en el alojamiento 4, la respuesta de todos fueron afirmativas acerca de este tema, este es un síntoma que puede generar preocupación y se puede dar por el hecho que los altos mandos no poseen opinión objetivo y profesional.

El segundo objetivo específico se centra en una de las teorías que hace a esta investigación, la cual es el Modelo de los Tres Círculos, ya que se ajusta a indagar el avance alcanzado en torno

a la gestión de las empresas familiares. En base a lo que se plantea en el objetivo 2, con datos recolectados a través del cuestionario basado en el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, se percibe que los puntajes van desde 117 al 100, lo cual categoriza a todos los alojamientos como en vías de profesionalización.

El sistema de propiedad resalta al ser el sistema con el puntaje más alto a lo largo de todos los cuestionarios realizados, por distintas realidades, todos los alojamientos, tienen un plan de acción establecido en cuanto a la propiedad, todos valorizan la empresa periódicamente, algo que trae tranquilidad a todos los miembros de la familia más allá si participan o no de las actividades del alojamiento. Los sucesorios y condiciones de venta están establecidos y en 3 de los 4 alojamientos está informado a todos los miembros de la familia. El alojamiento 4 es el que obtuvo mayor puntaje, impulsado por la obtención de 50 puntos en la categoría de propiedad, esto se dio debido a que los administradores tuvieron en 2021 la venta pactada del establecimiento, lo que generó a la familia la necesidad de acelerar todos los procesos de sucesión y temas de propiedad.

El sistema de empresa es el que le sigue por puntaje, ya que solo los separa un punto contabilizando todas las encuestas, apoyándose en todos los casos en la situación familiar, no hay ningún profesional ajeno en posición de alto mando, poseen un organigrama claro y escrito, al igual que el plan estratégico y las metas que, en el caso de toda la población encuestada, se encuentran escritas y claras a largo plazo. Demostrado por lo recolectado en esta encuesta, los administradores de las empresas encuestadas no ven la necesidad de profesionalizar los mandos altos distinto a lo expuesto por Meira y Carvalhal (2013) quienes, en sus conclusiones en cuanto a la profesionalización de la gestión, expusieron que la población encuestada consideraba a la profesionalización como un paso necesario y se encontraban cómodos con la idea de que personal ajeno profesionalizado ocupe un cargo de alto mando.

Familia, fue el sistema al que más se prioriza en mantener de manera ordenada, en cuanto a su especialización ninguno de los sucesores tuvo alguna experiencia previa en una empresa de hotelería posterior a incorporarse a la empresa familiar, sin embargo, hay una clara visión de negocio compartida entre empresa y familia. Se demuestra un gran sentido de identificación con la familia en los distintos alojamientos más allá que no hay una presión para ser parte de la empresa en sí.

Como conclusión de la presente investigación, se determina que el nivel de profesionalización de las empresas familiares dedicadas al turismo de la provincia de Jujuy es bajo, ya que tan solo uno de cuatro establecimientos posee profesionales relacionados a hotelería/turismo dentro de la empresa. El resto se encuentra en una fase de maduración en el que, con el acompañamiento correcto del ámbito público y una buena disposición de la familia, es muy recomendable arrancar el proceso de profesionalización, para poder traer al mercado un servicio de mejor calidad. Lo que genera que las empresas familiares en la provincia de Jujuy y sobre todo de la Quebrada jujeña se dediquen al servicio de alojamiento es, de alguna manera, la misma razón por la que las mismas no se profesionalizan; la alta demanda genera que los alojamientos se tengan que desarrollar de un día para el otro, con una rentabilidad en la mayoría de los casos “suficiente” para el buen vivir del grupo familiar, por lo cual estas no se ven en la necesidad de generar un mejor servicio. Acompañado esto a que el tipo de turista que generalmente llega a la provincia está desinformado, y no tiene expectativas de un servicio de calidad, por lo que normalmente acude en busca de alojamiento barato. Esto genera que los alojamientos en su mayoría no tengan un sentido de innovación, y su mecanismo de diferenciación sea la ubicación y no un servicio bien dado.

Para una futura investigación se vuelve imprescindible ampliar la población encuestada porque esto proveería de un resultado en el que sea más fácil hacer conexión a patrones de conducta con los que se pueda llegar a dar un mejor análisis. Sería importante también realizar una entrevista

presencial con los establecimientos encuestados, buscando también tener una mejor idea del contexto de las respuestas de los distintos cuestionarios. Una línea de investigación que sería interesante contemplar es la de incluir a agencias de turismo receptivo, o redes de turismo que trabajen en la zona.

Se propone, asimismo, la realización de una investigación de características similares realizada a través de un organismo público de turismo, con el objetivo de formar un equipo de acompañamiento profesional encargado de educar a aquellos administradores de empresas familiares que no lograron comenzar un proceso de profesionalización, debido a que ayudaría a fomentar la misma, establecer un estándar de calidad y poder realizar un control de cumplimiento de estos estándares de calidad a los que las empresas deberían de apuntar.

Referencias

- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cabrera, K., De Saá P. y García, D. (2001). The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*. 14 (1), 37–48. <http://dx.doi:10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las pymes*. (1º Ed.). Buenos Aires. Editorial Granica.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*. 12(1), 47–56. doi:10.1016/0090-2616(83)90026-8
- Davis, J. (3 de mayo de 2016). El desafío de profesionalizar una empresa familiar. *Instituto Argentino de la Empresa Familiar IADEF*. <https://www.iadef.org/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar/>
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Editorial el Ateneo. Buenos Aires
- Esparza, J., Soto, A., Garza, M. y San Martín, J. (2020). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. *Tec Empresarial*. 15 (2), 2-16.
- Farinelli, S. (2007). Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmecánicas de Tandil (1995-2005). [Tesis de grado. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/397/397.pdf>

Favier, E., y Martin, R. (2017). *La profesionalización de la empresa familiar*. Buenos Aires. Editorial AD-HOC SRL.

Gaona, L., Hernández, R. y Aguilera, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Universidad Autónoma de Nueva León. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculategica_5_2/A.3.%20La%20profesionalizaci%C3%B3n%20de%20las%20empresas.pdf

Jujuy Energía Viva (2021). *Anuario de turismo 2021*. <http://www.turismo.jujuy.gob.ar/>

Marenzana, G. (2014). La gestión del capital humano en Pymes Hoteleras familiares de la Norpatagonia Argentina. *Revista Electrónica CECIET*. 4, pp. 51-77. <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/36/articulo-36-archivo1-1.pdf>

Meira, R. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares, estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 22 (5), pp. 854-874. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003>

Ministerio de Cultura y Turismo (2022). *Informe estadístico, temporada invierno 2022*. <http://culturayturismo.jujuy.gob.ar/tag/observatorio-turistico/>

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

Rodríguez, L. (2010). Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada. *Revista Empresarial Inter Metro*. 6 (1), 62-63. <http://ceajournal.metro.inter.edu/spring10/rodriguezcastillo0601.pdf>

Tagiuri, R., y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family business review*. 11 (1), 11-16.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas familiares, visión latinoamericana*. Pearson Educación. México.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnica*. Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.