

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística

Profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento en ciudad de La  
Rioja, La Rioja.

Nombre y apellido: Fernández, María Victoria

DNI: 43.416.315

Legajo: VTUR02468

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: La Rioja, 02 de julio de 2023

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos .....	18
Diseño.....	18
Participantes .....	18
Instrumentos .....	19
Análisis de datos.....	19
Resultados.....	21
Discusión .....	216
Bibliografía.....	37

## Resumen

Esta investigación asumió como objeto de estudio a las empresas de alojamientos turísticos con gestión familiar de la ciudad de La Rioja, provincia La Rioja, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino. El objetivo general fue 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 La Rioja. Esta investigación presentó un enfoque del tipo descriptivo. 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. Con respecto al primer punto las empresas familiares del sector de alojamiento ofrecieron oportunidades laborales relevantes para los profesionales en Hotelería. La contratación de personal externo especializado en áreas clave demostró su enfoque en emplear profesionales calificados para fortalecer el crecimiento y la competitividad de la empresa. Con respecto al segundo punto, las empresas familiares del sector de alojamiento en La Rioja reconocieron la importancia de gestionar de manera efectiva la relación entre la empresa, la familia y la propiedad. Después de examinar los datos, se llegó a la conclusión de que todos los casos están en diferentes etapas de desarrollo hacia la profesionalización. Se consideró que cada situación particular está lista para dar inicio al proceso de profesionalización.

**Palabras clave:** profesionalización, empresas familiares, sector de alojamiento.

## Abstract

This research assumed as the object of study the family-run tourist lodging companies in the city of La Rioja, province of La Rioja, which are an essential part of the tourist business sector of the destination. The general objective was to analyze the level of professionalization of family businesses in the lodging sector in order to make a diagnosis of the current offer in the city of La Rioja. This research presented a descriptive approach. Two variables were used : the degree of labor insertion of hotel professionals in this type of organization and the level of development of business management, based on the Three Circles Model. With respect to the first point, family businesses in the lodging sector offered relevant job opportunities for hotel professionals. The hiring of external personnel specialized in key areas demonstrated their focus on employing qualified professionals to strengthen the growth and competitiveness of the company. With respect to the second point, family businesses in the lodging sector in La Rioja recognized the importance of effectively managing the relationship between the business, the family and ownership. After examining the data, it was concluded that all cases are at different stages of development towards professionalization. It was considered that each particular situation is ready to start the professionalization process.

**Key words :** professionalization, family businesses, lodging sector.

## Introducción

Esta investigación asume como objeto de estudio a las empresas de alojamientos turísticos con gestión familiar de la ciudad de La Rioja, provincia La Rioja, las cuales configuran parte esencial del sector empresarial turístico del destino. Según el Consejo Federal de Inversiones en su informe final del año 2022 titulado “Propuesta para la captación de inversión privada en turismo para la provincia de La Rioja”, las ciudades de La Rioja, Villa Unión y Chilecito son las que concentran el mayor porcentaje de ocupación; las cuales engloban el 30% del alojamiento elegido, correspondiendo el restante market share a alojamiento sin categorizar (22%), 4 estrellas (9%) y menores representatividades para el resto. Como menciona Martínez Salvador (2020), la empresa de alojamiento es aquella que facilita de forma habitual y profesional el servicio de habitación, en contraprestación de un precio y con la particularidad de poder brindar otros servicios complementarios como restaurantes, lavandería, spa, entre otros.

Cuando se habla del concepto de empresa, mencionan Estallo y De la Fuente (2013) que no solo hace referencia a un organismo productivo sino también a un organismo donde se toman decisiones. Este factor es importante porque el hecho de reunir los factores productivos no conduce al concepto completo de esta. La dirección de los factores productivos implica muchas tareas como planificar, organizar, liderar y controlar. El conjunto de factores productivos debe ser dotado de una tecnología organizativa que forme una estructura especializada, jerarquizada, para la asignación de responsabilidades.

A su vez, García y Díaz (2014) resaltan que toda acción empresarial lleva a la consecución de objetivos, no se realiza nada sin motivo, sin razón, y la razón esencial por la cual se lleva a cabo la actividad es cumplir con esos objetivos. Por ello, desde la acción directiva se realiza una planificación para alcanzarlos, a corto, mediano o largo plazo. La

planificación moviliza a las otras funciones directivas sujetas a la empresa para el logro de las metas propuestas.

Estallo y De la Fuente (2013) afirman que una empresa es una unidad económica de producción con medios materiales y humanos organizados para la obtención de beneficios -objetivo principal de la acción empresarial- por medio de la satisfacción de las necesidades, con sus productos o servicios. Y, García y Díaz (2014) consideran que la empresa turística es un conjunto de medios materiales, inmateriales y humanos. Esta definición hace referencia primeramente a los factores productivos: tierra, trabajo y capital. Estos factores son los que permiten la realización de tareas de producción de bienes-servicios. Las empresas, al tener un componente humano, genera una estructura social jerarquizada con diferentes tipos de relaciones ya sean formales o informales, tensas o fluidas entre sus integrantes.

Teniendo una aproximación al concepto de empresa, se interioriza en su calificativo turística. Este calificativo siguiendo a Peña y Garrido (2016) puede hacer alusión a la naturaleza misma o tipo de producto-servicio que se genera en la actividad empresarial. Cuando el producto o servicio se orienta exclusivamente a ofrecer utilidad en el tiempo de ocio, se identifica a la empresa o buena parte de sus actividades como actividades vinculadas a la forma de ocio, relacionada directamente con el turismo. Además, se debe mencionar el carácter complementario del producto. La palabra complementario hace referencia a productos o servicios orientados no prioritariamente al turismo, sino al resto de las actividades de ocio o de ocupación del tiempo libre. Por ejemplo, las empresas como restaurantes brindan a sus clientes la posibilidad de disfrutar de una comida en su tiempo libre y esta oportunidad no excluye al turista. Por último, se debe tener en cuenta el papel que se destaca del producto, es decir, el servicio que se genera en la actividad empresarial en una tipología específica del turismo.

Por lo tanto, la empresa turística lleva a cabo una serie de funciones en su actividad productiva como la función financiera, la función de producción, la función de recursos humanos, la función administrativa, función de demanda de factores productivos y función de oferta de productos y servicios, sostienen Peña y Garrido (2016).

La industria turística, según Schulte (2003) está conformada por todas las empresas, organizaciones y establecimientos, cuyo objetivo principal es brindar bienes y servicios a los turistas. Dentro de la industria turística, la oferta de servicios está dividida en dos partes: una oferta básica, que son aquellas entidades que satisfacen directamente las necesidades del turista y la oferta complementaria que son aquellas organizaciones que, sin estar destinadas exclusivamente a los turistas, son utilizadas igualmente por estos. El mercado turístico está compuesto por la oferta turística ya nombrada, dedicada a atender directa o indirectamente al turista, la demanda turística (que son los turistas propiamente dichos), los recursos que posee el destino y las tendencias del mercado.

Por otro lado, se puede señalar que una empresa familiar tiene una particularidad que la caracteriza: una familia la posee y maneja bajo un esquema de principios y valores concretos que permiten diferenciarla de una empresa no familiar. Por lo tanto, lo que la distingue no es su estructura organizativa ni su forma jurídica, sino que está gobernada por una familia. Para que una empresa se considere como familiar debe cumplir uno de los siguientes requisitos como considera Uhlaner (2005): la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos; los miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial y un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

A estas características se le debe agregar una característica adicional y es el deseo de continuidad, y de transmisión de los valores y principios familiares, llamada

transferencia generacional. De estas definiciones y características, se obtienen 3 aspectos claves que según Durante Alonso (2020) sirven para delimitar las empresas familiares: tener la propiedad o el control sobre la empresa; el poder que la familia tiene sobre la empresa, que se da normalmente por el trabajo realizado en la empresa por algunos miembros de la familia y la vocación de continuidad; y tener el deseo de transferir la empresa a generaciones venideras, por lo tanto, se plasma en la incorporación de miembros de sucesivas generaciones a ésta.

Martínez-López (2014) agrega que las empresas familiares se destacan por ser cercanas, debido a que sus valores hacen que tengan una especial cercanía con clientes, proveedores y empleados, lo que dirige a que estos estén comprometidos con el proyecto. Esta cercanía también es percibida por el consumidor final, quien suele agregarle más valor a que el producto lleve de marca el apellido de la familia. Además, permanentemente están en proceso de profesionalización y capacitación de los miembros de la empresa, para su futura sostenibilidad en el tiempo. Son flexibles, ya que el hecho de que la familia tenga el control de la organización permite tomar decisiones de manera más rápida y permite adaptarse más rápido a cualquier tipo de situación. Generalmente suelen ser de tamaño pequeño y mediano, conocidas como pymes. Son empresas innovadoras ya que muchas de ellas nacen como consecuencia de la innovación, y permanentemente deben innovar para poder permanecer en el mercado. Además, cuentan con arraigados valores, entre ellos: transparencia, comunicación, compromiso social, respeto entre sus partes y excelencia en el trato.

Peralta y Negro (2019) mencionan que, desde un enfoque sistémico, la empresa familiar se explica desde el Modelo de los Tres Círculos, desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, que describe cómo los sistemas de Familia, Empresa y Propiedad se superponen y cómo los miembros pertenecen a siete subconjuntos que se forman en

las áreas de intersección. El objetivo principal de este modelo es ilustrar la interacción en una empresa familiar y la relación entre los tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El círculo de la Familia abarca a todos los miembros de un grupo familiar, mientras que el círculo de la Empresa incluye a los empleados que reciben una remuneración económica directa por el trabajo que realizan y que agrega valor a la compañía. Por último, el círculo de la Propiedad establece quiénes son los dueños de las acciones de la empresa, lo que les otorga ciertos derechos y responsabilidades. Cada persona relacionada con una empresa familiar puede ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos, lo que permite entender la dinámica de la empresa y la relación entre sus diferentes áreas.

Las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: dedicación de los empleados y la familia a cargo; conocimiento de las personas que trabajan en la organización, es decir, en esta tipología de empresas prevalecen rasgos de una cultura emprendedora, lo que permite asentar que los conocimientos que se poseen de este tipo de empresas en términos de cultura emprendedora no son incipientes por la propia experiencia que tienen estas organizaciones; flexibilidad en trabajo, tiempo y dinero, posesión de una perspectiva a largo plazo, una cultura estable, debido a que es una empresa familiar, con principios y valores compartidos, toma rápida de las decisiones y confianza y orgullo entre los integrantes (Durante Alonso, 2020).

Las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades: rigidez, los desafíos empresariales que se afrontan, la sucesión, las emociones involucradas, la ausencia de liderazgo en muchos casos, la confusión entre el rol de propietario y el gestor de la empresa y confusión o poca claridad en los flujos económicos (Durante Alonso, 2020).

Asimismo es digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. La calidad de los recursos humanos se ha convertido en un factor clave de la competitividad de las empresas. Por lo tanto, invertir tiempo y recursos en la adquisición, mantenimiento y desarrollo de las habilidades y competencias del personal se ha vuelto un objetivo estratégico fundamental para garantizar ventajas competitivas. Molina (2013) menciona que la manera de concebir la formación para el trabajo ha debido modificarse para adaptarse a las realidades del mundo actual. Es posible destacar que el concepto de profesionalización ha orientado y dirigido a la formación profesional. En la actualidad, las profesiones, los profesionales y sus actividades son fundamentales en las sociedades modernas, postindustriales y tecnologizadas.

La profesionalización indudablemente es un elemento fundamental en las organizaciones ya que contribuye a generar confianza mutua entre los integrantes, y permite delegar ciertas responsabilidades de manera proactiva mediante procesos de comunicación realmente eficientes para las empresas. Las empresas actuales deben entender la importancia y los beneficios que conlleva una adecuada profesionalización, mediante la capacitación de su personal a través de congresos, reuniones, convenciones, seminarios, entre otros, no permitiendo dejar de lado la comunicación, el respeto y el buen trato entre sus integrantes, menciona Schnarch (2014).

Según Molina (2013) la profesionalización eleva la competitividad de la empresa, al tener un personal cada vez más capacitado, crea bases sólidas para una futura sucesión exitosa, permite disminuir y prevenir conflictos en la misma. El proceso de profesionalización ayuda a la toma de conciencia de las virtudes y debilidades de la organización. Va más allá de la buena productividad del negocio y repensar que, si se están dejando de lado situaciones reales que surgen en la empresa, no se tendrá la posibilidad de anticipar, planificar y organizar con la mirada en el futuro de la

organización. Permite la adaptación a los cambios socio culturales y a las nuevas metodologías de trabajo, siendo flexibles. Además, la profesionalización implica que surja la cercanía y reciprocidad entre las áreas de trabajo, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos y la creación de una cultura empresarial colectiva, que lleve a todos los sectores y departamentos de la empresa a la búsqueda del éxito empresarial.

El factor principal es comprender que uno de los principales objetivos de la profesionalización es conseguir que el proceso de toma de decisiones se realice en equipo. Schnarch (2014) considera que es un proceso que requiere tener la disposición de generar el cambio y pensarlo de manera estratégica. De acuerdo con el autor, en las empresas familiares se conjugan 2 sistemas: la familia y la empresa. La primera busca el bienestar familiar y la segunda busca generar beneficios económicos, por lo tanto, poseen lógicas distintas. En la actualidad, este tipo de organizaciones son enfrentadas por diversos retos, uno externo que guarda relación con el proceso de globalización, que exige a las empresas tener un mayor grado de competitividad en el mercado, y otro interno, basado en lograr un equilibrio entre los intereses y objetivos de la empresa y la familia. Para obtener un nivel de profesionalización alto en esta tipología de empresas se deberá crear estructuras firmes de gobierno y gestión empresarial, este suceso se logrará a través de la formalización de los sistemas y órganos de la empresa, que forman la estructura organizacional.

Por lo tanto, como mencionan Peralta y Negro (2019) las empresas familiares, muchas de las cuales son pequeñas y medianas empresas, pueden presentar ciertas limitaciones para el avance profesional debido a la participación de miembros de la familia en puestos directivos. En contraste, en las empresas grandes, es más común que la gestión no sea llevada a cabo por la familia empresarial, lo que aumenta las posibilidades de que el personal externo pueda avanzar en sus carreras y acceder a puestos

directivos. Para profesionalizar una empresa familiar, existen dos opciones principales. La primera opción es preparar y capacitar a los miembros de la familia para ocupar puestos directivos. La segunda, es contratar profesionales externos para desempeñar estos puestos.

Después de la revisión de antecedentes de investigación disponibles, se ha identificado una escasez de estudios enfocados específicamente en empresas familiares de alojamiento. La mayoría de los estudios disponibles se centran en problemáticas de empresas familiares en otros sectores. Sin embargo, se han encontrado algunos antecedentes relevantes que comparten aspectos en común con el presente trabajo de investigación. A continuación, se presenta una reseña de algunos de los mismos.

La investigación realizada por Collipal Pichiconá (2017) “Profesionalización de la actividad turística en Chile. Evolución y avances en el capital humano de la actividad turística chilena” tuvo como objetivo general conocer el grado de profesionalización del capital humano en la actividad turística de Chile en los últimos 5 años (2012-2016). Dicha investigación se basó en un análisis descriptivo de la evolución de la profesionalización de la actividad turística en Chile, considerando aspectos positivos y negativos que inciden en su desarrollo hasta la actualidad y su proyección futura. Concluye que para avanzar en la profesionalización del sector turístico en Chile es necesario una estandarización y ordenamiento vertical que permita a los empleadores conocer mejor las competencias y funciones que se pueden esperar de los graduados de diferentes niveles de estudio. También destacó la importancia de valorar a los trabajadores del sector, ofreciéndoles salarios adecuados y oportunidades de crecimiento. Además, señaló la necesidad de cerrar las brechas laborales mediante la certificación de competencias para aquellos que ya trabajan en el sector y no han tenido estudios formales en la materia. Finalmente, mencionó que la profesionalización del sector no solo es importante para la

sustentabilidad económica, sino también para la felicidad de los trabajadores y la experiencia del visitante.

López Fernández, Urquiola Sánchez y Capa Benítez (2018) en “Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio” analizaron las prácticas en la gestión del capital humano como factor estratégico para el desempeño de las Pymes de alojamiento turístico en Ecuador. La investigación fue de tipo exploratorio fáctico, analítico transversal, centrandó su atención en el estudio de las prácticas del capital humano en 18 PyMEs de la cadena de alojamiento del Cantón Machala en la Provincia de El Oro, Ecuador. La recolección de datos se realizó a través de una entrevista no estructurada y un cuestionario compuesto por 21 preguntas, cuya valoración se realizó a través de una escala tipo Likert. Los autores consideraron que la gestión de los recursos humanos en el sector turístico es fundamental para garantizar la calidad del servicio que se ofrece a los clientes y, por ende, la satisfacción de estos. Las PyMEs hoteleras que no invierten en prácticas de recursos humanos se arriesgan a tener empleados desmotivados, poco comprometidos con la organización y con baja productividad, lo que puede tener un impacto negativo en la calidad del servicio que ofrecen y, en consecuencia, en la satisfacción de los clientes.

Torres-Flórez, Velasquez-Díaz y Hernández-González (2020) en la investigación “Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia” analizaron los procesos de gestión humana en los hoteles pymes de Villavicencio. Se utilizó una metodología descriptiva para identificar sus características y componentes. La muestra incluyó 28 hoteles de un total de 32, afiliados a la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO). Se obtuvo la contribución de la persona responsable de las prácticas de talento humano y administración de cada empresa, y se mantuvo la confidencialidad de los nombres de los

hoteles participantes para enfocarse en el comportamiento del sector en general. Como instrumento de investigación, utilizaron el cuestionario estructurado “MP02 Reclutamiento y Selección de personal” de Torres Flórez (2018) con un enfoque cuantitativo, estableciendo percepciones de la población objeto de estudio.

Las conclusiones a las que arribaron fueron que, los hoteles pymes de Villavicencio no le dan la importancia necesaria al proceso de reclutamiento de personal, lo que afecta su capacidad para atraer a los candidatos más idóneos. La mayoría de los hoteles hacen uso de fuentes externas para atraer nuevo personal, aunque también utilizan las recomendaciones o la voz a voz de sus colaboradores para atraer a personas de confianza. En cuanto al reclutamiento interno, sólo algunos hoteles lo llevan a cabo a través de ascensos y transferencias. Remarcan la importancia de que los hoteles busquen una serie de competencias específicas en sus futuros colaboradores que sean relevantes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Entre estas competencias se encuentran la capacidad de trabajar en equipo, comunicarse de manera asertiva, adaptarse a los cambios y ser capaces de aprender continuamente. Si bien estas habilidades son importantes, también es fundamental que el personal directivo tenga habilidades de liderazgo y capacidad de motivación para que el equipo pueda trabajar de manera efectiva.

En el plano nacional, Elorriaga y Barreto (2015) en su artículo “Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013)” analizaron el proceso de inducción en los cargos operativos en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se desarrolló desde un estudio exploratorio-descriptivo con un enfoque analítico cualitativo, a partir de entrevistas realizadas a 108 gestores de recursos humanos de los establecimientos de alojamiento turístico. La recolección de los

datos se realizó a partir de un instrumento con preguntas cerradas y abiertas, además de un formulario de observación. Las preguntas fueron estructuradas en base a una escala nominal (en algunas interrogaciones) y ordinal (en otras).

La investigación de Elorriaga y Barreto (2015) concluyó que las MiPyMEs de alojamiento turístico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires declararon realizar un proceso de inducción, pero en realidad llevan a cabo un entrenamiento operativo en el lugar de trabajo del recién ingresado. Las características intrínsecas de estas organizaciones no les permiten implementar un proceso tan complejo como la inducción, por lo que ponen el énfasis en lograr que el ingresante comprenda la naturaleza de su tarea. Además, el entrenamiento operativo en el lugar de trabajo resulta ventajoso para estas organizaciones, ya que el empleado aprende mientras trabaja. En la mayoría de los casos, el compañero de trabajo es el encargado de realizar el entrenamiento, y solo en un porcentaje minoritario lo realizan los jefes directos. Por último, se destacó que para llevar adelante un programa completo de inducción se requiere de la participación del área de recursos humanos, la cual es escasa en estas organizaciones.

Dieckow y Lansse (2017) en su artículo “El mercado de trabajo en turismo y la profesionalización del sector en la provincia de Misiones, Argentina” tuvieron como objetivo analizar la inserción laboral, la movilidad y la profesionalización, tanto de guías como de licenciados en turismo que se desempeñan en Posadas, predios jesuíticos guaraníes y Puerto Iguazú. El estudio descrito fue de tipo descriptivo y analítico, y utilizó un enfoque mixto que combinó fuentes secundarias y primarias. Las fuentes secundarias incluyeron estudios de organismos e instituciones relacionados con la educación y el empleo en el sector turístico. Las fuentes primarias incluyeron encuestas a profesionales graduados y entrevistas con empresarios turísticos, referentes académicos y del sector público del turismo, y asociaciones profesionales. El muestreo utilizado para las

encuestas a guías y licenciados fue el probabilístico por conglomerados, con un margen de error del 5% y un intervalo de confianza del 95.5%. En Posadas y Predios Jesuíticos, se encuestó a 18 guías y 14 licenciados en 2011, mientras que en Puerto Iguazú se encuestó a 20 guías y 20 licenciados en 2012.

La conclusión del estudio de Dieckow y Lansse (2017) indicó que la mayoría de los profesionales en Turismo desconoce qué es la formación por competencias y no han recibido formación específica en esta área durante su formación universitaria. Los empresarios en el sector valoran a los profesionales en Turismo, aunque consideran que los profesionales de Ciencias Económicas o con formación técnica pueden estar más preparados para ciertas áreas gerenciales. En resumen, el estudio sugirió que hay una necesidad de mejorar la formación en competencias específicas del sector turístico para los profesionales en Turismo, así como una mayor comprensión y reconocimiento de sus habilidades y conocimientos por parte de los empleadores en el sector.

Las empresas familiares constituyen el motor de las economías mundiales en la generación de ingresos y puestos de trabajo. Según Garobbio (2023) en Argentina hay más de 650.000 pequeñas y medianas empresas (Pymes) que representan el 99,6% de todas las unidades económicas en el país. Estas Pymes aportan casi el 70% del empleo, el 50% de las ventas y más del 30% del valor agregado. Además, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), una organización empresarial sin fines de lucro, representa a 1.491 entidades que agrupan a diversas federaciones, cámaras, centros y uniones de la industria, el comercio, los servicios, el turismo, las economías regionales, la construcción, los jóvenes y las mujeres empresarias de todo el país, y en conjunto, estas organizaciones agrupan a más de 600.000 Pymes y emplean a 4,2 millones de personas.

Por lo tanto, es importante analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en la ciudad de La Rioja, ya que estas representan una parte

significativa de la oferta turística y pueden afectar la calidad y la imagen de estos destinos. Las empresas familiares de alojamiento enfrentan varios obstáculos para su profesionalización, entre ellos, la falta de capacitación en gestión empresarial y la falta de acceso a financiamiento para invertir en infraestructura y tecnología. Además, la resistencia al cambio y la falta de visión estratégica a largo plazo también pueden ser barreras para la profesionalización.

En cuanto a las innovaciones actuales, las empresas familiares de alojamiento pueden beneficiarse de la implementación de tecnología, como sistemas de reservas en línea y herramientas de gestión de la reputación en línea. Además, la colaboración con otras empresas en el destino turístico, la implementación de prácticas sostenibles y la diferenciación en términos de oferta y experiencia pueden ser estrategias para mejorar la profesionalización y el éxito de las mismas. Es importante prestar atención al nivel de profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en la ciudad de La Rioja y abordar los obstáculos que enfrentan para maximizar su potencial y contribución al sector turístico.

Por lo tanto, la investigación se enfoca en analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja, provincia de La Rioja, considerando las áreas de conocimiento y el nivel académico de los miembros de las organizaciones, así como el grado de formación profesional especializada en Hotelería de quienes se desempeñan en ellas. Además, se pretende evaluar el nivel de desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, utilizando el Modelo de los Tres Círculos.

La formación del personal es considerada fundamental para el aporte de valor a la empresa y para la satisfacción de las necesidades del huésped, lo que se traduce en mayor competitividad en el mercado y rentabilidad para la misma. Por esta razón, los

resultados de la investigación pueden ser de interés para cualquier persona que intente diseñar o estudiar programas de formación para la capacitación de recursos humanos en el sector de alojamiento.

Las preguntas de investigación planteadas son: ¿Cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja? ¿Cuál es el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en estas empresas? ¿Cómo gestionan las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de La Rioja 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 La Rioja.

#### *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 La Rioja 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 la ciudad de La Rioja 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 dicha ciudad. Por lo manifestado anteriormente, se consideró que una metodología de carácter cuantitativo resulta el marco ideal para brindar una descripción detallada de la realidad actual de este tipo de empresas.

### *Participantes*

Para efectuar esta investigación se tomaron como unidades de análisis a las empresas familiares que prestan servicio de alojamiento en la ciudad de La Rioja, 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 6 establecimientos de la ciudad de La Rioja, 3 hoteles de categoría 3 estrellas y 3 hoteles de categoría 4 estrellas. Los mismos fueron seleccionados por ser establecimientos familiares referentes en cada una de las categorías mencionadas y por su posición estratégica ubicados como base del Parque Provincial El Chiflón y Parque

Nacional Talampaya. Las encuestas fueron respondidas por los gerentes y/o dueños de los establecimientos hoteleros mayores de 18 años.

### *Instrumentos*

Se ha seleccionado la encuesta como técnica para la presente investigación porque permite recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permite obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Ahora bien, al cuestionario se le han incorporado, en la primera parte, interrogantes que se relacionan directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

### *Análisis de datos*

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes. En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 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 Rius (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 Rius, 2004, p. 280).

## Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en relación con el objetivo específico 1, el cual se enfoca en analizar el nivel de empleabilidad de profesionales relacionados a Hotelería en empresas familiares. La Tabla 1 proporcionó información detallada sobre los diversos tipos de alojamientos que fueron objeto de la encuesta, junto con sus características más significativas para este estudio. En esta tabla, se destacaron las principales características de cada tipo de alojamiento, como su tamaño, estructura organizativa, antigüedad y categoría. Estos elementos fueron fundamentales para evaluar la forma en que los profesionales se integran en estas empresas familiares y su grado de oportunidades laborales.

**Tabla 1**

*Datos de los alojamientos seleccionados*

<b>Empresa</b>	<b>Clase y categoría</b>	<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Antigüedad</b>
1	Hotel 3*	10	10 años
2	Hotel 3*	11	8 años
3	Hotel 3*	10	15 años
4	Hotel 4*	15	22 años
5	Hotel 4*	15	25 años
6	Hotel 4*	14	20 años

*Fuente: Elaboración propia (2023).*

A continuación, en la tabla 2 se mostraron la cantidad de familiares y personal externo distribuidos en los diferentes establecimientos hoteleros. La columna "Familiares (Hombres)" indicó la cantidad de hombres pertenecientes a la familia que están involucrados en la gestión del hotel, mientras que la columna "Familiares (Mujeres)" mostro la cantidad de mujeres pertenecientes a la familia que están involucradas en la

gestión del hotel. Asimismo, se ha incluido una distribución de personal externo, con las columnas correspondientes para indicar la cantidad de hombres y mujeres que forman parte de dicho personal.

**Tabla 2**

*Cantidad de familiares y personal externo por establecimientos*

<b>Número</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Familiares (Hombres)</b>	<b>Familiares (Mujeres)</b>	<b>Personal Externo (Hombres)</b>	<b>Personal Externo (Mujeres)</b>
1	Hotel 3*	3	2	4	1
2	Hotel 3*	2	3	5	1
3	Hotel 3*	4	1	3	2
4	Hotel 4*	5	3	6	1
5	Hotel 4*	4	4	6	1
6	Hotel 4*	3	4	4	3

*Fuente: Elaboración propia (2023).*

En la tabla 3, se observó el último nivel educativo alcanzado por los familiares que ocupan puestos de dirección y gestión en cada establecimiento hotelero. Se especificó la cantidad de familiares correspondiente a cada nivel educativo, así como el área de formación en la que se han especializado.

**Tabla 3**

*Nivel educativo alcanzado por los familiares que ocupan puestos de dirección y gestión en cada establecimiento hotelero*

Número	Establecimiento	Último Nivel Educativo	Cantidad	Área de Formación
1	Hotel 3*	Licenciatura	2	Administración y Turismo
2	Hotel 3*	Licenciatura	2	Turismo y Comercio Exterior
3	Hotel 3*	Licenciatura	2	Economía y Turismo
4	Hotel 4*	Licenciatura	2	Contador y RRHH
5	Hotel 4*	Licenciatura	2	Marketing
6	Hotel 4*	Licenciatura	3	Gestión Empresaria, RRHH y Relaciones Internacionales

*Fuente: Elaboración propia (2023).*

En la tabla 4 se mostró la cantidad de personal externo en cada establecimiento, clasificado según el área de formación que poseen. Se han considerado las áreas de Administración, Turismo, Hotelería, Marketing, RRHH y Contador.

#### **Tabla 4**

*Cantidad de personal externo en cada establecimiento encuestado, desglosado según el área de formación que poseen*

Número	Establecimiento	Personal Externo (Administración)	Personal Externo (Turismo)	Personal Externo (Contador)	Personal Externo (Hotelería)	Personal Externo (Marketing)	Personal Externo (RRHH)
1	Hotel 3*	2	1	0	0	0	0
2	Hotel 3*	3	2	0	0	0	0
3	Hotel 3*	1	0	0	0	0	1
4	Hotel 4*	0	0	0	2	0	0
5	Hotel 4*	0	0	0	1	2	0
6	Hotel 4*	0	0	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia (2023).

Se obtuvieron los siguientes datos relacionados con el objetivo específico número 2, que se centró en investigar el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en relación con la empresa, la familia y la propiedad.

**Tabla 5**

*Puntajes a cada establecimiento hotelero en base a la evaluación del Modelo de Tres Círculos*

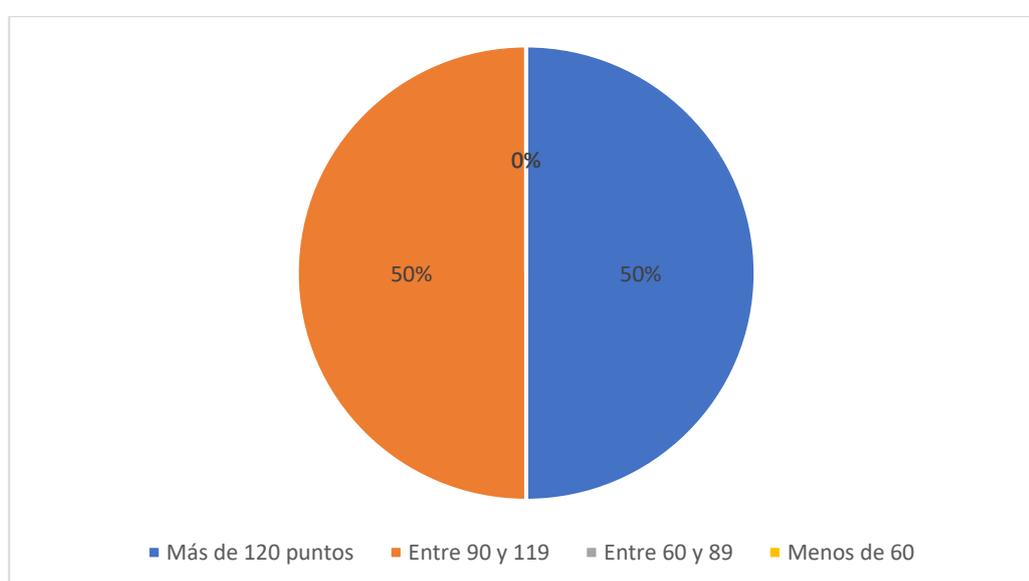
Número	Establecimiento	Empresa	Familia	Propiedad	Total
1	Hotel 3*	40	50	18	108
2	Hotel 3*	38	24	30	92
3	Hotel 3*	31	40	52	123
4	Hotel 4*	28	36	60	124
5	Hotel 4*	34	36	37	107
6	Hotel 4*	50	55	60	165

Fuente: Elaboración propia (2023).

En la figura 1 se presentó una descripción de la cantidad de establecimientos según el rango de puntajes correspondiente al Modelo de los Tres Círculos.

### Figura 1

*Cantidad de establecimientos según el rango de puntajes correspondiente al Modelo de los Tres Círculos.*



*Fuente: Elaboración propia (2023).*

## Discusión

Para realizar un diagnóstico de la oferta actual en el sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja, es necesario analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares que operan en dicho sector. Las empresas familiares, aunque a menudo cuentan con una larga tradición y experiencia, pueden enfrentar desafíos en términos de estructura organizativa, gestión empresarial y actualización de prácticas.

La presente investigación sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja es relevante por varias razones. En primer lugar, permite comprender la situación actual de estas empresas y evaluar su capacidad para competir en el mercado. La profesionalización es crucial para garantizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la adaptación a los cambios del entorno empresarial. En concordancia con Torres-Flórez, Velasquez-Díaz y Hernández-González (2020), el sector turístico está en constante evolución, por lo que los empleados deben estar dispuestos a aprender y actualizarse constantemente. Esto implica la búsqueda de oportunidades de capacitación y desarrollo, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, y la disposición para mejorar su desempeño profesional de manera continua.

Además, la investigación puede proporcionar información valiosa para los propietarios y directivos de las empresas familiares involucradas. En ese sentido, les ayudaría a tomar decisiones informadas sobre la implementación de prácticas y políticas que promuevan la profesionalización en sus organizaciones. Esto incluye la adopción de estructuras organizativas más formales, la capacitación y desarrollo del personal, la incorporación de tecnologías y sistemas de gestión, y la planificación estratégica a largo plazo. Como sostienen García y Díaz (2014), se destaca la importancia de la planificación

en la consecución de objetivos empresariales, movilizándolo a las funciones directivas hacia el logro de metas propuestas a corto, mediano o largo plazo.

La investigación también es relevante para los actores externos, como los organismos gubernamentales y los inversores. A los mismos, les permite comprender el panorama empresarial y económico de la ciudad de La Rioja en relación con el sector de alojamiento. Esta información puede ser utilizada para formular políticas públicas, incentivos o programas de apoyo dirigidos a fomentar la profesionalización de las empresas familiares y promover el desarrollo económico sostenible en la región.

Además, la investigación puede tener implicaciones para los clientes y turistas que visitan la ciudad de La Rioja. Una mayor profesionalización en el sector de alojamiento puede traducirse en una mejor experiencia para los visitantes, en términos de calidad de servicio, eficiencia en la gestión de reservas y disponibilidad de tecnologías que faciliten la interacción con los establecimientos de alojamiento. Este aspecto sigue la línea de lo que menciona Collipal Pichiconá (2017) acerca de que la profesionalización del sector no solo impulsa la sustentabilidad económica de las empresas, sino que también impacta de manera positiva en la satisfacción de los trabajadores y en la experiencia de los visitantes. Por consiguiente, se la considera un factor clave para el crecimiento y el éxito a largo plazo de las organizaciones del sector de alojamiento.

Una dificultad que se encontró durante la investigación fue la escasez de estudios previos en el mercado turístico a nivel local, lo cual dificultó la búsqueda de información relevante que pudiera contribuir al estudio. La falta de investigaciones anteriores en la zona específica de La Rioja limitó la disponibilidad de datos y referencias sobre el nivel de profesionalización en el sector de alojamiento.

Además, se utilizó el método de recolección de datos propuesto por Belausteguigoitia Rius (2004) el cual se basa en una escala valorada en números. Si bien este enfoque facilita la recopilación de datos, se identificó una limitación en cuanto a la precisión de la evaluación de las empresas en su totalidad. Esto se debe a que el contexto particular de cada establecimiento y la cantidad de miembros de la familia involucrados en la gestión pueden influir en el resultado numérico obtenido a través de la encuesta. Por lo tanto, la interpretación de los resultados debe considerar estas variaciones contextuales y no tomar únicamente los valores numéricos como una medida exacta del nivel de profesionalización de las empresas familiares en el sector de alojamiento.

A pesar de estas dificultades, se realizaron esfuerzos para recopilar la información disponible y utilizar métodos adecuados para obtener una comprensión sólida del nivel de profesionalización en el sector de alojamiento en La Rioja. Se reconoce que la falta de investigaciones previas y la limitación del método de recolección de datos pueden afectar la precisión de los resultados, empero, se tomó en cuenta esta información y se aplicaron medidas para mitigar su impacto y obtener conclusiones significativas.

Con respecto al primer objetivo se evaluó el nivel de inserción laboral que tenían los profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de la ciudad de La Rioja. Existe una presencia predominante de hoteles de categoría 3\* y 4\* en la muestra proporcionada. Esto indica que el sector de alojamiento en La Rioja cuenta con una variedad de opciones para los visitantes, tanto en términos de categoría como de nivel de servicios ofrecidos.

La cantidad de empleados varía en cada empresa, lo cual puede reflejar diferencias en la escala y capacidad de los establecimientos. Los hoteles de categoría 4\* parecen tener un tamaño ligeramente mayor en términos de empleados, lo que puede estar relacionado con una mayor oferta de servicios y una mayor demanda de personal.

Por su parte, la antigüedad de las empresas muestra una amplia variación, que oscila desde 8 hasta 25 años. Esto sugiere que algunas empresas tienen una trayectoria establecida en el mercado, lo cual indica experiencia y conocimiento acumulados en la gestión y operación del negocio. Los hallazgos coinciden con la afirmación de Martínez-López (2014) respecto de que las empresas familiares se caracterizan por ser cercanas, ya que sus valores y principios fomentan una estrecha relación con clientes, proveedores y empleados. Esta cercanía puede generar un mayor compromiso por parte de estos actores con el proyecto empresarial, lo que puede ser beneficioso para el desempeño y éxito de la empresa en el sector de alojamiento.

La presencia de familiares en la gestión de los establecimientos es común en todas las empresas de la muestra. En ese sentido, los hallazgos coinciden con la afirmación de Uhlaner (2005), quien sostiene que en las empresas familiares del sector de alojamiento, la propiedad está mayoritariamente concentrada en un grupo familiar y existe una participación significativa de la familia en el gobierno y/o en la gestión de la entidad. En los establecimientos analizados en la muestra, se observó una presencia común de familiares involucrados en la gestión de los negocios, lo que indica que las empresas familiares desempeñan un papel importante en el sector de alojamiento en la región estudiada.

En general, hay una mayor participación de hombres que de mujeres como familiares en los hoteles. Esto puede deberse a diferentes factores, como roles tradicionales de género o preferencias personales. Sin embargo, es importante promover la igualdad de oportunidades y la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones en las empresas familiares.

La cantidad de personal externo empleado también varía en cada establecimiento. Es importante destacar que tanto hombres como mujeres desempeñan roles en el personal externo, lo que indica una diversidad de género en este aspecto.

La mayoría de los empleados en los establecimientos de la muestra tienen un nivel educativo de grado. Esto indica que existe una tendencia hacia la contratación de profesionales con una formación académica más avanzada en el sector de alojamiento en la región. En línea con estos hallazgos, Durante Alonso (2020) menciona que las empresas familiares presentan fortalezas como la dedicación tanto de los empleados como de la familia a cargo del negocio. Además, se destaca el conocimiento de las personas que trabajan en la organización, lo que refleja una cultura emprendedora arraigada en este tipo de empresas. Estos aspectos demuestran que las empresas familiares poseen una experiencia y conocimientos acumulados que contribuyen a su desempeño.

Las áreas de formación de los empleados son diferentes pero hay una prevalencia de áreas relacionadas con el turismo, la administración y la gestión empresarial. Esto indica la importancia de contar con conocimientos especializados en la industria del turismo y en la gestión de establecimientos de alojamiento. Como menciona Molina (2013), el concepto de profesionalización ha adquirido una gran relevancia en el contexto actual, ya que las profesiones y los profesionales desempeñan un papel fundamental en las sociedades modernas y tecnológicas. La formación para el trabajo ha tenido que adaptarse a las demandas y realidades actuales, con el objetivo de desarrollar habilidades y conocimientos especializados en diferentes áreas profesionales.

Asimismo, se observa que algunos empleados tienen una combinación de áreas de formación, lo que indica una diversidad de habilidades y conocimientos en el equipo de trabajo. Esto genera un beneficio para abordar múltiples aspectos de la gestión de los establecimientos y adaptarse a las necesidades cambiantes del sector. Esto coincide con

Molina (2013), cuando dicho autor menciona que al establecer una cultura empresarial colectiva, todos los sectores y departamentos de la empresa se alinean en la búsqueda del éxito empresarial. Existe una comprensión compartida de los objetivos y un compromiso por parte de todos los miembros de la organización para trabajar en conjunto y alcanzarlos. Como resultado, se crea un ambiente de colaboración, eficiencia y mejora continua, en el cual se promueve el éxito sostenible de la empresa.

Basado en la información proporcionada sobre el personal externo en las empresas de alojamiento en La Rioja se destacan los siguientes puntos.

Se observa la presencia de personal externo en diversas áreas, como administración, turismo, hotelería, marketing y recursos humanos. Esto indica que las empresas de alojamiento buscan especialistas externos para cubrir diferentes roles y funciones dentro de sus operaciones. Estos hallazgos no coinciden con Elorriaga y Barreto (2015) porque, en este caso, si hay una programa estructurado y planificado, se opta por un enfoque más práctico, existe formalización y estructuración.

Los establecimientos de categoría 3\* emplean más personal externo en comparación con los hoteles de categoría 4\*. Esto puede deberse a las diferencias en el tamaño y complejidad de las operaciones, así como a las necesidades específicas de cada establecimiento. Algunos establecimientos tienen personal externo especializado en áreas particulares, como recursos humanos o marketing. Esto sugiere que estas empresas reconocen la importancia de contar con expertos en estas áreas para mejorar sus procesos y estrategias.

Es importante destacar que hay establecimientos que no emplean personal externo en determinadas áreas, como contabilidad. Lo que indica que estas funciones son

desempeñadas por personal interno o que las empresas tercerizan estas tareas a través de servicios externos, como contadores externos o empresas de contabilidad.

En conclusión al objetivo específico número 1, la contratación de personal externo en diferentes áreas demuestra la voluntad de las empresas de alojamiento de buscar especialización y experiencia adicional para complementar sus equipos internos. La presencia de personal externo en áreas como turismo, hotelería, marketing y recursos humanos indica un enfoque estratégico en estas áreas clave para el éxito y la competitividad de los establecimientos. Estos hallazgos no coinciden con Dieckow y Lansse (2017) ya que sí se evidencia la importancia de la formación en competencias específicas del sector turístico para los profesionales en Turismo. En los alojamientos de la ciudad de la Rioja sí existen habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en el ámbito turístico.

Por otro lado, se recopilaron los siguientes datos pertinentes al objetivo específico número 2, el cual se enfocó en examinar el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en relación con la empresa misma, la familia y la propiedad.

A partir de los puntajes proporcionados para los seis hoteles, se realizaron las siguientes interpretaciones. El Hotel 1 se encuentra en el rango de 90 a 119 puntos, lo que sugiere que está en vías de profesionalización. Aunque ha logrado un desarrollo significativo en la gestión de la empresa familiar, todavía existen áreas en las que pueden implementar cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

El hotel 2, con una puntuación en el rango de 90 a 119 puntos, también se encuentra en proceso de profesionalización. Al igual que el anterior, puede beneficiarse de implementar cambios y mejoras en su gestión para fortalecer su competitividad.

El hotel 3 ha obtenido una puntuación que se encuentra en el rango de más de 120 puntos. Esto indica que ha logrado un buen desarrollo en la gestión de la empresa familiar y ha hecho lo necesario para garantizar su continuidad en las generaciones futuras. Al igual que el tercer hotel, el hotel 4 ha alcanzado una puntuación en el rango de más de 120 puntos. Esto sugiere que ha logrado un buen desarrollo en la gestión y ha tomado medidas para asegurar la continuidad de la empresa familiar en el futuro.

Con una puntuación en el rango de 90 a 119 puntos, el hotel 5 se encuentra en vías de profesionalización. Aunque ha realizado avances significativos en su gestión, aún puede beneficiarse de implementar cambios y mejoras para fortalecer su posición en el mercado. El hotel 6 ha obtenido una puntuación que se encuentra en el rango de más de 120 puntos. Esto sugiere que ha logrado un buen desarrollo en la gestión de la empresa familiar y ha tomado medidas para asegurar su continuidad en las próximas generaciones.

En general, los hoteles 3\* y 4\* presentan una variedad de puntajes que indican diferentes niveles de desarrollo y profesionalización en la gestión de las empresas familiares.

En conclusión, el análisis del nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja revela una diversidad de situaciones y niveles de desarrollo. A través de la recopilación de datos relacionados con la empresa, la familia y la propiedad, se ha obtenido una visión general de la situación de estas empresas.

Al examinar los puntajes alcanzados por los hoteles en relación con los rangos establecidos, se puede observar que algunos hoteles han logrado un buen desarrollo en su gestión y han tomado medidas para garantizar la continuidad de la empresa familiar en las generaciones futuras. Estos hoteles muestran signos de profesionalización y han

establecido una base sólida para su éxito continuo. Han adoptado prácticas sólidas en la gestión empresarial, han invertido en la formación y capacitación de su personal, y han establecido una clara separación entre la empresa, la familia y la propiedad.

Sin embargo, también se identificaron hoteles que aún están en vías de profesionalización y necesitan implementar cambios significativos en su gestión para fortalecer su competitividad y aumentar sus posibilidades de éxito. Estos hoteles deben enfocarse en mejorar la articulación entre la empresa y la familia, así como en adoptar prácticas profesionales que impulsen su desarrollo.

En cuanto al nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería, se concluye que las empresas familiares del sector de alojamiento en La Rioja brindan oportunidades laborales significativas a estos profesionales. Algunos hoteles han contratado personal externo especializado en áreas como administración, turismo, contabilidad, hotelería y marketing, lo que indica un enfoque en la contratación de profesionales calificados para impulsar el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Estas contrataciones demuestran un esfuerzo por combinar el conocimiento y la experiencia de la familia con la experiencia externa, lo que puede generar un enriquecimiento en la gestión y una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos. Estos hallazgos se encuentran relacionados con los aportes de López Fernández *et al.* (2018), quienes destacan que la gestión de los recursos humanos en el sector turístico desempeña un papel fundamental en la calidad del servicio ofrecido a los clientes y, en consecuencia, en su satisfacción. En el sector turístico, donde el servicio y la atención al cliente son aspectos esenciales, contar con un equipo de recursos humanos capacitado, motivado y comprometido es clave para brindar una experiencia satisfactoria a los visitantes. La gestión adecuada de los recursos humanos implica la selección cuidadosa de personal, su

capacitación continua, el fomento de un ambiente de trabajo positivo y la promoción de una cultura organizacional orientada al servicio.

En términos de gestión con relación a la empresa, la familia y la propiedad, las empresas familiares del sector de alojamiento en La Rioja han implementado prácticas que buscan mantener un equilibrio entre estos tres aspectos clave. Han establecido políticas claras para separar las decisiones empresariales de las decisiones familiares, lo que ayuda a garantizar la objetividad y la eficiencia en la gestión. Además, se han enfocado en la profesionalización de la empresa, promoviendo la formación académica y la especialización en áreas relevantes para el sector hotelero.

A continuación se presentan las recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Realizar un estudio longitudinal: Una recomendación importante sería llevar a cabo una investigación longitudinal que permita seguir la evolución y el desarrollo de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de La Rioja a lo largo del tiempo. Esto proporcionaría una comprensión más completa de los cambios y desafíos a los que se enfrentan estas empresas, así como de las estrategias y prácticas de gestión que implementan en respuesta a dichos desafíos.

2. Realizar entrevistas en profundidad: Para complementar los datos cuantitativos obtenidos, sería beneficioso realizar entrevistas en profundidad con propietarios, gerentes y miembros de la familia que trabajan en las empresas familiares del sector de alojamiento. Estas entrevistas podrían explorar en detalle las dinámicas familiares, los desafíos de la sucesión, la gestión de conflictos y otras cuestiones relevantes. Esto proporcionaría una perspectiva más rica y contextualizada sobre la gestión de estas empresas y permitiría captar aspectos que no se reflejan únicamente en los datos cuantitativos.

Con respecto a las posibles líneas de investigación se mencionan las siguientes:

1. Impacto de la tecnología en las empresas familiares del sector de alojamiento:

Una posible línea de investigación podría centrarse en el impacto de la tecnología en la gestión y el desarrollo de las empresas familiares del sector de alojamiento. Esto podría incluir aspectos como la adopción de sistemas de gestión hotelera, el uso de plataformas de reservas en línea y la implementación de estrategias de marketing digital. Investigar cómo las empresas familiares se adaptan y aprovechan la tecnología podría proporcionar información valiosa sobre su capacidad para mantenerse competitivas en un entorno digital.

2. Estrategias de gestión del talento en empresas familiares del sector de alojamiento:

Otra posible línea de investigación podría explorar las estrategias de gestión del talento en las empresas familiares del sector de alojamiento. Esto podría incluir aspectos como la atracción y retención de empleados calificados, el desarrollo de programas de capacitación y formación, y la implementación de políticas de remuneración y beneficios. Investigar cómo las empresas familiares abordan el reclutamiento y la gestión del talento podría ayudar a identificar mejores prácticas y recomendaciones para fortalecer su competitividad en el mercado laboral.

## Bibliografía

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Collipal Pichicon, C. (2017). Profesionalización de la actividad turística en Chile. Evolución y avances en el capital humano de la actividad turística chilena. Recuperado de <http://repositorio.utem.cl/handle/30081993/1002>

Consejo Federal de Inversiones. (2022). Propuesta para la captación de inversión privada en turismo para la provincia de La Rioja. Recuperado de <http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2022/08/la-rioja-informe-final.pdf>

Dieckow, L. M., y Lansse, E. A. (2017). El mercado de trabajo en Turismo y la profesionalización del sector en la provincia de Misiones, Argentina. Recuperado de <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/2400>

Durante Alonso, A. (2020). Dirección y sucesión en las empresas familiares. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/20213>

Elorriaga, L., y Barreto, A. (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las MiPyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES*, 21(45), 7-24. Recuperado de [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2443/1/FACES\\_n45\\_7-24.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2443/1/FACES_n45_7-24.pdf)

Estallo, M. D. L. A. G., y De la Fuente, F. G. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Esic Editorial.

García, J. R., y Díaz, M. M. (2014). *Planificación turística y desarrollo sostenible*. Septem Ediciones.

Garobbio, C. E. (2023). La empresa familiar en la actividad turística. In I Jornada Turismo, Comunidades y Ruralidad (La Plata, 5 al 7 de mayo de 2021). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/151944>

López Fernández, R., Urquiola Sánchez, O., y Capa Benítez, L. B. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador: Un estudio exploratorio. Recuperado de [http://www.pasosonline.org/Publicados/16318/PS318\\_18.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/16318/PS318_18.pdf)

Martínez Salavador, S. (2020). *Dirección de alojamientos turísticos*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Martínez-López, R. (2014). La gestión de la empresa familiar. Recuperado de <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/454>

Molina, E. C. (2013). La profesionalización en contexto de formación inicial: ¿Realidad o utopía?. In *Formación para el trabajo en tiempos de crisis: Balance y prospectiva* (pp. 27-50). Tornapunta Ediciones. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8067150>

Peña, M. L. M., y Garrido, E. D. (2016). *Fundamentos de dirección de operaciones en empresas de servicios*. Esic Editorial.

Peralta, F., y Negro, M. (2019). Consejo de Familia, Consejo de Administración, Profesionalización y Protocolo familiar, herramientas de gestión estratégica para empresas familiares (EF). Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/2332>

Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe ediciones.

Schulte, S. (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. ILPES.

Torres-Flórez, D. (2018). Siete pasos para hacer una selección de personal que le aporte valor a la organización. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(2), 4-7. Recuperado de <https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/80>

Torres-Flórez, D., Velasquez-Díaz, J. S., y Hernández-González, J. W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-23. Recuperado de <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3619>

Uhlener, L. M. (2005). The use of the Guttman Scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 18(1), 41-56. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2005.00029.x>