

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística

Profesionalización de empresas familiares en el sector alojamiento en Río Cuarto,  
Córdoba, Argentina.

Professionalisation of family businesses in the accommodation sector in Río Cuarto,  
Córdoba, Argentina.

Nombre y apellido: David Oliveda

DNI: 43.297.586

Legajo: VTUR02918

Profesor: Bruno Rossi

Lugar y fecha: Río Cuarto, Julio de 2023.

## Índice

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción.....	5
Objetivo general: .....	21
Objetivos específicos:.....	21
Métodos .....	22
Diseño.....	22
Participantes .....	23
Instrumentos .....	23
Análisis de datos.....	24
Resultados .....	27
Discusión .....	32
Bibliografía.....	41

## Resumen

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el propósito principal de poder observar y analizar a las empresas familiares que brindan servicios de alojamiento en la ciudad de Río Cuarto. De manera particular, se buscó indagar sobre la profesionalización de sus recursos humanos para conocer como esta situación influye en la eficacia de las empresas y, de ese modo, encontrar posibles soluciones que promuevan la sostenibilidad en el tiempo de las mismas. Se caracterizó por ser un estudio descriptivo, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, en el que se utilizó la encuesta como medio para la obtención de datos específicos sobre la formación de sus recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones.

A partir de la interpretación de los resultados obtenidos, se pudo comprobar que la profesionalización que poseen las empresas de alojamiento locales no es la ideal para brindar un servicio de calidad que pueda satisfacer por completo las necesidades de la demanda actual. Por este motivo, se considera que invertir en la capacitación y el desarrollo del personal mejorarían notablemente la calidad del servicio, la eficiencia en las tareas diarias, la seguridad, la capacidad de adaptación e innovación, la productividad, entre otras.

Palabras claves: Profesionalización - Empresas familiares - Servicios de alojamiento.

## **Abstract**

This research work was developed with the main purpose of observing and analysing family businesses that provide accommodation services in the city of Río Cuarto, that is, to investigate the professionalisation of their human resources in order to find out how this situation influences the effectiveness of the businesses and to look for possible solutions that promote their sustainability over time. It was characterised as a descriptive study, with a quantitative approach and a non-experimental design, in which the survey was used as a means of obtaining specific data on the training of human resources and the development of the organisational structure for decision-making.

From the interpretation of the results obtained, it was found that the professionalisation of the local accommodation companies is not ideal to provide a quality service that can fully meet the needs of the current demand. For this reason, it is considered that investing in staff training and development would significantly improve service quality, efficiency in daily tasks, safety, adaptability and innovation, productivity, among others.

**Keywords:** Professionalization - Family businesses - Accommodation services.

## Introducción

Esta investigación se focaliza en el análisis del grado de profesionalización que poseen las empresas familiares dedicadas al servicio de alojamiento en la ciudad de Rio Cuarto, las cuales forman gran parte del sector turístico del destino y son de vital importancia para su desarrollo.

En la actualidad, gran parte del sector turístico está formado por empresas familiares que ofrecen servicios de alojamiento. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), el servicio de alojamiento es entendido como aquella actividad ejercida por los establecimientos que presten servicios de hospedaje al público a cambio de un pago de forma profesional, este puede ser de modo temporal o permanente y puede incluir otros servicios complementarios. Debido a la gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje, se utiliza el término genérico de alojamiento, el cual incluye los establecimientos hoteleros, como hoteles, moteles y hosterías, y los establecimientos extra-hoteleros, tales como residenciales, albergues, casas de alquiler, cabañas y refugios, entre otras alternativas (Puig, 2006). Entre los alojamientos del sector turístico se destaca la hotelería, que constituye una actividad económica que consiste en la prestación de servicios ligados al alojamiento y/o la alimentación durante un periodo determinado de tiempo, generalmente asociados a la actividad turística (OMT, 2014).

En la presente investigación se considera necesario hacer especial hincapié en dichas empresas de alojamiento, cuya gestión sea familiar, ya que estas dependen exclusivamente de la demanda turística, tienen una gran importancia en la oferta turística y aumentan la necesidad de profesionalizar la oferta disponible de servicios al huésped.

De ahí que es fundamental contar con una adecuada profesionalización que permita delegar responsabilidades de forma proactiva, establecer procesos de

comunicación eficientes para la organización, diseñar puestos de trabajo teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades laborales y establecer procesos de cambios en el pensamiento de fundadores y directivos.

Esta profesionalización radica en un proceso gradual de cambio que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía (Belausteguigoitia Rius, 2004).

Profesionalizar la empresa es lograr implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que permitan estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales y, de esta forma, poder garantizar su continuidad (Giraldo, 2001). Es decir, profesionalizar la empresa familiar es desarrollar un modelo de toma de decisiones y gestión de la organización que no implique dejar de lado a la familia, sino que promueva un desarrollo laboral y afectivo mediante la motivación familiar y el control de la propiedad. Para ello, se debe organizar a la familia en su relación con la empresa, guiando los intereses e inquietudes de los familiares adecuadamente, sin alterar la estrategia de la organización.

Independientemente de la razón, Gallo (2002) establece que el proceso debería desarrollarse en tres fases. Para el autor, en la primera fase de la profesionalización la formación de los sucesores de la empresa debería iniciarse desde el inicio de la empresa y su incorporación por vocación e interés en la empresa familiar, comenzando en cargos administrativos hasta que se encuentren capacitados para estar en puestos de mayor responsabilidad. En la segunda fase, la capacitación continúa con empleados no familiares o que sean incorporados a mandos directivos con compromiso a la empresa. En la última fase, se intenta reducir el conflicto entre los miembros, definiendo la labor y

lugar que ocupa cada miembro de la familia y, de esta manera, lograr la eficiencia de la empresa familiar.

Asimismo, las empresas familiares se pueden definir como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 36). Según Leach (1991), una empresa familiar es “aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar” (p. 22).

Por otro lado, Velez, Holguín, De La Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) afirman que es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (2008, pp. 7-8).

Lo que define a una empresa familiar es “el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia” (Dodero, 2010, p. 19). Por su parte, Niethardt (2012) postula que la participación de una o varias familias en la propiedad y dirección de la organización constituye el factor clave que determina el carácter familiar de una empresa.

Teniendo en cuenta que por familia se entiende a la unidad social esencial cuyos miembros se relacionan por vínculos humanos de consanguinidad y convivencia, debe existir necesariamente el deseo de transferir la empresa como legado a las futuras generaciones, ya que la trascendencia es un rasgo distintivo de las empresas familiares.

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo al Modelo de los Tres Círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1996). El círculo de la Familia está compuesto por el sistema familiar,

basado en lazos de convivencia y consanguineidad; el círculo de la Empresa corresponde al negocio de familia propiamente dicho, estructurado de acuerdo a las relaciones jerárquicas derivadas de su organigrama; y el círculo de la Propiedad, está compuesto por su capital económico. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas da cuenta de su nivel de profesionalización, en cuanto a su modelo de gestión y desarrollo.

Esta estructura organizacional representa, de manera formal, las relaciones laborales, en las cuales se definen las tareas por puestos y unidad, señalando cómo deben coordinarse. A su vez, “un organigrama es la ilustración gráfica de las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que representa la estructura de la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271).

Entonces, como conclusión, se puede describir a una empresa familiar como aquella que se encuentra en manos de una familia, ya sea porque la misma es propietaria y/o porque la dirige. Al mismo tiempo, se caracteriza por estimular su crecimiento de manera que perdure en el tiempo cediendo el cargo a sus descendientes.

Por lo general, todas ellas se fundamentan desde unos arraigados valores, como la transparencia, la comunicación, la excelencia en el trato a sus empleados, clientes, proveedores y el compromiso social, todos valores que generan una especial cercanía con ellos, y un mayor compromiso con el proyecto. Esta cercanía también la percibe y la valora el consumidor final, quien suele premiar que el producto lleve marcado el apellido de la familia. Además, se caracterizan por no ser empresas grandes, sino más bien pymes que, salvo en contadas excepciones, no son tan antiguas y acaban de llegar a su segunda generación.



Al principio, la organización de las empresas familiares es simple y no se tienen en cuenta los posibles problemas que pueden surgir a medida que la empresa va creciendo, causados principalmente por no amoldarse a una nueva situación, lo cual explica la importancia de implementar una correcta profesionalización de la empresa familiar que facilite el desarrollo y evolución de la misma.

De esta manera, como afirma Hembra (2012), algunos factores como la visión a largo plazo; la capacidad de resiliencia; un fuerte sentido de trascendencia y compromiso; la estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; la existencia de intereses familiares y los valores compartidos profundos, representan algunas de las principales fortalezas de las empresas familiares.

Otras de las fortalezas de las empresas familiares son: un clima laboral que genera en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia; mayor compromiso y dedicación de tiempo y energía destinados a la empresa; flexibilidad para adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones del mercado dando prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses; y una cultura dada por patrones de comportamientos arraigados en la tradición familiar y por sentimientos de confiabilidad y orgullo (Irigoyen, 2010, p. 94).

Mientras que las problemáticas comunes de las empresas familiares derivan, en gran parte, de sus debilidades. Algunas de dichas debilidades están representadas por una acentuada rigidez, que se traduce en una fuerte resistencia ante necesidades de cambio; desafíos comerciales en cuanto a la modernización de prácticas obsoletas e incremento del capital por su común aversión al crédito. A estos aspectos se le agregan los procesos sucesorios, y el consecuente cambio de liderazgo y legitimación del mismo, junto con los conflictos familiares causados por la superposición de aspectos emocionales y

empresariales que pueden amenazar la supervivencia de la empresa cuando presentan un bajo nivel de actividad u operaciones de escala reducida (Leach, 1996).

A este panorama se le agregan otros elementos 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 pueden 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 recupero de la inversión inicial, traen aparejado una rentabilidad inferior respecto de las grandes empresas (Cleri, 2012). 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).

Con el propósito de seguir creciendo de una forma sostenible en el tiempo, estas empresas tienen que buscar cierta flexibilidad, propósito social y mentalidad innovadora para ir adaptándose a diversas situaciones emergentes. No será fácil por la cantidad de cambios en el entorno y la velocidad de estos pero, si hace un esfuerzo por mantener la familia cohesionada, sus valores intactos, los órganos de gobierno bien definidos e implementar los últimos avances tecnológicos para no quedarse atrás, sin duda lo conseguirá con éxito.

Junto con el crecimiento de la empresa y familia, aumenta la necesidad de ordenar su estructura. Sin embargo, por la variedad de intereses y situaciones particulares de cada miembro, puede que no todos la consideren necesaria, ni mucho menos

conveniente. Por eso, la familia tiene que entender por qué se opta por la profesionalización, cuáles son sus ventajas y desventajas, cuál es el esfuerzo de su implementación en el contexto actual y por qué se considera a futuro como la alternativa más sostenible de continuidad y crecimiento.

En ese sentido, es relevante argumentar que la razón principal de profesionalizar una empresa familiar es la necesidad de mantener su capacidad competitiva, y esto está por encima de los intereses familiares. El crecimiento de la empresa exige una mayor capacidad de gestión y, consecuentemente, de los especialistas necesarios. Se puede decir, entonces, que profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con formación suficiente, sean miembros de la familia o no (Press, 2013).

Desde el punto de vista de Alles (2010), la gestión por competencia es la herramienta de gestión más adecuada para dinamizar el éxito de la organización, debido a que permite que las personas adquieran ciertas aptitudes, conocimientos y habilidades.

Desde la mirada de Levy-Leboyer (2000), las competencias que poseen las personas abarcan aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos adquiridos que les permiten ser más eficaces para una situación dada. Estas competencias de los recursos humanos constituyen un recurso estratégico para las empresas, sin embargo, muy pocas familias ponen el foco en su capital humano e intelectual; es más, muchas de ellas ni siquiera reconocen que tienen estas otras formas de capital. Así, la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar (Niethardt, 2012).

Es digno de mencionar que los servicios de alojamiento son intensivos en el uso de recursos humanos. La intangibilidad del servicio y su alta dependencia de los recursos

humanos hacen que la prestación del mismo sea difícil de estandarizar. Para asegurar la calidad es importante que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006). A este respecto, la formación no solo mejora los conocimientos de la persona, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

Para mencionar algunos de los retos y desafíos que tienen que resolver las empresas familiares si quieren sobrevivir y crecer en un escenario económico tan cambiante como el actual se puede aludir a:

- **Sostenibilidad:** como todas las empresas, las familiares también están asumiendo el compromiso de aplicar los criterios de sostenibilidad en sus actividades a la vez que crecen de forma sostenible, pues su visión y enfoque largoplacista hace que estén comprometidas con la sociedad.
- **Transformación digital:** la flexibilidad e innovación le permiten transformarse digitalmente e incluir las últimas tecnologías en todos los departamentos de la organización.
- **Atraer y retener talento:** a pesar de su tamaño y poca internalización, el reto es conquistar nuevos talentos. Para ello tendrán que hacer valer su cercanía con las personas y apostar también por ser o seguir siendo una familia transparente, accesible y con una buena estructura organizativa.
- **Gestión del patrimonio:** va de la mano con el anterior punto y puede afectar mucho a su continuidad. A medida que aumentan los miembros de la familia, es más complicado que se pongan de acuerdo y es por lo que, en muchas ocasiones, acaban profesionalizando esa gestión.

- **Cohesión familiar y relevo generacional:** las familias empresarias tienen conflictos como todas las familias, y las empresas familiares tienen conflictos como todas las empresas, sin embargo, éstas añaden cierto grado emocional. Por eso, es muy importante trabajar la empatía, la inteligencia emocional y tener una visión sistémica, para que los más jóvenes estén implicados en la empresa y tengan los valores interiorizados cuando llegue el momento de ocupar el cargo (Niethardt, 2012).

Otro aspecto, no menos importante, es que las empresas familiares se caracterizan por su espíritu emprendedor y persiguen la necesidad de una constante innovación. El hecho de que la familia tenga el control permite tomar decisiones rápidas y adaptarse ágilmente a cualquier cambio, dotando a las empresas de una gran flexibilidad. Además, si algo tienen de especial las empresas familiares es que todas ellas se fundamentan desde unos arraigados valores que generan una especial cercanía con clientes, proveedores y los propios empleados, aumentando el compromiso con el proyecto llevado a cabo.

Dentro de ellas, la comunicación se da en varios sentidos y direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal, dado que el grado de inclinación del vector define el qué y el para qué de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el cómo y digo diseñar porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana (Villafañe, 1993, p. 256).

Por su parte, según Dodero (2014), la buena comunicación depende de tres factores:

- Escuchar activamente: para que exista una buena comunicación en primera instancia se debe escuchar. Este proceso implica empatía para comprender qué piensa y qué siente el interlocutor.
- Medio de comunicación adecuado: existen dos medios, la comunicación verbal y escrita. En algunas empresas familiares existe un abuso de la comunicación verbal y la mala utilización de las palabras puede provocar información imprecisa. La comunicación escrita permite pensar en lo que se pretende decir y dejar constancia de lo transmitido. De todas maneras, es relevante utilizar una u otra dependiendo de la ocasión.
- Establecer una comunicación honesta: es conveniente intentar comunicar de una manera que todos comprendan lo que se pretende comunicar.

En el proceso de profesionalización, las empresas familiares deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento (Badía y Escribá-Esteve, 2018). En vista de esto, 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: un primer nivel que implica la formación y preparación de los miembros de la familia; y un segundo nivel que supone la contratación de profesionales para ocupar determinados puestos dentro de la organización.

Se puede decir, entonces, que cada integrante dentro de la empresa debe capacitarse adecuadamente y especializarse en tareas específicas para estimular la productividad y competitividad de la empresa. Así mismo, para asegurar la sostenibilidad

de la misma a lo largo de las generaciones se debe gestionar eficazmente las relaciones familiares estableciendo cuál es el papel y función principal de cada miembro de la familia dentro de la empresa; distribuyendo correctamente las tareas y actividades para aumentar su eficacia y rentabilidad, manteniendo la unión y armonía familiar.

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

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

Barrientos-Báez, Caldevilla Dominguéz , Martínez González y López Meneses (2020) en el artículo “*Gestión de las emociones: departamento de RRHH en hotelería*” describieron la incidencia directa que tienen la inteligencia emocional, la motivación y el autocontrol en el desempeño de la profesión, el trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental, estimulando la resolución efectiva de conflictos. Siendo, a su vez, de vital importancia una adecuada selección de personal y posterior seguimiento de los empleados por parte del departamento de recursos humanos. El objetivo principal fue analizar el significado de las emociones en el ámbito turístico desde una perspectiva profesional, prestando especial atención en la relación interna de los trabajadores del sector, para que tanto los empleadores como los trabajadores puedan conocer cómo una

buena gestión de las emociones puede mejorar notablemente la productividad de la empresa y crear un ambiente agradable de trabajo. Para ello, se ha realizado un análisis de tipo descriptivo, de recopilación y reelaboración de fuentes, de enfoque cualitativo, que evidenció la importancia de la inteligencia emocional en el desarrollo óptimo de las personas, ya que promueve ciertas aptitudes y actitudes que permiten alcanzar la madurez intelectual, la formación de la personalidad y mejorar la relación del individuo con los clientes, además de competencias específicas del sector turístico.

El artículo *“Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero”* de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) reveló los resultados de una investigación descriptiva sobre las principales problemáticas del sector: el desarrollo óptimo de los empleados y la satisfacción de sus clientes. Como punto de interés se subraya el hecho de que las preocupaciones de las empresas relevadas mostraron variaciones de acuerdo a su antigüedad en el mercado. Mientras que los hoteles de mayor trayectoria manifestaron mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, los hoteles creados más recientemente tenían como interés central lograr más competitividad en el mercado.

Esto abre nuevas perspectivas de investigaciones exploratorias en torno al ciclo evolutivo de las empresas familiares del sector hotelero y las necesidades y desafíos implícitos en las diferentes etapas, temática que no ha sido lo suficientemente estudiada en la actualidad. Esta investigación, al igual que otros trabajos similares hallados durante la búsqueda exploratoria del tema, se ha valido del uso de un modelo de encuesta para realizar diagnóstico de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, creado por Belausteguigoitia Rius (2004).

Cubillos Calderón, Montealegre González y Delgado Cortés (2019) en su investigación *“Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de*



*la Ciudad de Ibagué, Colombia*” relacionaron las diferentes prácticas de gestión humana llevadas a cabo en las grandes cadenas y MiPymes hoteleras locales. Sus intenciones fueron comprobar si las prácticas de gestión humana implementadas en las grandes empresas pueden ser aplicadas con éxito a las pequeñas organizaciones y, así, superar la visión tradicional de la administración del personal basada especialmente en prácticas genéricas.

Sin embargo, luego de esta investigación desarrollada bajo un análisis descriptivo y un enfoque cualitativo, orientado a partir de los planteamientos básicos de la *grounded theory* (teoría fundada o teoría fundamentada), se pudo comprobar que no se trata simplemente de una cuestión de tamaño, sino de organizaciones con condiciones y particularidades que las hacen operar de manera diferente de las grandes empresas. Por ejemplo, en las microempresas del sector hotelero se identificaron dos tipos de dirigentes: aquellos que son empleados (no propietarios) que cuentan con formación profesional y experiencias laborales previas, y los dirigentes que a su vez son propietarios, cuyas organizaciones son negocios familiares. Pudo verse que en la vinculación de personal se privilegia la recomendación o referenciación que realizan sobre el candidato a ocupar el cargo. En línea con ello, la selección de los mismos se realiza a través de una entrevista informal, la práctica de capacitación no recibe la importancia necesaria, hay ausencia de contratos de trabajo escritos y la evaluación del desempeño no reviste la formalidad de otras organizaciones.

La investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) titulada “*La gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*” se basó en un análisis descriptivo de las prácticas empleadas por estas empresas para gestionar los procesos propios de recursos humanos: la definición de puestos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y

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

Por último, la investigación llevada a cabo por Marenzana y Abraham (2016) denominada “*Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén*” fue desarrollada realizando una comparación entre las pymes hoteleras familiares y las cadenas hoteleras de alta categoría presentes en la ciudad de Neuquén, tratando de identificar y caracterizar los elementos constitutivos del capital humano en dichas empresas, y detectar cómo se lleva adelante su gestión, mediante una investigación cualitativa de tipo descriptiva.

Como resultado se desarrolló un modelo denominado THER (capital Tecnológico, Humano, Estructural y Relacional), con el objetivo de medir objetivamente el capital intelectual y proporcionar una herramienta de control de gestión que ayude al empresario hotelero a dilucidar el verdadero valor de su organización, debido a que las grandes empresas hoteleras consultadas no cuentan con herramientas o técnicas que permitan darle una continuidad al conocimiento que adquieren sus empleados. Por lo

tanto, se evidenció la necesidad de apuntar al fortalecimiento y desarrollo de la gestión del capital humano, a través, por ejemplo, de programas de capacitación que contemplen tanto las necesidades del personal como los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta que cada miembro del personal debe ser considerado como activo y pensante, dejando de lado la visión del personal sólo como mano de obra.

Una vez expuestos algunos de los antecedentes más relacionados, se puede afirmar que existe un amplio abanico de posibilidades de investigación en torno al tema de la profesionalización de la oferta de alojamiento, en general, y de las empresas familiares, en particular. Se pueden incluir, además de los ya mencionados, casos de éxito de empresas familiares del sector de alojamiento, el análisis de procesos sucesorios transgeneracionales, el estudio comparativo de protocolos familiares de hoteles, las necesidades de capacitación de recursos humanos y la planificación estratégica en el marco de hoteles de gestión familiares, entre otros.

El análisis de las empresas familiares es de gran importancia debido a que estas representan gran parte de las empresas del país generando numerosos puestos de trabajos dentro del sector privado. En el ámbito turístico, las empresas familiares constituyen parte esencial del sector empresarial. Por su naturaleza, este tipo de organizaciones enfrentan problemáticas propias que representan verdaderos desafíos para su gestión. En este sentido, se considera que la profesionalización de las empresas familiares puede dotar a sus miembros de competencias necesarias para la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades del huésped actual.

De esta manera, a través de esta investigación se revelan datos que caracterizan a la oferta local haciendo énfasis en la profesionalización que poseen las empresas familiares del ámbito turístico en la ciudad de Río Cuarto al momento de brindar servicios de alojamiento. Por lo tanto, estas empresas constituyen las unidades de análisis del

presente trabajo, cuya profesionalización es abordada a través de dos variables. Por un lado, se indaga sobre las diferentes áreas de conocimiento en las cuales los miembros de estas organizaciones se han formado y el nivel académico alcanzado, como así también el grado de formación profesional especializada en Hotelería que existe entre quienes se desempeñan en las empresas familiares del sector. Como segunda variable de análisis, siguiendo el Modelo de los Tres Círculos, se propone un diagnóstico sobre el nivel de desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

Como ya se mencionó anteriormente, las empresas familiares son agentes claves de la economía nacional, en la generación de ingresos y puestos de trabajo. A pesar de contar con fortalezas que les permiten sostenerse en el tiempo y resistir crisis cíclicas, algunos factores internos como el peso de la tradición familiar, la resistencia a los cambios y los conflictos generacionales suelen constituir un obstáculo para la profesionalización de estas organizaciones. Por esta razón, resulta pertinente indagar sobre el nivel actual de profesionalización de las empresas familiares de servicios de alojamiento y la valoración que le atribuyen a la profesionalización de la actividad. Además, la hotelería, al ser una actividad de servicios, depende de una gran calidad de los recursos humanos. Por lo tanto, su formación es un factor clave para la satisfacción de las necesidades del huésped actual, la competitividad en el mercado y la rentabilidad de la empresa. De allí la importancia que reviste la formación y profesionalización de quienes se desempeñan en empresas del sector turístico, tanto en el área de gestión como a nivel operativo.

Por otra parte, resulta necesario destacar que, si bien se realizaron varios estudios sobre la profesionalización de empresas familiares, no se encontraron antecedentes del sector turístico a nivel local. Por eso, esta investigación se considera de gran importancia debido a la gran cantidad de empresas familiares existentes en la ciudad de Río Cuarto,

ya sean turísticas o no, que generan numerosos puestos de trabajo, de modo que permite a los interesados en el tema identificar falencias, aspectos a mejorar y/o simplemente cuestiones que no son tenidas en cuenta en la gestión y profesionalización de sus empresas.

Por todo lo expresado hasta el momento es necesario preguntarse: ¿Cuál es el nivel de profesionalización que poseen actualmente las empresas familiares que brindan servicios de alojamiento en Río Cuarto? ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales de Hotelería en las empresas familiares locales? ¿Cómo es la gestión actual de los subsistemas empresa, familia y propiedad en estas empresas?

### *Objetivo general*

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares vinculadas al servicio de alojamiento de Río Cuarto con la finalidad de realizar un diagnóstico de la oferta actual.

### *Objetivos específicos*

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

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*

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo debido a que describió la profesionalización de las empresas familiares de alojamiento que, si bien ya fue investigado anteriormente en el exterior, particularmente en este trabajo se trataron variables que no se describieron hasta el momento en la ciudad de Río Cuarto, tales como el nivel de inserción laboral de los profesionales hoteleros y el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad. Esto permitió realizar un diagnóstico actualizado sobre la oferta de alojamiento disponible de la ciudad.

Así mismo, puede ser de gran valor para aquellas empresas que, al interpretar sus resultados, deseen implementar acciones de gestión internas con el objetivo de aumentar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. Por esta razón, 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.

En cuanto al diseño, se caracterizó por ser no experimental debido a que no existió la posibilidad de modificar los resultados obtenidos, siendo inviable el hecho de experimentar. Por último, esta investigación se realizó de manera transversal, debido a que ocurrió durante un periodo de tiempo determinado.

El primer objetivo específico de la investigación estuvo 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 indagó 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, procuró medir el nivel de profesionalización puntualmente en relación con el modelo de gestión desarrollado por las empresas para la toma de decisiones referentes a la familia, la empresa y la propiedad.

### *Participantes*

Para realizar esta investigación se tomaron como unidades de análisis a las empresas familiares que brindan servicios de alojamiento en la ciudad de Río Cuarto, en las cuales al menos dos o más miembros de la familia participen en la gestión y dirección de la misma actualmente, y que cuenten con cierta antigüedad, de manera que tengan una experiencia de al menos 10 años como empresa familiar.

Para hacer una inferencia de esa población, la muestra seleccionada estuvo conformada por seis alojamientos, entre los que se encontraban tres hoteles de 3 estrellas, dos hoteles de 2 estrellas y un hotel de 1 estrella. Estos fueron seleccionados a través de un muestreo no probabilístico intencional, con el propósito de conformar una muestra que sea lo necesariamente representativa de toda la población de establecimientos locales en general. Los instrumentos fueron aplicados a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que formaban parte de la familia empresaria de estos alojamientos, independientemente del puesto que desempeñaban dentro de la organización. Vale aclarar que participó un miembro en representación de cada establecimiento de manera voluntaria.

### *Instrumentos*

Se ha seleccionado la encuesta como técnica para la presente investigación porque permitió recolectar información sobre un espectro amplio de variables. El modelo de cuestionario utilizado ha sido inspirado en el modelo de diagnóstico de 11 empresas

familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permitió obtener un indicador del grado de profesionalización de dichas empresas a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa. Para una mejor organización de la información obtenida fue dividida en dos partes.

En la primera, se investigó sobre la empresa y sus principales características, (cantidad de empleados, clase, categoría y antigüedad de la empresa) y, luego, sobre la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos, tanto familiares como no familiares.

Mientras que en la segunda parte se llevó a cabo el Modelo de los Tres Círculos, el cual estuvo constituido por 30 preguntas en total, divididas en tres partes iguales que representaron a cada uno de los subsistemas de las empresas familiares (familia, empresa y propiedad). Allí, los encuestados de cada empresa lograron expresar si estaban total o parcialmente de acuerdo/desacuerdo o indecisos con cada afirmación.

### *Análisis de datos*

Siguiendo la metodología de recolección anteriormente descrita, el análisis de los datos recolectados también fue dividido en dos partes.

En primer lugar, las respuestas de las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico, en el cual se procuró relacionar la mayor cantidad de variables relevadas posibles para lograr conclusiones significativas que aporten al conocimiento sobre el sector empresarial en estudio. En este sentido, resultó de interés establecer relaciones entre las clases y categorías de alojamiento y la cantidad de familiares que trabajan en la empresa, como así también identificar si dicha cantidad varía de acuerdo con los años de antigüedad del establecimiento.



Igualmente, se proyectó poder identificar patrones relacionados a las tipologías de alojamiento con mayor cantidad de profesionales en actividad, el porcentaje correspondiente a establecimientos que cuentan con recursos especializados en Hotelería, así como los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel de las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitan determinar patrones de comportamiento del sector.

Luego, en el punto 7 del cuestionario, se planteó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual incluyó 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 pudo 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, aunque no son tan evidentes.

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

A partir de la interpretación de los resultados obtenidos, se pudo llegar a diversas conclusiones que integraban 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 realizó un diagnóstico que dio cuenta de patrones de comportamiento de estas variables de acuerdo a la tipología de establecimiento según clase, categoría, tamaño y antigüedad de la empresa.

### **Definición conceptual de las variables en estudio.**

Profesionalización empresarial: conjunto de cambios realizados con el objetivo de incrementar la calidad empresarial y alcanzar ciertos estándares.

Inserción laboral: aquella donde una persona consigue un empleo acorde a sus conocimientos, intereses o habilidades permitiendo participar en acciones colectivas.

### **Definición operacional de las variables en estudio.**

La profesionalización empresarial se reflejó a partir del Modelo de los Tres Círculos empleado, el cual describió la gestión llevada a cabo por las empresas familiares para la toma de decisiones en torno a la familia, empresa y propiedad. Mientras que la inserción laboral que poseían los recursos humanos de las empresas se vio reflejada a través del primer cuestionario, que analizó las competencias personales, capacitación y formación profesional de los mismos.

## Resultados

En el presente apartado se detallaron los datos recabados, como consecuencia de la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente, en cada una de las unidades de análisis que conforman la muestra de la investigación.

La primera parte de la exposición de resultados corresponde al abordaje del primer objetivo específico de esta investigación, centrado en identificar las empresas familiares de alojamiento en Río Cuarto y sus principales características, junto al nivel de profesionalización e inserción laboral que poseían.

En la tabla 1 se encuentran datos que describen a cada una de las empresas familiares analizadas del sector alojamiento.

*Tabla 1: principales características de las empresas.*

Empresas	Categoría	Antigüedad	Cantidad de empleados no familiares	Miembros de la familia que trabajan allí actualmente
Hotel 1	3 estrellas	53 años	10	2
Hotel 2	3 estrellas	10 años	12	5
Hotel 3	3 estrellas	12 años	3	4
Hotel 4	2 estrellas	40 años	10	10
Hotel 5	2 estrellas	20 años	8	5
Hotel 6	1 estrella	22 años	4	1

Dentro de los miembros de la familia que trabajaban en cada establecimiento se pueden diferenciar aquellos que se encontraban en el área Directiva y de Gestión, de aquellos que se encargan de las tareas operacionales.

En la tabla 2, se detalló específicamente esa división en cada una de las empresas.

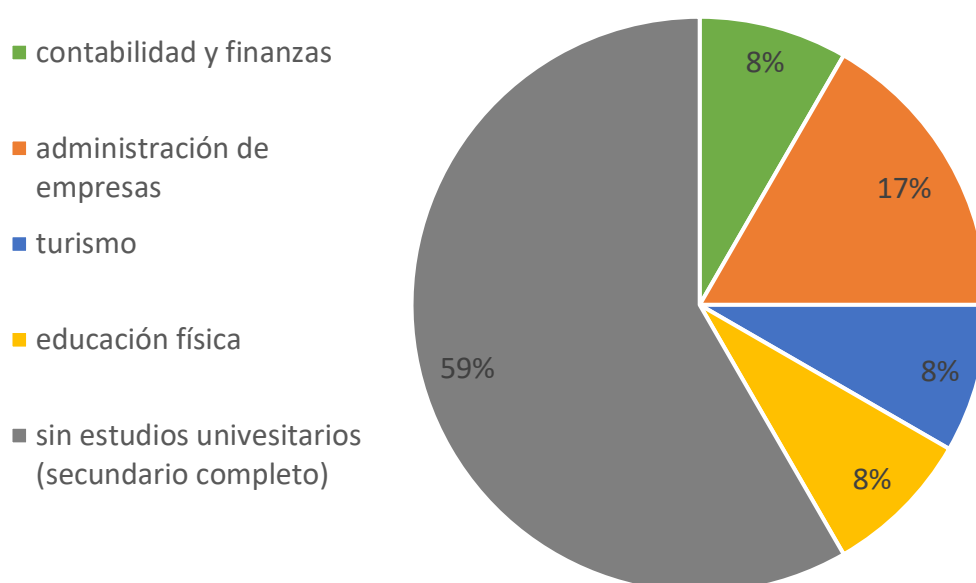
*Tabla 2: sectores específicos de familiares que trabajaban en el establecimiento.*

Sectores	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6
Dirección y Gestión	2	3	2	2	2	1
Operaciones	0	2	2	8	3	0

En cuanto al último nivel educativo alcanzado por los miembros de la Dirección y Gestión se observó que todos los establecimientos cuentan con un solo familiar recibido con título de grado, a excepción del hotel 5, el cual cuenta con dos familiares en dicho sector que completaron el secundario, pero ninguno con estudios universitarios. Por su parte, ningún establecimiento posee personal en el sector de operaciones con estudios universitarios.

A continuación, en la figura 1, se hizo referencia, mediante el uso de porcentajes, al área formativa de los familiares encargados de la Dirección y Gestión de las empresas.

*Figura 1: área de formación de los familiares dentro de la dirección y gestión de las empresas.*

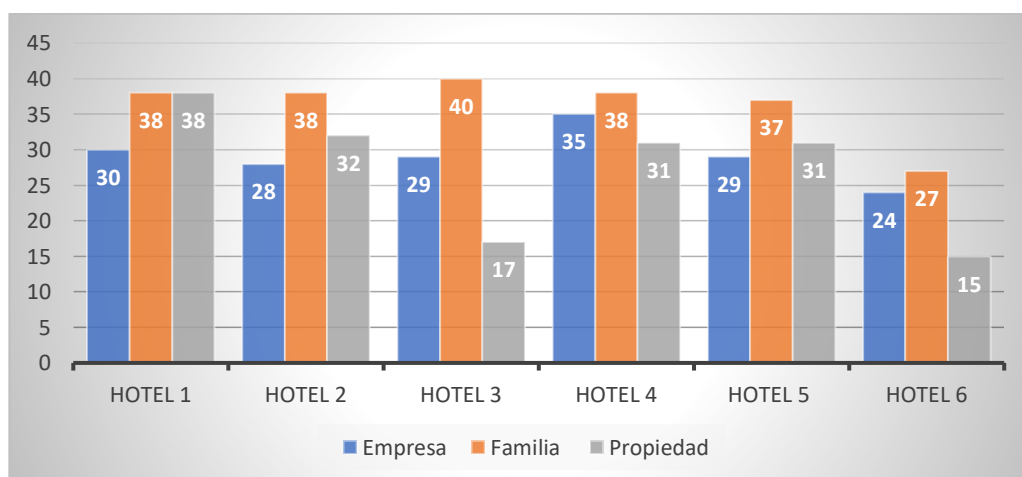


Asimismo, todos los establecimientos que conformaron las unidades de análisis de la presente investigación cuentan con personal externo (no familiar), pero no todos ellos realizaron estudios universitarios y/o terciarios. De hecho, en los hoteles 1, 3, 4 y 5, al realizar la investigación, los encuestados respondieron que cuentan con personal externo que no ha realizado ningún tipo de estudios luego del secundario. En cambio, el hotel 2 poseía tres trabajadores con estudios universitarios, dos de ellos estudiando en ese momento (Gastronomía y Ciencias Económicas) y el restante recibido en Turismo y Hotelería. Mientras que el hotel 6 contaba con cuatro estudiantes universitarios (Marketing, Administración de Empresas, y dos de ellos, Turismo) que trabajaban en el establecimiento.

La segunda parte del análisis de resultados corresponde al abordaje del segundo objetivo específico de esta investigación, centrado en el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares, en torno a las variables de empresa, familia y propiedad.

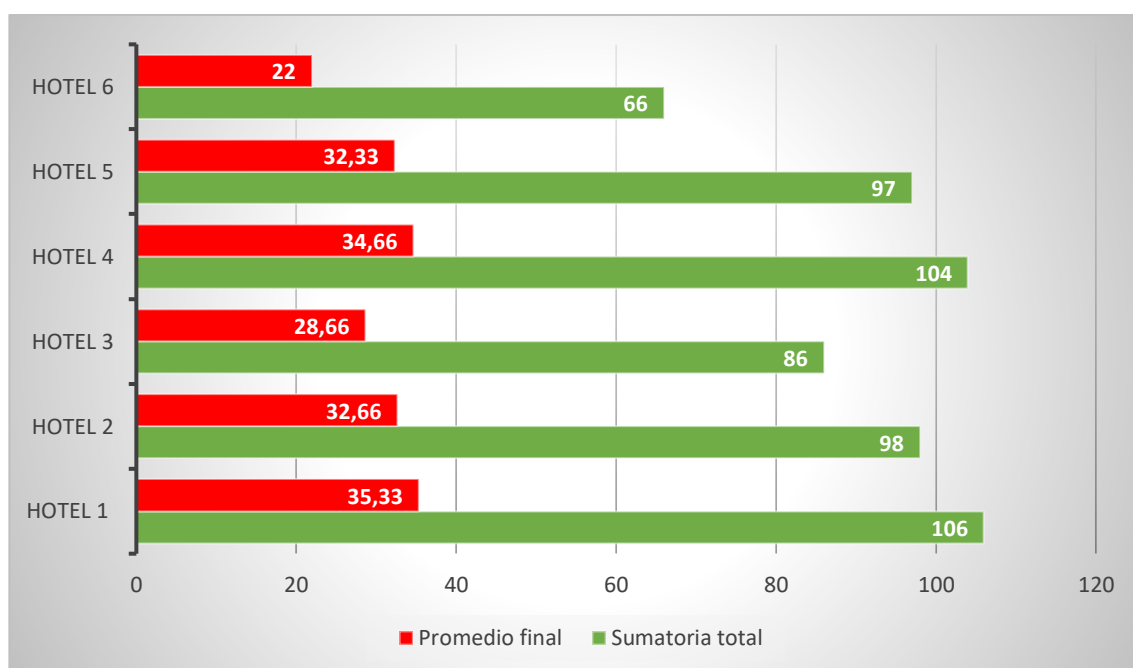
En la figura dos, se presentan los puntajes obtenidos en cada empresa según el Modelo de los Tres Círculos, teniendo en cuenta aspectos relacionados a los 3 sistemas que las componen.

*Figura 2: puntajes según el Modelo de los Tres Círculos*



A continuación, en la figura 3, se exponen los resultados totales y los promedios finales de cada empresa basados en los puntos obtenidos en sus los niveles empresa, familia y propiedad.

*Figura 3: resultados y promedios finales obtenidos por cada establecimiento.*



La información recolectada y plasmada en las figuras 2 y 3 permitió observar que, por lo general, predomina el subsistema familia en todos los hoteles por sobre los demás, mientras que los sistemas empresa y propiedad quedan más relegados.

Los resultados finales evidenciaron que los hoteles 1 y 4 obtuvieron los mayores puntajes, ubicándose en el segundo nivel del modelo de Belausteguigoitia Rius, lugar que también ocupan los hoteles 2 y 5, ya que todos ellos alcanzaron un puntaje entre 90 y 119 puntos. Lo cual significa que estas empresas están en vías de profesionalización, siendo necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

Por su parte, los hoteles 3 y 6 obtuvieron los puntajes más bajos de la muestra, ocupando el tercer nivel del modelo ya mencionado, debido a que ambos alcanzaron un

puntaje que se encuentra entre los 60 y 89 puntos. Por lo tanto, 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.

Además, fue necesario resaltar que ninguno de los establecimientos que formaron parte de la muestra obtuvieron puntajes que les permitían estar en el primer o cuarto nivel del modelo, puesto que ninguno logró obtener más de 120 puntos, ni tampoco menos de 60, respectivamente.

De esta manera, se explayaron los datos recolectados durante la intervención en el campo de acción profesional de esta investigación, los cuales sirvieron como eje estructural para la posterior contrastación de antecedentes y resultados, surgiendo así las conclusiones.

## Discusión

Haciendo alusión al objetivo general de esta investigación, centrado en analizar los niveles de profesionalización que poseen las empresas familiares que brindan servicios de alojamiento en la ciudad de Río Cuarto, se logró efectuar un diagnóstico actualizado sobre la oferta local.

La adecuada formación y profesionalización del personal de dichas empresas es de vital importancia debido a que, en el turismo, al ser una actividad de servicio que pretende satisfacer las necesidades del huésped, promover la competitividad en el mercado y aumentar la rentabilidad de la empresa depende, en gran medida, de la calidad del servicio prestado, el buen trato y la predisposición de los recursos humanos que se desempeñan en estas empresas de alojamiento.

Esta investigación posee una gran relevancia puesto que agrega conocimiento de valor sobre el tema, brindando información confiable para aquellas empresas familiares interesadas en iniciar un proceso de profesionalización. Además, es necesario analizar su gestión interna, ya que ofrecen muchos puestos de trabajo en distintos ámbitos turísticos, siendo fundamentales para el desarrollo de la economía local. Los cambios dinámicos en el mercado son producidos por la demanda, esto hace que las empresas de alojamiento deban profesionalizarse para poder dar una respuesta inmediata a los cambios y fluctuaciones del mercado.

Entre las principales fortalezas que caracterizan a esta investigación se pueden mencionar, por un lado, su carácter innovador, debido a que no existen estudios previos similares realizados a nivel local, es decir que, si bien hay antecedentes dentro del país e incluso dentro de la provincia de Córdoba, no hay presencia de análisis semejantes que sean propios de la ciudad de Río Cuarto.



Por otro lado, las ventajas que aporta al desarrollo del turismo y la hotelería de la localidad, puesto que permitió a los establecimientos encuestados darse cuenta de ciertos aspectos o criterios a considerar para perfeccionar su gestión y, así, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Además, los resultados obtenidos son de gran utilidad para tenerlos en cuenta a la hora de trabajar en una empresa familiar o de formar un emprendimiento propio.

Sin embargo, la investigación también cuenta con algunas debilidades relacionadas con el instrumento de recolección de datos y el tamaño de la muestra. En referencia al primero, los encuestados demostraron cierta dificultad para realizar el cuestionario del Modelo de los Tres Círculos, debido a que en ciertas partes respondían afirmativa o negativamente, sin poder dar una valoración o puntuación mediante la escala de Likert. El modo cerrado de respuesta no les permitía expresarse generando, como consecuencia, respuestas dudosas en las cuales los encuestados no querían exagerar ni disminuir la imagen o desarrollo empresarial.

Por su parte, el tamaño estimado de la muestra al comenzar la investigación era de 11 empresas que representaban el 100% de los alojamientos locales de gestión familiar, sin embargo, la misma se tuvo que acortar a 6 empresas debido a que las restantes se negaron a responder por malas experiencias con investigaciones similares anteriores y/o por no querer exponer datos privados de la familia.

Haciendo referencia al objetivo específico 1, los datos recabados evidencian que la mayoría de los establecimientos que componen la muestra carecen de personal, ya sea perteneciente a la familia o externo a ella, correctamente capacitado o formado para los puestos en los que se desempeñan. Esto se comprueba mediante la interpretación de los resultados, que demuestran que solo el 41% de los familiares que trabajan en los hoteles sobre los que versó el estudio han completado alguna carrera de grado, y solo el 20% de

ese total está especializado en Turismo y Hotelería, mientras que el otro 80% en otras áreas. Además, el restante 59% de los familiares involucrados en dichas empresas poseen secundario completo, pero sin estudios posteriores. Esta situación se contradice con la idea de Press (2013), quien sostiene que en las empresas familiares los encargados de la gestión deben ser miembros cuyas competencias y formación sean suficientes e idóneas para el manejo de las mismas.

Asimismo, en la investigación realizada por Cubillos Calderón, Montealegre González y Delgado Cortés (2019) se reveló que en las microempresas familiares existen dos tipos de dirigentes, aquellos que son externos a la familia propietaria, que cuentan con formación profesional y experiencias laborales previas; y aquellos que son miembros de la familia, pero que son solamente capacitados por otros familiares de la empresa. De esta manera, como afirma Niethardt (2012), la falta de conocimiento y evaluación del capital humano e intelectual de la familia es una de las principales causas por las que una empresa puede no continuar.

Por su parte, son similares los datos obtenidos acerca de los trabajadores ajenos a la familia, ya que en los hoteles 1, 3, 4 y 5, estos no han realizado ningún tipo de capacitación posterior al secundario. Solo en los hoteles 2 y 6 se puede encontrar que el 33% y el 50% respectivamente, cuentan con formación específica en Turismo y Hotelería, en tanto el resto en áreas relacionadas como Gastronomía, Ciencias Económicas, Marketing y Administración de Empresas. No obstante, Levy-Leboyer (2000) sostiene que las habilidades y conocimientos adquiridos por las personas dedicadas al servicio de alojamiento son muy valoradas por las empresas, constituyendo un recurso estratégico de gran importancia para mejorar la calidad del servicio. Aun así, estos resultados conseguidos evidencian la relación existente con la investigación realizada por Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), donde los autores describieron los bajos niveles de

competitividad existentes en los alojamientos turísticos de gestión familiar y la subestimación hacia la definición de puestos, reclutamiento y selección, la aplicación, inducción, formación y desarrollo y la evaluación de desempeño de los recursos humanos.

Finalmente, considerando el tamaño y antigüedad de las empresas, los resultados demuestran que estos factores no tienen un impacto significativo en el valor que se brinda a la capacitación, formación y seguimiento de sus empleados, ya que en el ámbito local existen hoteles más antiguos y con mayor número de empleados que otros, cuyo personal se encuentra menos especializado en las tareas que desarrolla, y viceversa. Tanto las empresas grandes como las pequeñas pueden ofrecer valor a sus empleados de diferentes maneras, y la antigüedad no es el único factor determinante. Son aspectos que pueden diferenciar una empresa de otra, dándoles mayor notoriedad y prestigio, pero también pueden ser irrelevantes, ya que dependen de la gestión, el liderazgo, la visión estratégica y la cultura organizacional que lleve a cabo cada una de ellas. Del mismo modo, en la investigación realizada por Marenzana y Abraham (2016) se desarrolló una comparación entre la gestión de los recursos humanos presentes en las pymes hoteleras familiares y las cadenas hoteleras de alta categoría presentes en la ciudad de Neuquén. Los autores llegaron a la conclusión de que las grandes empresas hoteleras, a pesar de su tamaño y antigüedad, no poseían herramientas o técnicas que aportaran al desarrollo del conocimiento que adquirirían sus empleados, por lo que destacaron la necesidad de apuntar al fortalecimiento y desarrollo de la gestión del capital humano, mediante programas de capacitación que contemplen tanto las necesidades del personal como los objetivos de la empresa.

Estas situaciones demuestran la existencia de una escasa especialización de los profesionales de hotelería en el mercado local, necesitando de una mayor consideración por parte de los miembros de los hoteles, en caso de querer promover un mayor desarrollo

y profesionalización de las empresas familiares. Para ello, es fundamental invertir en la capacitación y el desarrollo del personal, debido a que contar con un personal poco capacitado para su puesto puede tener consecuencias negativas en términos de calidad del servicio, eficiencia en las tareas diarias, seguridad, capacidad de adaptación e innovación, productividad, entre otras.

Con el fin de abordar el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de las empresas familiares en torno a la empresa, la familia y la propiedad, enmarcado en el segundo objetivo específico, se llega a interpretar que, al momento de realizada esta investigación, las empresas de la localidad presentaban niveles de gestión diferentes entre sí, con algunas similitudes y particularidades inesperadas que llamaron la atención.

Por un lado, se observa como similitud que el subsistema Familia es el más valorado o tenido en cuenta por todos los hoteles de la muestra, mientras que los subsistemas Empresa y Propiedad presentaron valores parejos entre sí, variando su consideración según cada hotel en particular. Sin embargo, se pudo comprobar que no siempre las empresas de mayor categorización o número de estrellas son las que obtienen los puntajes más altos en cuanto a la calidad de gestión, de hecho, el hotel 4 (dos estrellas) obtuvo más puntos que los hoteles 2 y 3 (ambos de tres estrellas), e incluso estos últimos también consiguieron un puntaje menor que el hotel 5 (dos estrellas). Por otro lado, considerando la antigüedad, los dos hoteles más añejos son los que obtuvieron mayor puntaje, los cuales llevan funcionando más del doble de años que los demás. Además, teniendo en cuenta la cantidad de empleados totales de cada establecimiento, se puede notar que, por lo general, los establecimientos con mayor número de empleados coinciden con los de mayor puntaje obtenido, a excepción del hotel 1 que cuenta con menos empleados, pero más puntos que los hoteles 2 y 4.

No obstante, la investigación realizada por San Juan Sánchez y Caldera González (2018) enfatiza en que la antigüedad y categoría de los hoteles determinan su calidad actual de gestión y las principales intenciones que poseen a futuro, llegando a la conclusión de que los establecimientos más jóvenes están más centrados en lograr cierta competitividad en el mercado, mientras que los de mayor trayectoria tienen un mayor interés por su profesionalización y la separación de los subsistemas Familia y Empresa. En ese sentido, es importante destacar que tanto el tamaño como la antigüedad de una empresa familiar pueden tener ventajas y desafíos. Una empresa más grande puede tener más recursos, pero también puede enfrentar problemas más complejos, mientras que una empresa más nueva puede ser más ágil y flexible, pero puede carecer de la experiencia y los recursos de una empresa más establecida. Por eso, cada empresa familiar debe evaluar su contexto específico y adaptar sus enfoques para optimizar el valor hacia los subsistemas en función de sus propias circunstancias.

Analizando los datos obtenidos por medio del modelo aplicado se puede considerar lo siguiente. Por el lado de la variable Empresa, las respuestas de los encuestados se asemejan en algunos aspectos, como la clara definición de metas de la organización y la definición de puestos y tareas de cada miembro. Tal como indican Hellriegel, Jackson y Slocum (2002), la estructura organizacional representa de manera formal las relaciones laborales, en la cual se definen las tareas por puestos y unidad, señalando cómo deben coordinarse entre sí y demostrando su nivel de profesionalización en cuanto a su modelo de gestión y desarrollo.

En relación a la arista Familia, las mayores coincidencias se dan en el compromiso de cada familiar hacia la empresa, la resolución de problemas/diferencias existentes mediante la organización de reuniones periódicas para trabajar armónicamente y la entrada voluntaria por parte de los familiares. Esto mismo es afirmado por Irigoyen

(2010) al mencionar que un clima laboral adecuado aumenta el sentido de pertenencia, compromiso, dedicación y energía de sus miembros hacia la empresa, otorgando mayor prioridad al negocio sobre otros tipos de intereses. Mientras que en la esfera Propiedad, las unidades de análisis se relacionan por no contar con un plan específico que delimite cómo se va a llevar a cabo la sucesión. Asimismo, Leach (1996) sostiene que la supervivencia de las empresas se ve perjudicada por los conflictos familiares producidos, principalmente, por mezclar aspectos emocionales y empresariales durante los procesos sucesorios.

Los tres subsistemas indicados son abordados de igual manera por Barrientos-Báez, Caldevilla Domínguez, Martínez González y López Meneses (2020) en su investigación, donde argumentaron que la inteligencia emocional, la motivación, el trabajo en equipo y la comunicación interdepartamental repercuten notablemente en la resolución efectiva de conflictos, de manera que una buena gestión de dichas emociones puede mejorar notablemente la productividad de la empresa y crear un ambiente agradable de trabajo, estimulando el desarrollo de la empresa en sus tres subsistemas.

Esto implica establecer estructuras y procesos adecuados para gestionar de manera efectiva las dinámicas familiares y empresariales, tal como separar los roles y responsabilidades familiares de los roles en la empresa, mantener reuniones familiares periódicas para discutir temas relevantes y tomar decisiones conjuntas, establecer políticas de sucesión y acuerdos familiares que definan el papel de los miembros de la familia en la empresa, contratar y desarrollar talento externo, establecer políticas de evaluación del desempeño y proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo para los empleados, establecer claramente las responsabilidades y funciones de los miembros que trabajan en la empresa, desarrollar un plan de sucesión adecuado que garantice una transición ordenada de la propiedad a las generaciones futuras y asegurarse de que todos

los propietarios comprendan y estén comprometidos con los objetivos a largo plazo de la empresa familiar.

Como conclusión, retomando el objetivo general de la investigación, se puede comprobar que las empresas de alojamiento de la ciudad no cuentan con la profesionalización idónea para brindar un servicio de calidad tal como demandan los huéspedes actuales, sin embargo, ninguna de ellas presenta características propias tan negativas que desafíen su continuidad en el corto tiempo o lleven a tomar medidas drásticas para evitar el final de las mismas. De las seis empresas que conformaron la muestra, cuatro de ellas se encuentran en vías de profesionalización, necesitando implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito, aunque van por buen camino; mientras que las dos restantes, para aumentar su competitividad y evitar posibles riesgos a futuro, aún deben llevar a cabo importantes cambios empezando por mejorar la coordinación entre la empresa y la familia.

De esta manera, se recomienda para futuros profesionales que quieran ampliar la línea temática, agregar otro instrumento de recolección de datos aparte del Modelo de los Tres Círculos, con la intención de aumentar las posibilidades de respuesta de los encuestados, permitiendo que puedan expresarse libremente, evitando respuestas cerradas o acotadas y, así, conocer su opinión completa sobre cada pregunta o afirmación.

También, se sugiere aumentar el tamaño de la muestra para obtener una representación lo más significativa posible de la población objetivo, acrecentando la precisión y confiabilidad de los resultados estadísticos que fortalecen la calidad de la investigación.

Además, a partir de la presente, surgen posibles líneas de investigación a futuro como: la implementación de sistemas de gestión y tecnologías emergentes en el sector

turístico para la mejora de la productividad y la calidad de los servicios; y el impacto de las prácticas responsables de gestión sostenible, desde el punto de vista social y medioambiental en la imagen y el rendimiento de las empresas de alojamiento.

Para finalizar, se recomienda promover el aprendizaje y la actualización constante, incentivando al personal a participar en programas de capacitación, conferencias, seminarios y otros eventos relevantes para mantenerse actualizados en las mejores prácticas del sector. Del mismo modo, para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas, se sugiere establecer sistemas de retroalimentación y mejora continua, implementando mecanismos para recopilar comentarios y retroalimentación de los clientes, como encuestas de satisfacción y revisiones en línea.



## Bibliografía

- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Badía, J. M., y Escribá-Esteve, A. (2018). *La profesionalización de la empresa familiar: conceptualización y elementos claves*. Valencia.
- Barreto, A., Azeglio, A., y Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las minipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina*. CECIET, 6(4). VI-ISSN L 1852 4583-2014, pp. 1-27.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla Dominguéz, D., Martínez González, J. A., y López Meneses, E. (2020). GESTIÓN DE LAS EMOCIONES: DEPARTAMENTO DE RRHH EN HOTELERÍA. En *Know and Share Psychology*, 1(4).
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cleri, C. (2012). *El libro de las PyMEs (1º Ed.)*. Buenos Aires: Granica.
- Cubillos Calderón, C. H., Montealegre González, J. V., y Delgado Cortés, A. (2019). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia). En *Pensamiento y Gestión*.
- Dodero, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Ateneo.
- Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires: Ateneo.
- Farinelli, S. (2007). *Sistemas locales de innovación: las pymes de Tandil (1995-2005)*. Tandil: Tesis. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Humanas. Lic. en Relaciones Internacionales.
- Gallo, M. Á. (2002). *Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional*. Seminario impartido en la Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas.
- Giraldo, C. I. (2001). La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector*.
- González Unzueta, C. (2012). *Cómo evitar y resolver conflictos (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hambra, J. (2012). *Cómo lograr una empresa familiar visionaria (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.

- Irigoyen, H. (2010). *Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia (1º Ed.)*. Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Leach, P. (1991). *La empresa familiar (1º Ed.)*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar (3º Ed.)*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Levy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión .
- Marenzana, G. V., y Abraham, C. A. (2016). Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 14(1), 64-72.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., y Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. En *Pensamiento y Gestión N° 41*. ISSN 1657-6276. Universidad del Norte. Tucumán. Argentina.
- Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (1º Ed.)*. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.
- OMT. (2014). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid.
- Parra López, E., y Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Press, E. (2013). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos (1º Ed.)*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- San Juan Sánchez, E. G., y Caldera González, D. d. (2018). Las mini pymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1402-1406.
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Family Firm Institute, Inc.
- Velez, D., Holguín, H., De La Hoz, G. A., Durán, Y., y Gutierrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.