

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Gestión Turística.

Profesionalización de empresas familiares de alojamiento turístico en General Pico:
capital humano y estructura organizacional.

Nombre y apellido: Sofia Iglesias.

DNI: 44119831

Legajo: VTUR003458

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: General Pico, La Pampa, 26 de julio 2025.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Métodos	16
Diseño.....	16
Participantes	16
Instrumentos	17
Análisis de datos.....	17
Resultados	19
Discusión	23
Bibliografía.....	31

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar el grado de profesionalización de las empresas familiares dedicadas al alojamiento turístico en la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa. Estas organizaciones, que cumplen un rol clave en el desarrollo turístico local, fueron examinadas en relación con dos variables: la incorporación de capital humano calificado y el grado de formalización de sus estructuras organizativas.

Se empleó un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental, utilizando como principal técnica de recolección de datos una encuesta estructurada basada en el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1996). La muestra incluyó tres establecimientos familiares, a cuyos representantes se les aplicó un cuestionario estandarizado. Los resultados indicaron un bajo nivel de inserción de profesionales en hotelería, predominando una gestión basada en la experiencia práctica y vínculos familiares. Asimismo, se evidenció una incipiente formalización organizativa, con avances desiguales entre los establecimientos. Las principales debilidades detectadas fueron la falta de planificación estratégica, la ausencia de procesos de sucesión y la carencia de vínculos con actores del sistema turístico local.

Se concluyó que las empresas se encuentran en proceso de profesionalización, aunque persisten obstáculos estructurales y culturales que limitan su competitividad. Se recomendó promover instancias de capacitación, redes de cooperación y políticas públicas que favorezcan el fortalecimiento institucional del sector.

Palabras clave: profesionalización, empresas familiares, alojamiento turístico, General Pico.

Abstract

The purpose of this research was to analyze the degree of professionalization of family businesses dedicated to tourist accommodation in the city of General Pico, province of La Pampa. These organizations, which play a key role in local tourism development, were examined in relation to two variables: the incorporation of qualified human capital and the degree of formalization of their organizational structures.

A quantitative, descriptive and non-experimental approach was employed, using as the main data collection technique a structured survey based on Davis and Tagiuri's (1996) Three Circles model. The sample included three family establishments, whose representatives were administered a standardized questionnaire. The results indicated a low level of insertion of hotel professionals, with management based on practical experience and family ties predominating. In addition, there was evidence of an incipient organizational formalization, with unequal progress among the establishments. The main weaknesses detected were the lack of strategic planning, the absence of succession processes and the lack of links with actors in the local tourism system.

It was concluded that companies are in the process of professionalization, although there are still structural and cultural obstacles that limit their competitiveness. It was recommended that training, cooperation networks and public policies that favor the institutional strengthening of the sector be promoted.

Keywords: professionalization, family businesses, tourist accommodation, General Pico.

Introducción

Esta investigación tiene como objeto de estudio a las empresas de alojamiento de gestión familiar de la ciudad de General Pico, en la provincia de La Pampa, las cuales conforman un componente relevante del sector turístico local. Estas unidades económicas, muchas de ellas pequeñas y con fuerte arraigo territorial, ofrecen servicios que combinan hospitalidad personalizada y conexión con la comunidad. En un contexto de creciente exigencia por parte de los huéspedes y transformación del mercado, la profesionalización de estas empresas se vuelve una necesidad estratégica para mejorar su competitividad, garantizar la calidad del servicio y fortalecer el desarrollo turístico de la ciudad.

En las últimas décadas, el turismo ha consolidado su posición como una de las actividades económicas de mayor dinamismo y crecimiento a nivel global. Este sector no solo se ha convertido en una fuente significativa de ingresos para muchos países, sino que también ha sido fundamental en la creación de empleo y el fomento del desarrollo regional. De hecho, el turismo es considerado un motor clave para la revitalización de diversas economías locales, especialmente en destinos que aprovechan sus recursos naturales, su patrimonio cultural y su identidad territorial para atraer a los visitantes.

En el caso de Argentina, el turismo ha pasado a formar parte esencial de la matriz productiva nacional, contribuyendo de manera notable al Producto Bruto Interno (PBI) y a la generación de puestos de trabajo. En particular, las ciudades intermedias como General Pico, ubicada en la provincia de La Pampa, comienzan a experimentar un auge en las oportunidades de desarrollo turístico, principalmente en áreas vinculadas al turismo rural, cultural y experiencial.

General Pico, al igual que otras localidades de tamaño intermedio, ofrece características particulares que la hacen atractiva para el turismo alternativo, lejos de los grandes polos turísticos tradicionales. En este sentido, la diversificación de la oferta turística en la región se ha basado en el ecoturismo, agroturismo y el turismo cultural, buscando resaltar las riquezas naturales, los modos de vida rurales y las tradiciones locales como elementos diferenciadores. A pesar de la riqueza de recursos con los que cuenta la región, el turismo en ciudades como General Pico aún está en una fase incipiente de desarrollo. Las estrategias de marketing turístico son aún limitadas y, aunque existen iniciativas que intentan posicionar la ciudad como un destino turístico, el sector enfrenta una serie de desafíos que van más allá de la promoción y la infraestructura básica.

Uno de los actores más importantes en el desarrollo turístico de esta región son las empresas de alojamiento turístico, en su mayoría de gestión familiar. Estas empresas, que desempeñan un rol fundamental dentro del sector, tienen características que las hacen únicas y a la vez complejas de gestionar. Las unidades de alojamiento de gestión familiar son comunes en muchas localidades de Argentina, especialmente en aquellas fuera de los grandes circuitos turísticos.

En ciudades como General Pico, muchas de las unidades de alojamiento registradas y no registradas son dirigidas por familias que han habitado el territorio desde hace generaciones, lo que les confiere un profundo conocimiento del entorno y un alto grado de compromiso con la identidad local. Sin embargo, esta estructura familiar también presenta desafíos inherentes, como la falta de formalización en los procesos de gestión y la escasa implementación de estrategias empresariales formales.

La característica central de las empresas familiares es la coexistencia de los vínculos familiares con las responsabilidades empresariales, lo cual genera una dinámica

particular que afecta tanto a la toma de decisiones como a la estructura organizativa. A menudo, la gestión de este tipo de empresas se basa más en la intuición y las relaciones personales que en una planificación estratégica estructurada. La falta de profesionalización en la gestión, especialmente en pequeñas y medianas empresas turísticas, como las que predominan en General Pico, puede resultar en decisiones erráticas, una mala asignación de recursos y, en última instancia, en la imposibilidad de aprovechar todo el potencial del negocio. Esto se convierte en un obstáculo para el crecimiento sostenible de las empresas y para la competitividad en un mercado turístico cada vez más exigente.

La empresa familiar, según el Modelo de los Tres Círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1996), debe ser entendida como una confluencia de tres subsistemas interrelacionados: la familia, la empresa y la propiedad. El subsistema familiar está conformado por los vínculos de parentesco y convivencia; el subsistema empresarial refiere al negocio familiar en sí, organizado según las relaciones jerárquicas establecidas en su estructura interna; y el subsistema de propiedad está determinado por el capital económico de la empresa. El modo en que una empresa familiar administra estos tres componentes refleja su grado de profesionalización, tanto en términos de gestión como de desarrollo organizacional y es esencial que se gestionen de forma equilibrada para que la empresa pueda prosperar (Davis y Tagiuri, 1996).

En el contexto de las empresas familiares turísticas de General Pico, la falta de formalización y profesionalización en la gestión puede generar tensiones dentro de los tres subsistemas, afectando la toma de decisiones y la viabilidad a largo plazo de la organización. El Modelo de los Tres Círculos es útil para entender cómo las tensiones familiares pueden influir en la gestión empresarial, y cómo estas pueden mitigarse

mediante un enfoque profesionalizado que contemple la incorporación de competencias específicas en el personal y la estructuración formal de la empresa (Davis y Tagiuri, 1996).

Por otro lado, el sector de alojamiento turístico, a diferencia de otros sectores productivos, tiene una característica particular: su alta dependencia del capital humano (Badía y Escribá-Esteve, 2018). En este sector, el servicio no puede ser almacenado ni estandarizado, y la calidad de la experiencia está intrínsecamente relacionada con la interacción directa entre el cliente y el personal del establecimiento. En ciudades intermedias, la hospitalidad y la atención personalizada siguen siendo factores decisivos en la satisfacción del cliente y en la fidelización de los turistas. Sin embargo, muchas de las empresas de alojamiento carecen de personal capacitado, lo que impacta directamente en la calidad del servicio ofrecido. En este contexto, la falta de profesionales capacitados en turismo y hotelería constituye una barrera importante para mejorar la competitividad de las empresas, lo que hace aún más urgente la necesidad de avanzar hacia un proceso de profesionalización (Badía y Escribá-Esteve, 2018).

La profesionalización de las empresas turísticas familiares es un proceso clave para superar las limitaciones de la gestión intuitiva y establecer una estructura organizativa más sólida. Según Badía y Escribá-Esteve (2018), una empresa familiar profesionalizada es aquella que ha logrado definir y formalizar sus estructuras internas, establecer reglas claras de funcionamiento y contar con personal capacitado en áreas clave de la gestión. En el caso de General Pico, la oferta de formación técnica en Turismo y Hotelería es limitada, lo que representa un obstáculo adicional para la incorporación de profesionales capacitados en el sector. Esta falta de formación especializada contribuye a que las empresas no logren desarrollar sus procesos de manera eficiente y que las

decisiones de gestión se basen más en criterios familiares que en análisis estratégicos objetivos.

El proceso de profesionalización implica también una transformación cultural dentro de las empresas familiares. Como señala Press (2013), profesionalizar una empresa familiar no solo requiere la incorporación de estructuras formales, sino también un cambio en la mentalidad de quienes gestionan el negocio. Los miembros de la familia y los empleados no familiares deben ser conscientes de la importancia de contar con formación específica en gestión empresarial y estar comprometidos con la mejora continua (Press, 2013). En General Pico, donde el sector turístico está en una etapa de desarrollo, este cambio cultural es fundamental para que las empresas puedan adaptarse a las nuevas demandas del mercado, que cada vez exige más calidad, innovación y capacidad de adaptación. El ecoturismo, el agroturismo y las experiencias culturales son tendencias crecientes en el sector turístico, y las empresas familiares de alojamiento deben estar preparadas para enfrentar estos desafíos y ofrecer servicios que respondan a las expectativas de los nuevos tipos de turistas.

Además de la formación y la capacitación, la profesionalización también implica el desarrollo de estrategias de gobernanza más estructuradas (Press, 2013). La falta de claridad en las responsabilidades dentro de las empresas familiares puede generar conflictos internos y dificultades para tomar decisiones de forma eficiente. Un modelo de gobernanza bien definido, que contemple la participación de miembros familiares y no familiares, puede contribuir a mejorar la toma de decisiones, la asignación de recursos y la planificación estratégica a largo plazo (Press, 2013). En este sentido, la implementación de prácticas profesionales no solo mejora la gestión interna de la empresa, sino que

también contribuye a fortalecer la competitividad y a asegurar la sostenibilidad del negocio en un entorno económico cada vez más desafiante.

Una revisión de los antecedentes de investigación evidencia que existe una amplia cantidad de estudios de caso relacionados con empresas familiares en diversos sectores. No obstante, se observa una limitada disponibilidad de investigaciones centradas específicamente en empresas familiares del sector de alojamiento, especialmente en el contexto argentino. Gran parte de los desarrollos académicos analizados se vinculan con problemáticas generales de las empresas familiares, tales como los procesos sucesorios y la elaboración de protocolos familiares, y se enfocan mayormente en sectores como el industrial, textil y manufacturero.

Así, luego del análisis de la bibliografía disponible, se constató la escasez de investigaciones específicas en la temática abordada, identificándose algunos antecedentes que, si bien no estudian directamente el alojamiento turístico, presentan elementos relevantes para la presente investigación. En los párrafos siguientes, se reseñarán aquellos antecedentes que comparten aspectos en común con el presente estudio.

Sukier, Neira Molina, Portillo Medina, Hernández Fernández y Fábregas Rodado (2017) llevaron a cabo un estudio titulado ‘Dirección estratégica en las empresas familiares’, publicado en la revista Espacios. El objetivo fue analizar la efectividad de la dirección estratégica en empresas familiares del sector de distribución y comercialización de tecnología en Barranquilla, Colombia. La investigación utilizó un enfoque descriptivo con un diseño no experimental de campo, recurriendo a la observación directa para recopilar datos, centrándose en empresas familiares tecnológicas en el área urbana de Barranquilla.

Los resultados mostraron que muchas empresas familiares tienen dificultades para adaptar su estructura organizacional a la estrategia y al entorno. Los autores concluyeron que fortalecer la dirección estratégica es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo, destacando la necesidad de ajustar la estructura organizacional a los cambios del entorno para mejorar la competitividad y permanencia de las empresas.

Polanco, Araujo, Portugal, Guamialamá, Valdes, y Salazar Duque (2020) realizaron el estudio titulado ‘Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo’, publicado en la revista Siembra. El objetivo de la investigación fue analizar el emprendimiento turístico en la parroquia de Mindo, Ecuador, y su impacto en la sociedad, enfocándose en los emprendimientos turísticos familiares. La metodología fue mixta, utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos, con un diseño descriptivo. Se realizaron encuestas a 87 establecimientos turísticos familiares y entrevistas semiestructuradas a ocho emprendedores turísticos. El territorio de estudio fue la parroquia de Mindo, ubicada en el cantón San Miguel de los Bancos, provincia de Pichincha, Ecuador.

Entre las principales conclusiones, los autores señalaron que la innovación es un factor clave, pero no se percibe adecuadamente en la dinámica turística de la parroquia. La falta de análisis de riesgos dificulta una toma de decisiones informada, y la falta de cooperación entre los actores turísticos impide alcanzar objetivos comunes, afectando el desarrollo del destino turístico. Los emprendedores muestran motivación, pero el riesgo es un limitante que frena el crecimiento de los negocios. Además, subrayaron la necesidad de programas de educación continua en hospitalidad y servicios para mejorar la

competitividad de los emprendimientos turísticos y contribuir al desarrollo económico de Ecuador.

La investigación titulada ‘Las MIPYMES familiares en Guanajuato y su problemática. Análisis del sector hotelero’, de San Juan Sánchez y Caldera González (2018), tuvo como objetivo identificar las problemáticas y obstáculos a los que se enfrentan las empresas familiares del sector hotelero en dos municipios de Guanajuato. Utilizó una metodología mixta, con instrumentos como encuestas y entrevistas semiestructuradas. La muestra consistió en cinco empresas familiares del sector hotelero de los municipios de León y Guanajuato. Los resultados mostraron que las empresas con mayor antigüedad buscan la profesionalización, mientras que las nuevas se enfocan en la competitividad y el balance entre objetivos familiares y empresariales.

A nivel local, los resultados revelaron que las MIPYMES familiares analizadas estaban en vías de profesionalización. Las empresas con más antigüedad se enfocaban en mejorar la administración, sin mezclar objetivos familiares con empresariales. Por otro lado, las empresas nuevas reconocían desde su creación la importancia de una administración profesional para lograr competitividad. En conclusión, todas las empresas entrevistadas eran conscientes de la necesidad de mejorar sus procesos y la satisfacción de sus empleados y clientes, y abogaban por la mejora continua como estrategia para alcanzar sus metas de desarrollo.

La investigación de Morales-Rubiano, Ortiz-Riaga, Duque-Orozco, y Plata-Pacheco (2017), titulada ‘Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira’, tuvo como objetivo identificar las fuentes de conocimiento utilizadas por las micro y pequeñas empresas del sector turístico en Bogotá y Pereira, y cómo estas influían en la innovación.

La metodología empleada fue cualitativa, utilizando entrevistas semiestructuradas con 15 gerentes de empresas turísticas (6 hoteles y 9 agencias de viajes).

Los resultados mostraron que las principales fuentes de conocimiento eran las experiencias previas de los gerentes, el entorno familiar y las interacciones con clientes y proveedores. Sin embargo, las fuentes externas, como universidades o centros de investigación, tuvieron un rol limitado. La investigación concluyó que esta falta de acceso a conocimientos especializados limita la capacidad de las empresas para generar innovaciones de mayor impacto, enfocándose principalmente en mejoras superficiales adaptadas a las demandas del mercado local.

Por último, Ortiz Chimbo, Campos Cabrera, Alvarado Márquez y Alcívar Trejo (2019) realizaron una investigación centrada en las empresas familiares en Ecuador, utilizando una perspectiva multivariante para identificar las características que definen su estructura y desempeño. El objetivo principal de la investigación fue analizar las dinámicas que influyen en la gestión y el crecimiento de estas empresas, con un énfasis particular en el proceso de sucesión, considerado un factor decisivo para su sostenibilidad a largo plazo. El estudio se llevó a cabo en varias provincias clave de Ecuador, como Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro, abarcando un total de 250 empresas familiares de distintos tamaños y sectores.

La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo, exploratorio y descriptivo, aplicando técnicas multivariantes, como el análisis de componentes principales y el HJBiplot para analizar los datos. Los resultados de la investigación revelaron que una de las principales dificultades que enfrentan las empresas familiares en Ecuador es el proceso de sucesión, que, si no se gestiona adecuadamente, puede afectar negativamente la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Asimismo, se observó que las empresas que

lograron diversificar sus productos y servicios, así como expandir sus mercados, incluyendo la internacionalización, mostraron un desempeño más positivo. Las conclusiones de este estudio subrayan la importancia de contar con una planificación estratégica adecuada y una gestión efectiva de la sucesión para asegurar la continuidad y competitividad de las empresas familiares en el entorno económico actual.

En resumen, la profesionalización de las empresas familiares de alojamiento no solo es perentorio para mejorar su funcionamiento interno, sino que también representa una oportunidad clave para fortalecer el desarrollo turístico local, diversificar la economía regional y promover un modelo de gestión sostenible en ciudades intermedias. Este proceso no solo contribuye a la competitividad de las empresas, sino también a la consolidación de un sector turístico que pueda enfrentar con éxito los desafíos del futuro.

Tras exhibir los antecedentes aludidos, resulta dable mencionar que el objetivo principal de esta investigación es analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento turístico de la ciudad de General Pico, en la provincia de La Pampa. Esta ciudad, por sus características geográficas, demográficas y culturales, representa un escenario ideal para estudiar cómo los procesos de profesionalización se desarrollan en un contexto turístico que aún está en una fase emergente. A través de esta investigación, se busca proporcionar una visión más amplia de las dinámicas de las empresas familiares turísticas y cómo su profesionalización puede contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Se propone un análisis centrado en dos variables clave: la formación del capital humano y la estructura organizativa. En primer lugar, se examinará el nivel de formación y capacitación de los miembros de la familia y el personal no familiar que intervienen en la gestión de las empresas. En segundo término, se evaluará el grado de formalización de

las estructuras organizativas dentro de las empresas y cómo estas afectan la toma de decisiones y la competitividad en el sector. Este estudio permitirá desarrollar un diagnóstico integral sobre las prácticas de gestión y profesionalización de las empresas familiares en General Pico, y sus resultados podrán ser utilizados para diseñar políticas públicas y estrategias de desarrollo turístico que fomenten la mejora de la calidad del servicio y la sostenibilidad del sector.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿en qué medida se encuentran profesionalizadas las empresas familiares que integran la oferta de alojamiento turístico en la ciudad de General Pico, La Pampa? ¿Qué nivel de incorporación laboral presentan los profesionales en Hotelería dentro de las empresas familiares del sector en esa localidad? ¿De qué manera administran actualmente estas organizaciones los subsistemas correspondientes a la empresa, la familia y la propiedad?

Objetivo general

Determinar el grado de profesionalización de las empresas familiares dedicadas al alojamiento turístico en la ciudad de General Pico, La Pampa, con el fin de elaborar un diagnóstico sobre la oferta existente.

Objetivos específicos

Analizar la participación laboral de los profesionales en Hotelería dentro de las empresas familiares del rubro de alojamiento en General Pico.

Explorar el nivel de avance en la gestión de los componentes vinculados a la empresa, la familia y la propiedad dentro de dichas organizaciones.

Métodos

Diseño

Esta investigación presentó un enfoque descriptivo, en tanto que analizó el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la ciudad de General Pico. Para ello, se consideraron dos variables centrales: el grado de inserción laboral de profesionales en Hotelería y el nivel de desarrollo en la gestión empresarial, tomando como base el Modelo de los Tres Círculos. Este tipo de estudios permiten caracterizar rasgos relevantes del objeto de análisis, en este caso, las organizaciones familiares vinculadas al turismo local.

Se optó por una metodología de carácter cuantitativo, no experimental y transversal, con el objetivo de brindar una descripción precisa de la realidad de estas empresas. A través de la recolección y análisis de datos se estableció un diagnóstico sobre la profesionalización en aspectos claves como la formación del capital humano y la formalización de estructuras de gestión.

Participantes

Para llevar a cabo esta investigación se tomaron como unidades de análisis a las empresas familiares que brindaban servicios de alojamiento en la ciudad de General Pico, La Pampa. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, de tipo intencional. La muestra estuvo conformada por tres establecimientos de General Pico, de los cuales dos eran hoteles y otro un Apart Hotel.

Las encuestas fueron aplicadas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, que formaban parte de la familia empresaria de los establecimientos de alojamiento,

independientemente del puesto que desempeñaban dentro de la organización. Participó un miembro en representación de cada establecimiento que formó parte de la muestra. En el establecimiento 1 y 2 el cuestionario fue respondido por los gerentes de estos, en tanto que en el establecimiento 3, por su propietario.

Instrumentos

Para la presente investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, dado que permitió obtener información sobre un amplio espectro de variables necesarias para abordar los objetivos específicos. El cuestionario empleado se basó en el modelo de diagnóstico de la empresa familiar basado en el Modelo de los Tres Círculos, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), compuesto por 30 preguntas destinadas a medir el nivel de profesionalización a través del análisis del desarrollo de la estructura organizativa.

Las respuestas fueron registradas mediante una escala de cinco puntos, que iba desde ‘Totalmente en desacuerdo’ hasta ‘Totalmente de acuerdo’. Antes de la distribución del cuestionario, se estableció contacto previo con el personal de cada establecimiento a fin de coordinar la participación en el estudio.

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se estructuró en dos etapas. En primer lugar, se sometieron las respuestas de las preguntas 1 a 6 a un tratamiento estadístico. El objetivo fue establecer la mayor cantidad posible de relaciones entre las variables relevadas, con el fin de obtener conclusiones significativas que aportaran al conocimiento del sector empresarial en estudio. En este marco, se consideró relevante analizar las relaciones entre las clases y categorías de los alojamientos y la cantidad de integrantes familiares que

trabajaban en las empresas, así como identificar si dicha cantidad variaba en función de la antigüedad de los establecimientos.

También, se proyectó identificar patrones vinculados al porcentaje de establecimientos que contaban con recursos especializados en Hotelería y los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel en las empresas familiares relevadas, entre otras relaciones de interés que permitieran detectar tendencias de comportamiento en el sector.

Por otra parte, en la pregunta 7 del cuestionario se aplicó el Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares, el cual contempla 10 preguntas para cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), utilizando una escala de Likert. Según los criterios propuestos por Belausteguigoitia Rius (2004), creador del modelo, la puntuación alcanzada permitió clasificar a las empresas en cuatro categorías:

1. Más de 120 puntos: indica que la empresa familiar logró un buen desarrollo y realizó las acciones necesarias para garantizar su continuidad generacional (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 280).
2. Entre 90 y 119 puntos: señala que la empresa se encuentra en proceso de profesionalización, aunque requiere implementar ciertos cambios para mejorar sus perspectivas de éxito (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 280).
3. Entre 60 y 89 puntos: evidencia la necesidad de realizar cambios significativos para armonizar las dinámicas de empresa y familia, y aumentar la competitividad; aunque existen señales de transformación, todavía no son del todo consolidadas (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 280).
4. Menos de 60 puntos: la empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 280).

Resultados

En la presente sección se exponen los datos recolectados de los establecimientos que prestaban servicios de alojamiento en la ciudad de General Pico, La Pampa, como parte de la investigación desarrollada. Los instrumentos aplicados en este estudio posibilitaron la obtención de información pertinente acerca de dichos establecimientos, seleccionados por su condición de constituir los únicos referentes de empresas familiares dentro del rubro de alojamiento turístico.

En la Tabla 1 se presentan los datos recopilados que describen las principales características de las empresas familiares dedicadas al alojamiento que participaron en el relevamiento. Esta tabla ofrece una visión general de los establecimientos analizados y representa una herramienta clave para el análisis e interpretación de los resultados alcanzados en el marco de la investigación.

Tabla 1. Alojamientos relevados.

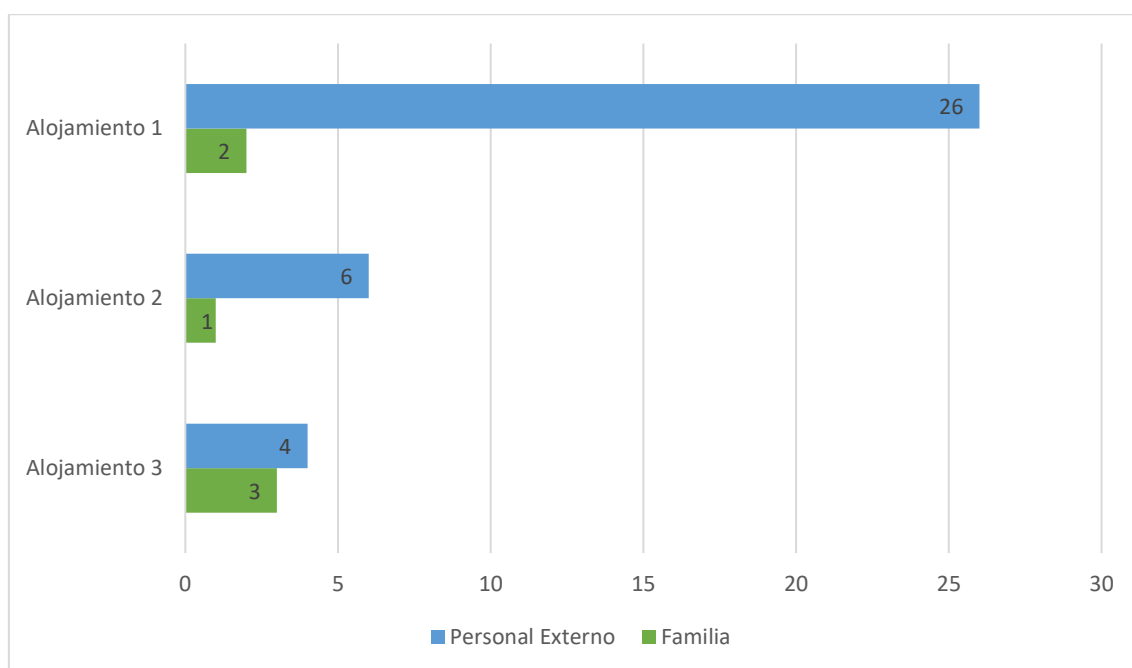
X	Tipo de Alojamiento	Categoría	Antigüedad	Total de personal
Alojamiento 1	Hotel	2 estrellas	67 años	28 empleados
Alojamiento 2	Hotel	5 estrellas	45 años	7 empleados
Alojamiento 3	Apart Hotel	3 estrellas	15 años	7 empleados

Fuente: elaboración propia (2025).

Con el propósito de responder al objetivo específico N.º 1, referido al nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería dentro de las empresas familiares del sector de alojamiento, se recurrió al análisis de la Figura 1 y su correspondiente tabla de datos. A través de esta representación gráfica fue posible observar de manera clara la composición del personal en el establecimiento, diferenciando entre aquellos trabajadores

que formaban parte del núcleo familiar y aquellos que no. Para una interpretación más precisa, la tabla asociada a dicha figura ofreció datos numéricos detallados que especificaron la cantidad exacta de empleados familiares y no familiares presentes en cada establecimiento.

Figura 1. Representación visual de la estructura del personal en términos de su relación con la familia propietaria.



Del total del personal familiar que formaba parte de los establecimientos, el 33,3% (2 personas) poseía títulos universitarios en áreas relacionadas con la industria hotelera, como Administración de Empresas (1) y Contabilidad (1). Dichas personas se desempeñaban en roles de gestión y administración (2), como gerente general (1) y responsable de la gestión financiera (1). El 66,66% restante (4 personas) contaba con títulos universitarios fuera de las áreas de turismo, como Licenciatura en Nutrición (1), Abogacía (1), Ingeniería en Construcción (2), pero habían adquirido experiencia y habilidades a través de su trabajo y trayectoria laboral en el alojamiento.

Con respecto al personal externo, el 13,88% (5 personas) tenía títulos universitarios o educación técnica en el campo de la Hotelería, como Administración Hotelera (5). El otro 86,11% (31 personas) no tenía títulos universitarios o educación técnica formal en el campo de la Hotelería. Sin embargo, había adquirido experiencia y habilidades a través de su trabajo y trayectoria laboral en el establecimiento y ocupaba los puestos de Personal de limpieza (11), Recepcionista (8), Personal de mantenimiento (13) y Personal de cocina (8).

En relación con el segundo objetivo específico de esta investigación, se realizó una evaluación orientada a identificar el nivel de desarrollo en la gestión de las empresas familiares. Para dicho análisis se empleó el Modelo de los Tres Círculos, el cual permitió examinar el grado de avance en cada uno de los subsistemas y su interrelación. El estudio consideró elementos clave como la definición y comunicación de roles y responsabilidades dentro del ámbito familiar, la estructura de propiedad y los procesos de toma de decisiones, así como la gestión empresarial en lo referente a estrategias, operaciones y administración del capital humano.

Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 2, donde se exponen las puntuaciones asignadas a cada empresa según los subsistemas evaluados.

Tabla 2. Resultados según el Modelo de los Tres Círculos.

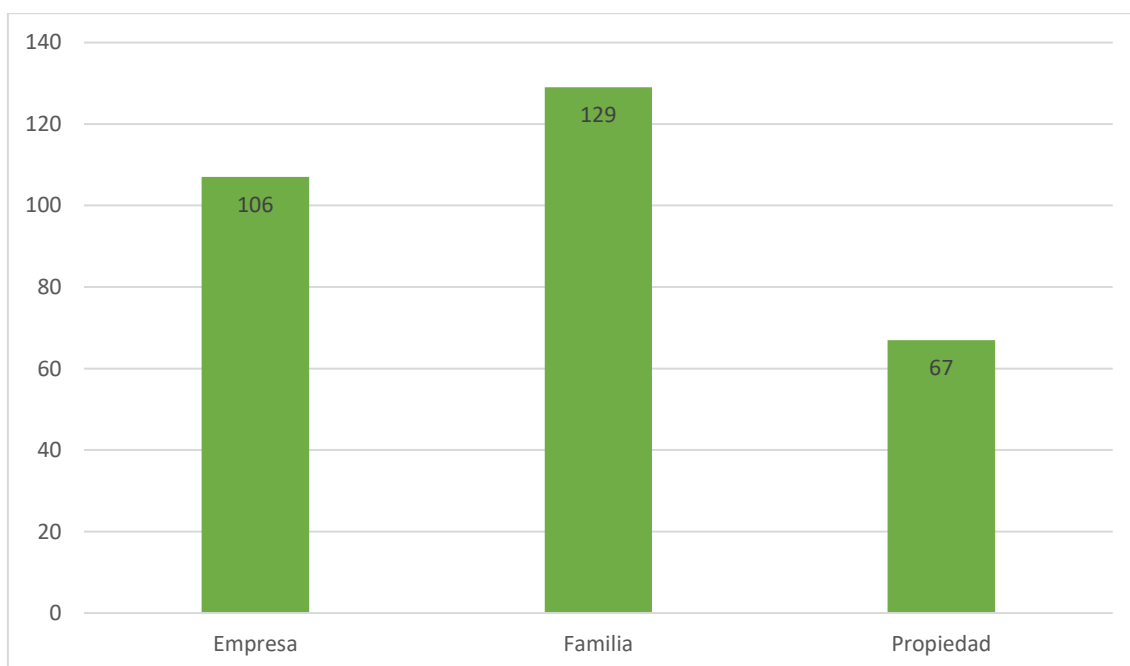
X	Empresa	Familia	Propiedad	Total
Alojamiento 1	36	38	18	92
Alojamiento 2	39	41	36	116
Alojamiento 3	31	50	13	94

Fuente: elaboración propia (2025).

En relación con los rangos de puntuación obtenidos, se observó que los tres alojamientos relevados se ubicaron dentro del espacio de 90 a 119 puntos. Este resultado sugiere que las empresas familiares se encuentran en un proceso de profesionalización, aunque aún sería necesario implementar determinadas mejoras para incrementar sus probabilidades de éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Por su parte, la Figura 2 muestra los resultados correspondientes al componente del Modelo de los Tres Círculos que obtuvo el mayor porcentaje de respuestas en la encuesta. En esta instancia, el subsistema de 'Familia' fue el que recibió la mayor proporción de menciones por parte de los participantes.

Figura 2. Promedio de respuestas por apartado en la encuesta.



Discusión

La presente investigación tiene como propósito analizar el grado de profesionalización que caracteriza a las empresas familiares dedicadas al alojamiento turístico en la ciudad de General Pico, provincia de La Pampa. Desde un enfoque cuantitativo y mediante la aplicación del Modelo de los Tres Círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1996), se examina la interacción entre los subsistemas familia, empresa y propiedad. Esta perspectiva permite elaborar un diagnóstico integral sobre el nivel de profesionalización observado en los establecimientos relevados, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y condiciones estructurales que inciden en el desarrollo de estas organizaciones.

En cuanto a la investigación, entre las fortalezas más significativas destaca su carácter inédito en el ámbito local, dado el escaso registro de antecedentes prácticos centrados en la profesionalización de empresas familiares del sector alojamiento en General Pico. El estudio aborda una problemática actual y relevante, considerando la importancia estratégica de este tipo de empresas dentro de los sistemas turísticos regionales y su potencial impacto en la consolidación de destinos emergentes. Asimismo, se aplica una metodología validada y con base teórica sólida, lo que otorga consistencia a los resultados y permite orientar futuras líneas de intervención, tanto desde el ámbito público como privado.

Entre las limitaciones se encuentran el tamaño reducido de la muestra, el acceso limitado a información documental y la ausencia de investigaciones previas a nivel local, factores que restringen la posibilidad de establecer comparaciones longitudinales o generalizaciones a otros contextos.

Durante el trabajo de campo se observó una actitud colaborativa por parte de los representantes de los tres establecimientos relevados. Se mantuvo comunicación efectiva, se accedió sin obstáculos a la información y se realizaron recorridos por las instalaciones. Estas interacciones complementan la información estadística con una comprensión profunda de los procesos internos, la cultura organizacional, las prácticas informales de gestión y las relaciones familiares presentes en la actividad económica.

No obstante, se detectó una situación que plantea cuestionamientos éticos y técnicos: uno de los alojamientos declaró poseer una categorización cinco estrellas, en tanto que no se presentaban los estándares mínimos exigidos para dicha clasificación. De acuerdo con los criterios establecidos por organismos oficiales en Argentina y con las buenas prácticas internacionales, los hoteles de esta categoría deben ofrecer, entre otros servicios, recepción y conserjería las 24 horas, servicio de botones, habitaciones con baño privado completo, minibar, caja de seguridad, climatización integral, televisión de alta definición, acceso a internet de alta velocidad, restaurante con menú variado, salones para reuniones, piscina, gimnasio, estacionamiento vigilado, personal multilingüe y servicio a la habitación (Gobierno de la Provincia de Mendoza, 2007; Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2009; Hotelstars Union, s.f.; Five Star Alliance, s.f.).

La ausencia de varios de estos servicios en el establecimiento evaluado sugiere una autopercepción errónea de su categoría, lo cual revela falencias en los mecanismos de fiscalización y control turístico. Esta situación resalta la necesidad de actualizar y aplicar de manera rigurosa los procedimientos de categorización, garantizando mayor transparencia, confiabilidad y alineación con estándares técnicos reconocidos. Al mismo tiempo, la ausencia de múltiples servicios evidencia una desactualización o incorrecta autopercepción de su categoría, lo que sugiere inexactitudes en los mecanismos de

fiscalización turística e invita a reflexionar sobre la necesidad de contar con procedimientos de control más transparentes, confiables y actualizados.

Respecto al primer objetivo específico, que analiza la participación laboral de profesionales en Hotelería en las empresas familiares del sector alojamiento, se constató una baja inserción de profesionales especializados. La mayoría de los empleados y gestores poseía formación basada en la experiencia práctica, mientras que los perfiles con estudios formales representaban un porcentaje minoritario. Esta realidad coincide con Badía y Escribá-Esteve (2018), quienes sostienen que la profesionalización en entornos familiares requiere incorporar talento con competencias técnicas en gestión, planificación, comercialización y atención al cliente.

Asimismo, se alinea con los hallazgos de Sukier y otros (2017), quienes señalan que las empresas familiares atraviesan distintas fases de efectividad estratégica, donde la falta de visión a largo plazo, procesos estructurados y liderazgo profesionalizado obstaculizan el crecimiento sostenible. Esta situación se observa en los alojamientos relevados en General Pico, donde la mayoría del personal se incorpora a través de redes personales o por pertenecer al núcleo familiar, sin formación específica en Hotelería.

Como se indicó previamente, solo el 13,88% del personal externo poseía estudios técnicos o universitarios relacionados con el sector, lo que evidencia una gestión basada mayormente en el saber práctico. Esta tendencia limita el acceso a herramientas profesionales de planificación y análisis, y reduce la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno competitivo. Además, se identificó una escasa planificación de carrera o capacitación continua para el personal y nula incorporación de egresados de carreras afines. Por lo tanto, al igual que en otras regiones de América Latina, en General Pico la falta de formación técnica específica y de liderazgo profesional dificulta el desarrollo de

estrategias sostenibles a mediano y largo plazo, reproduciendo una dependencia del conocimiento intuitivo (Sukier y otros, 2017).

De este modo, el análisis revela que esta carencia de formación técnica repercute en la informalidad generalizada de las estructuras de gestión. En 2 de los 3 casos analizados, la organización de tareas se definía de manera intuitiva, sin delimitación clara de funciones, con escasa planificación a mediano o largo plazo y con decisiones concentradas en uno o dos miembros del núcleo familiar. Estos patrones responden a lógicas históricas del modelo de empresa familiar, pero dificultan la implementación de herramientas modernas de gestión y representan un riesgo para la continuidad intergeneracional. Solo en uno de los casos se identificaron señales de avance hacia una organización más formalizada, con roles asignados, procesos documentados y apertura hacia la incorporación de profesionales externos.

El segundo objetivo específico evalúa los niveles de desarrollo de los tres subsistemas fundamentales del Modelo de los Tres Círculos: empresa, familia y propiedad. Los resultados evidencian que las tensiones entre estos subsistemas persisten como uno de los principales obstáculos para la profesionalización. La superposición de roles, la ambigüedad en la toma de decisiones y la falta de protocolos de sucesión afectan el equilibrio organizacional. Estas observaciones refuerzan la definición de Press (2013), quien describe la profesionalización como un proceso de transformación cultural que exige institucionalizar prácticas, redefinir liderazgos y abandonar estructuras heredadas que ya no responden a las exigencias del entorno.

En consonancia, San Juan Sánchez y Caldera González (2018) sostienen que, en el sector hotelero de Guanajuato, las empresas familiares muestran trayectorias diferenciadas según su antigüedad: las más consolidadas adoptan prácticas profesionales

gradualmente, mientras que las de reciente creación enfrentan barreras estructurales como falta de financiamiento, escasa cultura empresarial y debilidad institucional. Esta dinámica también se refleja en General Pico, donde alojamientos con mayor antigüedad presentan avances en formalización, tales como delimitación de funciones, organización de procesos administrativos y cierta planificación operativa. Por ejemplo, los alojamientos identificados como 1 y 2 presentaron puntuaciones más elevadas en el modelo (92 y 116 puntos, respectivamente), en comparación con el alojamiento 3 (15 años de antigüedad), que, si bien obtuvo un alto puntaje en el subsistema familiar, revela debilidades en los subsistemas empresa y propiedad. Esta comparación sugiere que la antigüedad favorece el proceso de profesionalización, aunque su influencia depende de variables adicionales como tamaño, acceso a formación, recursos financieros y vínculo con instituciones de apoyo.

Asimismo, se identifica una debilidad recurrente en los tres establecimientos: la ausencia de vínculos formales con otros actores del sistema turístico local. No se registran alianzas estratégicas, convenios de cooperación ni acciones conjuntas con otras empresas, instituciones educativas, cámaras sectoriales o el área de turismo municipal. Esta fragmentación del tejido organizacional debilita el posicionamiento del destino y limita el alcance de políticas públicas integrales. Este fenómeno coincide con lo señalado por Polanco y otros (2020), quienes destacan que la falta de cooperación interempresarial frena el desarrollo sustentable de destinos emergentes y reduce el impacto económico potencial.

A su vez, Morales-Rubiano y otros (2017) resaltan que, en contextos urbanos intermedios de Colombia, la informalidad y desconocimiento del entorno competitivo obstaculizan la innovación y el crecimiento coordinado de emprendimientos turísticos.

En General Pico, los datos confirman esta tendencia: ninguno de los tres alojamientos relevados mantiene relaciones de cooperación estables con otros actores del sistema turístico local. No se identifican convenios con agencias de viaje, participación en circuitos turísticos integrados, acciones promocionales conjuntas ni vínculos sostenidos con instituciones formativas. Esta desconexión evidencia una estructura fragmentada en el ecosistema turístico local, dificultando la consolidación del destino, la circulación de conocimiento técnico, el desarrollo de redes de contención para empresas familiares y la implementación de estrategias compartidas.

Tampoco se registran instancias de articulación con organismos públicos en temas clave como categorización, fiscalización o acceso a capacitación, lo que refuerza la necesidad de establecer políticas locales para fortalecer la gobernanza turística. En este sentido, se corrobora que la falta de articulación territorial y la informalidad institucionalizada representan barreras críticas para el crecimiento coordinado, especialmente en ciudades intermedias, donde el turismo no está institucionalizado como eje estratégico de desarrollo.

Además, Ortiz Chimbo y otros (2019) concluyen que las empresas familiares hoteleras en Ecuador enfrentan dificultades para institucionalizar procesos, particularmente en planificación estratégica, gestión de sucesión y diseño de estructuras organizativas eficientes. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de acompañamiento técnico y fortalecimiento institucional, evidenciado también en General Pico. En los alojamientos analizados, no se detectaron instancias formales de planificación estratégica documentada, y ninguno había iniciado un proceso de sucesión planificado. En dos casos, las decisiones operativas y administrativas se concentraban en uno o dos miembros del núcleo familiar, sin protocolos ni lineamientos que aseguraran la continuidad ante relevo

generacional. Solo uno presentaba señales incipientes de desarrollo organizacional, con cierta delimitación de funciones y documentación básica de procesos internos. Esta situación refleja una estructura organizativa frágil y dependiente de dinámicas familiares, coincidiendo con Ortiz Chimbo y otros (2019) respecto a la urgencia de profesionalizar la gestión y establecer estructuras que aseguren la sostenibilidad temporal. En contextos como General Pico, donde el turismo aún no se consolida, la falta de planificación y estructuras eficientes puede comprometer la continuidad económica y el desarrollo competitivo del destino.

En síntesis, las empresas familiares de alojamiento en General Pico atraviesan un proceso inicial de profesionalización, caracterizado por avances desiguales, barreras estructurales y una predisposición creciente al cambio. Se reconoce una fuerte vocación de servicio, conocimiento profundo del territorio y voluntad de mejora continua. Sin embargo, los resultados evidencian la urgencia de intervenir en múltiples dimensiones: formación del capital humano, formalización de estructuras de gestión, planificación estratégica, desarrollo de políticas de sucesión, regulación efectiva del sistema de categorización hotelera y articulación entre actores territoriales.

Como conclusión general, se plantea que la profesionalización del sector requiere un abordaje integral, multisectorial y sostenido en el tiempo. Se recomienda diseñar e implementar programas de capacitación orientados a empresarios familiares, con contenidos específicos en gestión hotelera, marketing digital, planificación financiera y normativa turística. Estas acciones pueden articularse con universidades, institutos técnicos, gobiernos locales y cámaras empresariales. Asimismo, resulta indispensable revisar y actualizar los mecanismos de categorización, asegurando transparencia, equidad y rigor técnico en su aplicación.

Por último, se propone promover la creación de una red de alojamientos familiares en General Pico, que funcione como espacio de intercambio de experiencias, desarrollo de estrategias colectivas de promoción y fortalecimiento de capacidades conjuntas. También se sugiere realizar futuras investigaciones que amplíen la muestra y adopten enfoques comparativos con otras localidades pampeanas, incorporando técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad y observación participante. Estos estudios permitirían generar conocimiento situado, identificar patrones regionales y aportar insumos concretos para la formulación de políticas públicas eficaces.

En definitiva, la profesionalización constituye no solo un objetivo técnico o académico, sino una herramienta estratégica para consolidar destinos turísticos sostenibles, inclusivos y competitivos. La intervención sobre las empresas familiares de alojamiento en General Pico mejoraría la calidad del servicio y la satisfacción del visitante, fortalecería el tejido productivo local, generaría empleo calificado, preservaría el patrimonio intangible y promovería un modelo de desarrollo territorial equilibrado y con identidad propia.

Bibliografía

Aires, G. d. (2009). *Gobierno de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de <https://www.gba.gov.ar/turismo/planificacion/manuales>

Alliance, F. S. (s.f.). *Five Star Alliance*. Obtenido de Five Star Alliance: <https://www.fivestaralliance.com/luxury-hotel-ratings>

Mendoza, G. d. (2007). *Mendoza - Ente Mendoza Turismo*. Obtenido de Mendoza - Ente Mendoza Turismo: <https://www.mendoza.gov.ar/turismo/>

Morales-Rubiano, M. E., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y. V., y Plata-Pacheco, P. A. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *SciELO Analytics*.

Ortiz Chimbo, Campos Cabrera, Alvarado Márquez y Alcívar Trejo . (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*.

Polanco, D., Araujo, M. B., Portugal, C., Guamialamá, J., Valdes, M., y Salazar Duque, D.: (2020). Análisis del emprendimiento turístico en Ecuador y su impacto en la sociedad. Caso de estudio: empresas familiares en la parroquia de Mindo. *SciELO Analytics*.

San Juan Sánchez y Caldera González. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *SciELO Analytics*.

San Juan Sánchez y Caldera González. (2018). San Juan Sánchez y Caldera González. *Jovenes en la ciencia*.

Sukier, H. B., Neira Molina, H., Portillo Medina, R., Hernández Fernández, L., y Fábregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*.

Union, H. (s.f.). *HOTELSTARS.EU*. Obtenido de <https://www.hotelstars.eu/portal>