

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Administración Hotelera.

Profesionalización de empresas familiares de servicios de alojamiento en Ciudad de San

Juan, Argentina.

Professionalization of family accommodation services businesses in the City of San

Juan, Argentina.

Nombre y apellido: Ignacio Javier Perez Massaccesi.

DNI: 43376348.

Legajo: VHTL001133.

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: Ciudad de San Juan, 13 de noviembre de 2024.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción.....	5
Métodos.....	17
Diseño.....	17
Instrumentos	18
Análisis de datos.....	18
Resultados	20
Discusión.....	24
Bibliografía.....	33

Resumen

Este trabajo de investigación se centra en el análisis de las empresas familiares dedicadas al alojamiento en la Ciudad de San Juan, con el objetivo de examinar el nivel de profesionalización de sus recursos humanos y entender cómo esta situación impacta en su eficacia y sostenibilidad a largo plazo.

A través de un estudio descriptivo, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se aplicó una encuesta para recolectar datos precisos sobre el nivel de formación e inserción del capital humano, así como sobre el desarrollo de la gestión empresarial, tomando como marco el 'Modelo de los Tres Círculos'. Este modelo permitió examinar la integración de los subsistemas de familia, empresa y propiedad, con miras a un funcionamiento armonioso.

Los resultados obtenidos reflejaron que el nivel de profesionalización en estas empresas de alojamiento no alcanza aún el estándar ideal para ofrecer un servicio plenamente acorde con las demandas actuales, aunque se evidenciaban esfuerzos hacia una mejora continua que puede potenciar su éxito.

De este modo, se concluyó que la inversión en capacitación y desarrollo del personal impulsaría mejoras sustanciales en la calidad del servicio, la eficiencia operativa, la seguridad y la capacidad para innovar, planificar y adaptarse, contribuyendo a la productividad general de estas empresas.

Palabras claves: empresas familiares, profesionalización, Ciudad de San Juan, servicios de alojamiento.

Abstract

This research focuses on the analysis of family businesses dedicated to lodging in the city of San Juan, with the objective of examining the level of professionalization of their human resources and understanding how this situation impacts their efficiency and sustainability in the long term.

Through a descriptive study, with a quantitative approach and a non-experimental design, a survey was applied to collect precise data on the level of training and insertion of human capital, as well as on the development of business management, using the Three Circles Model as a framework. This model made it possible to analyze the integration of the subsystems of family, business and ownership, with a view to their harmonious functioning.

The results obtained show that the level of professionalization in these lodging companies has not yet reached the ideal standard to offer a service fully in line with current demands, although there is evidence of efforts towards continuous improvement that can enhance their success.

Thus, it is concluded that investment in personnel training and development would promote substantial improvements in the quality of service, operational efficiency, safety and the capacity to innovate, plan and adapt, contributing to the overall productivity of these companies.

Key words: family businesses, professionalization, San Juan city, lodging services.

Introducción

La presente investigación se dedica a realizar un estudio sobre las empresas que se caracterizan por ser de gestión familiar y estar abocadas a ofrecer servicios de alojamiento en la Ciudad de San Juan, San Juan, Argentina.

Julio García del Junco y Casanueva Rocha (2000) definen a una empresa como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios, a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de objetivos determinados.

En particular, Figuerola (1995) comenta que las empresas turísticas presentan rasgos distintivos, entre los cuales se pueden mencionar su localización próxima a los recursos turísticos, la estacionalidad de la demanda, la imposibilidad de almacenar productos terminados por tratarse de prestaciones en gran parte intangibles, la dificultad para controlar la calidad del servicio, la elevada inmovilización de capital y la importancia de los recursos humanos por su incidencia en la imagen de la empresa.

De modo más amplio, el turismo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo especializado de las Naciones Unidas (2008), es un fenómeno que abarca aspectos sociales, culturales y económicos, consistiendo en el traslado de personas a destinos fuera de su entorno habitual por razones personales, laborales o comerciales. Las empresas de alojamiento nacen para cubrir la necesidad de hospedaje de dichas personas denominadas viajeros, estando su evolución marcada por cambios económicos, sociales y tecnológicos a lo largo de la historia.

Así, dentro del ámbito turístico, se destaca la hotelería, a la cual se la define generalmente como “un sistema comercial compuesto de bienes tangibles e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso de las personas fuera de su domicilio” (Schluter, 2000, p. 149). No obstante, debido a la gran diversidad de establecimientos que ofrecen servicio de hospedaje, se utiliza el término genérico de alojamiento, el cual incluye a los establecimientos hoteleros, como hoteles, moteles y hosterías, y a los establecimientos extra-hoteleros, tales como residenciales, albergues, casas de alquiler, cabañas y refugios, entre otras alternativas (Puig, 2006).

Hablando específicamente de las empresas familiares, pensadores clásicos como Ward (1987) asumen a la empresa familiar como aquella en la que una o más familias poseen la mayoría de las acciones y tienen una influencia significativa en la dirección y gestión de la compañía. A la vez, Gallo y Amat (2003) destacan la importancia de una visión estratégica a largo plazo. Señalan que, para que una empresa familiar perdure por generaciones, debe mantenerse flexible y dispuesta a adaptarse, pero sin perder su identidad y valores fundamentales.

De esta manera, es posible reconocer que la empresa familiar comparte características generales con cualquier otra compañía, pero se distingue por su estrecha relación con un grupo familiar que incide directamente en su gobierno y gestión. Esta conexión entre la familia y la empresa aporta valores y características únicas, a diferencia con las empresas no familiares.

Las empresas familiares se erigen como protagonistas de la economía y la industria nacional. Guardan historias y tradiciones, con décadas de altibajos que, a menudo, abarcan generaciones enteras, llegando hasta un siglo. Hoy, entre el éxito y el legado, enfrentan el reto de profesionalizarse y transformarse para trascender.

Desde una perspectiva sistémica, la empresa familiar se compone de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, según el ‘Modelo de los Tres Círculos’ propuesto por Davis y Tagiuri (1996). El círculo de la Familia incluye a todos los miembros del grupo familiar. El círculo de la Empresa abarca a los individuos que trabajan en la empresa y reciben un salario o beneficio económico por su labor, contribuyendo al valor de la organización. En tanto que el círculo de la Propiedad se refiere a los propietarios de las acciones de la empresa, quienes tienen una serie de derechos y obligaciones.

Las interacciones entre estos tres círculos generan siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de estos grupos coinciden, la empresa familiar no se verá afectada; sin embargo, si divergen, provocarán tensiones que impactarán negativamente tanto en la empresa como en las relaciones familiares.

En línea con ello, Delfín-Ruiz y otros (2020) indican que la dinámica familiar se relaciona con roles funcionales que fomentan habilidades competitivas, motivación, apoyo y adaptabilidad, lo que impacta positivamente en el emprendimiento social, tornándose esencial identificar tanto las fortalezas como las debilidades al emprender.

Al respecto, según Sanaa Abouzaid integrante de la Corporación Financiera Internacional (IFC) (2008), entre las fortalezas de los emprendimientos familiares se destaca el compromiso familiar, por el cual la familia debe responsabilizarse por el crecimiento y la prosperidad del negocio, así como transmitir estos valores a futuras generaciones, asegurando la participación temprana en el trabajo familiar para desarrollar compromiso y experiencia económica. En adición, la confiabilidad y el orgullo son también rasgos identitarios, sabiendo que existe un fuerte sentido de pertenencia que lleva a cuidar la reputación del negocio familiar, mejorando la calidad de productos y servicios.

Sin embargo, también existen debilidades. Según Sanaa Abouzaid integrante de la Corporación Financiera Internacional (2008), 2 de cada 3 empresas familiares colapsan o son vendidas durante la gestión de los fundadores, y solo el 15% se mantiene hasta la tercera generación. Las debilidades más notorias contemplan que las organizaciones familiares enfrentan desafíos como conflictos emocionales, debido a la estrecha naturaleza de lazos familiares; informalidad en la estructura y funciones, lo que puede provocar conflictos internos y desinterés en las actividades laborales; y falta de disciplina, debido a la cercanía familiar, lo que puede dar lugar a comportamientos perjudiciales, como la falta de liderazgo en decisiones estratégicas y la transgresión del orden jerárquico, lo que impacta negativamente en el funcionamiento interno de la empresa.

Desde una mirada sectorial, es importante destacar que los servicios de alojamiento dependen en gran medida del uso intensivo de recursos humanos. La naturaleza intangible del servicio y su alta dependencia de estos recursos hacen que sea complicado estandarizar su prestación. Por consiguiente, para asegurar la calidad es importante que los miembros de las empresas cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006).

En correspondencia, comprender el valor de la profesionalización de las empresas familiares para garantizar la continuidad empresarial implica la introducción de prácticas profesionales. Gaona-Tamez, Hernández-Sandoval y Aguilera-Mancilla (2019) destacan que la profesionalización de las empresas familiares es crucial para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo, asegurando que las decisiones se basen en criterios racionales y no en intereses o afectos familiares.

En relación con ello, García y Marinzalda (2014) destacan la importancia de la profesionalización y la orientación al cliente, señalando que las personas son la fuente del

conocimiento, la creatividad y la productividad en las empresas. En el ámbito del turismo, el comportamiento y la calidad del trabajo de los profesionales que interactúan directamente con los turistas, así como la actitud de la población local, influyen significativamente en la valoración de la experiencia turística, la satisfacción con el destino, la recomendación del mismo y la fidelización de los visitantes.

Por su parte, Gallo y Amat (2003) mencionan que la profesionalización en empresas familiares implica la incorporación de técnicas y herramientas de gestión avanzadas y, usualmente, la incorporación de profesionales externos a la familia en los roles clave de dirección.

Asimismo, Ward (2004) indica que la profesionalización es esencial para evitar los conflictos entre la familia y el negocio, destacando la importancia de un gobierno corporativo adecuado y una clara diferenciación de roles. El autor sostiene que para evitar tensiones y asegurar la longevidad de la empresa, es crucial que las empresas familiares adopten prácticas empresariales profesionales.

Un análisis de los antecedentes en este tema muestra la existencia de numerosos estudios de caso sobre empresas familiares; no obstante, se encuentran pocos referentes específicos en el ámbito de las empresas de alojamiento, especialmente dentro del contexto argentino.

Esta investigación tiene como foco la Ciudad de San Juan, San Juan, Argentina y, en este entorno, la mayoría de los estudios académicos disponibles tratan cuestiones generales de las empresas familiares, como los procesos de sucesión y la implementación de protocolos familiares, aunque no abordan a los servicios de alojamiento.

A continuación, se exponen antecedentes que comparten similitudes con el presente trabajo.

La investigación llevada a cabo 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 centró en un análisis descriptivo de las prácticas que estas empresas utilizan para gestionar los procesos de recursos humanos.

De acuerdo con los autores, tales procesos incluyen la definición de puestos, reclutamiento y selección, aplicación, inducción, formación y desarrollo, así como la evaluación del desempeño. La investigación partió del supuesto de que los bajos niveles de competitividad en estas empresas se deben a una gestión ineficaz de los recursos humanos, ya que muchas de ellas carecen de políticas formales afines, como las que suelen implementarse en organizaciones de servicios más grandes y complejas.

Además, Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014) expusieron que es importante considerar que una parte significativa de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector del alojamiento son empresas familiares. Dado que este sector depende en gran medida del trabajo intensivo, la gestión del capital humano se convierte en un factor clave para la calidad del servicio ofrecido. Por lo tanto, concluyeron que resulta relevante continuar investigando sobre la gestión de los recursos humanos, las fortalezas y debilidades de este sector, así como acerca del nivel de integración de profesionales en Turismo y Hotelería en empresas familiares de diferentes destinos turísticos del país.

En segundo lugar, 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. Esto se debe a que las grandes empresas hoteleras consultadas no contaban con herramientas o técnicas que permitieran darle una continuidad al conocimiento que adquirirían sus empleados.

Por consiguiente, quedó claro que es esencial enfocar esfuerzos en el fortalecimiento y crecimiento de la gestión del capital humano. Este factor se puede lograr mediante programas de formación que tomen en cuenta tanto las necesidades del equipo como las metas de la empresa, reconociendo que cada empleado es un recurso valioso y pensante, y no simplemente mano de obra.

Por otra parte, el artículo '*Las mipymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero*', de San Juan Sánchez y Caldera González (2018), presentó los resultados de una investigación descriptiva que abordó los principales desafíos del sector, como el desarrollo adecuado del personal y la satisfacción de los clientes.

Un aspecto destacado fue la variación de preocupaciones según la antigüedad de las empresas. Los hoteles con más años en el mercado mostraron mayor interés en la profesionalización y la separación de los subsistemas familia y empresa, mientras que los hoteles más nuevos se centraron en mejorar su competitividad. Esto sugiere nuevas

oportunidades para investigaciones exploratorias sobre el ciclo evolutivo de las empresas familiares en el sector hotelero, así como las necesidades y retos en cada etapa, una temática que hasta ahora ha sido poco estudiada.

Al igual que otras investigaciones revisadas en el marco de este estudio, esta se apoyó en un modelo de encuesta basado en el ‘Modelo de los Tres Círculos’ de Belaus-teguigoitia Rius (2004), que será utilizado como referencia para desarrollar los instrumentos del estudio actual.

En otro aporte, Cubillos Calderón y otros (2020), en su investigación ‘*Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de 17 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. A su vez, pudo verse que en la vinculación de personal se privilegiaba la recomendación o referenciación que realizaban sobre el candidato a ocupar el cargo.

En línea con ello, la selección de estos se realizaba a través de una entrevista informal, la práctica de capacitación no recibía la importancia necesaria, había ausencia de contratos de trabajo escritos y la evaluación del desempeño no revestía la formalidad de otras organizaciones.

En otro caso a nivel nacional, la investigadora Defagot (2021), en su estudio titulado '*La profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la Ciudad de La Falda, provincia de Córdoba, Argentina*', se propuso como objetivo general analizar los niveles de profesionalización de estas empresas para elaborar un diagnóstico de la oferta actual de servicios de alojamiento en la ciudad de La Falda, Argentina.

Al concluir la investigación y examinar los resultados, se determinó que el nivel de profesionalización en las empresas del sector de alojamiento de La Falda era bajo, dado que menos del 40% de los empleados eran profesionales. Además, el porcentaje de profesionales formados en Hotelería y Turismo dentro de la plantilla laboral no superaba el 10%. Otro hallazgo importante fue la dispersión de los hallazgos, lo que dificultó la identificación de patrones de comportamiento a partir de la relación entre variables.

Pese a ello, 3 de los 4 establecimientos encuestados habían iniciado procesos de profesionalización con el objetivo de lograr éxito y mantener el equilibrio entre empresa y familia. En cuanto al 'Modelo de los Tres Círculos', se observó que cada establecimiento se encontraba en una etapa diferente, lo que indicó que cada uno tendría que seguir

un camino particular hacia la profesionalización. Esto implicaba realizar ajustes diversos, ya que no todos contaban con el mismo nivel de conocimiento sobre el tema.

Tras examinar casos relacionados, se puede concluir que existen numerosas oportunidades para investigar la profesionalización de la oferta de alojamiento en general, así como en las empresas familiares en particular. Además de los aspectos previamente abordados, se podrían considerar casos de éxito de empresas familiares en el sector de alojamiento, el análisis de los procesos de sucesión transgeneracional, estudios comparativos de protocolos familiares en hoteles, las necesidades de formación del personal y la planificación estratégica en hoteles de gestión familiar, entre otros temas relevantes.

La importancia de las empresas familiares es destacada, dado que representan una parte significativa del tejido empresarial de Argentina y generan numerosos empleos en el sector privado. No obstante, su naturaleza específica presenta desafíos únicos que constituyen retos importantes para su gestión. En este sentido, se sostiene que la profesionalización de las empresas familiares puede dotar a sus miembros de las habilidades necesarias para una toma de decisiones efectiva y satisfacer las demandas del huésped moderno.

La hotelería es fundamentalmente un servicio, cuya calidad depende en gran medida de los recursos humanos. Por lo tanto, la formación de quienes prestan estos servicios es esencial para satisfacer las necesidades de los huéspedes, mantener la competitividad en el mercado y asegurar la rentabilidad del negocio. Esto subraya la importancia de la capacitación y la profesionalización en el sector turístico, tanto en términos de gestión como a nivel operativo.

Además, la profesionalización de las empresas familiares en el sector de alojamiento tiene relevancia para las autoridades locales, al habilitar el diseño de programas de formación o incentivos para la capacitación del personal. Los resultados de esta investigación también pueden ser de utilidad para las instituciones educativas del país, proporcionando una perspectiva sobre las necesidades de capacitación en estas empresas turísticas familiares a nivel local.

Por lo expuesto, el objetivo principal de esta investigación es analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares en el sector de servicios de alojamiento en la Ciudad de San Juan, San Juan, Argentina. Las unidades de análisis son empresas de gestión familiar que ofrecen servicios de alojamiento en clases y categorías reguladas por la Ley Provincial 2400-T de San Juan.

La profesionalización, como fenómeno, se aborda a través de dos variables. Primero, se investiga en qué áreas de conocimiento se han formado los miembros de estas organizaciones, el nivel académico alcanzado y el grado de formación profesional especializada en Hotelería presente entre quienes trabajan en estas empresas. En segundo lugar, siguiendo el ‘Modelo de los Tres Círculos’, se propone un diagnóstico del desarrollo de la organización familiar en sus tres subsistemas: familia, empresa y propiedad.

En virtud de lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad de San Juan?

¿Cuál es el nivel de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en las empresas familiares que brindan servicios de alojamiento de la Ciudad de San Juan?

¿Cómo se gestionan las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad de San Juan en torno a la empresa, la familia y la propiedad?

Objetivo general

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares vinculadas al sector de alojamiento, con la finalidad realizar un diagnóstico de la oferta actual de la Ciudad de San Juan.

Objetivos específicos

Evaluar la participación de profesionales en Hotelería dentro de las empresas familiares dedicadas al sector de alojamiento.

Investigar el grado de desarrollo en la gestión de las empresas familiares, considerando las áreas de negocio, familia y propiedad.

Métodos

Diseño

Este estudio adoptó un enfoque descriptivo, con el objetivo de obtener una perspectiva cuantitativa sobre el nivel de profesionalización en las empresas familiares del sector de servicios de alojamiento. Para ello, se utilizaron dos indicadores clave: el grado de integración laboral de los profesionales en Hotelería dentro de estas empresas y el nivel de desarrollo de su gestión empresarial, basado en el ‘Modelo de los Tres Círculos’.

El primer objetivo específico del estudio consistió en evaluar el grado de inserción laboral de profesionales de Hotelería en las empresas familiares objeto de estudio, considerando tanto la profesionalización de primer nivel (incorporación de familiares con formación), como la de segundo nivel (contratación de profesionales no familiares).

Por su parte, el segundo objetivo buscó medir el nivel de profesionalización en función del modelo de gestión aplicado por las empresas en la toma de decisiones relacionadas con la familia, la empresa y la propiedad.

Finalmente, es oportuno indicar que el diseño elegido fue no experimental y de tipo transversal.

Participantes

La investigación se centró en las empresas de servicios de alojamiento de la Ciudad de San Juan, donde al menos dos miembros de una familia participaban en la gestión y administración de estas, y que contaban con un mínimo de 5 años de operación en el mercado.

El muestreo fue no probabilístico y de carácter intencional. Inicialmente, se esperaba una muestra de seis establecimientos, pero finalmente se redujo a tres, debido a que algunos se negaron a responder el cuestionario por experiencias previas negativas o simplemente no prestaron atención.

Las encuestas se aplicaron a hombres y mujeres mayores de 18 años que formaban parte de la familia propietaria de cada negocio, sin importar su rol dentro de la organización. Al menos un representante de cada empresa participante respondió en nombre del establecimiento.

Instrumentos

La encuesta fue el instrumento de recolección de datos elegido, dado que permitió obtener información sobre una amplia variedad de variables. El cuestionario utilizado estuvo inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares de Belausteguigoitia Rius (2004), lo que facilitó la medición del grado de profesionalización según el desarrollo de la estructura organizativa.

Al mismo se añadieron preguntas adicionales para evaluar específicamente el nivel de formación de los recursos humanos, tanto familiares como no familiares.

Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados se realizó en dos fases.

En primer lugar, las respuestas a las preguntas 1 a 6 fueron sometidas a un análisis estadístico. El objetivo fue identificar correlaciones entre las diferentes variables, como la categoría del alojamiento y el número de familiares empleados en la empresa, y si estos datos variaban según la antigüedad del establecimiento. Se esperaba identificar

patrones en la profesionalización de primer y segundo nivel, así como en la presencia de personal especializado en Hotelería en las empresas encuestadas, entre otras relaciones que ayudaran a comprender mejor el comportamiento del sector.

La séptima pregunta del cuestionario incluyó el ‘Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares’, que presentó 10 preguntas para cada uno de los tres subsistemas (empresa, familia y propiedad), utilizando una escala de Likert. Según los criterios establecidos por Belausteguigoitia Rius (2004), los resultados obtenidos se clasificaron en:

1. Más de 120 puntos. La empresa familiar había alcanzado un buen nivel de desarrollo y estaba bien preparada para continuar con la siguiente generación.
2. Entre 90 y 119 puntos. La empresa estaba en proceso de profesionalización, pero necesitaba realizar ciertos ajustes para mejorar sus probabilidades de éxito.
3. Entre 60 y 89 puntos. Se requerían cambios importantes para equilibrar la empresa y la familia, y aumentar la competitividad. Había indicios de que se estaban tomando medidas, pero aún no eran evidentes.
4. Menos de 60 puntos. La empresa estaba en desarrollo, pero lejos de la profesionalización.

Además de interpretar los resultados según la puntuación obtenida, se buscó cruzar datos para llegar a conclusiones que integraran tanto el nivel de formación de los recursos humanos como el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones. El resultado previsto fue un diagnóstico que identificara patrones en estas variables, en función de la tipología, categoría, tamaño y antigüedad de las empresas.

Resultados

En este apartado se presentan los datos obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos mencionados previamente, en cada una de las unidades de análisis que conforman la muestra de la investigación.

La primera sección de los resultados aborda el primer objetivo específico del estudio, que se enfoca en identificar las empresas familiares de alojamiento en San Juan, sus principales características, así como su nivel de profesionalización e inserción laboral.

En línea con ello, la tabla 1 muestra una descripción de cada una de las empresas familiares del sector alojamiento que fueron analizadas.

Tabla 1.

Principales características de las empresas familiares relevadas.

Empresas	Categoría	Antigüedad	Colaboradores no familiares en la empresa	Miembros de la familia en la empresa
Hotel 1	3 estrellas	12 años	4	3
Hotel 2	3 estrellas	8 años	8	4
Hotel 3	3 estrellas	10 años	6	2

En cada establecimiento, los miembros de la familia que trabajaban podían diferenciarse entre quienes ocupaban roles en el área Directiva y de Gestión, y aquellos responsables de las tareas operativas. Esta distinción permite entender mejor la estructura interna de las empresas familiares y cómo se distribuyen las responsabilidades según el tipo de tarea.

En la Tabla 2, se presenta esta división específica para cada una de las empresas, permitiendo visualizar claramente el reparto de funciones y la participación familiar en la gestión y operación.

Tabla 2.

Sectores específicos de familiares que trabajaban en cada establecimiento.

Sectores	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3
Dirección y Gestión	1	3	2
Operativo	2	1	0

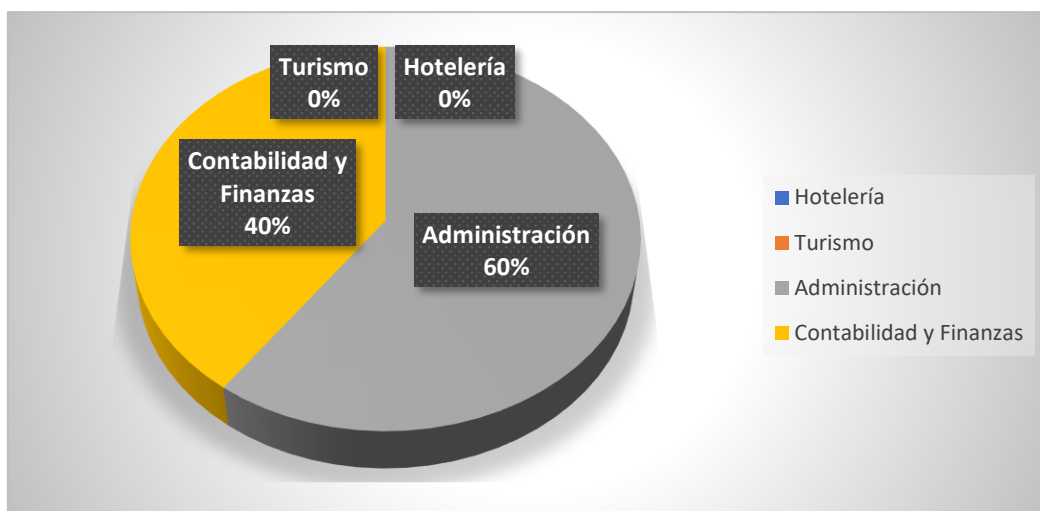
Con relación al nivel educativo alcanzado por los miembros del área de Dirección y Gestión, se observó que en 2 de los 3 establecimientos al menos un integrante familiar poseía un título de grado universitario. La excepción fue el hotel 1, donde dos familiares en esa área habían completado el nivel secundario, pero ninguno contaba con estudios universitarios.

Por otro lado, ningún establecimiento presentaba personal en el sector operativo que hubiera alcanzado un título universitario, lo que evidenciaba una clara diferencia en el nivel de formación entre quienes gestionaban y quienes realizaban tareas operativas.

A continuación, en la Figura 1, se presentan los porcentajes que reflejan las áreas formativas de los familiares que ocupaban cargos en la Dirección y Gestión de las empresas. Estos datos permiten visualizar de manera clara la formación académica de los miembros familiares responsables de la toma de decisiones.

Figura 1.

Áreas de formación de los familiares en la Dirección y Gestión de las empresas.



Por otra parte, todos los establecimientos que conformaron las unidades de análisis de esta investigación contaban con personal externo (no familiar). Sin embargo, no todos estos empleados habían realizado estudios universitarios o terciarios.

En el caso del hotel 1, los encuestados indicaron que su personal externo no había cursado estudios adicionales después del nivel secundario. Por otro lado, el hotel 2 contaba con dos trabajadores que poseían títulos universitarios, ambos en áreas relacionadas con Administración y Contabilidad. Finalmente, en el hotel 3, solo se registró un miembro externo con estudios en Recursos Humanos.

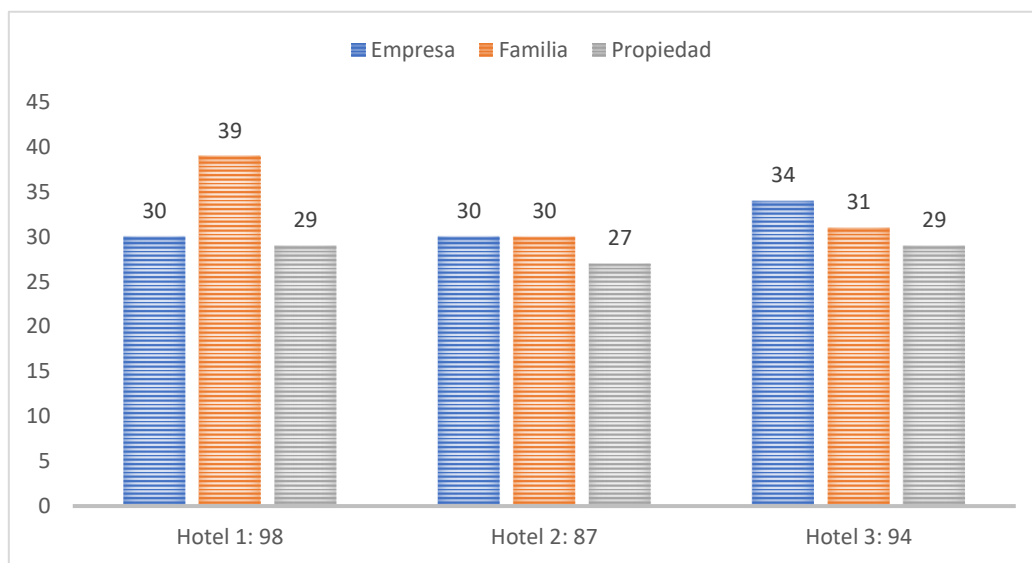
Por otro lado, la segunda parte del análisis de resultados aborda el segundo objetivo específico de esta investigación, centrado en el nivel de desarrollo en la gestión de las empresas familiares, considerando las variables de empresa, familia y propiedad.

Para cada subsistema se evaluaron 10 preguntas, que los encuestados respondieron según sus propios criterios. A continuación, en la Figura 2 se muestran los puntajes

obtenidos por cada empresa según el ‘Modelo de los Tres Círculos’, tomando en cuenta aspectos relacionados con los tres sistemas que las conforman.

Figura 2.

Puntajes obtenidos a partir del ‘Modelo de Tres Círculos’.



Los hoteles 1 y 3 obtuvieron más de 90 puntos, quedando en el segundo lugar del modelo de Belausteguigoitia Rius (2004), lo que indica que estaban en vías de profesionalización, aunque era necesario implementar cambios para incrementar su éxito.

Por su parte, el hotel 2 obtuvo menos de 89 puntos y se posicionó en tercer lugar, lo que sugiere que necesitaba realizar cambios importantes para integrar mejor la empresa y la familia, así como ser más competitivo. Asimismo, se presentaban indicios de que se estaban realizando cambios, aunque aún no eran evidentes.

Discusión

El propósito central de esta investigación se enfoca en las empresas familiares del sector de alojamiento, así como en el nivel de profesionalización del personal que trabaja en ellas. De esta manera, se busca realizar un diagnóstico sobre la oferta existente en este rubro en la Ciudad de San Juan, San Juan, Argentina.

La relevancia de este estudio radica en el papel fundamental que tiene el turismo en dicha provincia, una actividad que representa una de las principales fuentes de crecimiento económico para la región. Por ello, resulta esencial contar con un diagnóstico de los servicios disponibles para los turistas potenciales. En este escrito, se ha analizado una selección de los alojamientos que forman parte de la oferta de su capital.

En lo que respecta a la profesionalización, como se ha mencionado, es fundamental contar con recursos humanos especializados, considerando la naturaleza intangible de los servicios de alojamiento. Esto permite cumplir adecuadamente con las expectativas de los consumidores y orientarse hacia la excelencia en la prestación del servicio. Asimismo, contribuye al posicionamiento y competitividad de la empresa, facilitando su adaptación a nuevas tendencias y necesidades o preferencias de los consumidores, lo cual favorece su continuidad a lo largo del tiempo. Además, la presencia de personal capacitado mejora la eficiencia en la gestión empresarial.

Entre las fortalezas de este trabajo se destaca la innovación y el aporte de información sumamente valiosa para el sector turístico de la Ciudad de San Juan, información que previamente no estaba disponible. En línea con ello, esta es la primera investigación que aborda este tema en la localidad y, en términos generales, en la provincia.

Tal es así que no se han encontrado antecedentes relacionados con la profesionalización de empresas familiares en el sector hotelero de San Juan, una provincia que cuenta con una amplia oferta turística y una gran variedad de destinos que permiten disfrutar de distintas formas de turismo.

Además, el desarrollo del turismo y la hotelería local se ve beneficiada, dado que este proceso ayudó a los establecimientos encuestados a identificar aspectos y criterios relevantes para mejorar su gestión y elevar la calidad de sus servicios. Igualmente, los resultados obtenidos resultan valiosos para considerar al momento de trabajar en una empresa familiar o emprender un negocio propio.

No obstante, la investigación presenta algunas limitaciones, en tanto que, aunque se hicieron esfuerzos para recopilar información representativa de toda la población en estudio, esto no se logró completamente. La Ciudad de San Juan cuenta con una gran variedad de alojamientos, por lo que encuestar a tres establecimientos puede no ser suficientemente representativo, pese a que fueron los prestadores que aceptaron la propuesta de responder a la encuesta. Ampliar la muestra para incluir más alojamientos, de distintas clases y categorías, podría aportar hallazgos más profundos, enriqueciendo el estudio y proporcionando una comprensión más completa de los temas abordados en este trabajo.

Durante el proceso de recolección de datos también surgieron algunas dificultades, ya que no todos los establecimientos fueron tan colaborativos como se esperaba. Algunos demoraron en responder las encuestas, a la vez que la comunicación con ciertos alojamientos fue compleja, pues algunos se negaron a participar, se puede inferir que debido a experiencias previas negativas o a una falta de confianza en el estudio.

En relación con el primer objetivo específico, que busca evaluar la participación de los profesionales en empresas familiares del sector de alojamiento, se identificó que el 67% del personal estaba compuesto por empleados externos a la familia. Por otro lado, entre los miembros familiares que trabajan en estos establecimientos, aproximadamente el 67% desempeñaba funciones en el área de Dirección y Gestión, mientras que el 33% restante se ocupaba de operaciones generales.

Las empresas encuestadas contaban con entre 7 y 12 empleados, estando clasificadas como hoteles de 3 estrellas, lo que implicaba el cumplimiento de ciertos estándares y requisitos en cuanto a servicios y comodidades ofrecidos a los huéspedes. La coincidencia en la categoría de estos establecimientos sugiere que competían en un nivel similar y brindaban una calidad de servicio comparable a sus clientes. Su antigüedad variaba entre 8 y 12 años.

En cuanto a la formación académica en áreas de Dirección y Gestión, se observó que al menos un miembro de la familia en cada establecimiento poseía estudios terciarios, predominando carreras de Ciencias Económicas, como Contabilidad, Finanzas y Administración. Una excepción fue el establecimiento 1, que no contaba con miembros con estudios en estas áreas. Sin embargo, en el área Operativa no se hallaron integrantes con formación universitaria en ningún establecimiento.

En cuanto a la especialización en Hotelería, se constató una ausencia de profesionales familiares en esta área específica. No obstante, algunos integrantes poseían títulos en campos afines a la economía, que, si bien no están directamente relacionados con la gestión hotelera, ofrecen un aporte valioso a la administración de las empresas familiares, al proporcionar una base sólida en aspectos financieros y organizativos.

En relación con el personal externo, el establecimiento 1 informó que su equipo no contaba con títulos terciarios, mientras que los otros dos establecimientos tenían personal externo con estudios terciarios. En el caso del hotel 2, dichos estudios se concentraban en las áreas de Administración y Contabilidad, y en el hotel 3 se registró un empleado con formación en Recursos Humanos. Nuevamente, se observa que tanto el personal externo como el familiar carecen de estudios específicos en Hotelería o Turismo, lo cual podría resultar en una menor capacidad para enfrentar los desafíos específicos de la industria.

Esto resalta la importancia de la profesionalización y de contar con personal especializado, ya que una formación adecuada en hotelería o turismo no solo facilita la mejora de la calidad en el servicio, sino que también contribuye a una gestión más eficiente y orientada al cliente.

A pesar de que una gran parte de los equipos analizados, compuestos tanto por familiares como empleados externos, no cuenta con títulos universitarios o formación técnica formal en Hotelería, la experiencia y habilidades adquiridas a lo largo de su trayectoria laboral indican un nivel de profesionalización fundamentado en la práctica. Esto pone de relieve la relevancia de la experiencia práctica y el conocimiento obtenido en el entorno laboral, como medios válidos de formación y desarrollo profesional, que complementan o incluso sustituyen la educación académica y aportan a una gestión más eficaz y centrada en el cliente.

Estos hallazgos coinciden con las conclusiones de Barreto, Azeglio y Cannizzaro (2014), quienes destacan que la gestión del capital humano es un factor clave para garantizar la calidad del servicio. Por lo tanto, resulta relevante seguir investigando en torno a la gestión de recursos humanos, así como las fortalezas y debilidades de este sector y el

grado de integración de profesionales en Turismo y Hotelería en empresas familiares de diversos destinos turísticos del país.

Por su parte, Marenzana y Abraham (2016) compararon la gestión del capital humano entre *pymes* hoteleras familiares y cadenas de alta categoría en Neuquén, desarrollando el modelo THER (Tecnológico, Humano, Estructural y Relacional) para medir el capital intelectual. Este modelo destaca la importancia de gestionar el conocimiento de los empleados y subraya la necesidad de fortalecer la gestión del capital humano mediante programas de formación alineados con las necesidades del equipo y los objetivos empresariales.

En concordancia con estos autores, la gestión del capital humano no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más positivo y motivador, lo cual es esencial para el éxito sostenible de las *pymes* hoteleras.

En su aporte, Cubillos Calderón, Montealegre González y Delgado Cortés (2020) investigaron la gestión humana en microempresas hoteleras de Ibagué y encontraron que, aunque las prácticas de grandes empresas podrían parecer aplicables, las microempresas tienen necesidades distintas debido a sus estructuras y características específicas. En estas pequeñas empresas, es común que el personal sea contratado por recomendación, identificándose dos tipos de dirigentes: empleados con experiencia y propietarios de negocios familiares.

Estos resultados coinciden con la presente investigación, al evidenciar la falta de formación especializada en el sector. En ambos casos, el personal carece de estudios específicos en Hotelería o Turismo y la contratación se presume que es informal, prevaleciendo la recomendación o las relaciones familiares. Estas similitudes subrayan cómo las

microempresas hoteleras suelen depender de redes informales y familiares para gestionar su personal, lo cual restringe la incorporación de prácticas profesionales comunes en grandes cadenas.

En relación con el segundo objetivo específico, que busca investigar el grado de desarrollo en la gestión de las empresas familiares, se han considerado las áreas de negocio, familia y propiedad. Las encuestas revelaron que, según el ‘Modelo de los Tres Círculos’, el 67% de los establecimientos obtuvo entre 90 y 119 puntos, lo que indica que estas empresas están en proceso de profesionalización, aunque requieren ajustes para mejorar sus probabilidades de éxito. Por otro lado, el 33% restante obtuvo menos de 90 puntos, lo que sugiere la necesidad de implementar cambios significativos para equilibrar la relación entre la empresa y la familia, así como para aumentar la competitividad. Si bien existen indicios de que se están tomando medidas, estos aún no son evidentes.

Un hallazgo común es que el subsistema de Propiedad es el menos valorado por todos los hoteles de la muestra. Esto podría indicar una distribución poco clara de la propiedad, la falta de un plan de sucesión definido o un bajo compromiso por parte de los familiares, lo cual puede dar lugar a conflictos que influyen en la dirección del negocio y en la distribución de los beneficios. En contraste, los subsistemas de Empresa y Familia presentaron valores similares entre sí, variando su consideración de acuerdo con cada hotel en particular.

La investigación de San Juan Sánchez y Caldera González (2018) subraya que la antigüedad y la categoría de los hoteles inciden en su calidad de gestión y en sus objetivos futuros. Se concluye que los hoteles más nuevos están más enfocados en aumentar su competitividad en el mercado, mientras que aquellos con más trayectoria muestran un

interés mayor en su profesionalización y la distinción entre los subsistemas de familia y empresa.

Al respecto, es importante destacar que el tamaño y la antigüedad de una empresa familiar presentan tanto beneficios como desafíos. Las empresas de mayor tamaño, generalmente, cuentan con más recursos, pero también se enfrentan a problemas más complicados. En contraste, las empresas más recientes suelen ser más dinámicas y adaptables, aunque pueden carecer de la experiencia y los recursos que tienen las que están más consolidadas. Por lo tanto, es fundamental que cada empresa familiar analice su contexto específico y ajuste sus estrategias para optimizar el valor de sus subsistemas según sus propias circunstancias.

Asimismo, la investigación de Defagot (2021) analizó la profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en La Falda, Córdoba, revelando un bajo nivel de profesionalización: menos del 40% de los empleados eran profesionales, y solo un 10% contaba con formación en Hotelería y Turismo. A pesar de esto, tres de los cuatro establecimientos encuestados habían comenzado procesos de profesionalización. El estudio, basado en el ‘Modelo de los Tres Círculos’, mostró que cada empresa estaba en diferentes etapas de profesionalización, lo que requería ajustes específicos en su desarrollo.

Esto sugiere una carencia más pronunciada en el contexto analizado de la Ciudad de San Juan, donde los establecimientos están también en vías de profesionalización, pero enfrentan un recorrido considerable por delante. Ambos estudios destacan retos comunes, como la falta de personal capacitado, aunque la presente investigación indica que la ausencia total de formación representa un obstáculo adicional que complica el avance hacia la profesionalización.

Por lo expuesto, es dable indicar que en la Ciudad de San Juan las empresas familiares de alojamiento enfrentan un desafío importante: mejorar su nivel de profesionalización. Potenciar sus estructuras y operaciones con acciones adicionales puede no sólo fortalecer la gestión empresarial, sino también incrementar la competitividad y asegurar su sostenibilidad a lo largo del tiempo. La implementación del ‘Modelo de los Tres Círculos’ ha brindado hallazgos valiosos para entender los retos y oportunidades, tanto en la gestión familiar como empresarial, y puede seguir sirviendo de guía para el futuro.

Seguidamente, se comparten algunas recomendaciones para futuras investigaciones que podrían aumentar la comprensión de la profesionalización de estas empresas y su impacto en la oferta turística de San Juan.

En primer lugar, además de los cuestionarios, se deberían considerar técnicas de recolección de datos más robustas, como entrevistas semiestructuradas a todos los involucrados en la oferta de alojamiento. Esto permitiría complementar la información auto-declarada y mitigar el sesgo potencial.

A su vez, para evaluar la evolución de la profesionalización, se recomienda realizar un seguimiento longitudinal de las empresas familiares, repitiendo el estudio en diferentes momentos para analizar los cambios y las acciones implementadas. Asimismo, comparar los resultados con los de ciudades o regiones cercanas permitirá identificar diferencias en términos de profesionalización, revelando características locales específicas del sector de alojamiento y áreas que necesitan mejoras.

En adición, nuevas líneas de investigación pueden abordar el proceso de sucesión en las empresas familiares de alojamiento y su impacto en la profesionalización. Aspectos como la planificación de la sucesión, la preparación de los sucesores, la

transferencia de conocimientos y la continuidad de la visión y valores empresariales son áreas prometedoras. Además, es perentorio explorar la relación entre el nivel de profesionalización y el desempeño empresarial, evaluando indicadores de rentabilidad, crecimiento, satisfacción del cliente y posicionamiento en el mercado.

Finalmente, se sugiere implementar programas de formación y capacitación tanto para las familias como para sus empleados, acompañados de estudios de impacto para evaluar los resultados. También, dado que ninguna de las empresas participantes contaba con un plan estratégico a largo plazo, sería beneficioso desarrollar uno por escrito, con metas claras a corto y largo plazo, para anticiparse a los cambios, mejorar la eficiencia y asegurar su permanencia en el mercado.

Bibliografía

- Abouzaid, S. (2008). *Manual IFC de gobierno de empresas familiares*. Corporate Governance & Capital Markets Advisory Department. Washington, D.C. 20433 U.S.A: Corporación Financiera Internacional (IFC). Obtenido de <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/838831468176949051/manual-ifc-de-gobierno-de-empresas-familiares>
- Barreto, A., Azeglio, A., & Cannizzaro, E. (2014). *La gestión del capital humano en las mini pymes de alojamiento turístico*. Buenos Aires.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico.
- Cubillos Calderón, M. G. (2020). Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la Ciudad de Ibagué, Colombia. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, 48, 223-250. Obtenido de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/12424>
- Davis, R. J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. "*Bivalent Attributes of the Family Firm*,".
- Defagot, M. (2021). *La profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento en la Ciudad de La Falda, provincia de Córdoba, Argentina*. Trabajo Final de Grado, Universidad Siglo 21, La Falda, provincia de Córdoba, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/23693>
- Delfín-Ruiz, C. C.-G.-V. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 89, 79-91,.
- Figuerola, M. (1995). *Economía para la gestión de las empresas turísticas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Gaona-Tamez, L. L.-S.-M. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. *Revista de Contaduría y Administración*, 5(2), 811-819. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga5.2-702>
- García, L. A., & Marinzalda, M. I. (2014). El diamante de porter aplicado al destino turístico. San Juan. *Dos puntas*, 187-204. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5067159.pdf>
- Junco, J. G., Rocha, C. C., Vargas, J. D., & Rodríguez, M. A. (2000). *Prácticas de gestión empresarial*. España: Interamericana.

- Marenzana, G. V. (Noviembre de 2016). Comparación de la gestión del capital humano, entre pymes y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo*, 14, 64-72.
- Miguel Ángel Gallo, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. España, Barcelona: Grupo Planeta.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2008). *Glosario de términos turísticos*. Obtenido de ONU Turismo: <https://www.unwto.org>
- Parra López, E., & Calero García, F. (2006). *Gestión y dirección de empresas turísticas*. Madrid.
- Puig, A. (2006). *Los nuevos negocios turísticos*. Buenos Aires: Valletta ediciones.
- San Juan Sánchez, & C. (2018). Las MiPymes familiares en Guanajuato y su problemática: análisis del sector hotelero. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1402-1406. Obtenido de <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/2463>
- Schlüter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.