

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Licenciatura en Administración Hotelera.

‘Profesionalización de las empresas familiares de alojamiento en la Ciudad de Salta,
Salta, Argentina’.

"Professionalization of Family-Owned Accommodation Businesses in the City of Salta,
Salta, Argentina."

Nombre y apellido: Celina Giuliana Volo Figueroa

DNI: 44.269.516

Legajo: VHTL000875

Profesor: Bruno Rossi.

Lugar y fecha: Salta, Capital, 15 de septiembre del 2024

Índice

| | |
|------------------------|----|
| Resumen | 3 |
| Abstract | 4 |
| Introducción..... | 5 |
| Métodos | 17 |
| Diseño..... | 17 |
| Participantes | 18 |
| Instrumentos | 18 |
| Análisis de datos..... | 19 |
| Resultados | 21 |
| Discusión | 25 |
| Bibliografía..... | 32 |

Resumen

Los cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos segmentos de demandas, mayor tiempo de ocio y niveles de ingreso, además de que los huéspedes hoy en día cuentan con mayor experiencia e información, hacen que la profesionalización de los servicios hoteleros sea progresivamente más indispensable.

El presente trabajo de investigación tuvo como foco de análisis a la profesionalización de empresas familiares dedicadas al servicio de alojamiento, ubicadas en zona de atractivos turísticos de la Ciudad de Salta, para la realización de un diagnóstico de la oferta actual del destino turístico. En cuanto al método de investigación, se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el cual resultó ser el más adecuado para recolectar información que permitió evaluar el nivel de formación de los recursos humanos en las empresas y determinar el grado de desarrollo de su gestión. Se adoptó un enfoque cuantitativo, considerado el marco más adecuado para obtener una descripción detallada de la situación actual de este tipo de empresas. Para ello, se emplearon dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en estas organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, evaluado a través del 'Modelo de los Tres Círculos'.

Por último, es pertinente adelantar los resultados obtenidos, tras los cuales se concluyó que los empleados de las empresas que conformaron la muestra, tanto familiares como no familiares, poseían formación profesional en el área de Hotelería y Turismo. Además, se verificó que las organizaciones aún se encontraban en proceso de profesionalización, en distintas situaciones particulares, aunque se cree que estaban preparadas para iniciar el camino hacia un mejor desempeño interno.

Palabras claves: Empresas familiares, profesionalización, alojamiento, Ciudad de Salta.

Abstract

Changes in consumer preferences, new demand segments, greater leisure time and income levels, in addition to the fact that guests nowadays have more experience and information, make the professionalization of hotel services progressively more indispensable.

The present research work focused on the analysis of the professionalization of family businesses dedicated to lodging services, located in the tourist attraction area of the city of Salta, in order to carry out a diagnosis of the current offer of the tourist destination. As for the research method, the survey technique was used and the questionnaire was used as an instrument, which turned out to be the most appropriate to collect information that allowed to evaluate the level of training of human resources in the companies and to determine the degree of development of their management. A quantitative approach was adopted, which was considered the most appropriate framework for obtaining a detailed description of the current situation of this type of company. For this purpose, two indicators were used: the degree of labor insertion of hotel professionals in these organizations and the level of development of business management, evaluated through the 'Three Circles Model'.

Finally, it is pertinent to advance the results obtained, after which it was concluded that the employees of the companies that made up the sample, both family and non-family, had professional training in the area of Hospitality and Tourism. In addition, it was verified that the organizations were still in the process of professionalization, in different particular situations, although it was believed that they were ready to start the journey towards a better internal performance.

Key words: Family businesses, professionalization, lodging, Salta City.

Introducción

Este trabajo de investigación se centra en el análisis de las empresas familiares que operan en el sector turístico, específicamente, en el área de alojamiento de la Ciudad de Salta, en la provincia de Salta, Argentina.

Las empresas familiares son un elemento clave no solo para la economía argentina, sino también para la economía global, dado que aportan de manera significativa al desarrollo económico y social en diversas partes del mundo.

De acuerdo con Figuerola (1995), 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.

Dentro del sector 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).

El elemento distintivo del alojamiento, dentro de la gama de empresas turísticas, se encuentra asociado a que el mismo está constituido por la dedicación habitual de proporcionar una residencia o habitación a los turistas (Serrano, 2017). Así, los principios organizativos utilizados en los establecimientos de pernoctación deben ser entendidos como pautas de funcionamiento para lograr la eficacia en el desarrollo de la actividad (Nieto Rodríguez, 2017).

La presente investigación, como se mencionó previamente, se enfoca específicamente en aquellas empresas familiares que brindan servicios de alojamiento y complementarios, conforme a las categorías reglamentarias establecidas por la normativa vigente en la provincia de Salta.

En particular, las empresas familiares ostentan diversas fortalezas y problemáticas, como resultado de la interrelación de las familias dentro de las empresas.

Según Martínez Nogueira (1984), la empresa familiar representa la unión de dos instituciones: la empresa y la familia. La empresa actúa como un espacio para llevar a cabo actividades dentro de un marco de división del trabajo y como un medio para coordinar esfuerzos mediante la cooperación. Por su parte, la familia va más allá de las actividades que se desarrollan en su interior, ya que fomenta y refuerza la identidad social del individuo, creando una comunidad de personas que participan plenamente, a través de vínculos y relaciones esencialmente afectivas. Esta noción también es respaldada por Casanueva Rocha y otros (2000), quienes señalan que la gestión de las empresas turísticas familiares se distingue por la conexión entre el negocio y la familia.

Por otro lado, se reconoce que las empresas familiares son una alternativa frente a las crisis económicas regionales. Doderó (2014) relata que, en su experiencia en 12 países latinoamericanos, incluida Argentina, entrevistó a miembros de empresas

familiares y no familiares, abarcando desde los fundadores hasta la tercera generación, así como a personas ajenas a la familia. Según el autor, en un contexto de crisis económicas recurrentes, las empresas no familiares tienden a retirarse, cerrar o vender, como la mejor estrategia para protegerse ante situaciones adversas. En contraste, las empresas familiares ofrecen una mayor estabilidad en la región o comunidad donde fueron establecidas (Dodero, 2014).

Asimismo, Dodero (2014) proporciona herramientas de análisis que se alinean con teorías de gestión relacionadas con la inteligencia emocional, los retos del aprendizaje en equipo, el liderazgo y la participación de hijos y nietos en los emprendimientos familiares. Con fundamento en ello, explica que “los miembros de equipos emocionalmente inteligentes se relacionan mejor, responden de manera constructiva en situaciones difíciles e influyen positivamente unos en otros”.

Por otra parte, según Rodríguez (2010), lo que diferencia a una empresa familiar es el grado de involucramiento de la familia en el negocio, abarcando aspectos como la operación, la gestión, la toma de decisiones y el control. Cuando los miembros de la familia participan en la empresa, las dinámicas sociales de su entorno se reflejan en ella. Así, lo que ocurra en uno de los componentes de esta relación afectará el resultado de la empresa familiar.

La autora señala que cuando las mismas personas interactúan en dos contextos sociales diferentes, lo que sucede en uno influye en sus comportamientos y actitudes en el otro. Esto implica que las interacciones están interconectadas, lo que significa que cada elemento del sistema está relacionado, ya sea directa o indirectamente, y no se pueden evaluar por separado (Rodríguez, 2010). En ocasiones, incluso si cada parte logra un rendimiento óptimo, esto no asegura que el sistema en su conjunto alcance sus objetivos,

lo que puede llevar a que una de las partes deba sacrificar su beneficio para que el sistema global alcance su máximo potencial.

Con base en lo indicado, la interrelación entre los integrantes de la familia es de vital importancia en la vida de la empresa familiar. Por ello se suele decir que estas fracasan si no ven que la clave de su futuro está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar, por el sólo hecho de ser una empresa familiar (Dodero, 2014).

Desde un enfoque sistémico, la empresa familiar comprende tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, de acuerdo con el 'Modelo de los Tres Círculos', propuesto por Davis y Tagiuri (1996).

Este modelo describe cómo se superponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como el rol que desempeña cada miembro dentro de los siete subconjuntos que surgen en las áreas de intersección. En esencia, este modelo busca ilustrar la interacción dentro de una empresa familiar, mostrando la relación entre los tres círculos de influencia mencionados. La forma en que una empresa familiar gestione estos tres subsistemas dará cuenta de su nivel de profesionalización, en cuanto su modelo de gestión y desarrollo.

Al respecto, Horsten (2006) *Administración básica de la empresa familiar*. Sostiene que este modelo puede ser una herramienta valiosa para comprender las fuentes de los conflictos interpersonales, así como los problemas relacionados con los roles, las prioridades y los límites en las empresas familiares.

Como resultado de dicha estructura interna compleja, las empresas familiares presentan como fortalezas los siguientes factores: visión a largo plazo; capacidad de

resiliencia; fuerte sentido de trascendencia y compromiso; estabilidad de vínculos emocionales que propician acuerdos sostenibles; existencia de intereses familiares y valores compartidos profundos (Hambra, 2012).

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

En particular, una empresa se considera profesional cuando demuestra elevados estándares de rendimiento y ética. Esos niveles se alcanzan “generando culturas que pongan énfasis en el desempeño, al tiempo que adhieren a valores fundamentales de la compañía, aprenden en forma constante, y se esfuerzan por lograr la igualdad en reconocimiento y recompensas” (Davis, 2016, párr. 3).

“El no llevar a cabo la profesionalización es una de las razones fundamentales por las cuales una empresa familiar desaparece a corto plazo” (Gaona y otros, 2019, p. 813). De este modo, la falta de flexibilidad y la ausencia en cuanto a la preparación y capacitación continua del personal son aspectos que se deben trabajar si se desea prevalecer y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo (Gaona y otros, 2019).

Abordar la profesionalización en la empresa familiar significa, esencialmente, poder establecer órganos de gobierno que faciliten la toma de decisiones en relación con sus tres áreas de poder (familia, empresa y propiedad). Además, implica la potencial

implementación del protocolo familiar como una herramienta de profesionalización y la adecuada formación de los recursos humanos.

En cuanto a este último aspecto, hay dos niveles de profesionalización en una empresa familiar: el primero se refiere a la capacitación y formación de los miembros de la familia, mientras que el segundo involucra la contratación de profesionales para desempeñar roles específicos dentro de la organización. Por consiguiente, se puede decir que profesionalizar la empresa familiar implica que quienes se ocupan de la gestión sean competentes y cuenten con formación suficiente, sean estos miembros de la familia o no (Press, 2013).

Ante esto, Rodríguez (2010) indica que, al momento de diagnosticar la situación de las pequeñas y medianas empresas familiares en Latinoamérica, se encuentra entre sus dificultades la pobre gestión administrativa desarrollada por sus fundadores, hecho resultante de la falta de profesionalización que poseen los dirigentes de las organizaciones.

Como paliativo, a través de la profesionalización, las empresas pueden optimizar su gestión y facilitar un traspaso generacional ordenado, lo que asegura un futuro más prometedor tanto para la familia como para la empresa.

En específico, es importante destacar que los servicios de alojamiento requieren un gran uso de recursos humanos. La intangibilidad del servicio y su elevada dependencia de estos recursos dificultan su estandarización. Por ello, para asegurar la calidad es significativo que los miembros de la empresa cuenten con las capacidades necesarias, sean bien dirigidos y estén motivados (Parra López y Calero García, 2006).

En ese sentido, la formación no solo mejora los conocimientos de las personas, sino que además brinda seguridad, motivación y predisposición para el trabajo. Por lo tanto, mientras más formación reciban los miembros de una empresa mejor será su desempeño (González Unzueta, 2012).

En dicho contexto, la profesionalización tiene como objetivo, por ende, cambiar el funcionamiento de la empresa y convertirla en una organización que opere de manera más estructurada. Esto implica realizar una reestructuración, de manera que la información pueda ser compartida y no resida solo en la mente del emprendedor (Favier y Martin, 2017).

En el presente existe una gran cantidad de investigaciones sobre el desarrollo de recursos humanos en empresas familiares; sin embargo, son escasos los estudios relacionados con empresas de alojamiento. A medida que se busca información a nivel nacional, la disponibilidad de antecedentes se reduce aún más. En el ámbito local, prácticamente no existen investigaciones pertinentes al tema en análisis.

A continuación, se reseñan antecedentes con aspectos en común con este estudio.

Barugel (2005), en *'La gobernanza de las empresas de familia, un código de buenas prácticas para la supervivencia'*, mencionó que las empresas, al igual que los seres humanos, atraviesan diferentes etapas de desarrollo.

Esta similitud permitió establecer una conexión entre la evolución de las personas y la de las organizaciones que crean. Ambos pasan por cuatro etapas diferenciadas, marcadas por diversas crisis; en los humanos se pueden identificar las etapas de niño, adolescente, adulto y anciano.

En el caso de las organizaciones, especialmente las empresas familiares, se distinguen las siguientes etapas: etapa fundacional, que culmina en una crisis de liderazgo; etapa de organización funcional, que surge a partir de la crisis de autonomía gerencial; etapa de delegación, que generalmente se presenta por una crisis de control; y finalmente, etapa de coordinación, que permite identificar claramente los componentes del sistema de toma de decisiones y diferenciarlos entre decisiones de gerenciamiento y decisiones de control.

Por su parte, la investigación de Gaona y otros (2019) titulada *‘La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad’*, tuvo como objetivo analizar la relevancia de la profesionalización en estas empresas como un requisito para su sostenibilidad. Utilizando un método de investigación documental, los autores revisaron publicaciones de revistas científicas y libros relacionados con el tema.

En sus conclusiones, señalaron que la profesionalización es un pilar esencial para la longevidad de la empresa familiar, ya que aporta numerosas ventajas a la organización, incluyendo un mejor control sobre las actividades realizadas por cada miembro, la apertura a nuevos mercados y, fundamentalmente, la continuidad y rentabilidad del negocio.

En adición, Gaona y otros (2019) identificaron tres aspectos clave que justificaban la profesionalización en una empresa familiar: 1) la falta de capacidades de los miembros de la familia para gestionar el negocio, 2) la posibilidad de que la gerencia modifique las normas y valores operativos, lo que hace esencial contar con una perspectiva objetiva y profesional, y 3) la necesidad de profesionalizarse para seleccionar al líder que dirigirá la empresa y facilitar un exitoso traspaso generacional.

En este sentido, según los autores, es posible que un profesional externo, bien capacitado, se integre a la empresa para garantizar su continuidad y crecimiento.

Asimismo, Meira y Carvalhal (2013) en su trabajo de *'Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras'*, buscaron analizar la sucesión y los conflictos existentes en pequeñas empresas familiares del sector hotelero en la ciudad de Aracaju, Brasil.

Para ello, se indagó sobre el perfil de los fundadores y sus posibles herederos, se examinó sobre si existía y de qué manera se daba el proceso de sucesión. Por último, se buscó identificar cuáles eran y de qué manera se generaban los conflictos entre fundadores y herederos en este tipo de empresas.

El método de investigación que utilizaron fue el estudio de casos múltiples y se analizaron cuatro empresas hoteleras. Se recolectaron datos a través de entrevistas personales semiestructuradas con al menos un heredero(a). Los resultados de la investigación demostraron que no siempre las decisiones de sus herederos eran las mismas que serían llevadas a cabo por sus fundadores, discrepando muchas veces en acciones referidas a la toma de decisiones.

Los autores pudieron también recabar información sobre el modo de gestionar los recursos humanos y concluir que los conflictos que podían surgir se relacionaban con la manera en que sus jefes trataban a sus empleados.

Por otro lado, Marenzana (2014), mediante *'La gestión del capital humano en pymes hoteleras familiares de la norpatagonia Argentina'*, tuvo como propósito analizar la gestión del capital humano en pymes hoteleras de gestión familiar ubicadas en la norpatagonia argentina. Para ello, se utilizó una metodología cualitativa de tipo

exploratorio, enfocándose en establecimientos que cumplieran con los parámetros geográficos y teóricos establecidos, seleccionándose empresas de administración familiar que estaban categorizadas como pymes.

En sus conclusiones, se destacó la importancia de contar con un plan de gestión de personal para facilitar un cambio generacional más efectivo. Esto permitiría mantener activa a la mano de obra joven, flexibilizando los valores de la empresa y adaptándose a la nueva ideología del capital humano.

Además, se subrayó la necesidad de integrar a los nuevos empleados no solo en la empresa, sino también en el entorno familiar, promoviendo un sentido de pertenencia característico de estas organizaciones. La investigación también resaltó la relevancia de motivar a los empleados para que se capaciten y profesionalicen en el ámbito hotelero.

Finalmente, otro antecedente pertinente es el de Novaira (2020), denominado '*La profesionalización y cierre prematuro de empresas familiares, Ciudad de Villa María*'. El objetivo de dicha investigación fue determinar si la falta de profesionalización había sido una de las causas de conflictos o del cierre prematuro de las empresas familiares en Villa María, Córdoba, en el año 2020.

La metodología consistió en realizar entrevistas con preguntas abiertas semiestructuradas a miembros de la familia. Se analizó la información recopilada, comparando todos los casos y observando cuáles respondían a la problemática planteada.

Aunque el muestreo de entrevistas fue amplio, no se logró establecer una generalización sobre el problema. Sin embargo, se identificó una dificultad notable: la falta de profesionalización afectó negativamente el ambiente laboral de las empresas.

Pese a ello, no se pudo afirmar con certeza que la ausencia de profesionalización fuera el factor principal detrás del cierre prematuro de las empresas en la región estudiada.

Habiendo culminado con la exposición de antecedentes afines, es posible enunciar que, con el objetivo de obtener un diagnóstico sobre la oferta en la Ciudad de Salta, esta investigación se centra en analizar la profesionalización de las empresas familiares dedicadas al sector de alojamiento.

Como se ha argumentado, este tipo de organizaciones trae consigo problemáticas que generan desafíos de responsabilidad, mejora continua y gestión, lo que afecta a la ciudad y, especialmente, al sector turístico y de alojamiento.

Como se evidencia en numerosos estudios, la falta de profesionalización en las empresas familiares dificulta su funcionamiento interno, así como su desempeño externo, limitando así el potencial que pueden ofrecer al mercado. Esto incluye adaptarse a las nuevas necesidades de los huéspedes, enfrentar la alta competitividad del sector, y considerar el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en los hábitos de consumo, entre otros factores. Por lo tanto, se hace cada vez más relevante la profesionalización de la oferta de servicios para los huéspedes.

Con base en lo expuesto hasta este momento, se plantearon las siguientes preguntas que orientan la presente investigación.

1. ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual de las empresas familiares dedicadas al hotelería en la Ciudad de Salta?

2. ¿Cuál es el grado de inserción laboral de los profesionales en Hotelería en estas empresas?

3. ¿Cómo se gestionan los subsistemas de empresa, familia y propiedad en este tipo de organizaciones?

Objetivo general

Analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad de Salta, con el fin de realizar un diagnóstico de la oferta actual.

Objetivos específicos

Evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo u Hotelería en las empresas familiares del sector de alojamiento de la Ciudad de Salta.

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

Métodos

Diseño

Este proyecto de investigación tuvo un enfoque descriptivo, al tiempo que buscó obtener una aproximación cuantitativa sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares en el sector de servicios de alojamiento en Salta Capital.

Para ello, se utilizaron dos indicadores: el grado de inserción laboral de los profesionales en Turismo u Hotelería en estas organizaciones y el nivel de desarrollo de la gestión empresarial, fundamentado en el 'Modelo de los Tres Círculos' de Davis y Tagiuri (1996).

El diseño de la investigación fue no experimental, en tanto se analizaron las variables bajo estudio sin manipulación alguna, y de tipo transversal, ya que se desarrolló en un momento determinado.

El primer objetivo específico se enfocó en evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales en Turismo u Hotelería dentro de las empresas familiares objeto de estudio, abarcando tanto la profesionalización de primer nivel (incorporación de familiares con formación), como de segundo nivel (contratación de profesionales no familiares).

A su vez, se inquirió el nivel de educación formal alcanzado por los miembros de la empresa, tanto familiares como no familiares, así como la existencia de recursos humanos capacitados específicamente en Turismo u Hotelería.

El segundo objetivo, por otro lado, buscó medir el nivel de profesionalización en relación con el modelo de gestión utilizado por las empresas para la toma de decisiones relacionadas con la familia, la empresa y la propiedad.

Participantes

Las unidades de análisis de esta investigación fueron las empresas familiares dedicadas a servicios de alojamiento en Salta Capital, las cuales estaban habilitadas de acuerdo con la regulación vigente y en las que al menos dos miembros de la familia participaban en su gestión y dirección. Además, estas empresas debían tener un mínimo de 10 años de trayectoria en el mercado.

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico e intencional, y la muestra estuvo compuesta por 3 establecimientos hoteleros. Las encuestas se aplicaron a hombres y mujeres mayores de 18 años que formaban parte de la familia empresaria de los establecimientos de alojamiento, sin importar el cargo que ocupaban en la organización. De cada establecimiento de la muestra participó un miembro en representación.

Instrumentos

Se eligió la encuesta como técnica para esta investigación porque facilitó la recolección de información sobre una amplia variedad de variables.

El modelo de cuestionario utilizado fue inspirado en el modelo de diagnóstico de empresas familiares, creado por Belausteguigoitia Rius (2004), el cual permitió obtener un indicador del grado de profesionalización de estas empresas, a partir del nivel de desarrollo de su estructura organizativa.

Cabe recalcar que al cuestionario se le incorporaron, en la primera parte, interrogantes que se relacionaban directamente con la profesionalización en términos de grado de formación de sus recursos humanos (familiares y no familiares).

Análisis de datos

El análisis de los datos recolectados se dividió en dos partes.

En primer lugar, las respuestas a las preguntas 1 a 6 fueron analizadas estadísticamente. El objetivo fue relacionar la mayor cantidad de variables recopiladas para obtener conclusiones significativas que enriquecieran el conocimiento sobre el sector empresarial en estudio.

En este contexto, fue relevante establecer vínculos entre las diferentes clases y categorías de alojamiento y el número de familiares que trabajaban en la empresa, así como identificar si esta cantidad variaba según los años de antigüedad del establecimiento.

Asimismo, se buscó identificar patrones relacionados con las tipologías de alojamiento que contaban con un mayor número de profesionales en actividad, el porcentaje de establecimientos que disponían de recursos especializados en Turismo u Hotelería, y los niveles de profesionalización de primer y segundo nivel en las empresas familiares analizadas.

En el punto 7 del cuestionario se planteó el ‘Modelo de Diagnóstico de Empresas Familiares’, el cual incluyó 10 preguntas por cada uno de los subsistemas (empresa, familia y propiedad), a través de una escala de Likert. Siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia Rius (2004), creador del modelo, la puntuación obtenida podía arrojar los siguientes resultados:

- Más de 120 puntos. La empresa familiar había alcanzado un buen desarrollo y había hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).
- Entre 90 y 119. La empresa estaba en vías de profesionalización y era necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).
- Entre 60 y 89 puntos. Aún debían realizarse cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Había indicios de que se estaban realizando cambios, que aún no eran tan evidentes (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).
- Menos de 60 puntos. La empresa en desarrollo estaba lejos de lograr la profesionalización (Belausteguigoitia, 2004, p. 280).

Además de interpretar los resultados según la puntuación obtenida, se realizó un entrecruzamiento de datos que permitió llegar a conclusiones que integraban ambas facetas de la profesionalización de estas empresas: la formación de sus recursos humanos y el desarrollo de la estructura organizativa para la toma de decisiones.

Como resultado, se previó elaborar un diagnóstico que reflejara los patrones de comportamiento de estas variables en función de la tipología del establecimiento, incluyendo clase, categoría, tamaño y antigüedad de cada empresa.

Resultados

Con el fin de ilustrar los hallazgos obtenidos mediante los instrumentos utilizados en esta investigación, en esta sección se presentan los datos recopilados de los establecimientos que conformaron la muestra.

Como se indicó previamente, la primera parte de la encuesta tenía como finalidad recopilar un conjunto de variables que brindaran un contexto para analizar posibles patrones que pudieran conducir a una empresa a profesionalizarse.

En línea con ello, en la Tabla 1 se expone una comparación entre los tres establecimientos que se encuestaron, mostrando el tipo de alojamiento, categoría, antigüedad y cantidad de colaboradores.

Tabla 1.

Datos inherentes a establecimientos encuestados.

| Establecimiento | Tipo/Clase | Categoría | Antigüedad | Colaboradores |
|-----------------|------------|-------------|------------|---------------|
| Alojamiento 1 | Hotel | 3 estrellas | 24 años | 15 |
| Alojamiento 2 | Hotel | 3 estrellas | 25 años | 14 |
| Alojamiento 3 | Apart | 3 estrellas | 25 años | 14 |

A continuación, en la Tabla 2, se presenta el número total de colaboradores miembros de la familia que trabajaban en los alojamientos registrados.

Tabla 2.

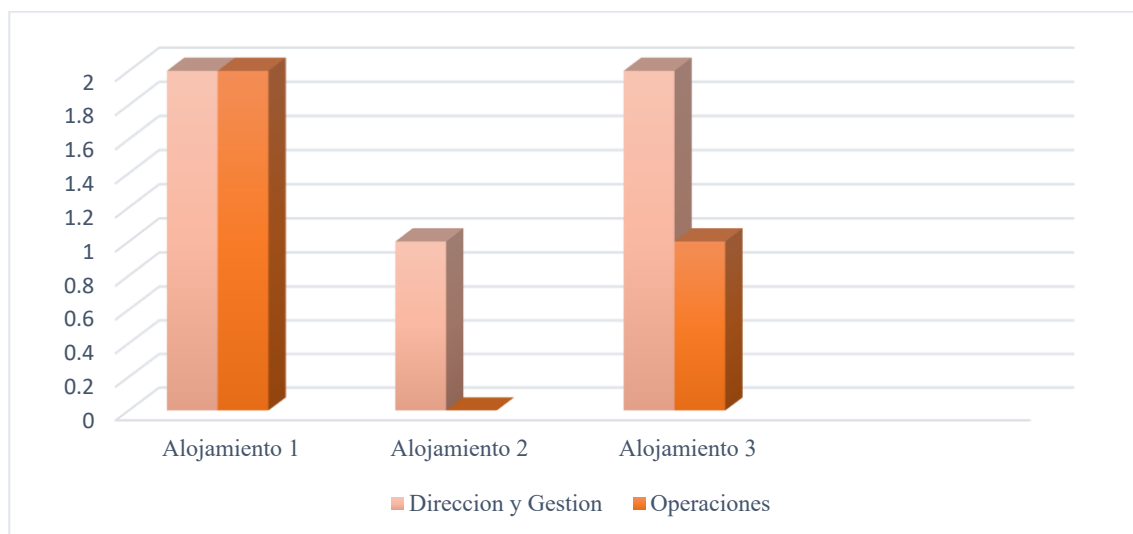
Cantidad de colaboradores miembros de la familia en las empresas.

| Establecimiento | Colaboradores miembros de la familia |
|-----------------|--------------------------------------|
| Alojamiento 1 | 4 |
| Alojamiento 2 | 1 |
| Alojamiento 3 | 3 |

Seguidamente, en la Figura 1, se muestra la cantidad de miembros de la familia de cada empresa que trabajaban en ellas, diferenciando si formaban parte de la Dirección y Gestión o si realizaban funciones en Operaciones.

Figura 1.

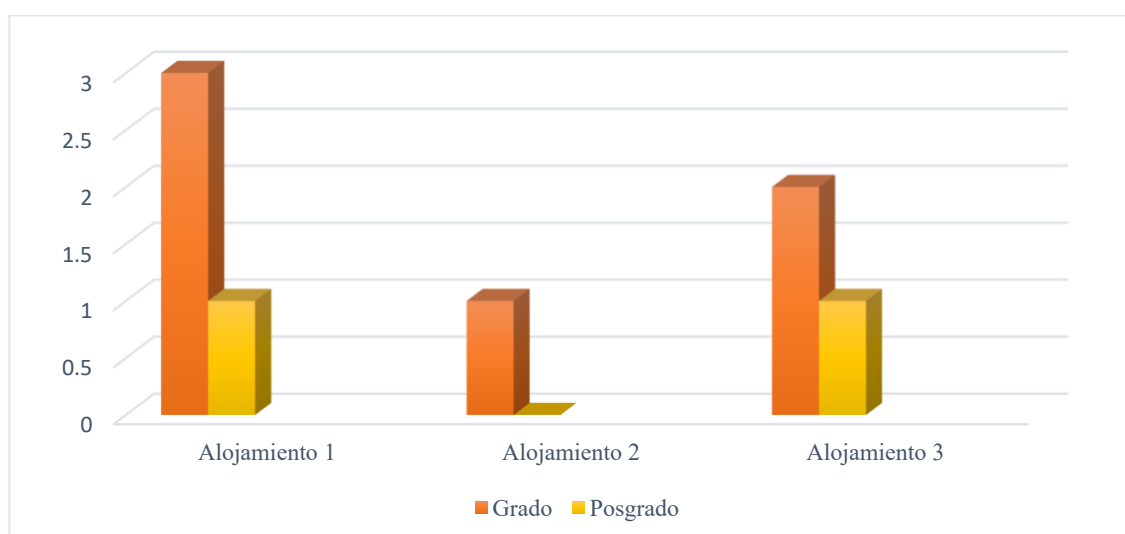
Miembros de cada familia empresaria en Dirección y Gestión y Operaciones.



De igual manera, en la Figura 2 se especifica el nivel de educación logrado por los miembros de la familia que laboraban en cada empresa.

Figura 2.

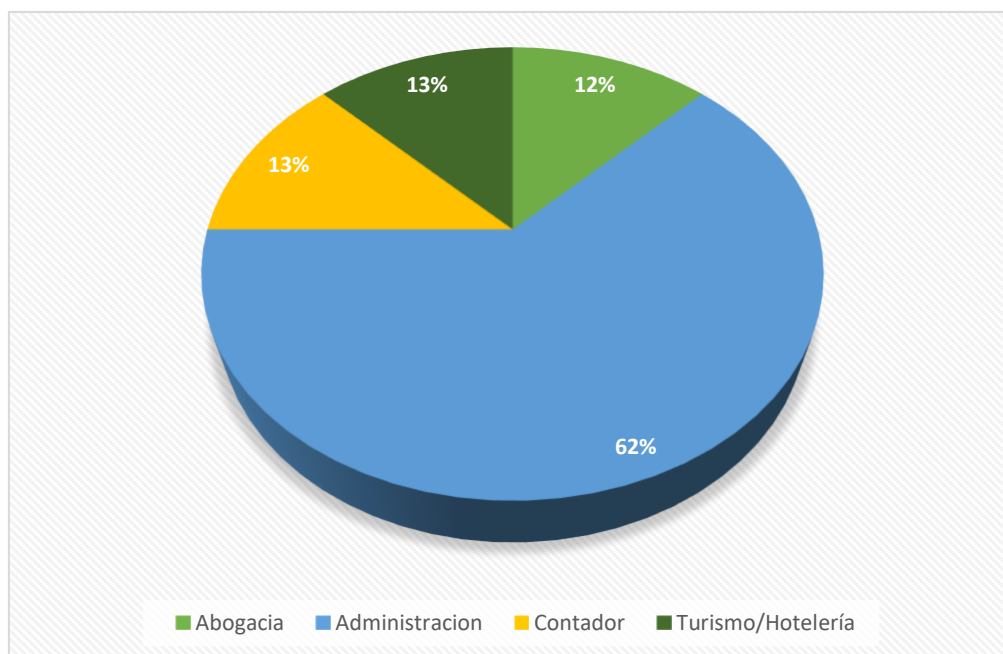
Último nivel educativo alcanzado por miembros de la familia.



En relación con el nivel de educación alcanzado por los colaboradores miembros de las familias encuestadas, en la Figura 3 se especifica el área de formación de estos.

Figura 3.

Área de formación de miembros de las familias encuestadas.



Por otra parte, en la Tabla 3 se presenta información sobre el número de colaboradores externos (no familiares) que tenían educación terciaria y/o universitaria y que desempeñaban labores en cada una de las empresas de alojamiento.

Tabla 3.

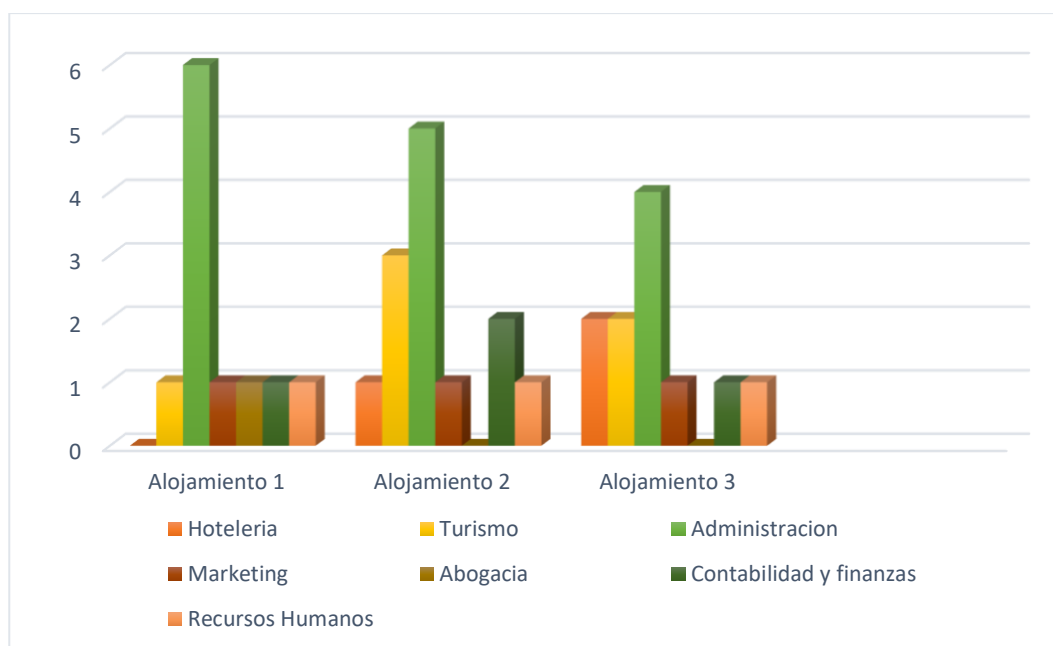
Colaboradores externos (no familiares) con estudios superiores.

| Establecimiento | Colaboradores externos (no familiares) |
|-----------------|--|
| Alojamiento 1 | 11 |
| Alojamiento 2 | 13 |
| Alojamiento 3 | 11 |

Por último, en la Figura 4 se detalla el área de formación de los colaboradores externos (no familiares).

Figura 4.

Área de formación de colaboradores externos (no familiares).



En cuanto al segundo objetivo específico, este consistió en explorar el nivel de desarrollo logrado en la gestión de las empresas familiares en relación con la empresa, la familia y la propiedad.

Los resultados obtenidos por cada compañía se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4.

Puntuación obtenida según el 'Modelo de los Tres Círculos'.

| Alojamiento | Esferas del Modelos de los Tres Círculos | | | Total |
|---------------|--|---------|-----------|-------|
| | Empresa | Familia | Propiedad | |
| Alojamiento 1 | 30 | 35 | 38 | 103 |
| Alojamiento 2 | 42 | 35 | 35 | 112 |
| Alojamiento 3 | 33 | 28 | 32 | 93 |

Discusión

El sector de alojamiento en la Ciudad de Salta requiere de un control y análisis interno para evaluar su desempeño, con el fin de planificar las acciones necesarias que permitan ofrecer un servicio de calidad y seriedad. Esta es la principal motivación de la presente investigación, cuyo objetivo central es analizar el nivel de profesionalización de las empresas familiares en el aludido sector, para así realizar un análisis sobre la oferta actual de la capital provincial.

En la actualidad, es vital contar con un elevado grado de profesionalización, dado que los huéspedes tienen nuevas necesidades y preferencias, con expectativas más altas acerca de los servicios que se ofrecen en los alojamientos. Por ello, se debe estar preparado para poder cumplir con sus requerimientos y brindarles un servicio de calidad y excelencia.

La relevancia de este estudio se basa en la existencia de una gran cantidad de empresas familiares en el sector turístico, especialmente aquellas enfocadas en ofrecer servicios de alojamiento, la cuales no cuentan con el respaldo de asesores especializados en el área. Como consecuencia, el análisis desarrollado en este escrito tiene como objetivo comenzar a visibilizar esta problemática.

Asimismo, es importante resaltar que hay diversos atributos que confieren gran relevancia a este trabajo, cuya principal fortaleza es que no se encontraron antecedentes de estudios previos sobre el tema tratado, tanto de manera local como a nivel provincial. Cabe destacar que las características de este estudio son de gran importancia en el contexto actual de las empresas de alojamiento, dada la demanda tan volátil y la

incertidumbre que enfrenta el sector turístico en general y, en particular, los prestadores de servicios de alojamiento.

Además, se han identificado aquellos sectores que requieren capacitación, lo cual puede ser abordado a través de programas formativos, contribuyendo así al desarrollo adecuado del turismo, garantizando una correcta prestación de servicios y, por ende, el ofrecimiento de una experiencia satisfactoria a los visitantes.

Como contrapartida a lo mencionado, una de las debilidades evidenciadas en este trabajo fue la limitación de contar con un muestreo más amplio, lo que habría permitido recopilar una mayor cantidad de datos. En este caso, solo se realizaron encuestas a tres empresas. En complemento, se puede señalar la falta de disposición de algunas empresas de alojamiento a participar en el estudio, lo cual representó un obstáculo al intentar ampliar la muestra.

Otra limitación fue la falta de antecedentes sobre la profesionalización de empresas familiares de alojamiento a nivel regional y provincial, ocasionando la contrastación respecto de recursos precursores que ha recolectado la situación de destinos con potenciales características disímiles al de la Ciudad de Salta.

Prosiguiendo con el primer objetivo específico planteado, el cual se basa en evaluar el nivel de inserción laboral de los profesionales de Turismo u Hotelería en las empresas del servicio de alojamiento de gestión familiar de la Ciudad de Salta, tras realizar un análisis de los resultados, se pudo abordar a las siguientes interpretaciones.

Atento a dicho objetivo y a los datos obtenidos, se pudo percibir que en los tres establecimientos los miembros de cada familia estaban involucrados de manera activa, desempeñando diversas tareas para asegurar el funcionamiento y la gestión de las

empresas. Además, contaban con personal formado en Recursos Humanos, lo que resulta de gran importancia para los servicios de alojamientos. En concordancia con Parra López y Calero García (2006), para garantizar la calidad es crucial que los miembros de la empresa posean las habilidades necesarias, reciban una adecuada dirección y estén motivados en su labor.

De este modo, como comentaba González Unzueta (2012), la capacitación no solo amplía el conocimiento de los individuos, sino que también fortalece su confianza, impulsa su motivación y mejora su actitud hacia el trabajo. Por lo tanto, cuanto mayor sea la formación de los integrantes de una empresa, mejor será su rendimiento.

Además, respecto del área de formación de los miembros de la familia de cada empresa, cabe destacar que constaba en un 62% por egresados de carreras de Administración, lo que podría inferir que las empresas encuestadas eran dirigidas por ellos, en cuanto a tareas de dirección, gestión y operación se tratara. En línea con lo expuesto por Rodríguez (2010), lo que distingue a una empresa familiar es el nivel de implicación de la familia en el negocio, abarcando áreas como la operación, la gestión, la toma de decisiones y el control.

Se pudo observar también que, en cada establecimiento, la mayoría del personal externo (no familiar) tenía un perfil profesional. Sin embargo, en el alojamiento 1 no se contaba con un profesional formado en Hotelería, lo que lo diferencia de los demás.

Con respecto a la cantidad de miembros de la familia que trabajan en la empresa, se expone que, la empresa uno y tres que fueron encuestadas, cuentan con miembros de la familia que asiste personalmente al establecimiento desempeñando tareas relacionadas a la Dirección y Gestión y Operaciones. En cambio, el alojamiento dos, cuenta con un solo miembro que se desempeña en Dirección y Gestión y se deduce que posiblemente maneje lo

que es Operaciones en el alojamiento. Esto debido a que sólo los miembros de la familia y dueño del capital son los únicos que pueden tomar cargos altos en la empresa. Vale aclarar que todos los requisitos coinciden perfectamente con los expuestos por Gaona y otros (2019), se menciona que la profesionalización no es solo un factor que favorece la continuidad y sobrevivencia, sino también para crear, de esta forma, una ventaja competitiva frente a otras empresas de características similares.

La administración es completamente familiar, al igual que la totalidad de las acciones, coincidiendo con los requisitos definidos por Gaona y otros (2019). Esto no coincide con lo expuesto por Marenzana (2013), que le resulta necesario integrar al personal al entorno familiar fomentando un sentido de pertenencia propio en las organizaciones.

Analizando los resultados del segundo objetivo específico planteado, centrado en evaluar los tres subsistemas: familia, empresa y propiedad, según el Modelo de los Tres Círculos de Davis y Tagiuri (1996), y siguiendo los criterios establecidos por Belausteguigoitia Rius (2014) en cuanto a la puntuación obtenida, es posible arribar a las siguientes consideraciones.

El sistema de propiedad resalta con el puntaje más alto en el alojamiento uno impulsado por la obtención de 38 puntos. Todos los alojamientos tienen un plan de acción establecido en cuanto a la propiedad, todos valorizan la empresa periódicamente, algo que trae tranquilidad a todos los miembros de la familia más allá si participan o no de las actividades del alojamiento.

El sistema de empresa en el alojamiento dos, podemos resaltar que conlleva 42 puntos, pasando por arriba de los otros dos establecimientos, ya que no hay ningún personal externo profesional en posición de alto mando y solo administración es manejada por un miembro de la familia.

La familia es el sistema que se prioriza mantener de manera ordenada. En cuanto a la especialización, ninguno de los sucesores tiene experiencia previa en el sector hotelero antes de integrarse a la empresa familiar. No obstante, existe una clara visión empresarial compartida entre la familia y la empresa. Se observa un fuerte sentido de identificación con la familia en los diferentes alojamientos, a pesar de que no existe una presión explícita para formar parte de la empresa en sí.

Según los datos obtenidos en esta encuesta, los administradores de las empresas participantes perciben la necesidad de profesionalizar los cargos directivos, lo cual contrasta con lo señalado por Meira y Carvalhal (2013). En sus conclusiones sobre la profesionalización de la gestión, los autores indicaron que la población encuestada consideraba este proceso como un paso esencial y se mostraban receptivos a la idea de que profesionales externos y capacitados ocupen posiciones de alta dirección.

En sumatoria, todas las unidades encuestadas se clasificaron como empresas en proceso de profesionalización, requiriendo implementar cambios para mejorar sus posibilidades de éxito. Uniendo con lo que expone Barugel (2005), las empresas pasan por cuatro etapas diferentes, marcadas por diversas crisis. Al superar estas etapas, los alojamientos se pueden concluir que tendrán un claro sistema de toma de decisiones que ayudara a mejorar el funcionamiento y a evitar desviaciones en los objetivos de las empresas.

Con base en lo expuesto, se puede afirmar que es fundamental contar con personal capacitado que impulse el progreso de cada empresa, permitiéndole superar continuamente su umbral de competitividad, ya que como plantea Novaira (2020) la falta de profesionalización puede afectar negativamente en el ambiente laboral de las empresas. En conclusión, se puede aseverar que el nivel de profesionalización de las

empresas familiares de alojamiento encuestadas resultaba ser alto, cumpliendo así con el objetivo general de esta investigación.

Empero, a pesar de que se observó un alto porcentaje de personas capacitadas trabajando en los establecimientos, es esencial seguir apostando por la formación profesional, tanto de los colaboradores que forman parte de la familia como del personal externo o no familiar.

Esta práctica permitirá a los alojamientos alcanzar mayores niveles de calidad en la prestación de sus servicios, capacitándolos para competir de acuerdo con la demanda fluctuante. Así, se contribuirá al fortalecimiento de cada empresa, permitiéndole posicionarse de manera rentable en el mercado y asegurando su perdurabilidad a lo largo del tiempo.

A futuro, una posible línea de investigación podría examinar los procesos de capacitación dentro de las empresas, con el objetivo de conocer las principales áreas que se capacitan, los temas abordados, y si la capacitación incluye solo al personal externo o también al núcleo familiar, entre otros aspectos. Asimismo, un estudio centrado en los procesos de formación en los emprendimientos familiares hoteleros podría ser de gran utilidad para el resto de las empresas del sector, permitiendo identificar cuáles capacitaciones tienen un mayor impacto en la mejora de la prestación de servicios.

Con especial atención al trabajo realizado, se pueden formular las siguientes recomendaciones para mejorar el desempeño en futuras intervenciones. En primer lugar, sería relevante que el diseño de investigación no se limite únicamente al enfoque cuantitativo mediante encuestas, sino que adopte un enfoque mixto, incorporando también instrumentos cualitativos como entrevistas con preguntas abiertas. De este modo, se podría entrevistar no solo al personal del núcleo familiar de las empresas, sino también

al personal externo, lo que permitiría obtener información valiosa para un análisis más profundo.

Por último, como otra posible línea de acción, se sugiere que este trabajo sirva como un catalizador para generar un espacio de diálogo e intercambio constante de información entre las empresas de gestión familiar del sector hotelero de la Ciudad de Salta. Como consecuencia, este tipo de interacción podría fomentar la colaboración, el aprendizaje mutuo y el fortalecimiento del sector en su conjunto.

Bibliografía

Badía J. y Escribá-Esteve, A. (2018). La profesionalización de la empresa familiar: Conceptualización y elementos claves. Recuperado de www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/

Barugel, Ernesto A. (2005). *La gobernanza de las empresas de familia, un código de buenas prácticas para la supervivencia*. Universidad del CEMA. Área: finanzas- negocios N° 291.

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

Casanueva Rocha, C., García Del Junco, J. y Caro González, F. J. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid, España: Pirámides.

Davis, J. (3 de mayo de 2016). *El desafío de profesionalizar una empresa familiar*. Instituto Argentino de la Empresa Familiar IADEF. <https://www.iadef.org/el-desafio-de-profesionalizar-una-empresa-familiar/>

Davis, J. y Tagiuri, R. (1982). Modelo de los tres círculos.

Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar.

Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Editorial el Ateneo. Buenos Aires.

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

Figuerola, M. (1995). Economía para la gestión de las empresas turísticas. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Gaona, L., Hernández, R. y Aguilera, G. (2019). La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad. Universidad Autónoma de Nueva León.

González Unzueta, C. (2012). Cómo evitar y resolver conflictos. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Hambra, J. (2012). Cómo lograr una empresa familiar visionaria. Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Irigoyen, H. (2010). Pymes: aspectos particulares de las empresas de familia. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Edición Fondo Editorial Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Leach, P. (1996). La empresa familiar (3° Ed.). Buenos Aires: Editorial Granica.

Marenzana, G. (2014). *La gestión del capital humano en Pymes Hoteleras familiares de la Norpatagonia Argentina*. Revista Electrónica CECIET. 4, pp. 51-77.

Martínez Nogueira, R. (1984). Empresas Familiares: análisis organizacional y social. Buenos Aires: Editorial Macchi.

Meira, R. y Carvalhal, F. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares, estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras*. Estudios y Perspectivas en Turismo. 22 (5), pp. 854-874.

Nieto Rodríguez, A. (2017). Organización de las empresas de alojamientos turísticos. En Dirección y coordinación de alojamientos turísticos (pp. 59-86). Madrid, España: Síntesis.

Novaira (2020). *'La profesionalización y cierre prematuro de empresas familiares, Ciudad de Villa María'*. Trabajo Final de Grado. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19249>

Parra López, E. y Calero García, F. (2006). Gestión y dirección de empresas turísticas. Madrid: Mc Graw Hill.

Pérez, Ana Isabel. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Revista de investigación, Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

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

Puig, A. (2006). Los nuevos negocios turísticos (1º. Ed.). Buenos Aires: Valleta Ediciones.

Rodríguez, L. (2010). Empresas familiares, ante la crónica de una muerte anunciada. Revista Empresarial Inter Metro. 6 (1), 62-63.

Rodríguez, T. (2010). Empresas familiares, visión latinoamericana. Pearson Educación. México.

Ronquillo Horsten, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México, D.F: Panorama Editorial.

Schluter, R. (2000). *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos.

Serrano, J. M. (2017). *Clasificación de las empresas de alojamiento turístico ubicadas en Andalucía*. RIDETUR, 25-40.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, mercados y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Editorial de Las Ciencias.