

Experiencias en la certificación de seguridad en el sector hotelero de la ciudad fronteriza de Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Experiences in security and safety certification at the hotel sector from the border city of Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico

MARTÍNEZ-ALMANZA, María Teresa¹

Resumen

Se examina el sector hotelero de la “Zona Dorada” en Ciudad Juárez, se explora su potencial de servicio certificado por C-TPAT, analizando teorías de prevención a través de tres conceptos clave del diseño CPTED: vigilancia natural, control de acceso y comportamiento territorial. Mediante 29 entrevistas, se enfatizan cinco temas: seguridad personal, seguridad de instalaciones, compromiso de gestión, capital humano y calidad del servicio. Las conclusiones destacan mejora de imagen de ciudad y gestión de seguridad durante crisis de inseguridad.

Palabras clave: certificación de seguridad; sector hotelero; frontera; Ciudad Juárez

Abstract

This article examines the hotel sector at the “Zona Dorada” in Ciudad Juarez and explores its potential to provide C-TPAT certified services, analyzing prevention theories through three key concepts from the CPTED design: natural surveillance, access control and territorial behavior. Through 29 in-depth interviews, five aspects were emphasized: personal safety, facility security, management commitment, human capital and service quality. Conclusions highlighted city image improvement and security management during insecurity crisis.

Key words: safety and security certification; hotel sector; border; Ciudad Juárez

1. Introducción

En la era moderna, la industria del turismo ha sido significativamente afectada por el terrorismo y la inseguridad en todo el mundo, donde los hoteles cumplen la función central de proveer alojamiento y otros servicios turísticos, siendo afectado su volumen de clientes y, en consecuencia, viéndose obligados a revisar y modificar las medidas de seguridad (Henderson, Shufen, Huifen & Xiang, 2010). Estos hoteles están siendo presionados por fallos judiciales, compañías de seguros, planificadores de reuniones y viajeros para abordar los problemas de seguridad (Mariner, 1995). Los 10, 000 huéspedes que demandan a hoteles cada año por fallas relacionadas con la seguridad también contribuyen a la necesidad del hotel de abordar estos problemas de manera proactiva (Jensen, 2004). Lo que no se ha explorado ampliamente es cómo “los atributos de seguridad contribuyen a la

¹ Profesora/Investigadora del Departamento de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Correo electrónico de contacto: tmartine@uacj.mx

impresión general de un hotel y si los atributos de seguridad pueden usarse como una herramienta de marketing para hoteles” (Hilliard & Baloglu, 2008, p. 19).

Este documento aproxima los temas de inseguridad y turismo con referencia a hoteles en Ciudad Juárez, Chihuahua, México con el propósito de examinar la situación que guarda la provisión de servicios de hotelería en esta región y explorar el potencial de proporcionar un servicio de hotelería certificado por su seguridad tanto para los hoteles participantes como para el destino fronterizo. La negligencia por parte de los gobiernos en sus tres niveles en Ciudad Juárez ha dejado a la ciudad sumergida en una esfera de incertidumbre, inseguridad y riesgo, provocando sentimientos de angustia, enojo y desesperanza entre su población y los visitantes (González, Coronado y Urrutia, 2018).

La certificación en materia de seguridad es una de las principales estrategias que permiten a los hoteles reducir las situaciones de riesgo, pues a través de revisiones exhaustivas por grupos de auditores especializados en seguridad, constatan la buena calidad y verifican que han sido atendidos adecuadamente los necesarios elementos de fortalecimiento para la seguridad de las personas, así como de las instalaciones del hotel en cuestión. En este aspecto, resultó necesario tener en cuenta opiniones de algunos campos disciplinarios como la normatividad vigente que debe cumplirse para la seguridad de la empresa y las personas que en ella se encuentran.

Para la realización del presente artículo, se consultó una amplia fuente de recursos bibliográficos, contando además con el apoyo de dos expertos en seguridad privada, miembros de dos prestigiadas asociaciones internacionales de empresas de seguridad: *Business Alliance for Secure Commerce* (BASC, por sus siglas en inglés) cuya traducción corresponde a la Alianza Empresarial para el Comercio Seguro, creada para promover el comercio internacional seguro en cooperación con gobiernos y organizaciones internacionales; y *Advancing Security Worldwide* (ASIS) Capítulo Juárez-Chihuahua, México 280, que significa seguridad avanzada en todo el mundo.

Este trabajo se divide en 5 apartados. El primero presenta la revisión de la literatura que sirvió de guía para abordar la problemática de la seguridad y el turismo: se presenta una descripción de las tendencias recientes de la inseguridad y las consecuencias para el turismo. Después se expone el marco metodológico y las técnicas para recolección de datos. Los resultados de la situación que guardan los hoteles en materia de seguridad se presentan por separado, seguido de los resultados de las entrevistas tanto a huéspedes, como empleados y directivos de los tres hoteles certificados que permitieron identificar cuál ha sido la situación que guardan los hoteles una vez obtenida la certificación. Se sigue con el apartado en el cual se exponen los elementos analíticos necesarios para la discusión, derivados de la serie de entrevistas con gerentes de seguridad, personal del hotel y huéspedes que visitan la ciudad fronteriza y, finalmente, se presentan las conclusiones centrales de la investigación. Se añade al final un apartado que contiene la bibliografía consultada.

1.1. Revisión de literatura

El presente estudio se realiza a partir de 3 perspectivas teóricas que sirvieron de guía para su desarrollo y construcción: 1) estudios sobre la reducción del miedo, 2) teoría de la prevención del delito ambiental, y 3) colaboración de actores en el segmento del turismo. En relación con la reducción del miedo, en términos generales, la industria del turismo es un sector volátil y frágil, más afectado que otros sectores de la economía, por eventos desfavorables, naturales o provocados por el hombre (Çakar, 2018; Park, Kim y Choi, 2018; Pforr y Hosie, 2008). El turismo es incapaz de recuperarse de una crisis de inseguridad más rápidamente que otras empresas porque la atracción de un destino turístico resultante de su imagen puede ser demolida por una crisis y/o desastre (Avraham y Ketter, 2017). Además, varios operadores turísticos carecen de las habilidades, capacidades y recursos necesarios para recuperarse rápidamente, desviando los flujos turísticos de un destino

específico a otro (Prideaux, Coghlan & Falco-Mammone, 2008) influyendo negativamente en comunidad, turismo y turistas (Avraham & Ketter, 2017; Çakar, 2018). Por lo tanto, las crisis y los desastres desafían notablemente la supervivencia y recuperación de la industria del turismo (Çakar, 2018; Park *et al.*, 2018).

La crisis se define como “un evento de baja probabilidad y altas consecuencias que se desarrolla muy rápidamente e involucra situaciones ambiguas con causas y efectos desconocidos” (Roberts *et al.*, 2007, p. 109). Prideaux *et al.* (2003, p. 478) se refieren al desastre de la siguiente manera: “...puede describirse como un cambio catastrófico impredecible al que normalmente solo se puede responder después del evento, ya sea mediante el despliegue de planes de contingencia ya existentes o mediante una respuesta reactiva”. Las crisis, así como los desastres, pueden estar asociados con fallas internas que intensifican la respuesta a desastres (Gani & Singh, 2019).

Entre 2008 y 2012, el asesinato, la extorsión, el tráfico de drogas y personas alcanzaron un nivel sin precedentes en Ciudad Juárez. Los líderes y organizaciones del sector privado confrontaron esta realidad y, por lo tanto, organizaron protestas, hicieron demandas concretas a las autoridades y lanzaron una serie de iniciativas cívicas destinadas a reducir la delincuencia (Conger, 2014). Una de las actuales preocupaciones en la ciudad es el incremento de la delincuencia, la violencia urbana y la percepción de inseguridad que experimenta la población en su vida cotidiana, constituyendo un problema complejo, multicausal, que involucra a múltiples actores.

Se entiende la inseguridad como toda amenaza a la integridad y realización humana, y que está en función de la satisfacción de las necesidades humanas. Por el contrario, la seguridad humana significa proteger las libertades vitales, así como salvaguardar a las personas expuestas a amenazas y a ciertas situaciones, robusteciendo su fortaleza y aspiraciones, creando sistemas que faciliten los elementos básicos de supervivencia, dignidad y medios de vida conectando la libertad frente a las privaciones, libertad frente al miedo y libertad para actuar en nombre propio (IMIP, 2016). El turismo y la gestión de crisis de seguridad en distintas áreas han estado en la agenda de investigación durante décadas. No obstante, la búsqueda sobre la gestión de destinos turísticos, particularmente en hotelería durante crisis de seguridad es aún escasa, menos prolífica, desarticulada y a menudo fragmentada. Una construcción en gran parte inexplorada para explicar la seguridad percibida de los visitantes, mientras están en el destino, es su nivel de solidaridad emocional (sentimientos positivos que uno siente por el otro) con los residentes del destino (Woosnam, Shafer, Scott & Timothy, 2015). Autores como Zhao, Schneider & Thurman (2002) afirman que las estrategias proactivas de vigilancia policial y/o comunitaria demuestran reducción del miedo entre los residentes. Simultáneamente, el éxito de un programa con ese enfoque sugiere que la satisfacción del público está fuertemente asociada con el éxito de un programa de reducción del miedo. En otras palabras, un programa exitoso de reducción del miedo puede aumentar la satisfacción del público con los servicios policiales.

No obstante, es peligroso pensar que una vez implementadas las medidas de seguridad no habrá delitos o actividades no deseadas en la misma área; el crimen puede o no ocurrir. Estos autores ofrecen una visión teórica general de control del delito ambiental. Los practicantes de delitos ambientales enfocan su atención y energías en ubicaciones de posibles actividades delictivas y buscan explicarlas en términos de influencias ambientales, emanando reglas que prevengan problemas delictivos emergentes y que, en última instancia, desarrollen estrategias para prevenir el delito. Algunos ejemplos teóricos son: la teoría de la elección racional, el desplazamiento del delito, la difusión de beneficios, la teoría de la actividad rutinaria, la prevención del delito a través del diseño ambiental (CPTED) y la teoría del espacio defendible.

La teoría de la prevención del delito ambiental (CPTED, por sus siglas en inglés), probablemente la más conocida de las teorías de control del delito ambiental posee tres conceptos clave: 1) uso de vigilancia natural, 2) uso de control de acceso natural y 3) comportamiento territorial. Entretanto que la teoría del espacio defendible gira

en torno al contexto de vivienda pública y busca reducir la delincuencia mediante el uso de la vigilancia natural, el control de acceso natural y la preocupación territorial (Kitteringham, 2010).

Otros enfoques teóricos destacan la necesaria colaboración entre los actores participantes en el segmento del turismo de negocios, como proponen Stafford, Yu & Armoo (2002), buscando un equilibrio entre hospitalidad y seguridad, el grado de *overt security* y la contribución que hace el personal de seguridad para el éxito del negocio (Groenenboom & Jones, 2003). Mientras que Mair, Ritchie & Walters (2016) destacan la falta de comunicación entre *stakeholders*, el sensacionalismo de los medios, la importancia de elegir los mensajes de *marketing* más efectivos, la ausencia de planificación de gestión de crisis, el daño a la imagen y reputación del destino, el cambio en el comportamiento de los turistas después de una crisis. Se distingue la importancia de la relación con clientes leales y la necesidad de reparar rápidamente la imagen del destino. La industria hotelera, en particular, y todas las empresas cuyos servicios dependen de la construcción de relaciones a largo plazo necesita concentrarse en mantener la lealtad del cliente, influenciada por la calidad del servicio. Por este motivo, los hoteles a menudo invierten en gestionar sus relaciones con los clientes y tratan de mantener la calidad para garantizar que estas permanezcan leales a largo plazo, demandando el servicio y dispuestos a recomendar a otros clientes sin ningún beneficio absoluto; generando resultados positivos y financieros cuantificables.

2. Metodología

Es necesaria una aproximación al fenómeno de tipo cualitativo, para identificar las opciones que permitan a los hoteles permanecer en el mercado y al destino mejorar su imagen de inseguridad. Resulta entonces fundamental el que se considere la influencia causada por estas variables sobre sus indicadores representativos, que pueden de alguna forma interactuar a la hora de establecer una correcta toma de decisiones (González, Coronado y Urrutia, 2018). Este trabajo se construye a partir de una base cualitativa elaborada bajo el diseño de un estudio de casos en la que se exploraron cinco temas centrales como son: 1) seguridad personal, 2) seguridad de las instalaciones, 3) compromiso de gestión, 4) capital humano, y 5) calidad en el servicio. Se trata de uindicando la página cuando se cita textualmente. Revisar estudio descriptivo que pretende identificar y describir los aspectos o factores de influencia (López, 2013, p. 140) en términos de la certificación en seguridad para establecer interpretaciones de dichos factores.

Es un estudio de casos múltiples (cinco hoteles) en torno a la necesidad de la certificación hotelera en materia de seguridad, lo que después permite describir dicho proceso y se explica en su finalidad. Esto lo hace un diseño más robusto basado en la replicación (Yin, 1984), estableciendo subunidades para analizar la realidad en seguridad hotelera desde sus componentes, identificando elementos explicativos de la realidad (López, 2013, p. 141). Se tomaron en cuenta criterios que permitieran facilitar el desarrollo del trabajo, como acceso a las instalaciones de los hoteles, contacto con la base gerencial, con el personal de seguridad, los cuales brindaron la información de propia voz o con documentación y entrevistas a los clientes y personal operativo, considerados como informantes claves, lo que resultó idóneo porque permitió la aprehensión real de la situación, la investigación de estudios de dirección y organización de instituciones y empresas ayudando a analizar procesos de cambio, realizar descripciones de perfil detallado, así como generar teorías (López, 2003).

Se examinaron los servicios de hotelería relacionados con riesgos de inseguridad, explorando la realidad actual, particularmente en los desafíos de entregar servicios de hotelería donde los huéspedes se sientan seguros en una ciudad con una imagen de inseguridad deteriorada. El objetivo general del estudio fue examinar la provisión de servicios de hotelería en la región para explorar el potencial de proporcionar un servicio de hotelería certificado por su seguridad, a través del cumplimiento de los criterios y parámetros establecidos por C-TPAT en los hoteles de mayor afluencia del turismo de negocios ubicados en la "Zona Dorada" de Ciudad Juárez.

Esto se pretende lograr específicamente a través de la participación voluntaria de los hoteles que deseen lograr su certificación al participar en el “Programa de Certificación de Hoteles de Ciudad Juárez en materia de seguridad”. Mediante la determinación de barreras y facilitadores localizados para la prestación de dichos servicios, se promovió la participación de los gerentes y propietarios de los hoteles de la ciudad, dando a conocer las bondades y ventajas de participar en el mismo. Se consultó la forma de garantizar la reducción de riesgos de inseguridad y la necesidad de ofrecer un servicio de mayor confianza con proveedores locales de servicios turísticos, por ejemplo, directivos de servicios de restaurantes, asociación de hoteles, trabajadores de empresas turísticas y huéspedes. Esto fue un paso necesario para un mejor entendimiento de la prestación actual de los servicios de seguridad. En 2017, se inició la capacitación de un grupo de profesores y estudiantes sobre los criterios y parámetros de certificación que utiliza C-TPAT. Los conceptos utilizados como criterios para la auditoría en materia de seguridad en los hoteles con propósito de certificación fueron: seguridad física, control de accesos, procedimientos de seguridad, personal de seguridad, educación y capacitación. Los formatos y parámetros fueron adaptados a la rama de hotelería para evaluar el cumplimiento de los requisitos para ser auditados con propósito de certificación. Se pre auditaron cinco hoteles, de los cuales, sólo tres solicitaron la auditoría en firme y obtuvieron su certificado como hoteles seguros. Además, se llevó a cabo la recopilación de evidencia de forma sistematizada y completa, se consideraron varias fuentes de información y se documentaron todos los procedimientos realizados (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

2.1. Organización y análisis de datos

El estudio ameritó análisis de aquellos aspectos normativos que establecen los parámetros esenciales en términos de seguridad en México. Por tanto, primero se buscaron, seleccionaron y revisaron cuidadosamente aquellas Normas Oficiales Mexicanas (NOMs) relacionadas con la seguridad y su aplicabilidad al caso de los hoteles. Luego, se llegó a un acuerdo sobre los documentos que debían incluirse para sustentar el análisis. El propósito de hacer la selección de las NOMs relacionadas con la seguridad hotelera fue fundamentar en la normatividad vigente la adecuación de los criterios de C-TPAT para la evaluación de riesgos de seguridad en empresas de hotelería. Es decir, los puntos de enfoque fueron los relacionados con los siguientes temas: seguridad física, control de accesos, procedimientos de seguridad, personal de seguridad, educación y capacitación.

Una vez realizadas las auditorías, tres de los cinco hoteles pre auditados, lograron la certificación. Seis meses después se realizaron 29 entrevistas a profundidad con el fin de conocer los cambios que experimentaron cada uno de estos hoteles después de la certificación. Los participantes en las entrevistas fueron los propietarios, gerentes, personal de recursos humanos, responsables de seguridad, ama de llaves, personal de seguridad y vigilancia, además de las entrevistas realizadas a los huéspedes de los hoteles. Se utilizó una guía de entrevista semi estructurada que cubrió aspectos sobre la experiencia posterior a la certificación; percepción de cambios observables en cuanto a la confianza y la seguridad del hotel; prioridades y desafíos de la seguridad en el hotel; enfoque de seguridad del hotel.

2.2. Análisis de los datos

Las entrevistas fueron grabadas digitalmente y transcritas textualmente. Todas las transcripciones se ingresaron en *ATLAS.ti 8* (*software* de gestión de datos cualitativos) y se produjo la codificación temática. A continuación, se presenta la Tabla 1 en la que se expone el análisis de los datos recopilados.

Tabla 1
Roles de los participantes en la provisión
de servicios de seguridad en hoteles

Roles	Número de participantes
Propietario de Hotel	1
Gerente de Hotel	3
Responsable de Recursos Humanos	3
Responsable de Seguridad	3
Ama de llaves	2
Circuito cerrado de Tv	2
Huéspedes	15
Total	29

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo empírico.

En relación con los clientes, éstos fueron considerados como informantes de primer nivel que mostraron su percepción y nivel de confianza en los hoteles donde se hospedaron. De igual forma, se incluyen los resultados derivados de las inspecciones de preauditoria y auditoría que permitieron segmentar los hallazgos *a priori* en cinco grandes temas, que se identifican como seguridad personal, seguridad de las instalaciones, compromiso de gestión, capital humano y calidad en el servicio.

Para guiar el trabajo de codificación, se llevó a cabo una reunión entre los investigadores para identificar problemas emergentes del conjunto de datos. Luego de una revisión detallada de la transcripción se identificaron los cinco temas analíticos principales mencionados previamente.

Los dos primeros (seguridad personal y seguridad de las instalaciones) constituyen la base de este estudio. Los códigos de organización relevantes para los problemas analíticos se determinaron y aplicaron al conjunto de datos. Al finalizar la codificación, se realizó un análisis temático. Esto dio como resultado la identificación de los cinco temas antes aludidos, discutidos en detalle a continuación, que cruzan el presente análisis. Tal enfoque es consistente con la técnica analítica adoptada, por lo que la investigación temática implica categorizar datos codificados basados en patrones que son evidentes dentro del conjunto de datos y comparar dichos temas con el propósito del estudio y la literatura existente (Aronson, 1994). La interpretación de los temas se confirmó entre los investigadores para mejorar el rigor del proceso analítico.

Es así como después de plantear la estrategia metodológica y la técnica de estudio de casos, se presentan a continuación los resultados del trabajo empírico que se obtuvieron para el presente estudio.

3. Resultados

Las preauditorias realizadas fueron cinco. Cada uno de los hoteles realizó su solicitud de visita de preauditoria de manera independiente al considerar que podría cumplir con todos los lineamientos necesarios para su certificación como hotel seguro. A continuación, se anexa una tabla, la cual posee información de los principales hallazgos de este proceso de diagnóstico durante la etapa de preauditorias:

Tabla 2
Resultados de la evaluación de preauditoría a cinco hoteles participantes

Hotel	Estatus	Fecha	Hallazgos en el diagnóstico
Hotel 1	PC	Pre auditoría: 29/09/2017	Se encontraron diversas correcciones a realizar en cuanto a la elaboración de los procedimientos por escrito. Así mismo se señalaron diversas áreas por mejorar, tal es el caso del cuarto de sistemas, cuarto con tableros eléctricos y calderas, y el área de almacenamiento y basura. Se identificaron como fortalezas: la adecuada iluminación en las áreas externas del hotel y sus controles de acceso al mismo, así como el compromiso de gestión
Hotel 2	C	Pre auditoría: 31/10/2017 Auditoría: 25/01/2019	Se encontraron diversas correcciones a realizar en cuanto a la elaboración de los procedimientos por escrito, los puntos ciegos y el uso de las señalizaciones. Fueron mínimos los detalles internos y externos a tratar, pero revisando las recomendaciones del informe se puede facilitar y promover su mejora. Como puntos principales de fortaleza destacó su compromiso en la gestión de seguridad y en la prevención de riesgos. Actualmente es el hotel más avanzado en cuanto a su certificación, ya que incluso ha trabajado en la elaboración de su manual de procedimientos de seguridad.
Hotel 3	PC	Pre auditoría 30/11/2017	Se encontraron correcciones a realizar en cuanto a la elaboración de procedimientos por escrito. Así mismo, físicamente se identificaron algunos puntos de riesgo de instalaciones eléctricas. Su principal fortaleza es su compromiso de gestión de seguridad.
Hotel 4	C	Pre auditoría: 24/05/2018 Auditoría: 23/10/2018 Auditoría 2: 20/11/2018	Se encontraron diversas correcciones a realizar en cuanto a la elaboración de los procedimientos por escrito. Aunque las acciones del personal del hotel son las correctas, es necesario que éstas se encuentren debidamente documentadas en un Manual de procedimientos de seguridad. En cuanto al aspecto físico se encontraron algunas áreas que deben ser mejoradas, tales como la señalización de áreas restringidas y las bardas perimetrales. Como principal fortaleza se identificó la capacitación de sus empleados, las cuales incluso llegan a incluir temáticas de seguridad.
Hotel 5	C	Pre auditoría: 28/08/2018 Auditoría: 11/12/2018	Se encontraron diversas correcciones a realizar en cuanto a la elaboración de los procedimientos por escrito. Aunque las acciones del personal del hotel son las correctas, es necesario que éstas se encuentren debidamente documentadas en un Manual de procedimientos de seguridad. De las áreas por mejorar destaca la señalización de áreas restringidas, el uso de bitácoras y las cámaras de seguridad. Las fortalezas del sistema auditado son el compromiso de gestión y el control de accesos.

C=Certificado PC= En Proceso de Certificación

Fuente: Construcción propia con base en trabajo empírico.

Una vez presentados los elementos analíticos y técnicos que fueron abordados para iniciar, desarrollar y lograr la certificación en materia de seguridad hotelera en tres hoteles de Ciudad Juárez, a continuación, se exponen los resultados obtenidos y que fueron captados a partir de la aplicación de las técnicas de recolección de información. Estas consistieron en 29 entrevistas semiestructuradas al personal de los hoteles, desde gerentes y

guardias de seguridad, elementos de intendencia y gerentes de recursos humanos. También fueron considerados los clientes como informantes de primer nivel que mostraron su percepción y nivel de confianza en los hoteles donde se hospedaron. De igual forma, se incluyen los resultados derivados de las inspecciones de preauditoría y auditoría que permitieron segmentar los hallazgos en cinco grandes temas, que se identifican como seguridad personal, seguridad de las instalaciones, compromiso de gestión, capital humano y calidad en el servicio. Estos segmentos corresponden a los lineamientos marcados por C-TPAT en materia de seguridad, así como de las NOM-019-STPS-2011 sobre la comisión de seguridad e higiene, NOM-025-2008 relativa a los niveles de iluminación adecuados, la NOM-026STPS-2008 sobre capacitación al personal y la NOM-029-STPS-2011 que establece las disposiciones relativas a la seguridad sobre las instalaciones y prevención de riesgos.

3.1. Seguridad personal

En este apartado se concentran los hallazgos en torno a lo que los clientes perciben e identifican sobre el rubro de seguridad. Los resultados de este segmento fueron extraídos de propia voz de 15 clientes entrevistados en tres hoteles que obtuvieron la certificación en seguridad. Los resultados exhiben que todos los huéspedes consultados perciben un escenario de confianza en el hotel, es decir, una percepción de seguridad personal dentro del hotel, porque nunca fueron objeto de algún incidente o punto de peligro sobre su persona o en la de otros huéspedes.

De los clientes entrevistados solamente uno no logró identificar las diferencias entre un hotel certificado y otro que no lo está, a pesar de la percepción de seguridad que asumen al hospedarse en dicho hotel. La calidad en el servicio está ligada a dicha percepción de seguridad propia y a la atención recibida por parte del personal de los hoteles; esto incide en la elección futura de los clientes, así como en la recomendación que pueden hacer a otros posibles clientes para hospedarse en hoteles certificados. Por lo tanto, se incrementa el esquema de confianza y seguridad.

3.2. Seguridad de las instalaciones del hotel

Los clientes perciben instalaciones seguras, con bajo o nulo riesgo de inseguridad, ya que visualizan las medidas de seguridad reflejadas en las cámaras de circuito cerrado, vigilancia, iluminación, personal calificado, controles de acceso y de salida de clientes, visitantes y personal del hotel. De igual forma, todo ello incide en la futura elección para hospedarse en un hotel certificado en seguridad y su recomendación a otras personas, es decir, se incrementa la lealtad para con la organización hotelera como parte de una clientela fiel que no dudará en elegir nuevamente su hospedaje futuro en este hotel certificado. Esto se entrelaza con el aspecto sobre la calidad en el servicio.

De los cinco hoteles que aceptaron realizar el proceso para obtener la certificación, solo tres de ellos realizaron todas las fases del proceso para obtener la certificación en seguridad. En el transcurso de este, los hallazgos revelaron que era necesario reforzar lo relativo en materia de seguridad: uso de bitácoras y señalización de áreas restringidas, así como cámaras de seguridad. Tales puntos fueron cubiertos al final del proceso, lo que permitió un avance positivo hacia la certificación, tal y como lo dispone la NOM-026STPS-2008, sección 5.2 cuando estipula que se debe “proporcionar capacitación a los trabajadores sobre la correcta interpretación de los elementos de señalización del centro de trabajo” (DOF, 2008). Este punto es un nodo entre la seguridad de las instalaciones y lo conducente sobre el compromiso de gestión, debido a que la organización hotelera debió realizar una importante inversión económica para realizar las adecuaciones técnicas sobre las instalaciones; sin olvidar, también iniciar con un proceso permanente de capacitación y concientización en materia de seguridad al personal de los hoteles. Esto último se aborda con mayor amplitud en la sección de capital humano.

3.3. Compromiso de gestión

Uno de los principales elementos de solidez para la certificación se observó en el compromiso de gestión, que para efectos de este estudio recae en el empeño puesto por las empresas hoteleras a fin de realizar una inversión económica sobre las adecuaciones de sus instalaciones, efectuar correcciones para diseñar e implementar manuales de procedimientos por escrito en el rubro de seguridad y reforzar de esta forma los esquemas sobre prevención de riesgos, así como en el cumplimiento de los parámetros de seguridad delineados por C-TPAT y de los marcos legales que impone la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El compromiso de gestión también se refleja en el trabajo colaborativo que se consolida a partir de la disposición del personal de la empresa para intervenir y coadyuvar en obtener la certificación. No se trató de un proceso unilateral, al contrario, se logró incentivar al personal de vigilancia, intendencia, recursos humanos y nivel gerencial en seguridad y recursos humanos para que se integrasen al trabajo y plantear un esfuerzo común hacia la construcción de una cultura de seguridad.

Es así como, a partir de este compromiso de gestión, se percibe la manera en que se vincularon otros elementos torales como el capital humano y la calidad en el servicio. Lo anterior fue así porque el personal de los hoteles, ahora certificados, colaboraron con su disposición, tiempo y esfuerzo extra para someterse a un intenso trabajo de capacitación y actualización en el rubro de seguridad hotelera. Este proceso incluyó el ámbito personal, las instalaciones, la calidad en el servicio para lograr sortear los puntos débiles existentes que fueron identificados en la preauditoria, y así, pasar a obtener la certificación.

Los resultados revelan que los clientes de dichos hoteles certificados advierten una percepción de seguridad dentro de las instalaciones, así como un alto nivel de confianza sobre el personal hotelero. Elementos que los indujeron a emitir una recomendación futura a posibles clientes, y, sobre todo, elegir nuevamente hospedarse en estos hoteles. Punto que inicia el proceso de consolidación y lealtad del cliente respecto a la empresa hotelera.

Por tanto, el compromiso de gestión se entrelaza fuertemente con la calidad en el servicio, ya que los consumidores se asumen seguros, bien atendidos y cobijados por las atenciones recibidas por los elementos tanto de las áreas de seguridad, como recepción, intendencia y supervisores de los hoteles ya certificados. Así lo refiere el cliente 2 cuando expresa:

Pregunta: ¿El saber que el hotel está certificado influirá en su decisión para hospedarse nuevamente en un futuro?

Respuesta: Claro que sí, es algo importante por lo que pasa en Ciudad Juárez, a mí me transmite seguridad aparte que aquí está el restaurante, realmente me han atendido de maravilla siempre que vengo, muy bien hasta el personal de limpieza, me lleva a lavandería. Pregunta: ¿usted con toda confianza soltaba su ropa?

Respuesta: Claro que sí. (Comunicación personal, 7 de junio de 2019).

En ese sentido, coincide otro dato proporcionado por otro cliente entrevistado en un hotel certificado distinto, cuando externa que...

Pregunta: Bueno, el hotel está certificado en materia de seguridad, es uno de los tres hoteles certificados en materia de seguridad, este hotel entonces, ¿le transmite a usted un esquema de confianza y seguridad?

Respuesta: Sí, así es.

Pregunta: ¿me puede platicar por qué?

Respuesta: Porque cuando llegué aquí, yo sí llegué temerosa, es la primera vez que vengo aquí a Ciudad Juárez ¿verdad?, como cualquier otra parte, si yo voy a otra ciudad yo voy a llegar temerosa, pero cuando yo llegué aquí sí llegué un poco tensa, porque tardaron un poco para darme mi habitación, pero ya estando en mi habitación, el personal te transmite confianza como yo empecé a relajarme un poco, y dije: no, ya todo está bien, entonces si se ve un lugar muy familiar. También mucha gente, me imagino, viene a lo mismo, a trámites consulares. El ambiente familiar fue lo que a mí me transmitió más confianza a mi salida a la alberca con los niños, fue lo que, a mí, me dio confianza y seguridad. (Comunicación personal, 8 de junio de 2019).

Lo anterior permite inducir el estudio y visualizar cómo es que lo relativo al compromiso de gestión, la calidad en el servicio y el rubro sobre capital humano se entrelazan fuertemente como parte de los resultados de la certificación en seguridad. A continuación, se expone lo concerniente a capital humano.

3.4. El capital humano de los hoteles certificados

El rubro sobre calidad en el servicio se refiere, para los efectos de esta investigación, en aquellos puntos relacionados a la percepción de los clientes en torno a la satisfacción de sus expectativas al inicio, durante y al término de su estancia en los hoteles certificados en materia de seguridad. Lo que se expone en esta sección se vincula con algunos puntos abordados ya en lo relativo al compromiso de gestión, que se deriva del comportamiento del personal de los establecimientos hoteleros, así como lo que implica el contenido sobre capital humano.

Para este trabajo se toman como elementos esenciales de la calidad en el servicio los relacionados a la tangibilidad como parte visible del servicio, confiabilidad, tiempo, seguridad o confianza y finalmente lo relacionado con la empatía (Berry, Bennet & Brown, 1989). Es precisamente a partir de estos cinco aspectos que se analizó lo concerniente a la calidad en el servicio a partir de la información proporcionada por los propios clientes en cada una de las entrevistas realizadas. Los resultados se presentan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 3
Elementos resultantes de la evaluación de la calidad en el servicio

Medición sobre:	Parámetros	Respuesta de clientes
Tangibilidad	Parte visible del servicio	Instalaciones seguras, iluminadas, limpias y agradables.
Confiabilidad	Servicio de manera segura y precisa	Ausencia sobre riesgos de seguridad personal y de las instalaciones.
Tiempo de respuesta	Prontitud de respuesta	Inmediatas, prontitud para satisfacer las necesidades de los clientes.
Seguridad	Personal que inspire confianza a los clientes	Clientes que perciben un trato agradable y un personal capacitado para realizar su trabajo.
Empatía	Dedicación a los clientes	Trato cortés, más allá de la cortesía profesional, cobertura de las necesidades exactas del cliente.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo empírico realizado con los clientes de los tres hoteles certificados en seguridad

Los resultados mostrados con antelación, exhiben que los clientes asumen estar hospedados en un establecimiento hotelero que da cobertura a los aspectos relevantes de la calidad en el servicio, porque se consideran bien atendidos y seguros al nunca haber percibido un rasgo de inseguridad en su persona ni en las instalaciones del lugar. Se trata de instalaciones limpias, higiénicas y en óptimas condiciones. Solamente una

persona de las entrevistadas resalta que vio a un cliente con un arma, sin embargo, se trataba de un huésped perteneciente a un cuerpo de seguridad policiaca hospedado en el hotel. Fuera de eso, todo resulta adecuado en cuanto al rubro de tangibilidad que (Berry *et al.*, 1989) describen como la parte visible del servicio y que influye en la percepción sobre la calidad.

La confiabilidad es referida a los aspectos de precisión y seguridad que permitan mantener una promesa de calidad en el servicio (Berry *et al.*, 1989), lo que se refleja en la respuesta de los clientes cuando manifiestan protección dentro de las instalaciones. Punto que se relaciona con el de una buena iluminación dentro y fuera del hotel, situaciones que se lograron percibir también, a partir de la medición de tangibilidad. En seguimiento, se expone en la Tabla 2 la medición sobre el tiempo de respuesta que los clientes calificaron sobre la prontitud y celeridad aplicada por parte del personal a sus peticiones.

Otra de las dimensiones que fueron desarrolladas sobre la calidad en el servicio, versa en torno al aspecto de la seguridad. De acuerdo a lo que (Berry *et al.*, 1989) sugiere, implica ponderar aspectos relevantes como el de personal de los hoteles, es decir, que sea un elemento humano que inspire confianza a los clientes, que les provea de trato amable, agradable y que sea un capital humano integrado por la gente adecuada para el puesto que desempeña. Esto es visualizado así por los informantes que, como clientes, perciben que se trata de personal altamente calificado para desempeñar su trabajo, proveyendo así de la confianza y comodidad necesaria para que su hospedaje se asuma como seguro, cómodo y confiable.

Finalmente, como último punto de análisis, se consideró el de la empatía. En este aspecto se exploró cómo es que se ve reflejada la dedicación que el personal brinda a los huéspedes a partir de la dedicación hacia los clientes, entender sus necesidades y, por tanto, satisfacer las mismas. Acerca de ello, los consumidores manifestaron su conformidad refiriendo un personal esmerado en brindarles un trato cortés, amable y que va más allá de eso, ya que se mostraron amables, capaces de orientarlos y sobre todo dispuestos a colaborar para generar una plataforma de seguridad, confianza y calidad en el servicio recibido (Berry *et al.*, 1989).

4. Discusión de resultados

La primera disertación que se señala es sobre los estudios de la reducción del miedo ya que al respecto se logra apreciar de los resultados el vínculo entre la confianza, la percepción de seguridad y la satisfacción de los clientes. Esto es así porque los resultados permiten apreciar que estos factores sirven para apoyar los esfuerzos enfocados en la construcción de la recuperación de la imagen de la ciudad, la cual se ha visto deteriorada por la crisis de violencia que ha afectado a Ciudad Juárez, pero que el sector hotelero, en su calidad de operador turístico, tiene la posibilidad de recuperar habilidades, capacidades y recursos que le permitan recobrase tal y como lo plantean Prideaux, Coghlan & Falco (2008).

Se exhibe que la crisis de violencia de la ciudad representó grandes retos para el sector hotelero, sin embargo, se ha trabajado en ello con la finalidad de recuperar la confianza en tales servicios; por ejemplo, dichos centros hoteleros accedieron a someterse al proceso de pre auditoría, auditoría y finalmente obtener la certificación en materia de seguridad. Estos obtuvieron esa categoría en materia de seguridad, debido a la presentación de datos contundentes en cuanto a la seguridad personal de los clientes, la seguridad de las instalaciones y en general, un esquema favorable de satisfacción de sus clientes. Todo ello reduce el miedo y genera lealtad para hospedarse en ocasiones futuras en ese mismo lugar porque se encuentra certificado en seguridad.

La seguridad personal, seguridad de las instalaciones y el compromiso de gestión se vinculan con el argumento de Stafford (2002) sobre la colaboración de actores en el segmento del turismo. Es así porque se obtiene como resultado de la certificación, un equilibrio entre hospitalidad y seguridad, así como por la contribución del personal del hotel para beneficio de este y se logra identificar la disposición de los clientes para hospedarse

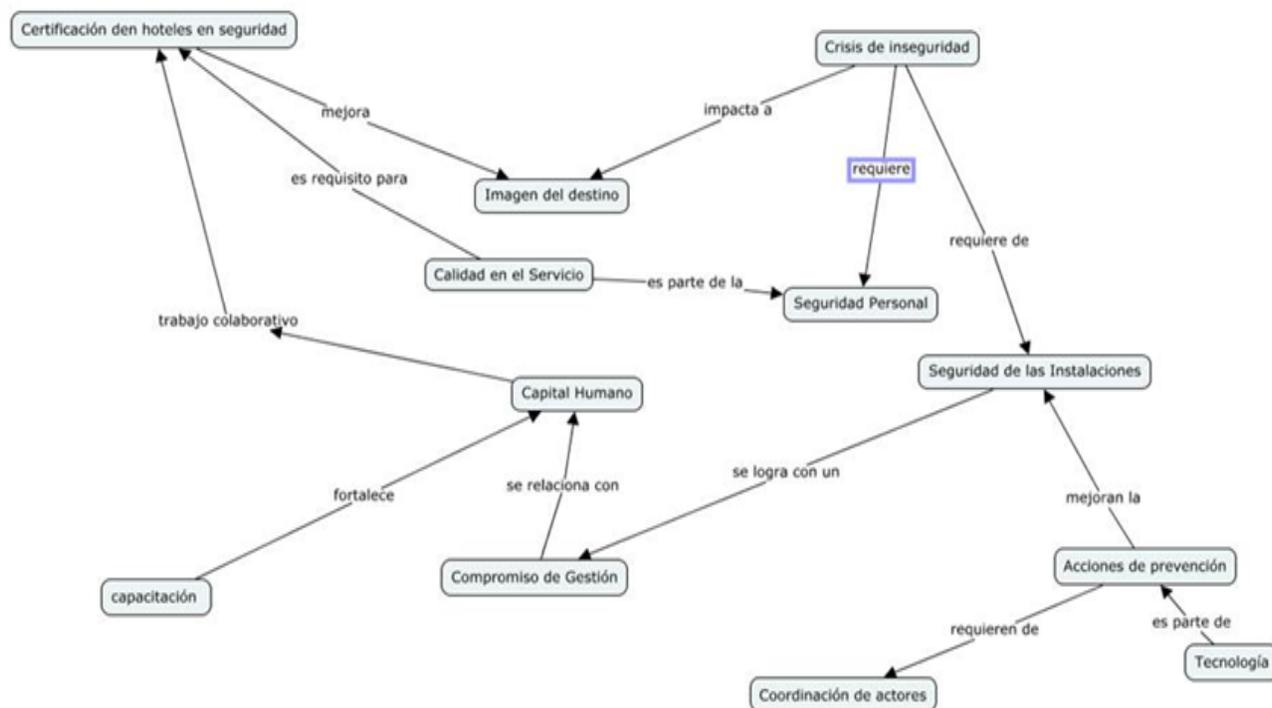
nuevamente en ese hotel, es decir, se cubren los tres rubros que integran la colaboración de actores en el segmento del turismo propuesta por Mai, Ritchie & Walters (2016).

El rubro de la seguridad de las instalaciones del hotel se entrelaza, en sus resultados, con las propias disposiciones de orden normativo como la NOM-026-STPS-2008, sección 5.2 y con la Teoría de la prevención del delito ambiental porque este enfoque teórico implica obtener una vigilancia natural, el uso de control de accesos y comportamiento territorial, tal y como ocurrió en los tres centros hoteleros que obtuvieron la certificación, ya que para llegar a ese estatus, dichos hoteles establecieron un compromiso de gestión importante que se vio reflejado en la inversión económica para mejorar las instalaciones, someter a capacitación en materia de seguridad a su personal y establecer un arduo trabajo de concientización sobre el proceso llevado a cabo. Es decir, en este punto se enlazan los resultados sobre seguridad de las instalaciones, compromiso de gestión y el capital humano, vinculados a los postulados de la Teoría de la prevención del delito ambiental.

El tema sobre el compromiso de gestión, el capital humano y la calidad en el servicio se relacionan fuertemente con los estudios sobre la colaboración de actores en el segmento del turismo de negocios. Lo anterior se logra apreciar porque, de acuerdo con los hallazgos derivados del trabajo de campo, se percibe que entre los clientes y los hoteles certificados se logra un equilibrio entre hospitalidad y seguridad, de acuerdo con lo planteado por Groenenboom & Jones (2003), situación que se alcanza, sobre todo, por el esfuerzo del personal de seguridad en el hotel certificado.

Además, tal y como lo expresan Mair *et al.* (2016), uno de los temas relevantes es la correspondencia entre los clientes con la empresa y la necesidad de reparar la imagen del destino. Tales cuestiones se aprecian en los resultados sobre el tema de calidad en el servicio a partir de la medición sobre tangibilidad, confiabilidad, tiempos de respuesta, seguridad y empatía, lo que en conjunto generó que los clientes se percibieran seguros y con plena disposición de volver a hospedarse en ese hotel porque está certificado en seguridad.

Figura 1
Red Semántica sobre certificación de hoteles en seguridad



Fuente: Construcción propia con base en trabajo empírico.

Se han expuesto los temas centrales del estudio vinculados con los 3 ejes teóricos propuestos en la sección de marco teórico del presente trabajo y se procede enseguida a enunciar las conclusiones del presente estudio.

5. Conclusiones

Los resultados de las entrevistas tanto a huéspedes, como empleados y directivos de los tres hoteles certificados permiten identificar que los hoteles bajo estudio de Ciudad Juárez están bien equipados tecnológicamente y su personal está bien capacitado para hacer frente a lo que se consideran riesgos de inseguridad.

Dentro de los desafíos identificados para ser considerado un hotel seguro, se señaló la generación de una cultura de seguridad, donde todos los miembros de la organización asumen un compromiso para llevar a cabo sus actividades cotidianas teniendo en cuenta las recomendaciones y protocolos establecidos en sus políticas y procedimientos de seguridad.

La certificación de hoteles en materia de seguridad es una de las estrategias de gestión de crisis por inseguridad. Es esencial para mejorar el tiempo de recuperación para la empresa y disminuir el impacto negativo en la imagen del destino. En el nivel organizacional, se pueden mejorar los nuevos productos y servicios que ofrecen los hoteles a sus clientes. La experiencia de colaboración de actores en la adversidad, a través de la formación de redes colaborativas para reducción de riesgos en el campo de hotelería, ha demostrado ser una buena táctica para mejorar la condición de inseguridad debido a una dificultad.

Es probable que se produzca una mejor condición de seguridad una vez establecidas las estrategias de certificación de hoteles en esta materia. Sería deseable que este tipo de estrategias condujeran a la elaboración de políticas gubernamentales para el desarrollo del turismo. Este último y la gestión de crisis de seguridad en distintas áreas han estado en la agenda de investigación durante décadas. No obstante, la exploración sobre la gestión de destinos turísticos, particularmente durante crisis de seguridad, se ha pasado por alto. La literatura disponible sobre los efectos de estas crisis, en el campo de la hotelería y las estrategias seleccionadas para su solución, ha sido mucho menos prolífica, desarticulada y a menudo fragmentada. El presente trabajo aporta elementos contundentes para llenar este vacío en la investigación.

La certificación de hoteles en materia de seguridad se identifica como una de las formas de mejorar la velocidad y la eficacia de la respuesta a situaciones de riesgo vividas en Ciudad Juárez. Esta investigación destaca la importancia del *marketing* relacionado con clientes leales mediante la difusión, por ejemplo, de la certificación en materia de seguridad obtenida y lo que implicó para ellos, así como la necesidad de reparar rápidamente la imagen del destino.

Las sugerencias para futuras investigaciones derivadas de este trabajo incluyen la necesidad urgente de alentar a los operadores turísticos a que se comprometan con las estrategias de preparación para situaciones de crisis relacionadas con la inseguridad y la importancia de obtener una mejor comprensión de la respuesta del consumidor a los eventos desastrosos.

Referencias bibliográficas

ARONSON, J.A. (1994). Pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, recuperado de <http://www.nova.edu/ssss/QR/BackIssues/QR2-1/aronson.html>.

AVRAHAM, E. & KETTER, E. (2017). Destination marketing during and following crises: combating negative images in Asia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 36, Vol. 6, Pág. 709-718.

BERRY, T. H., BENNETT, D. R., & BROWN, C. W. (1989). *Calidad de servicio*- México: MacGraw-Hill.

- ÇAKAR, K. (2018). Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: a case study of Antalya, Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Pág. 1-17, (In press).
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2008). Colores y señales de seguridad e higiene e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías. Norma Oficial Mexicana NOM-026-STPS-2008.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2008). Condiciones de iluminación en los centros de trabajo. Norma Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2011). Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo. Norma Oficial Mexicana 019-STPS-2011.
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2011). Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo–Condiciones de seguridad. Norma Oficial Mexicana NOM-029-STPS-2011.
- CONGER, L. (2014). The private sector and public security: The cases of Ciudad Juarez and Monterrey. México: Woodrow Wilson Center.
- GANI, A., & SINGH, R. (2019). Managing Disaster and Crisis in Tourism: A Critique of Research and a fresh Research Agenda. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, Vol. 8, Núm. 4, Pág. 1-25.
- GONZÁLEZ, C. J., CORONADO, M. A. & URRUTIA, J. A: (2018). Gestión de precios (pricing) responsable basada en sustentabilidad social: un caso de estudio de dos cadenas de supermercados en Ciudad Juárez, México. *Revista Espacios*. Vol. 39, Número 47, Pág. 7. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n47/18394707.html>.
- GROENENBOOM, K., & JONES, P. (2003). Issues of security in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Núm. 1, Pág. 14-19.
- HENDERSON, J. C., SHUFEN, C., HUIFEN, L., & XIANG, L. L. (2010). Tourism and Terrorism: a Hotel Industry Perspective. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, Pág. 33-46.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2006). Metodología de la investigación. *México. McGraw Hill*.
- HILLIARD, T. W., & BALOGLU, S. (2008). Safety and security as part of the hotel servicescape for meeting planners. *Journal of Convention and Event Tourism*, Vol. 9, Núm. 1, Pág. 15-34.
- HIMMELBERG, M. (2004). Safety is a top concern for travelers, who like to see visible security. *Knight Ridder Tribune Business News*, Pág. 1.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE INVESTIGACIÓN Y PLANEACIÓN (2016). Atlas de Riesgos Naturales y Antropogénicos Cd. Juárez Chihuahua, Ciudad Juárez, IMIP/H. Ayuntamiento de Juárez. Recuperado de <http://www.imip.org.mx/Beta/actividades/boletin.php>
- JENSEN, D. (2004). Playing it safe. *Sales and Marketing Management*, Vol. 156, Núm. 3, Pág. 53.
- KITTERINGHAM, G. (2010). Environmental Crime Control. En *The Professional Protection*, Pág. 151-160.
- LÓPEZ, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, Vol. 17, Núm. 56, Pág. 139-144.
- MAIR, J., RITCHIE, B. W., & WALTERS, G. (2016). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: A narrative review. *Current Issues in Tourism*, Vol. 19, Núm. 1, Pág. 1-26.

- MARINER, T. (1995). Facing the security challenge. *The Bottom Line*, Vol. 10, Núm. 4, Pág. 36.
- PARK, D., KIM, W. G. & CHOI, S. (2018). Application of social media analytics in tourism crisis communication. *Current Issues in Tourism*, Pág. 1-15.
- PFORR, C., & HOSIE, P. J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, Núm. 2-4, Pág. 249-264.
- PRIDEAUX, B., COGHLAN, A., & FALCO-MAMMONE, F. (2008). Post crisis recovery: The case of after cyclone Larry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 23, Núm. 2-4, Pag. 163-174.
- PRIDEAUX, B., LAWS, E. & FAULKNER, B. (2003). Events in Indonesia: Exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crises. *Tourism Management*, Vol. 24, Núm. 4, Pág. 475-487.
- ROBERTS, K. H., MADSEN, P., & DESAI, V. (2007). Organizational sensemaking during crisis. *International handbook of organizational crisis management*, Núm. 1, Pág. 107-122.
- STAFFORD, G., YU, L., & ARMOO, A. K. (2002). Crisis management and recovery how Washington, DC, hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration*, Vol. 43, Núm. 5, Pág. 27-40.
- WOOSNAM, M., K., SHAFER, S., C., SCOTT, D., TIMOTHY J., D. (2015). Tourists' perceived safety through emotional solidarity with residents in two Mexico -United States border regions. *Tourism Management*, Núm. 46, Pág. 263-273.
- YIN, R. K. (1984). Case study research: design and methods, applied social research methods series. Newbury Park, C.A: Sage.
- ZHAO, J. S., SCHNEIDER, M., & THURMAN, Q. (2002). The effect of police presence on public fear reduction and satisfaction: A review of the literature. *The Justice Professional*, Vo. 15, Núm. 3, Pág. 273-299.