

Capítulo II

Marco Teórico

Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer, a grandes rasgos, el turismo de negocios que actualmente existe en la ciudad de Puebla, su capacidad y los hoteles de cadena que operan en ella. Se muestra a determinados hoteles de cadena que operan en la metrópoli y particularmente se habla de los departamentos de ama de llaves. Se ofrece información sobresaliente vinculada con el tema de las amenidades que ofrecen y se ejemplifica, de forma general, el costo que representan para las propiedades.

Posteriormente se analizan, algunas de las razones y causas por las cuales en el departamento de ama de llaves ocurre la pérdida de inventarios atribuida al robo hormiga. Se define el robo hormiga y se describe el tipo de sustracción de artículos que usualmente se da en la industria hospitalaria.

Finalmente se habla del departamento de seguridad y las estrategias que se utilizan para la prevención de robo junto con las formas más comunes para erradicarlo. Esta información

ayudara a conocer los estudios que se tienen en la actualidad referente a este tema y ayudara al desarrollo de los siguientes capítulos ya que en base a esta información se decidirá el tipo de metodología y los resultados de la misma.

2.1 El servicio de hospedaje

En su curiosidad por conocer el mundo que le rodea, el hombre siempre ha sentido la necesidad e inquietud de viajar. De las necesidades básicas del hombre ha surgido lo que hoy conocemos como establecimientos de hospedaje. Debido al nivel de relación que tiene un establecimiento de hospedaje con el desplazamiento turístico; se le considera como una unidad de servicio esencialmente turística (López, 2002).

Los establecimientos primarios de hospedaje que a principios cubrían las necesidades de los que se desplazaban, han sufrido cambios frente a las exigencias de dichas corrientes turísticas. De acuerdo a Ramírez (2001), los establecimientos de hospedaje se pueden clasificar en dos tipos: los de servicio de hotel y los de servicio de extra-hotel. Por la naturaleza de la siguiente investigación; se usa la clasificación de los de servicio de tipo hotel, que incluyen los siguientes establecimientos de hospedaje:

- **Los de servicio de tipo hotel:** hotel, motel, motor-hotel, hotel-residencia (Ramírez, 2001).

Partiendo de la categoría de hotel; a continuación se explica con mayor detalle la definición de varios autores que permitirá comprender su definición y características de servicio.

2.1.1 Definición de hotel

Cabe destacar que el término hotel proviene del francés “hostel” cuyo significado aludía a un establecimiento cómodo, actualmente la palabra es reconocida como hotel y cuenta con mayores atributos a los antes descritos. Un hotel se puede definir, también, como aquel establecimiento que ofrece: alojamiento, alimentos, bebidas y amenidades a los huéspedes (Casado, 2000).

De la Torre (2003) añade que un hotel es “una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades”. Además de hospedaje algunos hoteles ofrecen: espacios sociales, piscina, restaurante, bar, centro nocturno, casino, agencias de viaje, salón de belleza, tiendas especializadas, asesorías de deportes, casas de cambio, servicio postal, etc. (Ramírez, 2001). De esta forma, se puede comprender que la definición de hotel es vasta, y las características dependerán de variables como: la ubicación, el tamaño, el segmento y la marca; entre otros.

2.1.2 Hoteles de Cadena

Las empresas hoteleras hoy en día no solamente emergen de forma separada o individual. Actualmente se observa un incremento de hoteles y establecimientos que operan en grupo, o mejor reconocidas como cadenas hoteleras. Estas cadenas están formadas por enormes empresas que administran hoteles en diferentes lugares del país. El concepto de “cadena” en el medio turístico de acuerdo a Ramírez, es semejante a decir hotelería en grupo. Las cadenas hoteleras son aquel conjunto de empresas agrupadas de forma horizontal, con distintos procedimientos de administración y gestión; cuya finalidad es la de obtener una mayor rentabilidad, una situación de poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional (Ramírez, 1992). También se describe como “organizaciones hoteleras que tienen su propia marca o marcas, y que pueden ser administradas por el mismo hotel o por el corporativo de la cadena” (Gee, 1994, p. 496). Se reconoce que las cadenas hoteleras, siguen procedimientos estándares predispuestos por la marca. Estos estándares incluyen procedimientos de: reservaciones, calidad del servicio, operaciones de alimentos y bebidas, procedimientos en el departamento de ama de llaves, contabilidad; entre otros, (Bardi, 2003). Un hotel de marca ofrece programas de lealtad para el viajero frecuente, crea convenios con otras empresas, centraliza servicios de compra y seguro, crea programas efectivos de entrenamiento, y ofrece calidad garantizada (Rutherford, 2002). Por último, la finalidad de los hoteles de cadena es tener costos más bajos mediante procedimientos predispuestos. Y crear mayores ventas ofreciendo ventajas superiores para el público.

2.2 Turismo de Negocios en la ciudad de Puebla

De acuerdo a la definición de la Secretaria de Turismo, “el turismo de negocios es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes”. (SECTUR ,2006).

El plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla, para el periodo 2005-2011 (2005) declara lo siguiente concerniente al turismo en la ciudad:

La ciudad de Puebla ha tenido momentos importantes al obtener los primeros lugares en ocupación hotelera en la categoría de “ciudades del interior” situándose arriba de la media nacional por más de 12 puntos y por encima de destinos como Oaxaca, Monterrey y Guadalajara (Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla, 2005, p. 79).

Se han observado dos variantes en el progreso de la actividad turística, la primera de acuerdo al segmento de negocios y la segunda correspondiente al turismo de aventura; de la cual se menciona la primera:

- 1) La ciudad capital ha avanzado en la vertiente de “ciudades del interior” y en el turismo de negocios (que comprende ferias, convenciones, congresos, etc.),

configurándose como el segmento de mercado más importante y moderno (Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Puebla, p. 79).

En congruencia con lo que detalla el Plan Estatal de Desarrollo de Puebla, los datos presentados por el Gobierno del Estado, resaltan la capacidad de la Capital como un destino de negocios.

Actualmente la ciudad organiza diversos eventos únicos en este sector. Este destino se encuentra conectado con la Capital del país gracias a la Autopista México-Puebla, y cuenta con más de 90 salidas diarias de autobuses de gran clase. Se estima que Puebla tiene una capacidad hotelera de aproximadamente 4,000 habitaciones y actualmente cuenta con las siguientes infraestructuras (Gobierno del Estado de Puebla, 2009):

Centro de Convenciones Puebla (2009).

Uno de los recintos más atractivos y funcionales del país, cuenta con una capacidad aproximada de 3,400 participantes, posee una gran tecnología y diseño además de su excelente ubicación, lo cual lo hace magnifico para empresas y gente de negocios (Como se cita en AMPROFEC, 2009).

Expo Puebla (2008).

Diseñada actualmente para operar, promover y organizar con gran funcionalidad congresos, convenciones, exposiciones y ferias, logrando una entera satisfacción de clientes locales, nacionales e internacionales (Como se cita en SECTUR, 2008).

Complejo Cultural Siglo XXI (2006).

Este complejo tiene una capacidad para 5,000 personas en forma de auditorio, donde se presentan importantes eventos, conciertos, presentaciones y obras de teatro (Como se cita en Gobierno del Estado de Puebla, 2006).

Dado a la oferta de complejos, centros y actividades turísticas, Puebla ha sido considerado un destino de negocios (Como se cita en SECTUR, 2008). Para esta investigación se toman en cuenta aquellos hoteles de cadena que se encuentran ubicados en el centro y suburbios de la ciudad de Puebla; cuyo segmento, primordialmente, atiende a viajeros por motivos de negocios. A continuación se presentan a los hoteles que se han tomado como muestra para la investigación.

2.2.1 Hoteles de Negocios en la ciudad de Puebla

Best Western



Número de Habitaciones: 189

Dirección: 5 Poniente # 2522 Col. La Paz, Puebla, 72160, Puebla,
Puebla. México.

Servicios: *Ubicado a 121km del Aeropuerto de la Ciudad de México es una excelente opción para la gente de negocios, cuenta con 189 habitaciones de lujo, restaurante, bar , auditorio y dos salas de juntas totalmente equipadas (Como se cita en Best Western Puebla, 2009).*

Camino Real



Número de Habitaciones: 84

Dirección: 7 Poniente 105 Centro Histórico, Puebla 72000

Servicios: *Ubicado a unos pasos de los principales atractivos del centro histórico. Se encuentra 15 minutos del Centro de convenciones Puebla, a 15 minutos de los principales centros comerciales, a sólo 15 de los principales parques industriales, a media hora del Aeropuerto Hermanos Serdán y a 2 horas del Aeropuerto Benito Juárez de la Ciudad de*

México, cuenta con un exclusivo centro de negocios que lo hace una excelente opción para empresas y gente de negocios (Como se cita en Hoteles Camino Real Puebla, 2008).

City Express

Número de Habitaciones: 118



Dirección: Circuito Juan Pablo II No. 1755, Col. La Noria, 72410

Puebla, Pue.

Servicios: Se localiza junto a Plaza la Noria, a 5 minutos de Angelópolis y a 20min del centro Histórico de la ciudad de Puebla, cuenta con centro de negocios, salones de juntas, área para cóctel y gimnasio (Como se cita en City Express Hotel Puebla, 2009).

Courtyard by Marriott



Número de Habitaciones: 154

Dirección: Av. 31 Poniente 3333, Esquina Blvd. Puebla, Puebla

72400 México.

Servicios: Excelente ubicación para personas que viajan por negocios, cuenta con centro de negocios, Internet, impresiones, fax, servicio de copiado, casa de cambio lo cual lo hace excelente para gente de negocios (Como se cita en Courtyard by Marriott Puebla, Inc., 2009).

Fiesta Americana La Vista



Número de Habitaciones: 153

Dirección: Blvd. Atlixcayótl km. 5 Fracc.

La Vista 72810, Puebla, Puebla, México.

Servicios: Goza de una perfecta ubicación, a tan sólo 500 m del periférico, 10 minutos de la zona industrial FINSA, 30 minutos del Aeropuerto Hermanos Serdán y 5 minutos del centro comercial Angelópolis; dicha ubicación lo hace ideal para el segmento ya que cuenta con Internet y centro de negocios (Como se cita en Fiesta Americana Puebla, 2009).

Fiesta Inn Finsa



Número de Habitaciones: 123

Dirección: Carretera Lateral Autopista México, Puebla, 7735

Rancho Moratilla, 72110, Puebla, Puebla

Servicios: Ubicado cerca de los parques industriales más importantes de la ciudad y de la Autopista México – Puebla, justo en la entrada principal del Boulevard Hermanos Serdán (Como se cita en Fiesta Inn Puebla, 2009).

Holiday Inn Centro



Número de Habitaciones: 80

Dirección: 2 Oriente No.211, Centro Histórico, Puebla, 72000,
México.

Servicios: Ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad, cuenta con un centro de negocios totalmente equipado, cambio de divisas, servicio de fotocopiado, Internet, fax, impresión, y conexión de datos inalámbrica. Se encuentra a tan solo 120 km. del Aeropuerto Internacional en la Ciudad de México, a 32 km. del Aeropuerto Hermanos Serdán y a 5 minutos del Centro de Convenciones y a 35 minutos de los principales Centro Comerciales de la Ciudad (Como se cita en Holiday Inn Puebla, 2003).

Holiday Inn Express



Número de Habitaciones: 189

Dirección: Blvd. Hermanos Serdán No. 45, Puebla, 72140,
México

Servicios: Cuenta con Centro de negocios, servicio de cajero automático, cambio de divisas, servicio de fotocopiado, Internet, fax, impresión y conexión de datos inalámbrica. Se encuentra localizado a 3 km. del Centro Histórico de la Ciudad y 4 km. del Centro de Convenciones, a 30 minutos del Aeropuerto Hermanos Serdán y a 2 horas del Aeropuerto Internacional en la Ciudad de México (Como se cita en Holiday Inn Express Puebla, 2003).

Holiday Inn Finsa



Número de Habitaciones: 131

Dirección: Lateral Autopista Mexico - Puebla No. 7719 Col. Rancho Moratilla, Puebla, Pue.

Servicios: A 18 km del Aeropuerto y a 10 minutos del Centro Histórico de la Ciudad. Cuenta con un centro de negocios acondicionado para cubrir las necesidades del mundo de negocios, ofrece sala de juntas, computadoras equipadas y con acceso a Internet, servicio de secretaria, scanner e impresora, servicio de alimentos y teléfono (Como se cita en Holyday Inn Puebla-Parque Industrial Finsa, 2007).

Holiday Inn La Noria



Número de Habitaciones: 150

Dirección: Circuito Juan Pablo II No. 1936 Puebla, 72410 México

Servicios: Ubicado en la zona de negocios más nueva y exclusiva de la ciudad en Plaza La Noria, muy cercano a la plaza comercial Angelópolis. A 40 minutos del Aeropuerto Hermanos Serdán y a 2 horas del Aeropuerto Internacional Benito Juárez. A 4 minutos del Centro Cultural Siglo XXI, a 5 kilómetros del Centro de Convenciones, a 4 kilómetros del Centro Histórico de Puebla. Cuenta con centro de negocios y convenciones, servicio de

fotocopiado, fax, impresión, y conexión a Internet inalámbrico de alta velocidad (Como se cita en Holiday Inn Puebla-La Noria, 2003).

Hotel NH



Número de Habitaciones: 128

Dirección: Av.5 Sur # 105 Centro Histórico, 72000 Puebla, México

Servicios: Se sitúa en el Centro Histórico de la Ciudad. Se encuentra a 5 minutos del Centro de Convenciones Puebla, a 15 minutos de los principales polígonos industriales, a 5 minutos del Centro Comercial San Francisco, a 30 minutos del Aeropuerto Hermanos Serdán, y a 2 horas del Aeropuerto Internacional Benito Juárez. Cuenta con centro de negocios, servicio de secretariado, acceso a conexión de Internet inalámbrica, cambio de divisas, disponibilidad y alquiler de PC's, equipo para conferencias, servicio de fax, fotocopiado e impresión (Como se cita en NH Hoteles, 2009).

Presidente Intercontinental



Número de Habitaciones: 165

Dirección: Av. Hermanos Serdán No. 141, Colonia

Amor, Puebla, 72140, México.

Servicios: Cercano a los Parques Industriales de Finsa y Chachapa, así como de los centros culturales de la zona. Está ubicado a tan solo 3 kilómetros del Centro Histórico. El Aeropuerto Hermanos Serdán se encuentra a tan solo 25 kilómetros. Cuenta con Centro de negocios, servicio a ejecutivos con personal, servicio de secretariado, fotocopiado, fax, impresión e Internet inalámbrico (Como se cita en Hotel Presidente Intercontinental, 2003).

2.3 Importancia del departamento de ama de llaves

Puntualizar cuál de todos los departamentos del hotel es el más importante, es muy difícil, ya que todos contribuyen a la buena organización del mismo con el fin de ofrecer servicios de la mejor calidad posible (Báez 2002). Justificar la importancia del departamento de ama de llaves dentro de un hotel es, sin ninguna duda, aún más difícil; sobre todo porque como menciona Schneider y Tucker, cuando se habla del departamento de ama de llaves, el público en general piensa en los que tienden las camas, vacían los cestos de basura, limpian los baños, y dejan toallas limpias. Sin embargo, se debe resaltar el siguiente escenario: el hotel ofrece una línea de productos. Dichos productos incluyen, entre otros; el lobby, los pasillos, los baños, los centros de convenciones, el restaurante, los salones de eventos, etc., pero el producto principal de cada hotel es, obviamente, los cuartos (Schneider & Tucker, 1989). A partir de este escenario, es que se determina la relevancia e importancia del

departamento de ama de llaves, ya que es este departamento el que se encuentra totalmente ligado con el mantenimiento, limpieza y organización de las habitaciones del hotel, ingreso principal en esta línea de productos.

Anteriormente, como indica Báez, los hoteles no le daban la importancia necesaria al departamento de ama de llaves, solo se cumplía con una plantilla de empleados encargados de limpiar las habitaciones y áreas comunes, sin seguir ningún sistema de asignación o estándares de calidad. Báez sugiere que los hoteles que no siguen estándares de calidad o se rigen por un sistema de asignación de áreas, presentan muchas pérdidas y el servicio que proporcionan es malo (Báez, 2002). Por su parte López, puntualiza que “el manejo del departamento de ama de llaves, es sin duda, difícil y complejo de dirigir y organizar” (López, 2002 pg. 13). Ya que incluye áreas públicas y todo lo concerniente a la limpieza del hotel. Un estudio realizado a directores de ama de llaves por Rutherford y Schill en el año 1984, resume ocho actividades como las más importantes dentro del departamento de ama de llaves. Entre las cuales se encuentran: “el liderazgo, la comunicación, la planeación estratégica, las interacciones organizacionales en el hotel, la dirección del departamento y el entrenamiento” (Rutherford, 2002, p.144).

Actualmente los hoteles han adoptado la idea de tener departamentos de ama de llaves bien estructurados, dependiendo de la escala y tamaño de la propiedad, se puede tener directores de ama de llaves que reporten directamente al gerente general de la propiedad, (Rutherford, 2002). A continuación se profundiza más acerca de la importancia y los deberes que se llevan acabo en el departamento de ama de llaves.

2.3.1 Descripciones de puesto en el departamento de ama de llaves

Debe puntualizarse que actualmente la gerencia de ama de llaves, dependiendo del hotel, juega uno de los papeles más importantes dentro de la organización de este. Ya que, por ejemplo, las horas de labor por parte de los empleados son de jornadas largas y arduas; el departamento de ama de llaves es uno de los departamentos que más costos genera, y es el que impacta de forma directa al cliente (Rutherford, 2002).

Se observa que los hoteles, generalmente, cuentan con una gerencia de división de cuartos bajo la cual se encuentran tres áreas a su cargo: jefe de lavandería, ama de llaves, y jefe de áreas públicas. Una organización muy general pero que permite conocer: las relaciones de autoridad y responsabilidad; los niveles jerárquicos; y los canales formales de comunicación. La organización del departamento de ama de llaves, dependerá en la capacidad del hotel y los servicios que ofrezca, (Baéz, 2002). A continuación se describe los puestos generales en el departamento de ama de llaves.

Gerente de División cuartos:

Una de las responsabilidades del gerente de división cuartos es crear y mantener un ambiente en el cual la gente pueda trabajar hacia metas en común que correspondan a las

del hotel. Se especifica que la meta, en general, es maximizar los ingresos mediante la productividad y eficiencia del personal del departamento de ama de llaves. (Casado, 2000).

El director o gerente de división cuartos; asume la dirección completa, el control operacional y la supervisión del departamento de ama de llaves, lavandería y los departamentos de recreación. El trabajo del director es operar los departamentos de la manera más eficiente; mediante la aplicación de las políticas del hotel, usando los estándares de calidad y procesos indicados por la empresa. Dichas metas se logran mediante el entrenamiento apropiado, la motivación y la supervisión de todas las áreas bajo su responsabilidad (Rutherford, 2002).

Un director de división cuartos, debe concentrarse en las habilidades gerenciales y técnicas en su departamento. Es decir, saber administrar los materiales, el presupuesto y el equipo.

Así como tener la capacidad de resolución de problemas y manejo de personal. Un gerente de división de cuartos debe necesariamente saber como hacer el trabajo y saber el uso del equipo; también debe ser capaz de llevar acabo un liderazgo efectivo y saber como influenciar a la gente para realizar sus tareas no dejando de ser sensible a las necesidades de los empleados. Al mismo tiempo es necesario que el director sea capaz de analizar situaciones, implementar cambios y llevar acabo ideas innovadoras en el departamento (Casado, 2000).

Ama de llaves:

Su jefe superior es el gerente de división-cuartos y tiene a su cargo los siguientes empleados: supervisores, camaristas, encargadas de ropería, costureras y jefe de mozos (Báez, 2002). Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

1. Selecciona y entrena al personal de nuevo ingreso. Participa en la capacitación y adiestramiento de su personal.
2. Supervisa toda la operación realizada por el personal del departamento de acuerdo con las normas establecidas.
3. Supervisa los inventarios mensuales y requisita lo faltante con autorización del gerente de división de cuartos. En coordinación con el jefe de compras hace la selección de proveedores de artículos de su departamento, de acuerdo con las normas de calidad, precio, servicio y crédito. Elabora el presupuesto de gastos.
4. Supervisa los periodos de vida de los suministros que se utilizan en su departamento. Tiene control de las llaves que utilizan las camaristas y de las llaves maestras. Supervisa el uso correcto de materiales y suministros que se utilizan en su departamento.
5. Mantiene motivado a su personal para un mejor servicio. Mantiene un ambiente de compañerismo y cooperación. Otorga incentivos y aplica sanciones según el reglamento interior de trabajo (Báez, 1984, p. 16-17).

Supervisor (a):

El supervisor (a), recibe órdenes del ama de llaves y tiene a su cargo la inspección del trabajo de un grupo de camaristas (Báez, 2002). Mediante la asignación de tareas, un supervisor puede ser responsable de un área en específico y a su vez del trabajo que las camaristas realicen en dicha área (Rutherford, 2002).

La supervisión en el departamento de ama de llaves esta enfocada en tres elementos principales: el cuidado de los activos del hotel, la supervisión de los empleados y la satisfacción de los huéspedes (Casado, 2000).

Camaristas:

Su responsabilidad primordial es la limpieza de los cuartos del hotel. En general una camarista sigue estándares y lleva acabo la misma rutina en cada habitación para su limpieza (Rutherford, 2002). Una camarista es responsable de limpiar las áreas asignadas y esta bajo la inspección de un supervisor (a) o ante el ama de llaves (Báez, 2000).

2.3.2 Requisitos del personal en el departamento de ama de llaves

Entre los requisitos que se marcan como esenciales para trabajar en el departamento de ama de llaves, se solicita: un nivel básico de conocimientos de limpieza. De acuerdo a Scheneider y Tucker, el nivel básico de conocimientos necesarios para trabajar incluye: saber acerca de los materiales de limpieza, los equipos y las técnicas para usarlos (Scheneider y Tuger 1989).

Valores y actitudes Los más destacados son: la honestidad, el trabajo en equipo, y la actitud de servicio ante las necesidades del huésped.

La búsqueda de estos valores y actitudes debe ser llevada acabo durante el proceso de preselección de los empleados, esto con la finalidad de que exista congruencia con la filosofía que el hotel marque. Descubrir a empleados talentosos y motivados es parte fundamental del éxito del hotel y buen método de prevención de rotación de personal (Schneider y Tucker, 1989).

Imagen

Por otra parte, se sugiere que el personal del departamento de ama de llaves muestre

una imagen de orgullo que represente congruentemente los valores del hotel. Los empleados del departamento de ama de llaves deben mostrar preocupación genuina por las necesidades de los huéspedes. Es decir, el personal puede mostrar preocupación mediante su comportamiento, actitud y conducta. La importancia de portar la filosofía del hotel mediante acciones es imprescindible para crear lealtad (Jones, 2005).

Apariencia

En la industria hotelera, la apariencia personal es muy importante, debido a que el personal se encuentra en frecuente contacto con el huésped; por lo que se recomienda:

- Un buen aseo personal
- Uniforme (prendas de vestir en estado impecable).
- Buena postura

Cabe resaltar que el estado del uniforme de personal en un hotel, así como la forma en que se porta, refleja el buen o mal funcionamiento y la disciplina que se lleve a cabo en el hotel (López, 2002).

2.3.3 Características del personal de los departamentos de ama de llaves

Por la naturaleza del estudio que se lleva a cabo, es de suma importancia definir tres variables del personal del departamento de ama de llaves, esto con la finalidad de entender y tomar en cuenta la diversidad del personal. Las variables generales que ayudan a comprender el perfil del empleado son:

- **Variables Demográficas:** Edad, sexo, nacionalidad.
- **Variables Socio-Económicas:** ingreso, educación, nivel socio-económico.
- **Variables Psicográficas:** Personalidad, estilos de vida, intereses, gustos, inquietudes, opiniones, valores (Jones, 2005).

Utilizando las variables anteriores, se identifican las siguientes características en los empleados como rasgos predominantes:

- El departamento de ama de llaves atrae individuos con un nivel de educación escolar bajo o en su defecto nulo. Esto puede impactar la eficiencia del departamento así como sus canales de comunicación.
- Los empleados de los departamentos de ama de llaves, pueden ser de orígenes y provenir de niveles socioeconómicos bajos. Sus comportamientos, actitudes y conductas no siempre pueden ser paralelas a las de la cultura que el hotel maneje.

- Los empleados pueden tener problemas emocionales o económicos, o algunas veces incluso, tener problemas de adicciones. No se exenta a los demás departamentos en
- un hotel de tener empleados con este tipo de problemas, sin embargo, se destaca que en el departamento de ama de llaves es donde sucede con mayor frecuencia.

Los puntos antes expuestos, tiene como finalidad entender las necesidades y orígenes de los empleados que trabajan en los departamentos de ama de llaves. Éstas características, no necesariamente deben estar presentes en todos los asociados ni en todos los hoteles. Es simplemente una recopilación de características que pueden ayudar al director de división de cuartos o al ama de llaves a estar lista ante ciertas eventualidades (Jones, 2005).

2.4 Áreas de responsabilidad del departamento de ama de llaves

Las áreas que son responsabilidad del departamento de ama de llaves, dependerán del tamaño del hotel. Por tal razón, cuando se lleva acabo la estructura interna de la propiedad, es de vital importancia identificar a los responsables de limpiar los diferentes espacios.

Se destaca que en hoteles pequeños, el departamento de ama de llaves podrá llevar acabo la rutina de limpieza sin grandes problemas. Sin embargo, un hotel con capacidades

de hospedaje mayores, que cuente con espacios para convenciones, áreas de alimentos y bebidas; tendrá otro esquema de asignación de tareas. La responsabilidad de su aseo y mantenimiento deberá ser asignada por área. Es decir, el trabajo de limpieza puede asignarse al departamento en particular.

A decir verdad, la distribución de las áreas dependerá de la extensión y necesidades del hotel. Sin embargo, el área que siempre es responsabilidad del departamento de ama de llaves es la habitación del huésped.

2.4.1 Limpieza de Habitaciones

Cada habitación requiere tiempo y necesidades diferentes dependiendo del tamaño y las amenidades que ofrezca el hotel. El promedio nacional en Estados Unidos de cuartos que se limpian por una camarista es de 14 a 16 cuartos en un lapso de 8 horas. Sin embargo, en realidad se pueden asignar de 13 a 20 cuartos como máximo, dependiendo de las necesidades y nivel de ocupación del hotel. En hoteles de lujo, cuyas instalaciones incluyen: superficies de metal, espejos, y baños ostentosos, la carga de habitaciones por camarista es de 13 habitaciones. Por otro lado, en los hoteles cuyo segmento esta orientado a gente de negocios, se puede asignar una carga de trabajo de hasta 20 habitaciones por camarista; la razón es que este segmento usualmente es de estancia individual y la mayor

parte del tiempo esta atendiendo conferencias, y hacen uso menor de la habitación (Jones, 2005).

Para que la limpieza de la habitación sea eficaz, ha de seguirse un orden preestablecido. Se recomienda comenzar por el dormitorio y finalizar con el aseo del baño (López, 2002). Muchas son los detalles y responsabilidades de la camarista con lo que respecta al cuidado y limpieza de una habitación. Dentro las cuales incluyen: verificar que la habitación no tenga algún daño: muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc.; colocar papelería faltante dentro de la habitación: papel membretado, listas de lavandería, menú de servicio de habitación, etc.; colocar los suministros: papel, jabón toallas, etc., (Báez, 1983). La colocación de papelería faltante dentro de la habitación y los artículos de reposición; son considerados suministros o amenidades según corresponda (Jones, 2005). A continuación se describe con más precisión y detalle los materiales que se ocupan dentro de una habitación de hotel.

2.5 Suministros para la habitación

Los hoteles, actualmente, ofrecen una gran variedad de suministros en las habitaciones. Cuando se utiliza la palabra suministros, se abarca una gran variedad de artículos que pueden ser clasificados de formas distintas, por ejemplo:

- Suministros de huésped,
- Suministros de limpieza,
- Suministros electrónicos o mecánicos,
- y suministros extras de mobiliario (Schneider y Tucker, 1989).

Esta clasificación ayudará a comprender e identificar los diferentes suministros dentro de una habitación, asimismo los más importantes y los que más costo crean en el departamento.

2.5.1 Suministros de huésped

De acuerdo a Jones (2005), un suministro de huésped es cualquier artículo que brinde comodidad y conveniencia al huésped. Él indica la siguiente clasificación:

- Amenidades
- Artículos esenciales
- Artículos prescindibles
- Artículos a petición del huésped

El autor comenta que las categorías antes mencionadas pueden ser, de alguna forma arbitrarias, pero ayudan a identificar los artículos que se “deben comprar” y los que se “pueden decidir” de acuerdo al presupuesto y giro del hotel (Jones, 2005).

2.5.1.1 Amenidades

El termino amenidad es comúnmente utilizado para identificar artículos de lujo que un hotel ofrece a sus huéspedes sin costo extra, aunque el costo de estos artículos muchas de las veces ya esta incluido en la tarifa (Jones, 2005). Las amenidades también son artículos que no son reutilizables y que los huéspedes esperan utilizar durante su estancia o llevárselos al final de esta (Casado, 2000).

2.5.1.2 Artículos esenciales

Estos artículos están a la disposición del huésped pero deben permanecer en la habitación al término de la estancia del cliente. Algunos ejemplos son: los ganchos para ropa, vasos de vidrio, hieleras, jarra para agua, ceniceros, bote de basura, tapete de plástico para baño, etc.

Desafortunadamente, no siempre es el caso, los hoteles presentan desaparición de éstos con frecuencia.

Otro de los dilemas que enfrentan los hoteles es el incluir el logo de la empresa en ciertos artículos. Esto hace pensar al cliente que el artículo puede ser tomado como souvenir. Sin duda alguna esta acción por parte del cliente representa costos extras. Aunque muchos

debaten que puede ser tomado como publicidad; los costos deberían ser compartidos por otros departamentos como el de mercadotecnia (Jones, 2005).

2.5.1.3 Artículos prescindibles

Artículos que se entiende van a ser usados durante la estancia del huésped o tomados por el cliente al partir del hotel. Algunos ejemplos incluyen el papel de baño y jabón. También se clasifican dentro de esta categoría los artículos proporcionados por otras empresas u organizaciones, y no necesariamente por el departamento de ama de llaves. Por ejemplo: las bolsas de lavandería y las requisiciones de tintorería son, regularmente, proporcionadas por la empresa a cargo de estos servicios.

2.5.1.4 Artículos a petición del huésped

Artículos a disposición del huésped pero que no se encuentran en el cuarto. Se ofrecen y son llevados solo en caso de que los solicite. Algunos ejemplos, y que pueden variar de acuerdo a la propiedad son: secadoras de pelo, planchas y burros de planchar. Éstos artículos son prestados con nota de recibido y fecha de entrega. Entre los artículos que no necesitan recibo se encuentran: rastrillos, pasta de dientes, cepillo de dientes, y cualquier artículo de cuidado personal extra que el huésped necesite (Jones, 2005).

2.6 Amenidades dentro de una habitación de hotel

El termino amenidad es comúnmente utilizado para identificar artículos de lujo que un hotel ofrece a sus huéspedes sin costo extra, aunque el costo de estos artículos muchas de las veces ya esta incluido en la tarifa. Las amenidades no son particularmente caras, si se consideran de una en una, sin embargo a gran escala, pueden impactar el presupuesto del departamento de ama de llaves (Jones, 2005).

Dependiendo de la propiedad y el segmento, la tarifa establecida podrá o no permitir tener artículos de amenidades de mayor o menor calidad. Pero en todos los casos, los viajeros esperan las mejores amenidades posibles. Estudios realizados a huéspedes, indican

que cerca del 75% de los encuestados viajando por motivos de negocios clasifican las amenidades del baño como “extremadamente o muy necesarias” (Casado, 2000).

Actualmente, los hoteles ofrecen paquetes de amenidades con mayor o menor cantidad de artículos que correspondan al segmento de interés. Existió un período en que los hoteles no ofrecían mayores amenidades, después hubo un aumento y necesidad de ofrecerlas; actualmente, muchos están considerando reducirlas nuevamente. Las amenidades, como se explicó anteriormente, representan un costo en el presupuesto; además de que son de interés y cuidado por parte del departamento de seguridad dado a la naturaleza de estas.

En general, las amenidades que ofrece un hotel repercuten de forma positiva o negativa en la perspectiva que el huésped se forma acerca del hotel, quien usualmente identifica la imagen del establecimiento con las amenidades proporcionadas (Casado, 2000).

Para ilustrar más acerca del tema, se detallan los artículos estándar que se utilizan como amenidades en un hotel de negocios, el costo del kit de amenidades y los problemas más frecuentes que ocurren a partir del uso de estas por parte de los huéspedes y los empleados.

2.6.1 Amenidades por categoría

La siguiente clasificación da una idea del número de amenidades que se ofrecen en un hotel dependiendo de la categoría y el segmento al cual esta dirigida la empresa. Esta dividida en tres tipos de establecimiento de alojamiento: hoteles económicos, hoteles de precio medio, y hoteles de lujo.

Dado a la naturaleza de la investigación que se lleva a cabo, se seleccionaron hoteles de la ciudad de Puebla de cadena con tarifas de “precio-medio” enfocados al segmento de viajeros de negocios.

Hoteles de precio-medio (Servicio completo):

1. *Suministros de baño:* toalla de baño, toalla de manos, toalla facial, tapete de baño, vasos y papel higiénico.
2. *Amenidades de baño:* 2 o 3 jabones de barra de 1 a 1.5 onzas, champú, gorra para cabello, lustrador de calzado, baño de burbujas, costurero.
3. *Accesorios y suministros de habitación:* Biblia, reloj-despertador, directorio de teléfonos, menú de servicio a cuarto, directorio de servicios en el hotel, hielera, vasos, charola, cenicero, botes de basura, ganchos y cafetera.
4. *Amenidades de habitación:* bolsas de plástico, libretas o block de notas, lapiceros, bolsas para lavandería, lista de lavandería, y cerillos.

Algunos estudios realizados a viajeros frecuentes, muestran que existen algunas tendencias acerca de ciertas amenidades ofrecidas en hoteles de categorías de hoteles de precio-medio. Por ejemplo: de cada 10 encuestados, más de 9 contestaron que esperan encontrar jabón como parte de las amenidades de baño en un hotel; en términos de porcentaje, el 95% anticipan encontrar una barra de jabón en la habitación. Por otro lado, se encontró que 79.8 % de los huéspedes desean encontrar más de dos toallas de baño en la habitación. Es decir, el huésped espera ser consentido por lo menos con dos toallas.

Los resultados expuestos ayudan a entender las necesidades del segmento de gente que viaja por razones de negocios. En forma general, este segmento que frecuentan los hoteles de precio-medio espera encontrar jabón, toallas y un modesto kit de cuidado personal, como mínimo, en la habitación (Scheneider y Tucker, 1989).

2.6.2 Costo de amenidades

Adicionalmente a la categoría de amenidades que se mencionó antes, se muestra una lista de las amenidades que se pueden encontrar en el baño y las habitaciones de los hoteles.

Tabla 2.1 Amenidades de baño que se pueden encontrar en hoteles.

Amenidades de baño		
Shampoo	Crema humectante	Pasta Dental
Acondicionador	Gel para afeitar	Cepillo dental
Jabón para cuerpo	Rastrillo	Enjuague bucal
Jabón para manos	Mascaras faciales	Peine
Baño de burbujas	Removedor de maquillaje	Gorra de baño
Sales de baño	Toallitas húmedas	Desodorante
Aceites corporales	Lima de uñas	

(Casado, Administración de Ama de llaves, 2000).

Tabla 2.2 Amenidades de habitación que se pueden encontrar en hoteles.

Amenidades de habitación		
Toallas de cuerpo	Dulces	Ceniceros
Toallas de mano	Chocolates	Bolsas para lavandería
Bata de baño	Mentas	Ganchos
Libretas	Vasos de vidrio	Hielera con pinzas
Lapiceros	Café y Té	Flores
Postales	Galletas	Fruta
Lustra calzado	Destapador	
Mini costurero	Cerillos	

(Casado, Administración de Ama de llaves, 2000).

Es importante conocer las posibles amenidades que se pueden ofrecer, para llegar a una decisión conforme a las necesidades de la empresa. De esta forma, se resuelve cuales procurar como estándar y cuales tener a disposición del huésped solo en caso de solicitarlas (Casado, 2000).

La cantidad de amenidades que se pueden encontrar en el baño o habitación de un hotel, dependerá de factores diferentes que a continuación se describen.

Presupuesto

Lo primero que se debe verificar, para decidir cuanto se va a gastar en las amenidades que se van a ofrecer en un hotel, es sin duda el presupuesto. Se comenta que en realidad no existe formula precisa para tomar esta decisión, es más bien una sugerencia la que se hace. Se debe tomar un porcentaje de la tarifa de cuarto, entre un 1.5 % y 3 % suele ser congruente para la mayoría de los establecimientos de hospedaje. Los programas de amenidades típicamente están dentro de un rango de \$8.00 y \$70.00 pesos por cuarto (Scheneider y Tucker, 1989).

Como escoger los productos

1. Los productos deben representar la imagen del hotel.
2. Que tengan una buena presentación.

3. Reconocer el segmento al cual se dirige el hotel; viajeros de negocios en comparación a viajeros de placer, clientes frecuentes hombres o mujeres, y nivel de sofisticación.
4. Las expectativas del cliente deben cubrirse.
5. Analizar a la competencia (Schneider y Tucker, 1989).

Amenidad de marca conocida

Existen argumentos que apoyan el uso de amenidades de marcas reconocidas y otros que descartan la efectividad de estas. Los puntos a favor incluyen:

- Una marca es reconocida a nivel nacional y es respaldada por su reputación.
- Algunos directivos argumentan que las compañías de manufactura de productos de cuidado personal ya han invertido dinero en mercadotecnia, y que se debería tomar ventaja y ofrecerlos al público.
- Por otra parte, se plantea la situación de los huéspedes que se muestran inseguros ante amenidades que no conocen, por miedo a que tengan ingredientes que les provoquen alergias.

Los puntos en contra incluyen:

- Las marcas conocidas a nivel nacional pueden ser encontradas a la venta en lugares de supermercado, tiendas de descuento, y tiendas departamentales; haciendo que el prestigio de éstas disminuya ante el huésped.
- El huésped asocia la marca de las amenidades con la estancia en el hotel y lejos de crear lealtad hacia el hotel, se puede fomentar la lealtad a la marca de la amenidad.

Amenidad genérica con logo del hotel

De la misma manera, el uso de amenidades genéricas es cuestión de debate, pero es más apreciada por los establecimientos de hospedaje.

- Uno de los argumentos es que los productos que se ofrecen como amenidades deben servir como herramientas de mercadotecnia.
- Crear productos especialmente para la marca del hotel, también ofrece sofisticación y calidad, dependiendo del proveedor que se utilice.
- Se debe considerar el punto de vista del huésped. Ya que puede ser impresionado por el lujo de los productos que han sido manufacturados especialmente para la marca y que no encontrará en algún otro lugar más que en ese hotel.

Lo que cabe resaltar es que las amenidades son algo que el huésped espera encontrar en una habitación de hotel. Estudios, estadísticas y testimonios apoyan la efectividad de las amenidades. Las amenidades que se ofrecen a un huésped posteriormente formarán parte de conversaciones y anécdotas de éstos, de esta forma las amenidades agregan un valor de publicidad al hotel (Schneider y Tucker, 1989).

2.6.3 Amenidades que brindan dilema al departamento de ama de llaves

De acuerdo a Schneider y Tucker, cuatro son las amenidades que brindan dilema al departamento de ama de llaves. Estas son: los ganchos, la superficie de la tina del baño, vasos de vidrio y los cubre asiento para WC. A continuación se hace un breve análisis del primero de ellos; ya que es reconocido como amenidad de habitación de un hotel y frecuentemente se “pierde”.

Ganchos

La respuesta a la pregunta de cuantos ganchos son suficientes dentro de una habitación dependerá de la persona que la responda, es decir, para un segmento dirigido a mujeres, los ganchos nunca son suficientes. En los hoteles se ofrecen ganchos finos de madera y, en algunos casos, tienen el logo del hotel. El costo de dicho artículo varía de

entre \$3.50 y \$4.00 pesos; por lo tanto mantener una docena de éstos en la habitación es muy caro. Tener más de 4 ganchos en la habitación es, a su vez, una amplia invitación para que el huésped haga uso personal de éstos después de su estancia (Schneider y Tucker, 1989).

2.7 Tipos de robo en hoteles

Según cifras internacionales, el 90% de los trabajadores han estado involucrados en conductas deshonestas, por ejemplo, en una empresa el 25% de los empleados roba habitualmente, otro 25% no robará bajo ningún concepto y el 50% restante robará si tiene la oportunidad de hacerlo. (Hylans, ex inspector general del Ministerio de Trabajo de EE.UU.).

La industria de hospedaje, especialmente los hoteles, son víctimas de individuos malhechores que aprovechan la falta de control y de vigilancia para cometer robos o hurto.

De acuerdo a Báez, (2002) estas personas pueden ser:

- a) Empleados del propio hotel.
- b) Empleados eventuales (trabajan en banquetes y eventos).
- c) Empleados externos (teléfonos, fumigación, lava-alfombras, etc.).
- d) Albañiles (reparaciones y remodelaciones).
- e) Proveedores (gas, refrescos, mariscos, verduras, etc.).

- f) Clientes (restaurantes, bares, banquetes, etc.).
- g) Huéspedes.
- h) Organizadores de convenciones y eventos.
- i) Músicos y artistas de variedades (Báez, 2002).

Esta relación proporciona una idea de la gran responsabilidad que tiene el departamento de seguridad para realizar vigilancia constante. Ya que, como se muestra en la lista, son muchos y diversos los individuos que pueden llegar a sustraer activos de la propiedad (Báez, 2002). Por otra parte, Casado ejemplifica tres principales razones por las cuales un individuo puede llegar a cometer robo en una organización, A continuación se citan las tres motivaciones.

2.7.1 Motivaciones para robar

Por necesidad

La necesidad se define como una sensación de carencia, sensación que puede ser física, psicológica, social o individual, que tienen todos los seres humanos independientemente de su raza, cultura, etc., pero que se satisfacen de diferente manera (Como cita Pereira, 2006).

El empleado deshonesto justifica su actuar a través de la necesidad existente por el producto sustraído, explicado en necesidades económicas apremiantes. Sin embargo, la experiencia ha mostrado que la necesidad por dichos productos es más emocional que real.

Por otro lado, si las necesidades explicaran el hurto, se podría afirmar que todos los sectores socioeconómicos de mayor rezago buscarían formas ilícitas de conseguir ingresos y no es así, ya que muchos empleados honestos frente a apremios económicos se esfuerzan el doble buscando un segundo trabajo, buscando formas honestas de aumentar sus ingresos (Como se cita en V & A Consultores, 2009).

Por frustración

Se destaca también, que los empleados descontentos y que sienten frustración por la forma en que son tratados, deciden “ajustar cuentas” tomando bienes de la empresa. Es decir, de alguna forma los empleados que se sienten insatisfechos, molestos o enojados por alguna circunstancia dentro de su organización o área de trabajo; deciden desquitarse mediante el hurto de artículos propiedad del hotel (Casado, 2000). Algunos de los argumentos utilizados por los empleados se muestran a continuación:

- *“La empresa gana demasiado, lo que tomo es insignificante”*
- *“Nos pagan muy poco, tenemos que arreglar nuestro salario”, ” es hacer justicia”*

- “*Lo necesito, la empresa no*”
- “*Me explotan en esta empresa, es una forma de justicia*” (Como se cita en V & A Consultores, 2009).

Por oportunidad

En este rubro destacan dos tipos de oportunidad. La primera considerada subjetiva: es la percepción de realizar un acto deshonesto sin miedo a ser descubierto. La segunda es la oportunidad objetiva: es la probabilidad real de realizar un acto deshonesto sin ser descubierto. (Como se cita en V & A Consultores, 2009). En el peor de los casos, algunos empleados cometen robo en el hotel, simplemente, porque el sistema de seguridad no es riguroso y; de cualquier forma “los demás también lo hacen” (Casado, 2000).

Resumiendo, existen diferentes tipos de robo que pueden acontecer dentro de una organización; las personas que los efectúen y los motivos por los cuales lo hagan pueden variar. En esta ocasión se hablará exclusivamente del robo en cantidades pequeñas y se tomará en cuenta, solamente, el robo que ocurre por los empleados del hotel y los huéspedes. A continuación se presentan referencias acerca de esta actividad dentro de la industria hotelera.

2.8 Definición de robo, hurto y robo hormiga

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), se define los siguientes términos:

Robo: delito que se comete apoderándose con ánimo de lucro de una cosa o mueble ajena, empleándose violencia o intimidación sobre las personas, o fuerza en las cosas.

Hurto: Delito consistente en tomar con ánimo de lucro cosas o mueble ajena contra la voluntad de su dueño, sin que concurren las circunstancias que caracterizan el delito de robo (Diccionario de la Real Academia Española, 2009).

Una vez descritos ambos términos, debe entenderse que el robo como tal presenta violencia a diferencia del hurto; sin embargo actualmente se maneja un tipo de robo llamado “Robo Hormiga” que no incluye violencia y cuenta con las características de hurto.

La definición de robo hormiga ha sido utilizada para identificar una gran cantidad de robos de poco valor, pero al hacer un recuento de dichos actos pequeños, el robo total suma una gran cantidad; debido a que se da en cantidades pequeñas es muy difícil de controlar.

De acuerdo a diferentes fuentes en Internet, el robo hormiga es común en las tiendas de autoservicio. Mucha gente se lleva cosas pequeñas de bajo valor, que al final del mes las pérdidas por este concepto suman millones. De acuerdo a David Toscano Flores, director general de la firma de Servicios de Alta Dirección y Seguridad Privada Empresarial (Sadespe), asegura que la crisis económica ha provocado un incremento del 'robo hormiga' en empresas, y lo define como el robo que sucede de pieza por pieza (Como se cita en El Informador, 2009).

En base a la información previamente presentada, se hará uso del término robo hormiga para definir el hurto de objetos que ocurre poco a poco y en pequeñas cantidades.

2.8.1 Antecedentes del robo hormiga

Según la Cámara del Comercio de los Estados Unidos, los empleados en una empresa, pueden robar hasta 15 veces más que los que no trabajan ahí. Se estima que el robo hormiga en los lugares de trabajo puede llegar a ser hasta de \$40 billones de dólares al año o más de \$7,000 dólares por minuto (International Counterintelligence Services, Inc. [ICS], 2009). Esto ocurre especialmente en las industrias donde la oportunidad para robar es más amplia. Muchos consideran que la industria hospitalaria es una de las más propensas al robo hormiga; ya que los empleados tienen oportunidades de robar productos y dinero casi todos los días (Casado, 2000).

2.8.2 Robo hormiga en el departamento de ama de llaves

No existe otro empleado que tenga más acceso a los activos del hotel y cercanía a las pertenencias del huésped que el asociado que labora en el departamento de ama de llaves.

El artículo publicado por Omer Henry, titulado “Nuestros empleados nos roban”, explica el problema acerca del robo hormiga dentro del departamento de ama de llaves. Henry comenta el caso de una camarista que obtiene el salario mínimo, y a pesar de ello, su ingreso anual excede el de su salario; Henry expone que esto se debe a que la camarista, sin duda alguna, está robando al hotel donde trabaja. Se estima que 50% de todos los empleados roban a las empresas donde labora y que de 5 al 8% lo hacen en grandes proporciones (como se cita en Martin, 1986).

Existe un debate en la industria hospitalaria de quien es el que roba dentro de los hoteles; los empleados o los huéspedes. Sin embargo, se sugiere que el grado de pérdida en cada propiedad depende de la atención que la administración ponga en cada caso. Los directivos no deben asumir que las pérdidas provienen más de una fuente u otra. El caso de los clientes que tienden a llevarse artículos de blancos, puede ser igual o mayor que el de empleados que deciden robar del hotel (Martin, 1986).

2.8.3 Robo hormiga de empleados en el departamento de ama de llaves

Con bases preestablecidas acerca de la incidencia de robo hormiga dentro de los hoteles; ahora se presentan algunos de las técnicas que son utilizadas para cometer dicha falta. Entre los métodos más comunes que utilizan los empleados en el departamento de ama de llaves encontramos: el usando bolsas de basura y en la vestimenta del mismo.

Método de: Uso de bolsas de basura

Este método resulta ser el más ingenioso y asombro por la naturaleza en la que opera el empleado. Esta técnica sigue la siguiente operación:

- Las bolsas de basura son llenadas de artículos de la propiedad, algunos ejemplos pueden ser: blancos, toallas, servilletas, suministros, amenidades, etc.
- Posteriormente se transfieren cerca o dentro del contenedor de basura del hotel.
- Los artículos se recogen al término de la jornada de trabajo del empleado o pueden ser recogidos por un cómplice (Casado, 2000).

Usando el atuendo personal

El robo de suministros o amenidades se puede dar también escondiendo los artículos debajo de la vestimenta de los empleados, este robo es difícil de detectar y no queda más que confiar en la observación constante de gerentes, supervisores, o empleados anónimos que sean leales al hotel (Casado, 2000).

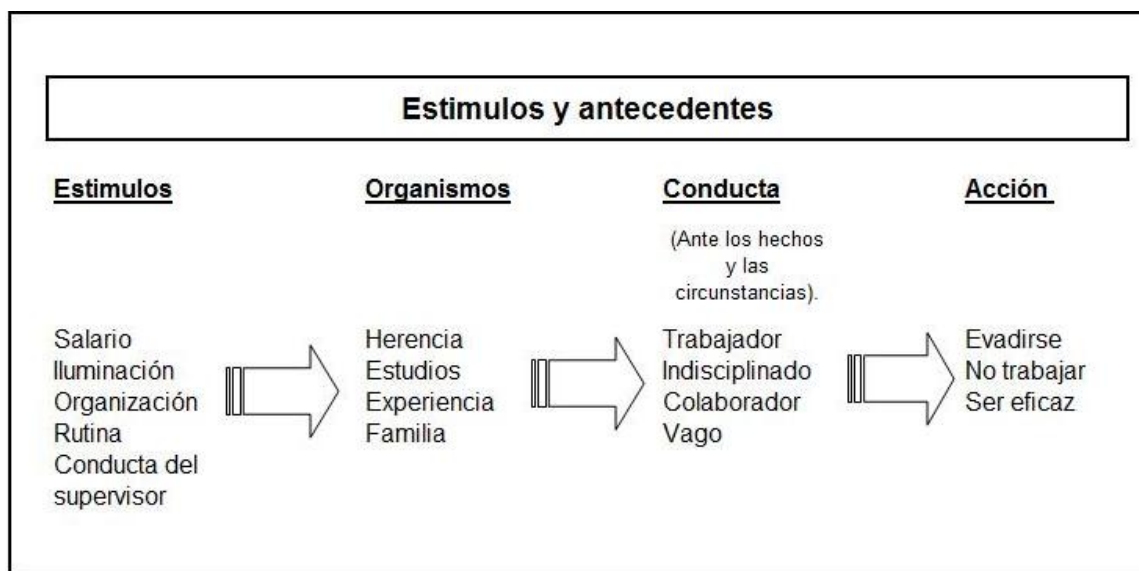
2.8.4 Robo hormiga de clientes en las habitaciones de los hoteles

El robo más común por parte del huésped es el de las toallas. La mayor parte de las ocasiones los huéspedes que efectúan estos hechos son aquellos que deciden pagar por la habitación en efectivo y no cuentan con un balance ni una tarjeta de crédito en su reservación. Estos huéspedes, tienden a extraer todo tipo de artículos como son: cafeteras, sábanas, colchas, almohadas, radios-despertadores, teléfonos, televisiones; y en ocasiones extremas, se pueden llevar hasta los muebles de la habitación con la ayuda de transporte y accesos viables a la habitación (Casado, 2000). Por lo tanto, el robo hormiga por parte del cliente puede ser prevenido a tiempo si el departamento de ama de llaves recibe el entrenamiento apropiado para identificarlo

2.9 Perfil de un empleado que comete robo hormiga

El empleado presenta conductas que ayudan a identificar el perfil del candidato que puede ser considerado como “potencial” para cometer este tipo delito. El siguiente diagrama pretende ilustrar las acciones que un empleado puede llevar a cabo de acuerdo a los estímulos que reciba. Y ayudará a comprender el por qué de las acciones que comete.

Tabla 2.3 Estímulos y antecedentes del empleado.



(López, La Gobernanta, 2002).

La tabla anterior permite ver los estímulos específicos que llevan a un empleado a crear conductas, que han sido previamente influenciadas, por su formación u origen. Y que finalmente lo inducen a cometer ciertas acciones determinadas. La importancia de entender estos estímulos, radica en la idea de que se puedan prevenir las acciones finales.

De acuerdo con Bárbara Powers, Gerente general de Bradford Motor Inn, en Bradford Connecticut; existe un perfil del empleado que roba y que lo hace sobresalir del resto de la plantilla de trabajo del departamento de ama de llaves.

Dicho perfil ha sido creado en base a experiencias con empleados que han sido encontrados culpables de hurto o robo. Las siguientes características sobresalen en los asociados que han actuado de forma deshonestas:

- Usualmente se sienten descontentos con alguien o algo.
- No se identifican con el hotel. El hotel es “ellos” en lugar de “nosotros”.
- Tienen falta de respeto hacia la gente y la propiedad; no aceptan responsabilidades, y son egoístas.
- No toman la crítica constructiva como positiva.
- Tienen problemas financieros.

2.9.1 Contaminación del personal

Una vez que se detecta a un empleado “potencial” que pueda cometer robo hormiga en el departamento de ama de llaves, o que en todo caso este cometiéndolo; es de vital importancia que se lleven a cabo las acciones pertinentes para erradicar el problema. Ya

que como comenta Bob Curtis, los empleados pueden contaminarse por conductas de otros, y explica que varias pueden ser las causas para que esto ocurra:

1. Cuando se sabe que un empleado esa robando, los demás puede imitar la misma acción.
2. Los empleados que se sienten frustrados y enojados con la forma en que son tratados por los gerentes o administradores; tienden a timar a la empresa y se satisfacen en mostrar a los demás empleados la habilidad que tienen para vencer al sistema de seguridad del hotel. Una vez que el empleado le gana al sistema, comienza a mostrárselo a otros compañeros de trabajo; hasta que los demás, inclusive, se unen a la actividad de hurto.
3. Por otra parte, aquellos empleados considerados como honestos; no consideran que “ajustar cuentas” con grandes compañías, sea desleal o malo.
4. Una moral baja, es una alerta de que la contaminación de empleados que deseen robar pueda ocurrir.
5. Esta contaminación de conducta es un problema considerable en las empresas donde la gerencia lleva un sistema de administración autoritario; ya que en un sistema de
6. este tipo, se puede llevar el control a base de castigos o amenazas (como se cita en Martin, 1986).

Como ya se ha expuesto anteriormente, el robo hormiga es algo que sucede dentro de las empresas y organizaciones de cualquier giro. El departamento de ama de llaves, como han mencionado varios autores, se encuentra vulnerable a este delito; no solamente, por parte de los empleados sino también por parte del huésped.

En definitiva queda comprobar si efectivamente el robo hormiga sucede o no en los departamentos de ama de llaves de los hoteles de cadena de la ciudad de Puebla. La detección de estos delitos, ayudará a las organizaciones a prevenirlos y así evitar pérdidas en el presupuesto.