

EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN**Un análisis de los hoteles brasileños de grandes dimensiones**

Joice Denise Schäfer*
Daiane Antonini Bortoluzzi**
Stefânia Maria Maier***
Rogério João Lunkes****
Universidade Federal de Santa Catarina
Florianópolis, Brasil

Resumen: El objetivo de la presente investigación es comparar la percepción del desempeño de los grandes hoteles brasileños, en la perspectiva de los clientes y los gestores. La percepción adecuada de la (in)satisfacción por parte de los gestores permite que se implementen estrategias para mejorar el servicio prestado. Para el relevamiento de datos, en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, se consultaron las evaluaciones generales de los hoteles ("índice de popularidad") en los sitios TripAdvisor y Trivago. Para captar la percepción de los gestores en lo que hace a la satisfacción de los clientes se empleó un cuestionario estructurado. Los resultados fueron analizados usando el test t de student, que indicó que no existía diferencia significativa entre la satisfacción de los clientes y la percepción de los gestores. Los factores indicados por los clientes como decisivos para la evaluación se relacionan primeramente con la atención prestada y luego con la estructura física de los hoteles. La investigación contribuyó con la literatura en lo que hace a la comprensión de la tecnología como materialidad necesaria para el contacto de los huéspedes con el hotel. En esta perspectiva la consulta de sitios que contemplan la evaluación de los clientes por parte de los gestores, así como los resultados del presente estudio, llevan a reevaluar las estrategias operativas y las metas de gestión en base a los requisitos entendidos por el cliente como esenciales para un hospedaje satisfactorio, actuando como herramientas para la gestión hotelera; y en otra perspectiva permite que el cliente transforme el lugar en el cual se hospeda en lo que él entiende como ideal.

PALABRAS CLAVE: Desempeño organizacional, instrumento de gestión, hoteles.

Abstract: Organizational Performance as a Management Tool: An Analysis of Large Brazilian Hotels. The present research aims to compare the performance perception of large Brazilian hotels, from the perspective of customers and managers. Since the adequate perception of (dis)satisfaction by the managers allows improvements to be implemented, in order to improve the service provided. For the data collection, as far as customer satisfaction was concerned, the general evaluations of the hotels ("popularity index") were consulted on the TripAdvisor and Trivago websites, in order to capture the perception of managers regarding customer satisfaction, a structured questionnaire was used. The

* Doctoranda en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Dirección postal: Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis / SC, Código Postal: 88040-900. E-mail: schaffer.joice@gmail.com

** Doctoranda en Administración por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Dirección postal: Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis / SC, Código Postal: 88040-900. E-mail: daianeantonini@gmail.com

*** Maestranda en Contabilidad por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Dirección postal: Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis / SC, Código Postal: 88040-900. E-mail: stefania.maier@gmail.com

**** Posdoctorado en Contabilidad por la Universidad de Valencia, España. Profesor de posgrado en Contabilidad y Administración en la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Dirección postal: Departamento de Contabilidade – UFSC, Campus Universitário, Trindade, Florianópolis / SC, Código Postal: 88040-900. E-mail: rogeriolunkes@hotmail.com

results were analyzed using Student's t-test, which pointed out that there was no significant difference between customer satisfaction and managers' perception. Factors pointed out by customers as decisive in the assessment relate primarily to the service provided and just in a second moment the physical structure of the hotels. The research contributed to the literature in that it contemplates the understanding of the technology as materiality necessary for the connection of the guests with the hotel. In this perspective, the consultation of sites that include the evaluation of clients by the managers, as well as the results of this research, lead to the reassessment of operational strategies and management goals based on the requirements understood by the client as essential for a satisfactory hosting, acting as tools for hotel management, and in another perspective allows the client to transform the place where he / she is staying, in what he / she understands as ideal.

KEY WORDS: *Organizational performance, management tool, hotels.*

INTRODUCCIÓN

Al optar por un viaje el turista espera disfrutar de buenos momentos sin situaciones incómodas en relación al hospedaje, la alimentación y los paseos, entre otros. Para una mayor garantía, se tornan cada vez más comunes las consultas de las OTRs (*Online Travel Reviews*). Estos sitios permiten que los usuarios, o sea personas que ya pasaron por una experiencia turística en determinados lugares, compartan su vivencia tornándose parte del proceso de planificación de nuevos viajes a los mismos destinos (Lima & Viana, 2017). Así, las indicaciones “boca a boca”, en este caso conocidas como “*Electronic Word of Mouth*” (e-WOM), tomaron proporciones globales (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler, 2004; Litvin, Goldsmith & Pan, 2008; Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015; Torres & Singh, 2016).

Los gestores de las empresas pueden percibir la divulgación de la opinión de sus clientes como algo malo para la imagen de la organización o como una forma de detectar los ítems a ser mejorados para lograr una mayor satisfacción de los clientes. Esos ítems, es decir los criterios competitivos (Zaman, Botti & Thanh, 2016; Lima & Viana, 2017), variables de satisfacción (Limberger, Boaria & Anjos, 2014), principales atributos de satisfacción (Pinto & Oliveira, 2008; Bodet, Anaba & Bouchet, 2016; Liu, Teichert, Rossi, Li & Hu, 2017), factores de influencia (Kim, Kim & Heo, 2016; Xu, Wang, Li & Haghghi, 2017) y tratados de literatura, disponibles en las OTRs, han sido investigados en los últimos años especialmente en el área de hospedaje. Estos estudios permiten una visión relacional entre el ser humano y la tecnología (Orlikowski & Scott, 2014), tanto en lo que se refiere a la relación cliente-tecnología, como gestor-tecnología. Dichos análisis se sustentan en la práctica material-discursiva de Barad (2003), que además de percibir cómo los autores hacen que el discurso sea significativo mediante sus acciones, procura comprender cómo ese discurso es materialmente difundido.

Los hoteles han recibido una atención especial en las investigaciones relacionadas con la satisfacción del cliente, ya que ese segmento del sector de prestación de servicios puede recibir una

gran diversidad de consumidores, oriundos de diferentes partes del mundo (Bodet, Anaba & Bouchet, 2016). Los clientes de los hoteles pueden hablar diferentes idiomas y diferir en los antecedentes y expectativas culturales. Dichas diferencias, así como los tipos y finalidades de los viajes, influyen en la preferencia de los clientes en relación a varios atributos del hotel. Así, los hoteles favorecidos por un grupo específico de clientes pueden no ser apreciados por otro (Liu *et al.*, 2017).

Estudios como los de Choi & Chu (2001), Jeong & Jeon (2008), Pinto & Oliveira (2008), O'Connor (2010), Li, Ye & Law (2013), Limberger, Boaria & Anjos (2014), Herjanto, Erickson, & Calleja (2016), Bodet, Anaba & Bouchet (2016), Kim, Kim & Heo (2016) y Xu, Wang, Li & Haghghi, (2017) investigaron la satisfacción del cliente en los hoteles en base a los factores destacados en las evaluaciones online. Sin embargo, el presente estudio se centra en la percepción que tienen los gestores de esas prestadoras de servicio sobre el nivel de satisfacción de sus clientes, o sea si la empresa percibe adecuadamente la satisfacción de sus clientes.

En este sentido y comprendiendo la relevancia de la tecnología y las nuevas formas de evaluación como componentes relevantes de la práctica material-discursiva, en el sentido de conexión entre clientes y empresa, la presente investigación se propone comparar la percepción del desempeño de los grandes hoteles brasileños según la perspectiva de los clientes y los gestores. Para alcanzar dicho objetivo se investigaron las evaluaciones disponibles en *TripAdvisor* y *Trivago*, formuladas a partir de un algoritmo que considera los comentarios de los clientes sobre el hotel (Orlikowski & Scott, 2014), que posteriormente fueron relacionados con el desempeño percibido por los gestores de los hoteles (información obtenida mediante cuestionarios aplicados a los profesionales por medio de un abordaje cuantitativo).

La investigación se restringe a los grandes hoteles ya que los mismos poseen mayor probabilidad de estar evaluados en las bases consultadas, justamente por el número de huéspedes que reciben periódicamente, pero principalmente por la tendencia de los gerentes de los grandes hoteles a alejarse de los clientes. En los pequeños y medianos hoteles el gerente tiende a interactuar con los huéspedes, lo que le permite percibir con facilidad el nivel de satisfacción de los clientes, a diferencia de lo que ocurre en los grandes hoteles.

En términos teóricos, el presente estudio hace un aporte a la literatura al confrontar las visiones de los clientes y los gestores, lo que permite identificar si los últimos son capaces de leer adecuadamente a sus clientes y percibir cómo ven ellos al hotel. Además, en esta investigación se evidencian los principales factores considerados por los clientes como relevantes para la (in)satisfacción en las estancias, y cómo estos factores influyen los algoritmos generados por *TripAdvisor* y *Trivago*. En lo que se refiere a la contribución práctica, el análisis del desempeño de los clientes es entendido como una herramienta para la gestión hotelera (Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015), que contribuye a mejorar las condiciones de los servicios ofrecidos.

MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS

La satisfacción o insatisfacción del cliente puede ser entendida como una forma de evaluar el desempeño de la empresa por parte del usuario. Muchos hoteles, incluso, adoptan como práctica la medición del desempeño percibido o el nivel de satisfacción de los clientes por medio de encuestas realizadas en el *check out*. Con el aumento del uso de la tecnología, como las plataformas de redes sociales, los sitios web de análisis online pasaron a ser reconocidos como herramientas accesibles para compartir experiencias (Kim, Kim & Heo, 2016). Así, la percepción del desempeño del hotel por parte de los clientes dejó de ser una información interna y pasó a ser compartida con millones de usuarios online.

En este sentido, las redes sociales han reformulado la manera en que se distribuye la información relacionada con el turismo y la forma en que las personas planean su viaje (Xiang & Gretzel, 2010). Las redes ayudan a los consumidores a postear y compartir sus comentarios sobre hoteles, viajes, opiniones y experiencias personales, que sirven e informan a otros usuarios (Xiang & Gretzel, 2010; Manero, Iglesias & Ciobanu, 2015). En esta perspectiva, es fundamental que los gestores de los hoteles para acompañar el contenido generado por el cliente, adopten herramientas como las OTRs en la toma de decisiones (Leung, Hubert & Dimitrios, 2013).

Los comentarios realizados en las OTRs representan información basada en las experiencias reales de los clientes (Gretzel & Yoo, 2008; Jeong & Jeon, 2008) y por este motivo tienden a afectar las decisiones de compra de otros usuarios (Gretzel & Yoo, 2008). Así, al utilizar esa herramienta, el gestor tiende a identificar oportunidades de mejora en el servicio y aumentar la calidad de la experiencia de los clientes (Kim, Kim & Heo, 2016). Rever el contenido de las OTRs los ayuda a comprender la satisfacción e insatisfacción de los clientes (Jeong & Jeon, 2008; O'Connor, 2010).

En diferentes partes del mundo se han desarrollado estudios con el objetivo de identificar la satisfacción de los clientes y los principales factores que influyen en esa percepción. Limberger, Boaria & Anjos (2014) y Xu, Wang, Li & Haghighi, (2017) analizaron un gran número de evaluaciones disponibles en páginas especializadas en evaluaciones de hoteles sin delimitar localidades. Choi & Chu (2001) estudiaron la percepción de los clientes de hoteles de Hong Kong; Jeong & Jeon (2008) y Kim, Kim & Heo (2016) en Nueva York; Herjanto, Erickson & Calleja (2016) en Panamá; Bodet, Anaba & Bouchet (2016) en Francia; O'Connor (2010) en Londres; Pinto & Oliveira (2008) en Portugal y Li, Ye & Law (2013) en Beijing.

Entre los estudios mencionados, los factores propuestos como directrices de la satisfacción de los clientes son distintos, los hallazgos indican algunas características recurrentes en la evaluación de los clientes como la habitación (tamaño, limpieza y confort) (Choi & Chu, 2001; Jeong & Jeon, 2008; O'Connor, 2010; Herjanto, Erickson & Calleja, 2016; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Bodet, Anaba & Bouchet, 2016; Kim, Kim & Heo, 2016; Xu, Wang, Li & Haghighi, 2017; Lima & Viana, 2017); la atención

(recepción, calidad del servicio, simpatía y gentileza de los empleados) (Choi & Chu, 2001; Pinto & Oliveira, 2008; O'Connor, 2010; Herjanto, Erickson & Calleja, 2016; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Kim, Kim & Heo, 2016; Lima & Viana, 2017; Xu, Wang, Li & Haghghi, 2017), el valor (Choi & Chu, 2001; Jeong & Jeon, 2008; Pinto & Oliveira, 2008; Li, Ye & Law, 2013; Lima & Viana, 2017; Xu, Wang, Li & Haghghi, 2017), la localización (Jeong & Jeon, 2008; O'Connor, 2010; Li, Ye & Law, 2013; Herjanto, Erickson & Calleja, 2016; Lima & Viana, 2017; Limberger, Boaria & Anjos, 2014; Xu, Wang, Li & Haghghi, 2017), el restaurante (incluye desayuno) (O'Connor, 2010; Li, Ye & Law, 2013; Herjanto, Erickson & Calleja, 2016; Kim, Kim & Heo, 2016) y las instalaciones físicas (Limberger, Boaria & Anjos, 2014). Dichos factores son relevantes porque el sitio más visible e influyente para hospedarse a nivel mundial, *TripAdvisor*, utiliza dicha información (comentarios de los clientes) como base para el cálculo del algoritmo de evaluación de los hoteles (Orlikowski & Scott, 2014).

Para mejorar los ítems mencionados por los clientes y evidenciados en la literatura como determinantes de la satisfacción de los clientes, aumentando el nivel de percepción del desempeño de los hoteles por parte de los usuarios, es necesario que los gestores de esas prestadoras de servicio comprendan los lineamientos del desempeño igual que los clientes.

Cabe destacar, que los gestores tienden a analizar el desempeño de las empresas en base a dos tipos de indicadores principales: económicos y no económicos (Lumpkin & Dess, 1996). Desde la perspectiva económica, para analizar el desempeño de la organización, se consideran medidas contables y de desempeño en el mercado (Dess & Robinson, 1984), como el retorno sobre los activos, inversiones, ventas y el retorno sobre el capital (Wright, Kroll & Parnell, 2000). En tanto que las no económicas involucran entre otras, la satisfacción del cliente ante la calidad del producto o servicio ofrecido (Mahama & Cheng, 2013; Spillecke & Brettel, 2013). Este abordaje del desempeño, la satisfacción del cliente, también puede ser medido desde el punto de vista del gestor (Haber & Lerner, 1999).

Ante la información presentada, la satisfacción del cliente puede ser entendida como una forma de evaluación del desempeño en los hoteles (Assaf & Magnini, 2012; Kim, Cho, & Brymer, 2013; Radojevic, Stanistic & Stanic, 2015) tanto interna (hoteles) como externa (comunidad que utiliza las redes sociales para planear sus viajes y elegir el lugar con un mejor costo beneficio para su estadía) (Radojevic, Stanistic & Stanic, 2015). No obstante, para que esa información sea utilizada de forma de mejorar el desempeño del hotel los gestores precisan percibir adecuadamente la satisfacción de sus clientes y reconocer y mejorar los factores de impacto negativo (Kim, Kim & Heo, 2016). Así, este estudio pretende testear la siguiente hipótesis.

H1: Los gestores de los hoteles poseen una percepción diferente que los usuarios de los servicios en lo que respecta al nivel de (in)satisfacción.

En base a Orlikowski & Scott (2014), que presentan la evaluación de las organizaciones como noción de las prácticas materiales-discursivas de Barad (2003), se espera que la hipótesis propuesta sea refutada. De acuerdo con Barad (2003) el significado y la materia no se separan. El discurso es materialmente expresado. En relación con la evaluación, los clientes se valen de las tecnologías como medio de difusión de su discurso, construido a partir de su percepción de los aspectos materiales e inmateriales de los hoteles frecuentados (Orlikowski & Scott, 2014), mientras los gestores las utilizan para comprender la necesidad de sus clientes y los aspectos a ser mejorados. Así, convirtiéndose la tecnología en un eslabón de unión entre clientes y hoteles, se espera que los gestores sean capaces de percibir adecuadamente el nivel de satisfacción de los clientes.

METODOLOGIA

Para alcanzar el objetivo propuesto, comparar la percepción del desempeño de los grandes hoteles brasileños según los clientes y los gestores, se utilizó un abordaje descriptivo y cuantitativo. Los datos fueron recolectados por medio del relevamiento de datos. Para captar la percepción del desempeño en la perspectiva de los gestores se utilizó la recolección de datos primarios mediante un cuestionario estructurado. En tanto que para captar la percepción de los clientes se utilizaron datos secundarios, las evaluaciones de los hoteles en *TripAdvisor* y *Trivago*.

El cuestionario aplicado a los gerentes observó el perfil del entrevistado y del hotel y el nivel en el que coincidían con la afirmación “En las últimas temporadas he percibido que los huéspedes están cada vez más satisfechos con el hotel”, adaptada de Spillecke & Brettel (2013). La escala utilizada fue de 7 puntos: 1, totalmente en desacuerdo; 2, muy en desacuerdo; 3, parcialmente en desacuerdo; 4, ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5, parcialmente de acuerdo; 6, muy de acuerdo; 7, totalmente de acuerdo. También estaba disponible la opción “NA” para los gerentes que no sabían o no querían responder.

La satisfacción de los clientes fue considerada como el “índice de popularidad” de los hoteles, evaluación disponible en *TripAdvisor*. La página hospeda más de 100 millones de evaluaciones de usuarios y opiniones en su sitio, con más de 70 nuevas contribuciones publicados por minuto y más de 260 millones de visitantes únicos por mes (Orlikowski & Scott, 2014). El “índice de popularidad” es calculado en base a la cantidad de evaluaciones, siendo que se atribuye un peso mayor a las evaluaciones más recientes, así como a la calidad relatada por los clientes (evaluadores) como comodidades y servicios (*TripAdvisor*, 2013). Por este motivo, más allá del “índice de popularidad” de los hoteles, los factores indicados por los clientes como decisivos en la evaluación también fueron analizados.

Cabe destacar que *TripAdvisor* ha perdido espacio con otros buscadores como *Trivago*. Así, para que el estudio no contemplara únicamente la opinión de los usuarios de *TripAdvisor*, se optó por analizar también los comentarios de los usuarios de *Trivago*. Como este último tiene un número menor de comentarios, se optó por analizar 15 comentarios de *TripAdvisor* y 10 de *Trivago*, de cada uno de

los hoteles estudiados. El “índice de popularidad” de *TripAdvisor* fue utilizado como representación de la satisfacción de los clientes, ya que el test *u de Mann-Whitney* no identificó diferencias entre la mediana de las evaluaciones en los dos sitios ($p > 0,05$). Para comparar la satisfacción en la perspectiva de los gestores (escala del cuestionario de 7 puntos) y la satisfacción en la perspectiva de los clientes (“índice de popularidad” con escala de 5 puntos), se transformó proporcionalmente a escala del “índice de popularidad” de 5 a 7 puntos.

Para la selección de la muestra se consultó el registro nacional de medios de hospedaje de Brasil, denominado Cadastur (Ministério do Turismo, 2016), que reúne 4.818 hospedajes. En este sitio web, además del nombre de las empresas se recolectaron datos sobre el número de unidades habitacionales (UH's), e-mail, teléfono y dirección. Del total, 1.114 presentaron más de 100 UH's, caracterizándose como grandes hoteles, los cuales fueron contactados para participar del estudio y 396 respondieron al contacto de los gestores y/o directores.

Así, se enviaron cuestionarios a 396 contactos vía plataforma *Survey Monkey*. Fueron respondidos 89, de los cuales 69 estaban registrados y habían sido evaluados en *TripAdvisor* y *Trivago*. La recolección de datos se realizó entre agosto de 2016 y julio de 2017. Los datos fueron tabulados en Excel e importados al software estadístico IBM SPSS Statistics versión 20, donde se confirmó la normalidad de los datos por medio del test de *Kolmogorov-Smirnov*. Éste indicó la no normalidad de las variables analizadas. El análisis de los datos se desarrolló en base a la estadística no paramétrica, específicamente por medio del Test de *Mann-Whitney U-test* (Fields, 2009), que busca comparar la mediana de dos grupos; en este caso, el desempeño del hotel (satisfacción del cliente) según los clientes y los gestores. Luego se realizó un análisis descriptivo de los factores determinantes para la satisfacción que fueron destacados por los clientes en *TripAdvisor* y *Trivago*.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hoteles de la muestra, conforme se mencionó anteriormente, son de grandes dimensiones. Además, los datos recolectados permiten inferir que los hoteles investigados poseen un tiempo significativo en el mercado, ya que cerca del 60% de los entrevistados informó que la empresa presta servicio desde hace más de diez años y el 75% integra una red de hotelería. En lo que se refiere a los datos de los gerentes y/o directores entrevistados, el cargo es ocupado de forma homogénea por hombres y mujeres, mayormente (55%) de entre 30 y 40 años, con experiencia en el área hotelera desde hace más de diez años (64%), formados en administración, hotelería o turismo (75%).

Para testear la hipótesis de investigación, los datos referentes a la percepción de los clientes y gestores sobre la satisfacción en cuanto a los servicios prestados por los hoteles fueron primero analizados en lo que atañe a la normalidad por medio del test de *Kolmogorov-Smirnov*. El resultado del test fue de $p < 0,05$, lo que indica un desvío de normalidad de los datos (Fields, 2009). Luego se optó

por el test no paramétrico de *Mann-Whitney U-test* para identificar la igualdad en la percepción de la satisfacción de los clientes por parte de los gestores y los propios clientes.

La información referente a la media, mediana, desvío patrón y error estándar está presentada en la Tabla 1. Allí es posible observar la similitud entre las medias y medianas de percepción de los clientes y los gestores sobre el nivel de satisfacción, lo que es comprobado por el nivel de significancia del test *u* ($p = 0,263$), que presupone igualdad entre las medianas de los dos grupos, refutando la hipótesis propuesta en esta investigación, acerca de que los gestores de los hoteles poseen una percepción diferente a la de los usuarios en lo que respecta al nivel de (in)satisfacción.

Tabla 1: Resultados del análisis

Perspectiva	Nº de observaciones	Mediana	Media	Desvío patrón	Error Estándar
Gestor	69	6,00	5,4493	1,15728	0,13932
Cliente	69	5,60	5,5188	0,51686	0,06222

Fuente: Datos de la investigación

Al analizar la puntuación atribuida considerando las características de los hoteles (tiempo en el mercado y si integraba una red hotelera), los gestores y los directores (sexo, edad, experiencia en el área y formación), no se identificaron diferencias entre los grupos en lo que se refiere a la percepción de la satisfacción de los clientes. Así, se puede afirmar que independientemente de las características propias y de los hoteles, los gestores de los hoteles han conseguido comprender a sus clientes y percibir su grado de satisfacción con el servicio y la estructura ofrecidos, o sea las prácticas materiales-discursivas de los clientes han sido adecuadamente interpretadas por los gestores.

Para analizar los datos de forma más profunda se realizó una comparación individual de las notas atribuidas a los hoteles observando que 2 gestores mostraron una percepción que divergía en términos significativos de la evaluación hecha por los clientes. En el primer caso (hotel 4) los clientes informaron una satisfacción de 5,6 puntos, en tanto que el gestor atribuyó 2 puntos. En el segundo caso, los clientes atribuyeron 4,9 puntos y el gestor 1. Esto indica que en esos hoteles los gestores pueden percibir necesidades de mejoras que probablemente no son tan valoradas por los clientes. Cabe destacar que entre las notas recolectadas en *TripAdvisor*, ningún hotel obtuvo una nota máxima. 10 gestores indicaron que los clientes dejaron la organización totalmente satisfechos. Los casos mencionados indican que la mediana de la percepción de la satisfacción de los clientes y gestores no presenta diferencias estadísticas, manteniendo la hipótesis nula de la presente investigación. En algunos casos específicos hay divergencias.

Para comprender los principales elementos, materiales o no, que fundamentaron el discurso evaluativo por parte de los clientes, la Tabla 2 presenta los atributos más destacados en los comentarios. Se verifica que en lo que respecta a la atención, la eficiencia es el atributo más mencionado por los clientes. Los hoteles de la muestra obtuvieron 554 comentarios referidos a esta variable (473 favorables). El segundo y tercer atributo más destacado fue la simpatía de los empleados

y la receptividad, respectivamente. La relevancia que los clientes confieren a la atención del hotel coincide con Xu, Wang, Li & Haghighi (2017), que identifican como factor positivo la simpatía de los empleados, y O'Connor (2010), Choi & Chu (2001) y Herjanto, Erickson & Calleja (2016) que también destacaron la calidad del servicio de los empleados de los hoteles como uno de los factores que lleva a una mayor satisfacción de los clientes.

Tabla 2: Factores más relevantes

Factores	Favorable	Desfavorable	Total
Eficiencia en la atención	473	81	554
Simpatía en la atención	491	51	542
Receptividad	489	52	541
Desayuno	380	82	462
Localización	412	16	428
Condiciones de la habitación	159	108	267
Limpieza	202	41	243
Piscina/Área de ocio	140	37	177
Confort	167	8	175
Costo-beneficio	107	22	129

Fuente: Datos de la investigación

El cuarto atributo destacado fue el desayuno. El mismo ítem fue identificado por O'Connor (2010) y Kim, Kim & Heo (2016) como uno de los más frecuentes en los comentarios de los clientes de Londres y New York, respectivamente. La localización también fue mencionada por los usuarios de *TripAdvisor* como factor central de la satisfacción de los clientes en las investigaciones de Jeong & Jeon, (2008), O'Connor (2010), Li, Ye & Law (2013), Herjanto, Erickson & Calleja (2016), Limberger, Boaria & Anjos (2014) y Xu, Wang, Li & Haghighi, (2017).

En lo que concierne a la estructura, el ítem más mencionado en los comentarios fue la condición de las habitaciones (Tabla 2) y posteriormente el área de ocio y confort de las instalaciones (Tabla 2). O'Connor (2010) verificó que los reclamos de los clientes acerca de las condiciones de la habitación normalmente están relacionados con las quejas por ruido, temperatura y limpieza. Kim, Kim & Heo (2016) agregan el tamaño de la misma. En la investigación de Herjanto, Erickson & Calleja (2016), las condiciones de la habitación aparecen como el componente más importante para la satisfacción de los clientes. Las instalaciones físicas del hotel (piscina y área de ocio) y el confort proporcionado son resaltados en los comentarios de los clientes de los hoteles de la muestra, coincidiendo con Limberger, Boaria & Anjos (2014).

Olikowski & Scott (2014) indican que la empresa Automobile Association (AA) en Reino Unido, responsable de la evaluación profesional de los hoteles y de atribuir las estrellas de acuerdo con la calidad, atribuye gran peso a la estructura del lugar. Al analizar los comentarios de los clientes de los hoteles brasileños este ítem parece ser considerado por los clientes después de la atención, la alimentación y la buena ubicación del hotel. Así, el ítem debe ser considerado como relevante pero la capacitación de los empleados debe considerarse antes.

El séptimo atributo mencionado con más frecuencia por los clientes es la limpieza del ambiente, coincidiendo con los estudios de Jeong & Jeon (2008), O'Connor (2010) y Kim, Kim & Heo (2016). Por último, el décimo atributo mencionado fue el costo-beneficio, que está incluido en la variable "valor". Fue considerado relevante para la satisfacción del cliente por varios estudios (Choi & Chu, 2001; Jeong & Jeon, 2008; Pinto & Oliveira, 2008; Li, Ye & Law, 2013; Lima & Viana, 2017; Xu, Wang, Li & Haghghi, 2017). Cabe destacar, que en esta investigación el costo-beneficio, es decir la satisfacción frente al precio, aparece en menos del 10% de los comentarios analizados.

En base a los datos recolectados se puede percibir que gran parte de los discursos evaluativos difundidos por los clientes en OTRs contemplan aspectos relacionados con la atención recibida en el hotel y que esa satisfacción ha sido percibida por parte de los gestores de los hoteles. O sea que la evaluación en el sitio web hecha por los clientes puede ser útil y ser un factor que influya en las decisiones de los gestores para mejorar la calidad de los hoteles. Lo que muestra que los gestores hoteleros quedan a la vista en las evaluaciones realizadas por los sitios web de reserva.

CONCLUSIÓN

El estudio permitió comparar la percepción del desempeño de grandes hoteles brasileños según los clientes y los gestores. Para alcanzar el objetivo propuesto se captó la percepción del desempeño en la perspectiva de los gestores por medio de un cuestionario estructurado y en la perspectiva de los clientes por medio de las evaluaciones de los hoteles en *TripAdvisor*.

Entre los resultados se identificó la similitud entre las medias de la percepción de los clientes y los gestores. Hubo diferencias en el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios del hotel, lo que indica que las prácticas material-discursivas de los clientes han sido adecuadamente interpretadas por los gestores. La percepción adecuada de la satisfacción de los clientes por parte de los gestores surge justamente por la posibilidad de materializar los discursos de los clientes por medio de nuevas tecnologías, que componen las rutinas de consultas estratégicas por parte de los gestores. La consulta de sitios como *TripAdvisor* y *Trivago* permite a los gestores la oportunidad de rever y reevaluar sus estrategias operativas y metas de gestión en base a los requisitos entendidos por el cliente como esenciales para un hospedaje satisfactorio. O sea, analizando bajo otra perspectiva, permite que el cliente transforme el lugar en que se hospeda en lo que entiende como ideal.

En este sentido, en base a los comentarios recolectados en *TripAdvisor* y *Trivago*, se buscó identificar los factores más citados por los clientes como motivadores de una evaluación positiva o negativa de su estadía en los hoteles estudiados. Se destacan la eficiencia en la atención, la simpatía de los empleados y la receptividad, evidenciando la relevancia que los clientes confieren a la atención. En este sentido, a fin de satisfacer las expectativas de los clientes e incentivarlos a divulgar el hotel, los gestores deben priorizar los servicios de alta calidad por medio de procesos de selección que

garantizan la contratación de profesionales con un perfil adecuado y constantes capacitaciones para mejorar la atención.

Como limitación del estudio se destaca el número de respuestas obtenidas en la investigación, que no permite generalizar los resultados hacia todos los grandes hoteles de Brasil. Dado que la presente investigación se centró en un número limitado de casos, las condiciones de observación de los efectos fueron restringidas. Así, aunque los resultados de la investigación indiquen el mantenimiento de la hipótesis nula, o sea que los gestores perciben adecuadamente la satisfacción de los clientes, la misma no puede comprobarse. Así, se recomienda para investigaciones futuras ampliar este estudio en el sentido de confirmar los resultados encontrados.

La no interrogación de los gestores acerca de lo que ellos comprenden como requisitos centrales para la (in)satisfacción de los clientes, lo que permitiría una comparación cualitativa con los datos recolectados en *TripAdvisor* y *Trivago*, también es una limitación del trabajo y la oportunidad para estudios futuros. Se sugiere que los estudios profundicen las investigaciones sobre la forma en que las OTRs han sido incluidas en las discusiones estratégicas de la industria hotelera y alterado la forma de gerenciamiento, bajo la perspectiva de la tecnología como materialidad necesaria para el desempeño de las organizaciones actualmente, aunque la misma no sea el *core business* de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Assaf, A. G. & Magnini, V.** (2012) "Accounting for customer satisfaction in measuring hotel efficiency: Evidence from the US hotel industry". *International Journal of Hospitality Management* 31(3): 642-647
- Barad, K.** (2003) "Posthumanist performativity: toward an understanding of how matter comes to matter". *Signs* 28(3): 801-831
- Bodet, G. ; Anaba, V. & Bouchet, P.** (2016) « Hotel attributes and consumer satisfaction: a cross-country and cross-hotel study". *Journal of Travel & Tourism Marketing* 34(1): 52-69
- Choi, T. Y. & Chu, R.** (2001) "Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry". *International Journal of Hospitality Management* 20(3): 277-297
- Dess, G. G. & Robinson, R. B.** (1984) "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit." *Strategic Management Journal* 5(3): 265-273
- Fields, A.** (2009) "Descubriendo a estatística usando o SPSS". Artmed, Porto Alegre
- Gretzel, U. & Yoo, K. H.** (2008) "Use and impact of online travel reviews." En: O'Connor P.; Höpken W. & Gretzel U. (Eds) *Information and communication technologies in tourism*. Springer-Verlag Wien, Vienna, pp. 35-46
- Haber, S. & Lerner, M.** (1999) "Correlates of tourist satisfaction". *Annals of Tourism Research* 26(1): 197-201

- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Walsh, G. & Gremler, D. D.** (2004) „Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet?“ *Journal of Interactive Marketing* 18(1): 38-52
- Herjanto, H.; Erickson, E. & Calleja, N. F.** (2016) “Antecedents of business travelers’ satisfaction”. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 26(3): 259-275
- Jeong, M. & Jeon, M. M.** (2008) “Customer reviews of hotel experiences through consumer generated media (CGM)”. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing* 17(1-2): 121-138
- Kim, W. G.; Cho, M. & Brymer, R. A.** (2013) “Determinants affecting comprehensive property-level hotel performance: The moderating role of hotel type”. *International Journal of Hospitality Management* 34: 404-412
- Kim, B.; Kim, S. & Heo, C. Y.** (2016) “Analysis of satisfiers and dissatisfiers in online hotel reviews on social media”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 28(9): 1915-1936
- Leung, D.; Rob, L.; Hubert, V. H. & Dimitrios, B.** (2013) “Social media in tourism and hospitality: A literature review”. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 30(1- 2): 3-22
- Li, H.; Ye, Q. & Law, R.** (2013) “Determinants of customer satisfaction in the hotel industry: an application of online review analysis”. *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 18(7): 784-802
- Lima, S. M., & Viana, F. L. E.** (2017) “Criterios competitivos en operaciones de servicios de hotelería en el contexto de online travel reviews”. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(3): 585-606
- Limberger, P. F.; Boaria, F. & dos Anjos, S. J. G.** (2014) “A relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência”. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 8(3): 435-455
- Litvin, S. W.; Goldsmith, R. E. & Pan, B.** (2008) “Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management”. *Tourism Management* 29(3): 458-468
- Liu, Y. ; Teichert, T. ; Rossi, M. ; Li, H. & Hu, F.** (2017) “Big data for big insights: Investigating language-specific drivers of hotel satisfaction with 412,784 user-generated reviews”. *Tourism Management* 59: 554-563
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G.** (1996) “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.” *Academy of Management Review* 21(1): 135-172
- Mahama, H. & Cheng, M. M.** (2013) “The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance”. *Behavioral Research in Accounting* 25(1): 89-114
- Manero, C. B.; Iglesias, M. P. & Ciobanu, A. V.** (2015) “El boca-oído online como herramienta para la gestión hotelera: El estado de la cuestión.” *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(3): 609-626
- Ministério do Turismo** (2016) “Pesquisa de prestadores”. Disponível em: <<http://www.cadastur.turismo.gov.br/cadastur/PesquisarEmpresas.mtur>> Consultado el 8 de agosto de 2016
- O'Connor, P.** (2010) “Managing a hotel's image on TripAdvisor”. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19(7): 754-772
- Orlikowski, W. J. & Scott, S. V.** (2014) “What happens when evaluation goes online?: exploring apparatuses of valuation in the travel sector”. *Organization Science* 25(3): 868-891

- Pinto, J. C. & Oliveira, A. P.** (2008) "Determinantes na satisfação de clientes em hotéis de cinco estrelas em Portugal". *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 7(2): 47-55
- Radojevic, T.; Stanisic, N. & Stanic, N.** (2015) "Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry." *Tourism Management* 51: 13-21
- Spillecke, S. B. & Brettel, M.** (2013) "The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department". *European Management Journal* 31(4): 410-422
- Torres, E. N. & Singh, D.** (2016) "Towards a model of electronic word-of-mouth and its impact on the hotel industry". *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 17(4): 472-489
- Wright, P.; Kroll, M. J. & Parnell, J.** (2000) "Administração estratégica: conceitos". Atlas, São Paulo
- Xu, X.; Wang, X.; Li, Y. & Haghighi, M.** (2017) "Business intelligence in online customer textual reviews: Understanding consumer perceptions and influential factors". *International Journal of Information Management* 37(6): 673-683
- Xiang, Z. & Gretzel, U.** (2010) "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management* 31(2): 179-188
- Zaman, M.; Botti, L. & Thanh, T. V.** (2016) "Weight of criteria in hotel selection: An empirical illustration based on TripAdvisor criteria". *European Journal of Tourism Research* 13: 132-138

Recibido el 05 de octubre de 2017

Reenviado el 08 de noviembre de 2017

Aceptado el 12 de noviembre de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del Portugués