



# Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos

## *Model of organizational change management with lean thinking in touristic services*

Carlos Ernesto Zambrano Cancañón \*, Yosvani Orlando Lao León,  
Maira Rosario Moreno Pino

Universidad de Holguín, Cuba

Recibido el 7 de mayo de 2020; aceptado el 5 de mayo de 2021

Disponible en Internet el: 6 de mayo de 2021

### Resumen

La necesidad de disminuir gastos en servicios turísticos y la no existencia de forma explícita en la literatura consultada de la integración del pensamiento lean como elemento facilitador en la gestión del cambio organizacional originan esta investigación. El objetivo es desarrollar un modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos que contribuya al incremento del valor al cliente. A partir de una revisión de la literatura sobre la gestión de cambio organizacional y del pensamiento lean, se analizaron los componentes de ambas filosofías identificando sus similitudes y se aplican métodos teóricos, estadísticos y bibliométricos para relacionarlos. Los aportes del artículo se centran en la definición asumida de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean y la representación gráfica del modelo de gestión de cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos, modelo a considerar para los cambios que impondrá la COVID-19 al turismo.

Código JEL: L83, L21, E19

Palabras clave: Gestión del cambio; modelo de gestión; pensamiento lean; valor al cliente; servicios turísticos.

---

\* Autor para correspondencia

Correo electrónico: [carloszambranocuban@gmail.com](mailto:carloszambranocuban@gmail.com) (C. E. Zambrano Cancañón).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2912>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

## Abstract

The need to reduce expenses in touristic services and the lack of an explicit method in the consulted literature of the integration of lean thinking as a facilitating element in organizational change management is what gave origin to this investigation. It's goal is to develop a model of organizational change management with lean thinking in touristic services that will contribute to increase customer value. Starting from a revision of the literature on organizational change management and lean thinking, both philosophies' main components were analyzed; their similarities identified and mathematical methods were applied to relate them. The contributions of this article are centered on the assumed definition of organizational change management with lean thinking and the graphic representation of the model of organizational change management with lean thinking in touristic services. A model to be considered to manage the change COVID-19 will impose on tourism

*JEL Code:* L83, L21, E19

*Keywords:* Change management; management model; lean thinking; customer value; touristic services.

---

## Introducción

La evolución de los modelos de cambio<sup>1</sup> organizacional (CO) tiene su origen en el de Lewin, 1947 y el desarrollo de estos se ha distinguido por el análisis de sus características, la gran mayoría se construyen basados en sus aportes y limitaciones. Una parte de los autores del CO se ha centrado en la diferencia existente entre los tipos de cambio: los que son analizados en el contexto de sus fases y clasificados como continuos o discontinuos (Rosenbaum, More y Steane, 2018). La otra, en la clasificación de los cambios entre planificado y emergente (Beer y Nohria, 2000).

Las organizaciones invierten una gran cantidad de recursos financieros, tiempo y dedicación de los trabajadores durante el cambio y a pesar de esto, la mayoría de los esfuerzos para implementarlos fracasan. La literatura muestra que la tasa de éxito en los cambios se encuentra por debajo del 30 % (Beer et al., 2000). Las tasas de fracaso revelan la necesidad de investigar para encontrar los factores que incrementen la probabilidad de éxito.

La "producción lean" aparece en el mundo académico para describir el sistema de producción de Toyota (Ohno, 1988; Abdelhadi, 2015). Después de los años 90 existió una paulatina y constante inclusión del pensamiento lean (LTH) a través de la diseminación de sus principios, que explican cómo crear valor real y duradero en cualquier tipo de empresa, con ejemplos en Norteamérica, Europa y Japón.(Womack y Jones, 1997).

---

<sup>1</sup> El cambio al que se refiere el presente documento será organizacional, aunque no aparezca la palabra organizacional

El sector de los servicios es responsable de generar la mayor fuente de ingreso en los países desarrollados, representa el 63% del Producto Interno Bruto a nivel mundial (Piercy y Rich, 2009) y el 70% de la generación de puestos de trabajo; a pesar de esto se mantiene la percepción que es un sector improductivo (Maroto Sánchez, 2010). El turismo es responsable directo de uno de cada diez de los trabajos existentes (UNWTO, 2020).

La globalización provoca una intensa competencia y conlleva un desafío para la supervivencia de las organizaciones. Como consecuencia se generan constantes cambios e innovaciones de sus procesos en función de la reducción de los costos, las mejoras de la calidad, mayor flexibilidad ante los cambios y la reducción de los tiempos de servicio.

EL turismo es uno de los sectores que más se afecta por las crisis y constituye un aviso temprano para el impacto en otros sectores (Glaesser, 2006). La COVID-19 ha afectado al turismo como ningún otro hecho anterior en la historia. En mayo 2020 el 100% de los destinos tienen algún tipo de restricción en relación con el turismo internacional y el 75% (163) las fronteras cerradas, estimándose una reducción de los visitantes internacionales entre el 58 y el 78% y de los ingresos entre 860 billones y 1.2 trillones de dólares (UNWTO, 2020), por lo que el sector necesitará modelos de cambios para recuperarse.

Si se mantiene el curso en el estudio del cambio organizacional pronto se convertirá en obsoleto e irrelevante. Se deben explorar nuevas e imaginativas formas de analizarlo (By, 2020). Al revisar la literatura relevante relacionada con los métodos de cambio se observa un considerable desacuerdo en relación a los más apropiados (Bamford y Forrester, 2003).

El estudio del valor al cliente (CV) en servicios turísticos de conjunto con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio continuarán jugando un papel determinante en el éxito o fracaso de las organizaciones. (Oh y Kim, 2017). En las organizaciones hoteleras los wastes se manifiestan en forma de retrasos, cancelaciones, quejas, errores y sobre venta de capacidades (Al-Aomar, 2019). Para eliminarlos se requiere adoptar una forma de pensar sistemática (Vlachos y Bogdanovic, 2013).

Lo anterior expuesto permite plantear como problemática a resolver en el marco de la presente investigación: la necesidad de gestionar los cambios con pensamiento lean en servicios turísticos, como contribución al incremento del valor al cliente. De acuerdo a lo anterior se define como objetivo de la investigación desarrollar un modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos que contribuya al incremento del valor al cliente.

## Antecedentes

El CO (Van de Ven y Poole, 1995) es una observación empírica de diferentes cualidades o estados en el tiempo. Es toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi-estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global (Zaltman y Duncan, 1977).

Con las publicaciones encontradas en Scopus, que tienen como núcleo temático directo el CO y a partir de la información contenida se buscaron las más influyentes. Se utilizó el motor de búsqueda TAK (Title, Abstract y Keywords) en inglés y español, en el período 2000-2019. El análisis sugirió que, de los 10743 artículos encontrados, las mayores contribuciones en el campo del CO se relacionan con la gestión de cambio y el liderazgo (tabla 1), resultados que no difieren a los obtenidos por Unger, Mosley y Gillis (2017), le siguen el aprendizaje, la cultura organizacional, la innovación y la resistencia al cambio. Estas contribuciones han estado presentes en los últimos 20 años y nada indica que cambiará su tendencia en los próximos.

Tabla 1

Ranking de las palabras clave más frecuentes en artículos de CO basado su co-ocurrencia

Palabras clave	2000-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2019
Gestión de cambio	2	1	1	1
Liderazgo	1	2	2	2
Cultura organizacional	4	3	3	3
Aprendizaje	3	4	4	4
Innovación	5	5	5	5
Resistencia al cambio	10	8	6	6

Fuente: Elaboración propia

Pettigrew (1990), sugiere que existen al menos tres dimensiones del cambio que deben considerarse: el contexto, el contenido y el proceso. Armenakis y Bedeian (1999), exponen que para medir su resultado es necesario adicionar la dimensión de criterios del cambio. Anderson y Anderson (2010), consideran el contenido, el contexto y las personas. Los autores de este artículo coinciden con las dimensiones planteadas por Pettigrew (1990) pero adicionan como dimensión el objetivo del cambio que había sido parcialmente analizado como criterio del cambio o incluido en el contenido.

El cambio es el proceso de llevar una organización del estado actual al deseado, con la solución de los problemas en el camino. El liderazgo significa mostrar el camino, con el poder personal para ganar el corazón y las mentes para trabajar unidos en función de un objetivo común. Por tanto, el liderazgo, en

el proceso de cambio para el caso del director ejecutivo representa desarrollar una visión de futuro y actuar en consecuencia, es más importante lo que el líder hace que lo que aparenta (Hooper y Potter, 2019).

Cambio organizacional implica gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar e implica liderazgo (Gill, 2002). El liderazgo es algo que los líderes hacen, la gran mayoría confunden el quién con el qué, esto se observa en el estudio del cambio organizacional (By, 2020). Varios autores sugieren centrar los estudios en el liderazgo como propósito (Kempster, Jackson y Conroy, 2011), en la ética del liderazgo (Shakeel, Kruyen y Van Thiel, 2019) o relacionado con el rol del líder en los procesos de cambio (Hussain, Lei, Akram, Haider, Hussain y Ali, 2018).

El objeto de la presente investigación es el cambio como gestión, se considera el liderazgo como propósito bajo el cual el líder interpreta el entorno en función de la supervivencia de la organización o para enfrentar un enemigo común. Es la influencia del líder para unir a sus seguidores en función de la visión compartida (Canterino, Cirella, Piccoli y Shani, 2020) o para buscar apoyo para enfrentar una crisis, venciendo la resistencia al cambio (Kotter, 1995), siempre se argumenta que es para lograr un valeroso propósito.

En la última década lean ha sido tratado por varios autores en organizaciones de servicio (Gupta, Sharma y Sunder M, 2016; Aydin y Birbil, 2018; De Vries, Roy y De Koster, 2018; Smith, Paton y MacBryde, 2018; Spasojevic, Lohmann y Scott, 2018; Syltevik, Karamperidis, Antony y Taheri, 2018; Van Demark, Smith y Fiegen, 2018; Zhu, Johnson y Sarkis, 2018). En los servicios, el éxito de utilizar lean depende de su adaptación a cada situación concreta, considerando el tipo de trabajo y como elemento esencial la perspectiva del cliente (Smith et al., 2018).

Implementar lean se puede considerar un cambio transformacional con una top-down iniciativa de cambio. El objetivo es desarrollar una organización que “aprende” donde el cambio es continuo y emergente en todos los niveles, es la transición del cambio planeado al emergente (Pearce y Pons, 2017). En la literatura consultada no se encontró un modelo que pueda tomarse como guía para la utilización de las herramientas lean en los servicios turísticos.

Lean consumption es el proceso continuo donde se mezclan artículos y servicios para solucionar problemas del consumidor, busca garantizar el valor total que este desea con la mayor eficiencia y menos contratiempos. Sus principios buscan el costo total desde el punto de vista del cliente final, a la vez alienta al proveedor de servicio a optimizar el proceso desde la posición del consumidor (Womack y Jones, 2005) y están estrechamente ligados dentro de los principios de lean manufactura, ellos son:

- Solucionar completamente el problema al cliente asegurando que los productos y servicios funcionen armónicamente.
- No malgastar el tiempo del consumidor.
- Dar al cliente exactamente lo que él desea, dónde y cuándo lo desea.

Lean es moverse al ininterrumpido flujo de operaciones que garantiza una perfecta calidad, requiere mejora continua en tres dimensiones: reducción de wastes, aumento de valor e involucrar a las personas. Es una serie de actividades o soluciones para minimizar los wastes y mejorar los procesos de añadir CV basado en principios. El CV para Woodruff (1997) es la preferencia percibida del cliente por la evaluación de los atributos que le resultan de un producto y que se perciben de su utilización y si este logró satisfacer sus metas y propósitos al utilizarlo.

La visualización de las relaciones de las palabras clave de 395 artículos de los más relevantes utilizando la palabra clave “customer value” en el período entre 2015 y el 2018 en la base de datos ScienceDirect y en las publicaciones de gerencia y negocios se muestran en la figura 1.

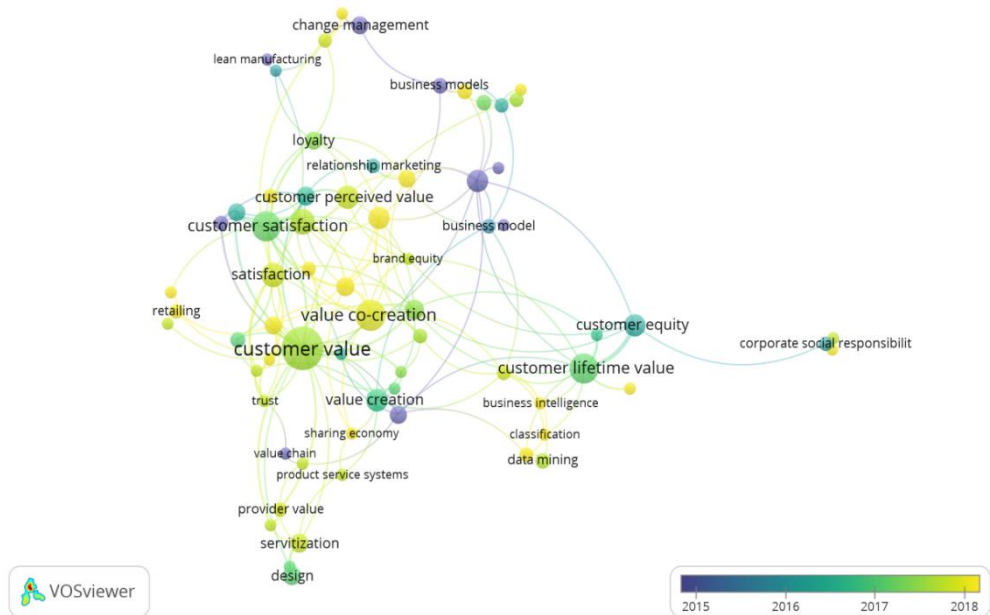


Figura 1. Visualización de las relaciones de las palabras clave en los artículos de CV entre 2015 y el 2018.

Fuente: Elaboración propia

El análisis sugiere que las mayores contribuciones en el campo del CV se relacionan con la co-creación del valor y la satisfacción del cliente. Están presentes otras relaciones más débiles como la gestión de cambio, la lealtad del cliente, la innovación y lean manufactura. Basado en la densidad se observa la existencia de una débil relación entre los nodos, lo que significa que su investigación puede generar oportunidades de continuidad de estudio. El CV se genera en la interacción entre los clientes y la empresa, razón por la cual varios autores hablan de co-creación del CV (Zhang, Jiang, Shabbir y Du, 2015; Navarro, Llinares y Garzon, 2016; Petri y Jacob, 2016; Delpechitre, Beeler-Connelly y Chaker, 2018; Sheth, 2019; Friend, Malshe y Fisher, 2020). El CV no tiene un concepto delimitado y una metodología precisa (Mencarelli y Rivière, 2014; Gallarza, Arteaga y Gil-Saura, 2019). El valor es una quimera que ha probado ser una altamente deseada (Arnould, 2014). Se define en los servicios de la organización y se mide a través del valor entregado y el valor percibido.

El CV es la valoración general del cliente en relación a un producto basada en la percepción de lo que recibe y de lo que entrega (Zeithaml, 1988). El estudio del CV en servicios turísticos, de conjunto con la satisfacción del cliente y la calidad del servicio continuarán jugando un papel determinante en el éxito o el fracaso de las organizaciones. (Oh et al., 2017).

El CO, los servicios turísticos y el LTH se relacionan teóricamente desde diversas perspectivas, en la tabla 2 se muestra la de los autores de la investigación. Para determinar su relación, se adoptó la clasificación de variables de entrada, moderadoras y de salida. En el caso de las moderadoras se concibe como las variables que condicionan comportamientos y resultados.

Se encontraron estudios que analizan el LTH y el CO desde la perspectiva de la necesidad de utilizar modelos de cambio para la implementación de lean en una organización (Asnan, Nordin y Othman, 2015; AlManei, Salonitis y Tsinopoulos, 2018). Se vinculan estudios de CO y los servicios turísticos (Yang, 2012). En el turismo se ha utilizado el LTH (Vlachos et al., 2013; E Rauch, Matt y Linder, 2018). En estas investigaciones empíricas se demuestra la pertinencia y necesidad de su aplicación al sector terciario.

Tabla 2  
 Relación teórica entre el CO, los servicios turísticos y el LTH

Variables	Cambio organizacional	Servicios turísticos	Pensamiento lean
Entrada	Necesidad de la organización y los clientes (Inversini, De Carlo y Masiero, 2020)	Necesidad de los clientes (Pope, 2018) Recursos financieros, materiales y humanos (Nepal, Indra al Irsyad y Nepal, 2019)	Recursos financieros, materiales y humanos (Iyer, Srivastava y Srinivasan, 2019)
Moderadoras	Proceso de cambio: Descongelar, cambiar y congelar (Schein, 1996) Dimensiones: Objetivo, contenido, proceso y contexto (Pettigrew, 1990; Armenakis et al., 1999) Campo de fuerza: fuerzas facilitadoras y barreras (Lewin, 1947) Liderazgo (Gill, 2002; Hussain et al., 2018) Entorno: Competencias y regulaciones normativas y legales (Dauber, Fink y Yolles, 2012)	Planificar, hacer, controlar y actuar (Deming, 1986)  Garantía de la calidad (Mak Barry, 2011) Entorno: Competencias y regulaciones normativas y legales (Wang, Hung y Huang, 2019) Liderazgo (Hassi, 2019)	Principios lean (Womack et al., 1997, 2005) Disminución de los wastes (Ohno, 1988) Liderazgo (Kotter, 1995; Gupta et al., 2016) Campo de fuerza: (Salonitis y Tsinopoulos, 2016; Kumar y Kumar, 2017)
Salida	Cumplimiento de las necesidades de la organización y los clientes (Gallarza et al., 2019)	Satisfacción de los clientes (Prayag, Hosany, Muskat y Del Chiappa, 2015) Resultados económicos (Brida, Cortes-Jimenez y Pulina, 2016)	Mayor CV (Womack y Jones, 2015)

Fuente: Elaboración propia

Los métodos de CO se dividen en dos categorías: los sistemáticos y los modelos (Al-Haddad y Kotnour, 2015). Los de cambio sistemático tienen los procesos y herramientas para ayudar a los equipos de dirección a iniciar, parar y continuar las decisiones seguidamente. Por lo general consideran explorar y diagnosticar la situación actual; planificar y comunicar los cambios hasta su implementación. Se utilizan para constantes y pequeños cambios planificados con la excepción de la reingeniería. Estos métodos son sistemáticos, cíclicos e integradores, sus principales autores son: Deming (1986) y Womack et al. (1997).

Los modelos de gestión del CO son más amplios y conceptuales que los programas de cambio sistemático, pues ayudan a las direcciones a combinar la iniciativa de cambio con la estrategia de la organización, con lo que crean una visión y vinculan a las personas al cambio. Generalmente se utilizan para cambios más profundos y conceptuales cuando se comparan con los programas de cambio (Worren,



Ruddle y Moore, 1999). Sus principales autores e índice de citas se observan en la figura 2 (Lewin, 1947; Kotter, 1995; Schein, 1996).

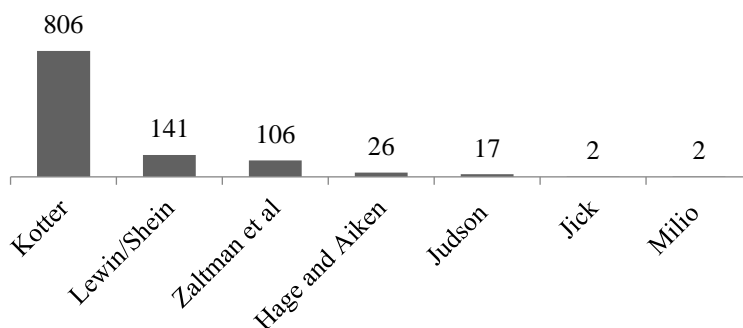


Figura 2. Modelos de cambios de acuerdo al índice de citas de sus principales autores.

Fuente: Elaboración propia

En la búsqueda bibliográfica se encontró estudio de lean manufactura basado en la teoría del cambio, en este se combinan tres modelos de cambios, Lewin, Kotter, ADKAR vinculados a las herramientas lean pero sin llegar a validarlo en una organización (AIManej et al., 2018). El modelo de cambio de tres etapas de Lewin denota esencialmente la progresión de las fases de descongelar, cambiar y congelar; algunos autores le denominan “modelo de la teoría del cambio”. No existe nada tan práctico como la teoría que representa el modelo de cambio de Lewin (Schein, 1996).

Lewin (1947), se refiere en el apartado “2. The Conditions of a Stable Quasi-stationary Equilibrium. The study of the conditions for change begins appropriately with an analysis of the conditions for “no change,” that is, for the state of equilibrium” [2. Las condiciones de un equilibrio estable cuasi-estacionario. El estudio de las condiciones para el cambio inicia apropiándose de un análisis de las condiciones para “no cambio”; o sea para el estado de equilibrio] (página 340) en sus propias palabras reconoce la necesidad del análisis de la condición de no cambio.

El estudio de los métodos de CO considera los modelos de cambio. Partiendo de la teoría existente de CO (figura 3), se propone el desarrollo de un modelo de gestión de CO con LTH en servicios turísticos, cuyo diseño se mostrará en los resultados.

En la base de datos de ScienceDirect, se utilizó el motor de búsqueda TAK (Title, Abstract y Keywords) en la intercepción de las palabras clave: lean service y change management. Se encontraron

artículos que analizan la gestión del CO y el LTH en los servicios. En estos artículos no se consideraron los servicios turísticos, se vinculan con los sectores de la salud y la informática.

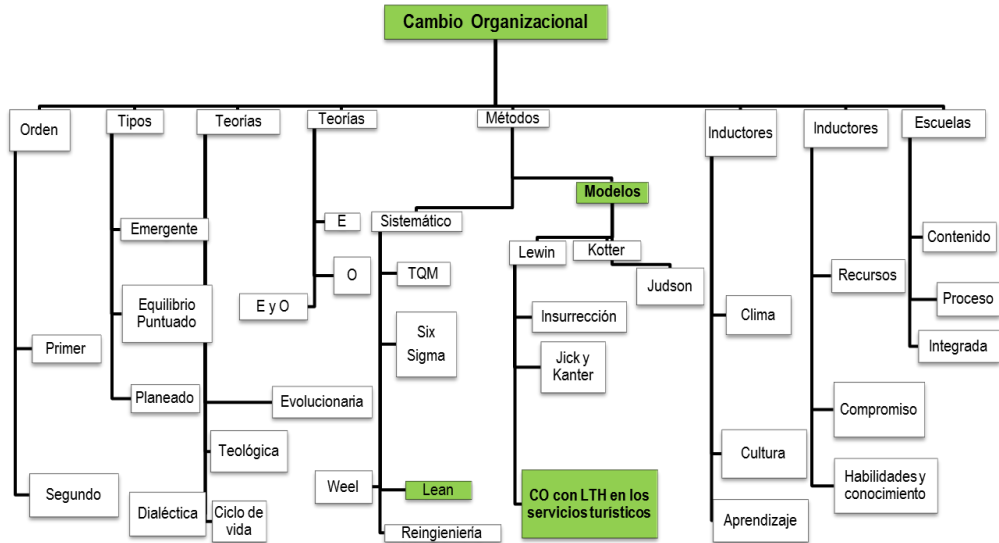


Figura 3. Integración de la literatura del CO.

Fuente: Elaboración propia

Lean ha sido implementado en diferentes organizaciones de servicios hoteleros como son: Yakai Resort de Japón, Apex Hotels del Reino Unido, Towne Place Suites de Marriot Hotels del Reino Unido y Starwood Hotels (Erwin Rauch, Damian, Holzner y Matt, 2016). Se mencionan los resultados, pero su aplicación fue en departamentos específicos y no como sistema. Lo anterior sugiere la pertinencia de vincular el LTH en servicios turísticos.

## Métodos

El análisis y síntesis, para analizar de manera lógica el problema a investigar mediante la revisión de la literatura y documentación especializada; el inductivo- deductivo, para emitir juicios de la literatura revisada; la modelación en el diseño del modelo de gestión del cambio organizacional con LTH en servicios turísticos; el sistémico estructural, para la confección del modelo de gestión del CO con LTH en servicios turísticos.

En el diagnóstico realizado en el marco de la presente investigación en el primer trimestre del 2020 se utilizó la encuesta que mide todos los atributos y servicios en un hotel para analizar el CV y el instrumento diseñado por Zambrano Cancañón, Lao León y Moreno Pino (2020) para los wastes. Para su aplicación se tomó como población las 6 151 habitaciones del territorio de Holguín. La investigación abarcó 748, que representan el 12.6 % de las existentes, con 1 397 clientes de los 5 583 que atendió el hotel en el período, representando un 25.02%; se realizó un muestreo por conveniencia.

Se analizaron los 42 atributos considerados en la encuesta de satisfacción al cliente, luego se le realizó un análisis factorial para comprobar si las variables median en su conjunto el CV. Se examinaron los siete wastes definidos por la literatura, para su análisis se emplearon 15 variables. En ambos casos se utilizaron variables que se miden a través de una escala Likert, con cinco categorías de respuestas de forma ascendente. Se utilizó el Análisis de Componentes Principales Categóricos (ACPCat), se procesó en el SPSS versión 21.0.

El estudio de los modelos se realizó sobre la base de 64 modelos de cambio diseñados y aplicados entre los años 1947 y 2018 que incluye modelos de lean y modelos de cambio. Se consideró los componentes: procesos, problemas, actitudes, barreras, estado actual, estado deseado, plan de acción, cultura, escenarios, control, resistencias, planificación, implementación, incentivos, estrategia, entorno, rendimiento, amenazas, oportunidades, agentes del cambio, retroalimentación, liderazgo, mejora, estructura, políticas, satisfacción laboral, largo plazo y conocimiento.

A los componentes de los modelos de cambio se incorporaron los siguientes: valor, flujo, calidad, mantenimiento preventivo, eliminación de los wastes, trabajo en equipo, producto y servicios armónicos, relaciones con los proveedores, tiempo, resultados y demanda de los clientes, algunos de los que son mencionadas en los modelos de cambio, pero de manera aislada.

La combinación de modelos de cambio y de lean se realiza partiendo de la premisa de que las organizaciones que implementan lean aplican un procedimiento que relaciona un modelo de cambio, por lo que existe un grupo de componentes que son comunes.

El CV a entregar será propio de cada organización. El coeficiente de Alpha de Cronbach arrojó un ,887 >.7, lo cual indica que el instrumento es fiable. El coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arroja un .885 > .6, que es el mínimo recomendado, lo que señala que se miden las variables seleccionadas, considerado aceptable para la validez del constructo. Este resultado sugiere la pertinencia del análisis factorial.

Mediante el estudio de las comunalidades (variable definida como la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido) de la extracción, se evidencia que la variable que corresponde a la decisión de regresar es la peor explicada, el modelo solo reproduce el 33.2% de su variabilidad original. Se utiliza el método de ACPCat como técnica exploratoria de reducción de las

dimensiones de una base de datos, añadiendo variables nominales y ordinales de la misma forma que las numéricas. Todo lo anterior obedece al objetivo de detectar las variables que explican mejor la varianza total, presente en la satisfacción de los clientes en las empresas turísticas, a partir de la consideración de diez factores que explican el 79.39%.

La convergencia de cinco factores o componentes en el hotel corresponden a los aspectos siguientes: esperas, movimiento, capacidad, trazabilidad y oferta, los que no difieren de (Zambrano Cancañón et al., 2020) que clasificaron la existencia de wastes en la industria de los servicios turísticos.

La pandemia del coronavirus generará cambios importantes que modificarán los atributos a considerar en los servicios. Condición propicia para considerar modelos y generar procedimientos concretos a aplicar en organizaciones turísticas y utilizar el CV como variable de resultado.

La no existencia de consenso de los componentes comunes y la variedad de estos indicaron la conveniencia de analizarlos, por lo que se construyó una matriz binaria a partir de la presencia o no de estos, lo cual se procesó en el SPSS versión 21.0. Para esto se empleó el método Clúster con una media binaria y como método de conglomerado el de Ward. El análisis del dendograma de variables arrojó que a una distancia de 10 se agruparon a partir de cuatro enfoques. Se observó que los modelos de lean se presentaron en los diferentes grupos de modelos de cambio, aunque a una distancia de 25 todos se agruparon, lo que hace factible la combinación de ambos.

Los modelos analizados poseen en común tres etapas generalmente similares, independientemente de que utilizan nombres y distintas fases. Siempre coinciden con que existe una primera fase que incluye un diagnóstico, en el cual se parte de la percepción de la existencia de un problema o un evento que desestabiliza la situación actual, la fase de la planificación del cambio a ejecutar, en el que se proyectan los eventos que tendrán lugar o se aseguran los recursos para el cambio.

Le sigue la fase del inicio del cambio en sí, donde se implementan las estrategias y tácticas para cambiar la organización. En esta es donde se aprecia con más fuerza la resistencia al cambio y donde se deben considerar la cultura, los valores y las normas de la organización para tener éxito.

Los modelos difieren en la última fase, ya que un grupo de ellos culmina este ciclo del cual puede inferirse que concluye el proceso. Son básicamente los primeros en el tiempo con nombres como institucionalizar, recongelar, terminar, aunque en su explicación dejan abierta la posibilidad de que el cambio sea cíclico en algunos casos y en otros lo menciona explícitamente (Lewin, 1947; Schein, 1996). Otros modelos visualizan que el cambio es continuo, por lo que significa que este es visto como un proceso de desarrollo sin una meta final (Deming, 1986; Womack et al., 1997).

A partir de los datos suministrados por el SPSS de las variables de los modelos se procedió a utilizar la aplicación NetDraw del Ucinet for Windows, los resultados se presentan en la figura 4. Se

muestran las variables agrupadas por modelos de cambio y lean, en las que se observan que existe un área común y relaciones entre casi la totalidad de las variables de ambos.

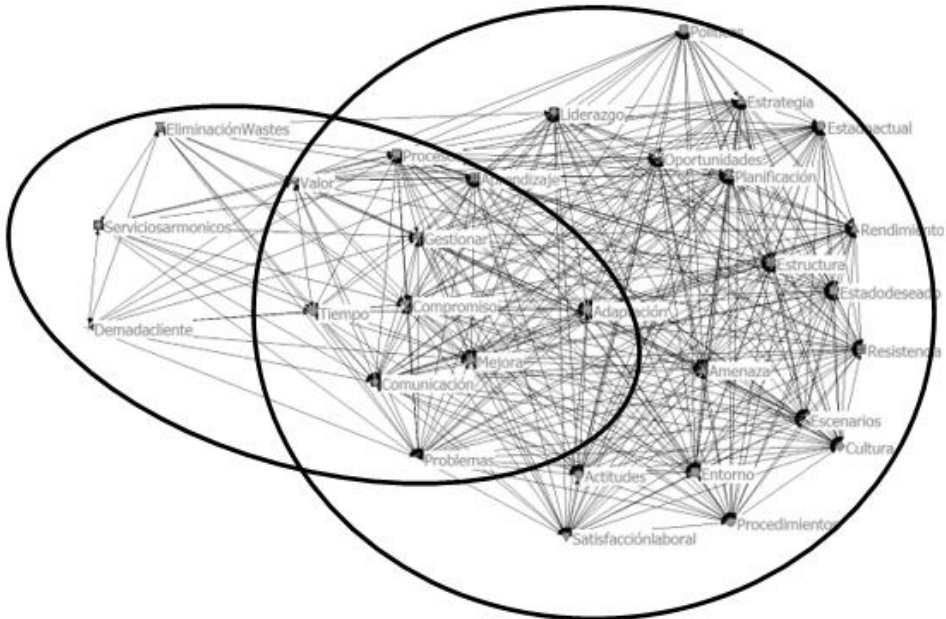


Figura 4. Red de relaciones entre variables de los modelos de cambio y de lean.  
Fuente: Elaboración propia

Es criterio de los autores del artículo que la gestión del CO con LTH es el proceso de congelar, descongelar, cambiar y recongelar con la adaptación de los recursos de la organización con su entorno en el tiempo, en la búsqueda del incremento del valor al cliente, transitando del estado actual al deseado.

A partir de la anterior tendencia conceptual es conveniente la combinación armónica de las principales variables del LTH en los servicios al modelo de cambio a utilizar dentro de este sector y que se aplique para la implementación de cualquier tipo de transformación en los servicios turísticos. El objetivo es ilustrar el diseño de un modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en organizaciones de servicios turísticos.

## Resultados

A partir del análisis de los conceptos, elementos e insuficiencias identificadas se propuso el diseño de un modelo de gestión del cambio organizacional, en el que se integra el pensamiento lean en servicios

turísticos con el objetivo de incrementar el CV. Responde a los cambios en la industria de los servicios. Para crear el modelo se tomó como referencia a varios autores (Lewin, 1947; Kotter, 1995; Schein, 1996; Womack et al., 2015) y la definición asumida en esta investigación de gestión del cambio organizacional con LTH. Los pasos a seguir fueron:

1. Determinación de limitaciones encontradas en los modelos estudiados

- El LTH como elemento facilitador del cambio.
- El CV como salida del modelo.
- Un análisis de las regulaciones normativas y legales del entorno al mismo nivel de la

competencia.

2. Objetivo del modelo

Proporcionar una representación ideal y simplificada del proceso de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos que contribuya al incremento del CV.

3. Principios y enfoques en los que se basa el modelo

Flexibilidad: dada la posibilidad de adaptarse a los cambios del entorno y las particularidades de los diversos servicios turísticos.

Innovador: propicia la participación de todos los grupos de interés en las búsquedas de soluciones.

Parsimonia: combina herramientas y procedimientos que se integran de una manera sencilla, esto permite que un proceso complejo pueda ser comprendido con facilidad.

Integrador: sus componentes están relacionados desde la concepción del modelo y contribuyen a los resultados finales que se desean alcanzar.

Consistencia lógica: por su estructura y secuencia lógica.

Enfoque a procesos: está presente en todo el modelo desde su concepción general, en la que se encuentran presentes diferentes etapas consideradas en los modelos de procesos de cambio hasta la consideración de las actividades de la organización de servicio. Integra las dimensiones del cambio, todas analizadas como un proceso, desarrollado por el modelo de Lewin con la incorporación realizada por los autores. El control se realiza durante todo el proceso en busca de la integración dinámica con los inductores del cambio que garanticen la sinergia necesaria para alcanzar los objetivos del cambio propuestos y que estos contribuyan a la proyección estratégica de la organización de servicios turísticos.

Enfoque proactivo: el modelo enfrenta el cambio proactivamente al comenzar a identificar los wastes en su fase inicial, lo que facilita actuar de manera anticipada a estos cambios.

Enfoque a la mejora: al aplicar el LTH facilita la sucesión efectiva de cambios y la mejora gradual, por innovación y haciendo correcciones.

Enfoque al medio ambiente: facilita la gestión ambiental al considerar la disminución de los wastes representativos de los servicios turísticos en la organización en su concepción.

Enfoque participativo: en casi todos los componentes del modelo está presente la participación de los trabajadores.

Enfoque estratégico: se recoge en la concepción del modelo donde se plantea la necesidad de coordinar entre los elementos que componen el sistema de dirección de la empresa para cumplir la visión del cambio y alcanzar resultados superiores.

#### 4. Definición de los componentes del modelo y sus relaciones

En la gestión de CO intervienen múltiples dimensiones, lo cual implica que al interrelacionarlo con el LTH la cantidad de dimensiones a considerar es aún mayor y prácticamente imposible representarlas todas gráficamente. El diseño gráfico del modelo se centró en las principales cualidades del proceso con los componentes y relaciones. Para ello se vincularon las cualidades explícitas en el objetivo del modelo. Se comienza con la consideración de las entradas del modelo, ellas son: las necesidades de los clientes y los recursos informativos, materiales, financieros y humanos.

La organización se encuentra enmarcada en un entorno con regulaciones normativas y legales, existe la competencia de otras instalaciones. Todo esto se desarrolla en el tiempo donde el liderazgo juega un papel determinante. La definición de gestión de CO con LTH en servicios turísticos asumida por los autores en la presente investigación se encuentra representada en el centro del modelo, contenida en un círculo.

En segundo lugar, se deben identificar los wastes existentes en la organización. Conocer su presencia es el inicio de utilización del LTH el cual debe ser considerado al igual que las diferentes fuerzas que actúan en la organización, las que deben ser clasificadas en barreras para ejecutar el cambio y en fuerzas facilitadoras.

Las dimensiones del cambio: contenido, objetivo, proceso y análisis del contexto del cambio en el modelo, permiten enfocar el proceso de cambio adaptado a las condiciones del desarrollo de los servicios a cualquier país.

#### 5. Diseño gráfico del modelo

El modelo de gestión del cambio organizacional con LTH en servicios turísticos se fundamenta en la definición a la que los autores arriban de gestión del CO con LTH, se muestra en la figura 5; tiene como salida mayor CV. Presenta como principales aspectos novedosos el desarrollo de un modelo de gestión del cambio organizacional donde se integra el pensamiento lean en servicios turísticos con el objetivo de incrementar el CV. La identificación de los wastes en el inicio del proceso de cambio facilita que la organización se prepare para el cambio, basado en las fortalezas presentes y el análisis de las dimensiones del cambio

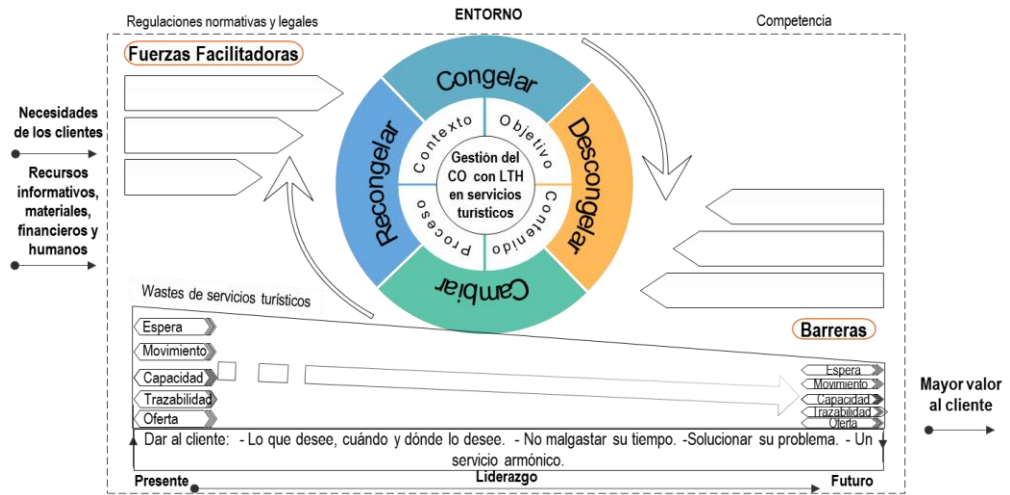


Figura 5. Modelo de gestión del CO con LTH en servicio turísticos.

Fuente: Elaboración propia

En la dinámica de operación del modelo intervienen los componentes siguientes:

El CO en el centro del análisis con sus cuatro dimensiones: el contexto, el objetivo, el contenido y el proceso de cambio. Estas dimensiones están en constante interacción con las etapas del proceso de gestión del cambio: congelar, descongelar, cambiar y recongelar. La integración armónica de las dimensiones y sus pasos permite que la organización avance en función del cambio proyectado.

El LTH como elemento facilitador del cambio, que funciona como base y acelerador al incorporar la disminución de los wastes representativos de los servicios turísticos en todo el proceso. Este se sustenta en dar al cliente lo que desee, cuándo y dónde lo desee, no malgastar su tiempo, solucionar su problema y brindar un servicio armónico, todo lo cual contribuye a incrementar el CV.

La disminución constante de los wastes identificados al iniciar el proceso, que actúa como elemento facilitador del cambio, representado en el modelo por la gravedad. Funciona como pequeños éxitos que se traducen en la fuerza impulsora del cambio proyectado ya que en su identificación y eliminación participan todos en la organización. En la presente dinámica se proyecta agrupar los wastes en cinco dimensiones o componentes: espera, movimiento, capacidad, trazabilidad y oferta.

Las fuerzas facilitadoras del cambio dependen de cada organización, aunque se sugiere considerar el clima organizacional (para ejecutarlo se ha de escoger el momento propicio en donde la gran mayoría lo apoye), la cultura organizacional proyectada, los beneficios financieros (que se proyectan al ejecutar el cambio) y la orientación al cliente en todo el proceso.



Las barreras para el cambio son propias de cada organización, aunque se sugiere tener presente en el análisis la cultura organizacional existente, la estructura organizativa en el momento del cambio y las necesidades financieras para ejecutarlo.

Las cadenas hoteleras son decisivas en los destinos, por la cuota de mercado, las economías de escala, el nivel de demanda y la concentración de mercado. Sus hoteles tienen mejor desempeño que los no afiliados a ellas (Lado-Sestayo y Vivel-Búa, 2018). Por lo que su proyección es relevante en los momentos actuales.

La crisis del sector generada por la COVID-19 es de seguridad, de confianza, no es financiera según considera Gabriel Escarrer<sup>2</sup>. Por tanto, habrá que vender seguridad en los destinos y garantizar la seguridad de los viajeros. Se proponen medidas concretas a considerar como:

El pasaporte sanitario. "Hay que dar confianza a la gente a la hora de subir a un avión",

Estar preparados para ofrecer una cuarentena en un hospital o en un hotel a los pasajeros que, en el test de la llegada, den muestras de tener algún problema de salud relacionado con el coronavirus.

Así como el 11 de septiembre cambió la forma de viajar, esta crisis también lo hará. Escarrer aventura que algo habrá que hacer con los test rápidos en los controles de los aeropuertos, donde se deberá garantizar que quienes viajan estén sanos. Esto daría seguridad a los viajeros desde los mercados emisores.

Los autores coinciden con estas observaciones, realizadas desde la visión de grandes empresas que inciden en el Caribe y México, donde tienen un impacto en el turismo. En concreto, todo el sector tendrá que realizar cambios estratégicos trascendentales. Aquí radica la utilidad del presente modelo, realizado especialmente para el sector turístico, donde las empresas tendrán que trabajar en función de la búsqueda del nuevo valor para el cliente, condición propicia para considerar el pensamiento lean como elemento facilitador del cambio.

## Conclusiones

El análisis de la información recopilada con la consulta de la literatura especializada, confirmó la existencia de una base teórica, metodológica y práctica en relación a la gestión del CO y el LTH, tratadas de manera independiente por los investigadores, sin embargo, no se evidencia de forma explícita, la integración necesaria del LTH como elemento facilitador en la gestión del CO en los servicios turísticos.

Si se parte de los modelos de CO analizados y del reconocimiento del modelo del cambio se considera la conveniencia de incluir la fase de congelar al inicio de cualquier cambio en los servicios turísticos. Se desarrolló un modelo de gestión de cambio organizacional con pensamiento lean diseñado

---

<sup>2</sup> CEO de Sol Meliá en Videoentrevista dada a HOSTELTUR el 17 de abril de 2020

específicamente para servicios turísticos sustentado en la definición de la gestión del CO con LTH propuesta por los autores.

Se sugiere realizar investigaciones en los servicios turísticos partiendo del modelo considerado, ya que su operacionalización constituye un tema no satisfecho en la presente investigación. La totalidad de las empresas turísticas atraviesan procesos de cambios en sus mercados y formas de operar que facilitan la aplicación del modelo propuesto y los procedimientos que de él se deriven.

El cambio en la composición de los clientes y en la operación de las empresas turísticas provocará variación de los factores de los wastes en el turismo. Las organizaciones presentarán un número elevado de componentes que motivará su estudio y reducción, lo que constituye una oportunidad de dar continuidad a la presente investigación.

La disminución de los clientes y la pérdida de ingresos turísticos provocan en las empresas del turismo, dificultades financieras que ponen el peligro su supervivencia. La búsqueda de formas de financiar la comercialización y operación se convierte en uno de los principales desafíos en épocas de crisis.

En los momentos actuales partiendo del impacto del coronavirus las empresas turísticas deben considerar los wastes como una de las vías más efectivas para reincorporarse al mercado partiendo de las nuevas condiciones y del nuevo CV. Todo lo que no aporte a ello, wastes, tendrá que reducirse o eliminarse y convertirse en una de las fuentes de financiamientos para asegurar las nuevas condiciones que impone el entorno y los clientes.

## Referencias

- Abdelhadi, Abdelhakim. (2015). Investigating emergency room service quality using lean manufacturing. *International journal of health care quality assurance*, 28(5), 510-519, <http://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2015-0006>,
- Al-Aomar, Raid. (2019). Exploration and prioritization of lean techniques in a hotel supply chain. *International Journal of Lean Six Sigma*, 10(1), 375-396, <http://doi.org/10.1108/IJLSS-10-2017-0119>,
- Al-Haddad, Serina y Kotnour, Timothy. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262, <http://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>,
- AlManei, Mohammed, Salonitis, Konstantinos y Tsinopoulos, Christos. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia CIRP.*, 72, 1160-1165, <http://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141>,

- Anderson, Dean y Anderson, Linda Ackerman. (2010). Beyond change management: How to achieve breakthrough results through conscious change leadership (Vol. 36): John Wiley & Sons, ISBN: 0470891130.
- Armenakis, Achilles A y Bedeian, Arthur G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315, <http://doi.org/10.1177%2F014920639902500303>,
- Arnould, Eric J. (2014). Rudiments of a value praxeology. *Marketing Theory*, 14(1), 129-133, <http://doi.org/10.1177%2F1470593113500384>,
- Asnan, Rabiha, Nordin, Norani y Othman, Siti Norezam. (2015). Managing change on lean implementation in service sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 313-319, <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.040>,
- Aydin, N. y Birbil, S. I. (2018). Decomposition methods for dynamic room allocation in hotel revenue management. *European Journal of Operational Research*, 271(1), 179-192, <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.027>,
- Bamford, David R y Forrester, Paul L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564, <http://doi.org/10.1108/01443570310471857>,
- Beer, Michael y Nohria, Nitin. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141, <http://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Brida, Juan Gabriel, Cortes-Jimenez, Isabel y Pulina, Manuela. (2016). Has the tourism-led growth hypothesis been validated? A literature review. *Current Issues in Tourism*, 19(5), 394-430, <http://doi.org/10.1080/13683500.2013.868414>,
- By, Rune Todnem. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Journal of Change Management*, <http://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>,
- Canterino, Filomena, Cirella, Stefano, Piccoli, Beatrice y Shani, Abraham B. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108, 42-51, <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>,
- Dauber, Daniel, Fink, Gerhard y Yolles, Maurice. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *Sage Open*, 2(1), <http://doi.org/10.1177/2158244012441482>,
- De Vries, Jelle, Roy, Debjit y De Koster, René. (2018). Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue. *Journal of operations management*, 63, 59-78, <http://doi.org/10.1016/j.jom.2018.05.001>,
- Delpechitre, Duleep, Beeler-Connelly, Lisa L. y Chaker, Nawar N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on

- customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92, 9-24, <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.007>,
- Deming, W. Edwards. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Center for advanced engineering study, Cambridge, MA, 510, 419-425, <http://www.worldcat.org/title/out-of-the-crisis/oclc/13126265>
- Friend, Scott B., Malshe, Avinash y Fisher, Gregory J. (2020). What drives customer Re-engagement? The foundational role of the sales-service interplay in episodic value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 84, 271-286, <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.012>,
- Gallarza, Martina G., Arteaga, Francisco y Gil-Saura, Irene. (2019). Customer value in tourism and hospitality: Broadening dimensions and stretching the value-satisfaction-loyalty chain. *Tourism Management Perspectives*, 31, 254-268, I <http://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.011>,
- Gill, Roger. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318, <http://doi.org/10.1080/714023845>,
- Glaesser, Dirk. (2006). *Crisis management in the tourism industry*: Routledge, ISBN: 1136413138.
- Gupta, Shradha, Sharma, Monica y Sunder M, Vijaya. (2016). Lean services: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025-1056, <http://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>,
- Hassi, Abderrahman. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <http://doi.org/10.1108/ijchm-01-2018-0003>,
- Hooper, Alan y Potter, John. (2019). *Adding lasting value to your organization. The business of leadership*: Routledge, ISBN: 0429437587.
- Hussain, Syed Talib, Lei, Shen, Akram, Tayyaba, Haider, Muhammad Jamal, Hussain, Syed Hadi y Ali, Muhammad. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127, <http://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>,
- Inversini, Alessandro, De Carlo, Manuela y Masiero, Lorenzo. (2020). The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102436, <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102436>,
- Iyer, Karthik N. S., Srivastava, Prashant y Srinivasan, Mahesh. (2019). Performance implications of lean in supply chains: Exploring the role of learning orientation and relational resources. *International Journal of Production Economics*, 216, 94-104, <http://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.012>,

- Kempster, Steve, Jackson, Brad y Conroy, Mervyn. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334, <http://doi.org/10.1177/1742715011407384>,
- Kotter, John P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail: Kotter, J. P. *Harvard Management Review* 73 (2), 59–67 (March/April 1995). *Long Range Planning*, 28(3), 121, [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91633-4](http://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91633-4),
- Kumar, Rakesh y Kumar, Vikas. (2017). Application of interpretive structural modelling approach for the analysis of barriers affecting lean manufacturing implementation in Indian manufacturing industry. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 9(1), 1-17, <http://doi.org/10.1504/ijbpscm.2017.083880>,
- Lado-Sestayo, Rubén y Vivel-Búa, Milagros. (2018). Las corporaciones hoteleras españolas: determinantes internos y externos de su desempeño. *Contaduría y Administración*; 64(1), <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1427>,
- Lewin, Kurt. (1947). Group decision and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.). *Readings in social psychology*, New York, NY: Henry Holt., 340-344,
- Mak Barry, L. M. (2011). ISO certification in the tour operator sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 115-130, <http://doi.org/10.1108/09596111111101706>,
- Maroto Sánchez, Andrés. (2010). Growth and productivity in the service sector: the state of the art. *Documentos de trabajo (IAES, Instituto Universitario de Análisis Económico y Social) (7)1*
- Mencarelli, Rémi y Rivière, Arnaud. (2014). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201-220, SSN: 1470-5931, DOI: <http://doi.org/10.1177/1470593114552581>,
- Navarro, Susana, Llinares, Carmen y Garzon, Dolores. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336-1339, <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.103>
- Nepal, Rabindra, Indra al Irsyad, M. y Nepal, Sanjay Kumar. (2019). Tourist arrivals, energy consumption and pollutant emissions in a developing economy—implications for sustainable tourism. *Tourism Management*, 72, 145-154, <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.025>
- Oh, Haemoun y Kim, Kawon. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0594>,
- Ohno, Taiichi. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*: crc Press, ISBN: 0915299143.

- Pearce, AD y Pons, DJ. (2017). Defining Lean Change—Framing Lean Implementation in Organizational Development. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 10, <http://doi.org/10.5539/ijbm.v12n4p10>,
- Petri, Jan y Jacob, Frank. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72, ISSN: 0019-8501, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>,
- Pettigrew, Andrew M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292, <http://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>,
- Piercy, Niall y Rich, Nick. (2009). Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 54-76, <http://doi.org/10.1108/01443570910925361>,
- Pope, Emma. (2018). Tourism and wellbeing: transforming people and places. *International Journal of Spa and Wellness*, 1(1), 69-81, <http://doi.org/10.1080/24721735.2018.1438559>,
- Prayag, Girish, Hosany, Sameer, Muskat, Birgit y Del Chiappa, Giacomo. (2015). Understanding the Relationships between Tourists' Emotional Experiences, Perceived Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54, <http://doi.org/10.1177/0047287515620567>,
- Rauch, E, Matt, DT y Linder, C. (2018). Lean Management in Hospitality: Methods, Applications and Future Directions. <http://hdl.handle.net/10863/5580>
- Rauch, Erwin, Damian, Andreas, Holzner, Philipp y Matt, Dominik T. (2016). Lean Hospitality - Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *Procedia CIRP*, 41, 614-619, <http://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.019>,
- Rosenbaum, David, More, Elizabeth y Steane, Peter. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303, <http://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>,
- Salonitis, Konstantinos y Tsinopoulos, Christos. (2016). Drivers and barriers of lean implementation in the Greek manufacturing sector. *Procedia CIRP*, 57, 189-194, <http://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.033>,
- Schein, Edgar H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47, <http://doi.org/10.1007/bf02173417>,
- Shakeel, Fahad, Kruiyen, Peter Mathieu y Van Thiel, Sandra. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613-624, <http://doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>,

- Sheth, Jagdish N. (2019). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>,
- Smith, Marisa, Paton, Steve y MacBryde, Jillian. (2018). Lean implementation in a service factory: views from the front-line. *Production Planning & Control*, 29(4), 280-288, <http://doi.org/10.1080/09537287.2017.1418455>,
- Spasojevic, Bojana, Lohmann, Gui y Scott, Noel. (2018). Air transport and tourism—a systematic literature review (2000–2014). *Current Issues in Tourism*, 21(9), 975-997, <http://doi.org/10.1080/13683500.2017.1334762>,
- Syltevik, Sigrid, Karamperidis, Stavros, Antony, Jiju y Taheri, Babak. (2018). Lean for airport services: a systematic literature review and agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(1), 34-49, <http://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2016-0135>,
- Unger, Cai, Mosley, Don C. y Gillis, William. (2017). Key Concepts of Organizational Change Today and Tomorrow. *Academy of Management Proceedings*, <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.17760abstract>,
- UNWTO. (2020). UNWTO World Tourism Barometer (Vol. 18, Issue 2, May 2020). Madrid, Spain: UNWTO.
- Van de Ven, Andrew H y Poole, Marshall Scott. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510-540, <http://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>,
- Van Demark, Robert E., Smith, Vanessa J. S. y Fiegen, Anthony. (2018). Lean and Green Hand Surgery. *The Journal of Hand Surgery*, 43(2), 179-181, <http://doi.org/10.1016/j.jhsa.2017.11.007>,
- Vlachos, Ilias y Bogdanovic, Aleksandra. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, 36, 354-363, <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.007>,
- Wang, Sha, Hung, Kam y Huang, Wei-Jue. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78-88, <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.11.018>,
- Womack, James P y Jones, Daniel T. (1997). Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11), 1148-1148, <http://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600967>,
- Womack, James P y Jones, Daniel T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review*, 83(3), 58-68, <http://doi.org/10.1049/me:20050411>,
- Womack, James P y Jones, Daniel T. (2015). *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*: Simon and Schuster, ISBN: 0743277791.

- Woodruff, Robert B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139, <http://doi.org/10.1007/BF02894350>,
- Worren, Nicolay AM, Ruddle, Keith y Moore, Karl. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286, <http://doi.org/10.1177%2F0021886399353002>,
- Yang, Jen-te. (2012). Effects of ownership change on organizational settings and strategies in a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 428-441, <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.001>,
- Zaltman, Gerald y Duncan, Robert. (1977). *Strategies for planned change*. New York Wiley, ISBN: 0471981311.
- Zambrano Cancañón, Carlos Ernesto, Lao León, Yosvani Orlando y Moreno Pino, Maira Rosario. (2020). Factores limitantes del valor al cliente en instalaciones turísticas según perciben directores y especialistas. *Visión de Futuro*, 24(1), [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082020000100005&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082020000100005&lang=es)
- Zeithaml, Valarie A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22, <http://doi.org/10.1177/002224298805200302>,
- Zhang, Jing, Jiang, Yanxin, Shabbir, Rizwan y Du, Mingfei. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*, 51, 47-58, <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.016>,
- Zhu, Qingyun, Johnson, Sharon y Sarkis, Joseph. (2018). Lean six sigma and environmental sustainability: a hospital perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 19(1), 25-41, <http://doi.org/10.1080/16258312.2018.1426339>,