



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**CAMBIO ORGANIZACIONAL
DE LA CADENA HOTELERA
LÍDER EN ESPAÑA: MELIÁ
HOTELS INTERNATIONAL S.A.**

Yolanda Estepa Fernández

Mayo, 2021

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	5
2. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.....	6
2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.....	9
2.2. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.....	10
3. MARCO TEÓRICO: MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	12
4. DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.	26
4.1. FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.	26
4.1.1. FACTOR ESTRATÉGICO: INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MHI.....	26
4.1.2. FACTOR ESTRUCTURAL	33
4.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO	39
4.1.4. FACTOR CULTURAL	42
4.2. FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.	43
4.3. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.	47
4.4. RESULTADOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.	49
5. CONCLUSIONES.....	51
6. BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Fuentes de resistencia al cambio.	25
Tabla 2. Organización de MHI en cuanto a sus marcas (1995-2001).	32
Figura 1. Gasto total de los turistas internacionales en España. Comparativa 2019-2020.	7
Figura 2. Pernotaciones mensuales en España. Comparativa 2019-2020.	7
Figura 3. Modelo de los tres pasos de Lewin.	17
Figura 4. Etapas del modelo de planeación.	18
Figura 5. Presencia de MHI en el mundo.	31
Figura 6. Nuevo Modelo de Negocio de MHI.	33
Figura 7. Organigrama de Sol Meliá (2002).	35
Figura 8. Nuevo organigrama de MHI tras su proceso de diversificación relacionada (2008-2010).	37
Figura 9. Actual organigrama de MHI (2021).	40
Figura 10. Porcentaje de la gestión de los hoteles y sectores urbano y vacacional.	51

RESUMEN

El actual contexto organizacional es más dinámico, complejo y competitivo que nunca, por lo que la función principal de las personas al mando de las organizaciones es hacer frente a los cambios que se produzcan y adaptarse de la mejor manera posible para garantizar su supervivencia.

Por ello, en el presente trabajo, vamos a realizar un análisis en profundidad sobre la dinámica organizacional en el caso de la cadena hotelera líder en España: Meliá Hotels International S.A., un grupo familiar español con más de sesenta años de experiencia en el sector hotelero, el cual se ha ido adaptando a lo largo del tiempo al cambiante entorno y, así, ha conseguido sus actuales posiciones de liderazgo nacional e internacional.

El objetivo es, en primer lugar, abordar un adecuado marco teórico, y, en segundo lugar, realizar un extenso análisis sobre la forma de gestión del cambio organizacional por parte de MHI.

ABSTRACT

The current organizational context is more dynamic, complex and competitive than ever, so the main function of the people in charge of organizations is to cope with the changes that occur and adapt in the best possible way to guarantee their survival.

Therefore, in this paper, we are going to carry out an in-depth analysis of the organizational dynamics in the case of the leading hotel chain in Spain: Meliá Hotels International S.A., a Spanish family group with more than sixty years of experience in the hotel sector, which has been adapting over time to the changing environment and, thus, has achieved its current national and international leadership positions.

The objective is, firstly, to address an adequate theoretical framework, and, secondly, to carry out an extensive analysis on the way MHI manages organizational change.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de cambio organizacional representa actualmente la realidad de grandes empresas, pues, a día de hoy, el mundo empresarial avanza tan rápido que se encuentra en un continuo cambio. Por ello, estudiaremos en profundidad cómo una gran empresa como Meliá Hotels International S.A. (en adelante, MHI) ha gestionado su cambio organizacional, durante más de sesenta años. Un reto empresarial que implica tareas no especialmente sencillas, pero que, indudablemente, es necesario para la supervivencia de la propia empresa.

Analizaremos la forma en que MHI ha adaptado su estructura, sus estrategias o su cultura a los cambios tecnológicos, económicos y sociales que supone cada nuevo contexto empresarial. Así, a pesar de haber sido durante toda su existencia una empresa próspera, ha tenido que ir cambiando la manera de gestionar sus recursos para desarrollar nuevas formas de hacer negocio y abrirse a nuevos mercados.

Actualmente, y según los datos del *Informe Integrado* de MHI del año 2020, tiene presencia en 42 países repartidos en 4 continentes del panorama mundial y cuenta con más de 45.000 empleados en todo el mundo, lo que deja entrever la importancia de esta compañía hotelera, no sólo en España, donde tuvo lugar su origen y encabeza el puesto de cadena hotelera líder, sino que también se sitúa tercera en el ranking europeo y es la vigésima clasificada en el mundo. Además, como último apunte general, cuenta con siete marcas de reconocido prestigio, todas ellas centradas en la satisfacción del cliente (MHI, 2020).

El presente trabajo estará enfocado en el proceso a través del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia (Jones, 2008), es decir, el llamado “cambio organizacional”, comenzando con un marco teórico y siguiendo por un profundo análisis y aplicación práctica de este amplio concepto a MHI, lo cual se desarrollará en los siguientes apartados.

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

Antes de adentrarnos en la cuestión, es necesario matizar conceptos clave para comprender el trabajo adecuadamente. El punto de partida se encuentra en la **empresa familiar**, pues MHI es una compañía familiar con sólidos valores de responsabilidad y pasión por el buen servicio. Según el Instituto de la Empresa Familiar (2021), se estima que más de un millón de empresas en España son familiares, siendo el mayor generador de empleo a nivel global. Atendiendo al European Group of Owner Managed and Family Enterprises (GEEF), una empresa familiar es aquella en la que la mayoría de las acciones con derecho a voto están en manos de la persona física que fundó la compañía, de las personas físicas que han adquirido la empresa, o demás personas del núcleo familiar, en la que al menos un representante familiar está involucrado en el gobierno y administración de la compañía (Tapies, 2011), y, por último, en la que existe el deseo de continuidad generacional por parte de sus fundadores y sucesores, es decir, de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia generación tras generación (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Siguiendo con los conceptos, MHI es una compañía situada dentro de la **industria hotelera**, término definido largo tiempo atrás y que perdura a día de hoy: es el conjunto formado por todo aquel establecimiento que presta un servicio de hospedaje y restaurante, tanto en habitaciones como en apartamentos con o sin otros servicios complementarios (Arrigalla, 1955).

Cada organización cuenta con su propia **estructura organizacional** la cual podríamos definir como la forma en que se coordina, divide o agrupa el trabajo en cada una de las actividades que se realizan dentro de una empresa (Robbins y Judge, 2009). Además, dentro de las organizaciones, se llevan a cabo **estrategias empresariales** que son el conjunto de acciones que realiza la empresa para dar respuesta a su entorno y, conseguir así, determinados objetivos que se plantea (Guerras y Navas, 2015).

Cuando una organización modifica su estructura o toma nuevas estrategias, está adaptándose a un nuevo contexto. Por tanto, podemos decir que, de una forma u otra, está realizando un cambio organizacional. Así, entendemos por **cambio organizacional** aquel proceso que permite a la empresa adaptarse al nuevo entorno y mejorar su

desempeño y, de esta forma, se facilita la implementación de la estrategia (Pérez-Vallejo et al, 2016).

Y, por último, un concepto a tener en cuenta es el de internacionalización, pues MHI inició su expansión internacional en 1985 con el establecimiento de un hotel en Indonesia (Álvarez et al, 2005), y, a día de hoy, se encuentra presente en casi todo el mundo, como ya veremos más adelante. Dicho esto, el término **internacionalización** implica un proceso de compromiso y aprendizaje incrementales basado en la acumulación de conocimientos y de incremento de recursos comprometidos en el mercado exterior (Johanson y Wiedersheim, 1975).

1.2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

El presente trabajo surge del interés por estudiar el cambio organizacional que tan presente está en la vida de las organizaciones. Un tema muy abordado en innumerables estudios, por lo que resulta interesante analizar cómo un gran grupo como es Meliá Hotels International S.A. (denominado Sol Meliá hasta 2011) ha ido afrontando los cambios de un contexto empresarial tan dinámico y adaptando su estructura, sus estrategias, su cultura empresarial o su tecnología.

Este tema es especialmente relevante en grandes empresas pues se encuentran rodeadas de una dinámica y una competitividad cada vez mayor que exigen realizar mejoras y adaptaciones, pues puede considerarse que es realmente imprescindible una buena gestión del cambio organizacional para garantizar la supervivencia, y, en muchos casos, el éxito empresarial.

Los objetivos a perseguir mediante la realización de este trabajo son:

- Abordar un análisis adecuado sobre MHI, describiendo su origen, su evolución y su crecimiento y desarrollo; y un marco teórico sobre el cambio organizacional para contextualizar el trabajo.

-Realizar un análisis exhaustivo acerca de la dinámica organizacional y gestión del cambio por parte de MHI, estudiando los factores que han propiciado el cambio, las fases por las que ha pasado a lo largo del tiempo, los elementos que han ayudado a poder adaptarse a dicha dinámica y, por último, los resultados que ha propiciado el cambio.

2. MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

El sector turístico es uno de los principales sectores de la economía y supone un gran peso a nivel nacional e internacional. Por tanto, es importante conocer en profundidad las empresas que lo componen para así adoptar estrategias que permitan crecer con éxito, afianzar la competitividad y mejorar las perspectivas futuras. Los flujos turísticos internacionales vienen creciendo a ritmos vertiginosos como consecuencia de diferentes factores: la globalización, la liberalización del comercio y los factores demográficos, económicos y sociales (Alberca y Parte, 2013). Lo anterior se ve reflejado en las cifras obtenidas del PIB español, pues el turismo alcanzó un peso de 154.487 millones de euros en 2019, lo que se traduce en un 12,4% del PIB (INE, 2020). Sin embargo, y tras ser un hito de gran impacto en la economía mundial, es de especial importancia destacar el impacto de la pandemia mundial a causa del COVID-19, una crisis sanitaria y económica que no ha dejado indiferente a ningún sector. El sector turístico ha sido uno de los más afectados y, por ende, todos sus subsectores, en este caso, el hotelero. Pues, si comparamos los datos de diciembre de 2019 con los de 2020 del mismo mes, obtenemos que el gasto total acumulado de turistas internacionales en España pasa de 91.912 a 19.740 millones de euros, que en porcentaje implica un 86,1% menos (INE, 2021) (Figura 1). De hecho, las pernoctaciones¹ acumuladas en hoteles disminuyeron un 81,2% en diciembre de 2020 respecto al 2019 en el mismo mes (Figura 2).

¹ Pasar la noche o dormir en un lugar fuera de la vivienda habitual, en especial cuando se viaja.

Figura 1. Gasto total de los turistas internacionales en España. Comparativa 2019-2020.

Millones de euros

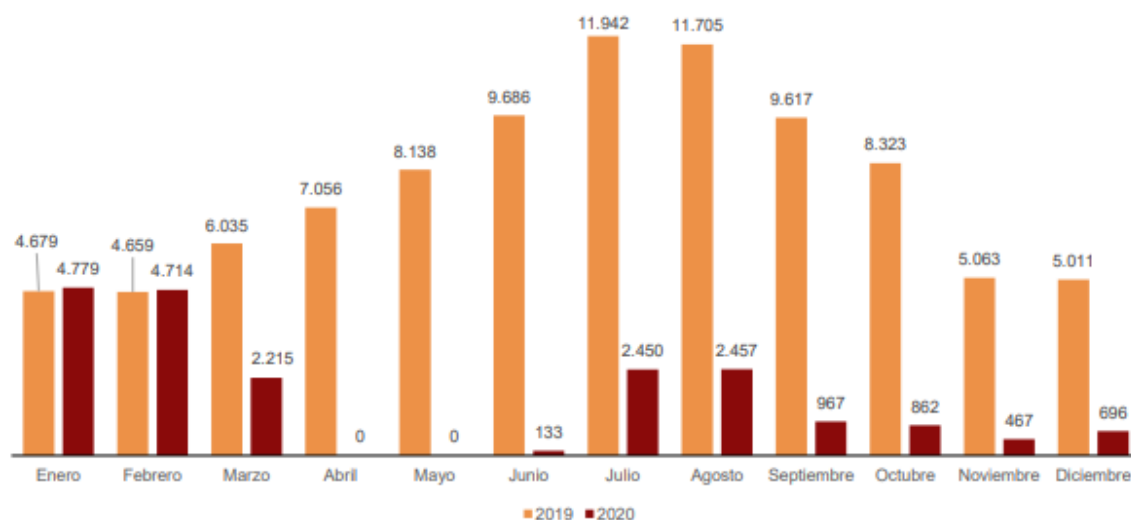


Figura 1. Fuente: (INE, 2021)

Figura 2. Pernoctaciones mensuales en España. Comparativa 2019-2020.

Miles

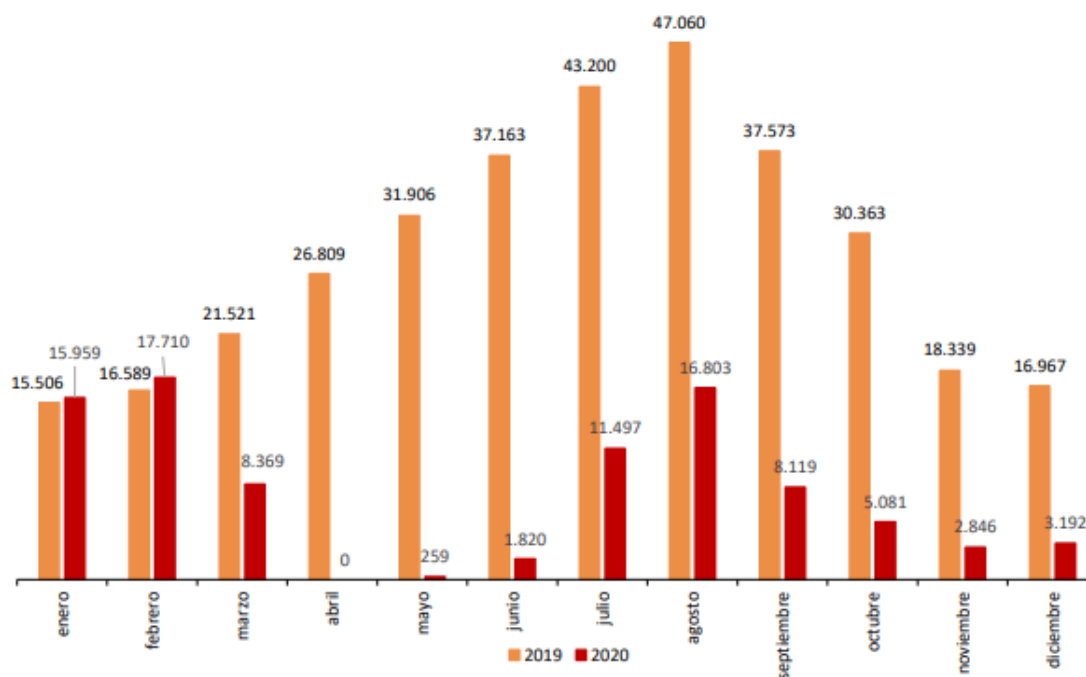


Figura 2. Fuente: (INE, 2020)

Meliá Hotels International S.A. es una cadena hotelera española con domicilio social en Palma de Mallorca, cuya actividad principal es la adquisición y explotación de establecimientos hoteleros dedicados al turismo y a otras actividades de ocio. Estos hoteles no son explotados únicamente en régimen de propiedad, sino que MHI utiliza diferentes formas contractuales como el alquiler, la gestión y la franquicia; lo que le ha permitido crecer en cifras exponenciales (Piedras, 2011).

Son una compañía líder dentro del Estado Español por su oferta de hoteles urbanos, vacacionales, y de reuniones y convenciones, y por su cantidad de establecimientos y facturación, posicionándose número uno como cadena hotelera en nuestro país, tercera en Europa y vigésima en el mundo. Dispone –en datos del 2020- de casi 400 hoteles repartidos a lo largo de 4 continentes en un total de 42 países, donde cuenta con casi 46.000 empleados, de los cuales un 44,6% son mujeres (MHI, 2020).

Su actual modelo de negocio se estructura en tres divisiones: Hotels, Real Estate y Club Meliá y cuenta con siete marcas, todas ellas comprometidas con el crecimiento de la compañía, la realización del buen servicio y la satisfacción del cliente. A través de estas, MHI se centra en cada una de sus estrategias y trata de ofrecer un producto y experiencias diferenciados, pudiendo así segmentar mejor la demanda y apoyar el posicionamiento de la cadena. Se agrupan en función de tres categorías (MHI, 2020):

- **Upper Upscale:** Segmento Premium. Es el de mayor categoría pues son complejos hoteleros de gran calidad y lujo y supone un 11% del total de su oferta. Hablamos de las marcas Paradisus, Gran Meliá y ME.
- **Upscale:** Segmento Alto. Supone un nivel más modesto que el anterior y está formado por hoteles de entre cuatro y cinco estrellas, siendo la categoría que ocupa mayor parte de su oferta, con un 46%. Nos encontramos con Meliá Hotels & Resorts e INNSIDE.
- **Midscale:** Segmento Medio. Se trata de la escala más baja dentro de las categorías y la componen complejos de tres y cuatro estrellas. Implica un 37% de la oferta hotelera de MHI y la forman SOL y TRYP.

Por último, en MHI definen su propio modelo global de Responsabilidad Corporativa en sintonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y así

generan valor compartido y un impacto positivo en cada uno de los destinos en los que opera. Dispone de una ética corporativa comprometida con la sociedad y el medioambiente. Esto quedó reflejado en el nombramiento de MHI como la compañía hotelera más sostenible del mundo en 2019 según el *Corporate Sustainability Assessment* elaborado por la agencia de inversión sostenible SAM. El cambio climático afecta especialmente al turismo, por lo que MHI se propone cada año unos objetivos sostenibles (MHI, 2020).

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

MHI surgió hace más de sesenta años a través de una ilusión tan sencilla como ambiciosa: convertir la pasión por el ocio en un negocio de éxito que a día de hoy es un referente en todo el mundo. Su origen se remonta al año 1956, cuando su joven fundador D. Gabriel Escarrer Juliá abrió su primer hotel –no sin poco esfuerzo- en régimen de alquiler en una pequeña isla del Mediterráneo, Palma de Mallorca, conocido como el Hotel Altair. Tan sólo tres años más tarde, vence el contrato de alquiler del primer hotel y decide junto a un socio realizar la misma maniobra, aunque con una dimensión 10 veces mayor, con el hotel El Paso (Mochón, 2008).

En la década de los 60, España estaba experimentando un *boom* turístico, lo que le permitió a Gabriel Escarrer consolidar su empresa y expandirse gracias a los beneficios obtenidos. Así pues, vendía con antelación las plazas disponibles una vez que la demanda superaba a la oferta y reinvertía ese dinero en el alquiler de nuevos establecimientos. Por ello, tras la apertura del primer hotel, vinieron otros, y gracias a la visión del fundador, siguieron creciendo hasta llegar a los principales destinos vacacionales de España en los años 70. Coincidiendo con el auge de nuestro país como destino turístico, Escarrer adquirió sus primeros hoteles en las Islas Baleares y Canarias bajo la denominación de **Hoteles Mallorquines** hasta 1976 (Mochón, 2008).

A partir de este momento, se fijan nuevos objetivos estratégicos: invertir el beneficio en nuevas adquisiciones, crecer mediante la compra de otras cadenas y remodelar la planta hotelera actual. Por ello, a finales de los 70, dicho plan se consolida, cambian su imagen y lanzan al mercado un nombre emblemático: **Hoteles Sol** y decide abrirse a los

mercados peninsular y canario -principales destinos vacacionales españoles-. El crecimiento que experimentó fue esperanzador, pues la cadena Sol controlaba 38 establecimientos a principios de la década de los años ochenta, de los cuales 18 se ubicaban en las Islas Baleares y el resto en las Islas Canarias y en las provincias peninsulares de Málaga, Murcia, Alicante y Valencia (Pellejero y Martín, 1998).

Tan así fue que, en 1984, Hoteles Sol adquiere la cadena hotelera española Hotasa, concretamente 32 hoteles, iniciando su actividad en el segmento de hoteles urbanos y convirtiéndose en la compañía hotelera más grande de España. En 1985, comenzaron su expansión internacional, construyendo el primer hotel fuera de sus fronteras de origen, el hotel Bali Sol en Indonesia. Esta etapa se caracteriza por notables diferencias respecto a la anterior, pues, en síntesis, la estrategia empresarial se centró en la diversificación de riesgos con el desarrollo del nuevo producto urbano a nivel nacional y del nuevo producto vacacional a nivel internacional. Para entonces, MHI tenía plena presencia en España y contaba con 126 establecimientos (Pellejero y Martín, 1998).

Un año más tarde, en 1986, adquirieron 11 hoteles de la Compañía Hotelera del Mediterráneo pertenecientes al grupo aéreo británico *British Caledonian*. Poco tiempo después, en 1987, adquirieron la cadena hotelera Meliá, que pasó a convertirse en su marca insignia, consolidando la fortaleza del grupo tanto en el ámbito vacacional como en el urbano bajo la denominación de **Sol Meliá**. Dado el gran prestigio nacional e internacional de la cadena Meliá y su gran presencia en Europa y América Latina, el hecho de adquirirla supuso un impulso a la ya iniciada expansión internacional de la cadena hotelera que ahora se denominaba Sol Meliá por Europa, América, el Caribe, el Sudeste Asiático y la Cuenca Mediterránea (Uriol, 2001).

2.2. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Sol Meliá, renovada denominación del grupo, trajo consigo una nueva política de crecimiento. Así, en 1992, se dotan a los directores de hotel de una formación actualizada y homogénea dentro del departamento de recursos humanos. Y, en 1993, se incorporan nuevos miembros al Consejo de Administración, entre ellos, Sebastián

Escarrer, hijo del presidente. También se produjeron cambios en los sistemas informáticos, contables, gestión financiera, de retribución variable, de control de calidad, etc. Lo anterior permitió a la compañía adoptar un estilo más emprendedor y una visión de grupo que diera lugar a una comunicación más fluida y con mejor orientación hacia el mercado (Álvarez et al, 2005).

El siguiente objetivo era consolidar su posición y obtener suficiente financiación para continuar su proceso de expansión y manteniendo la mayoría del capital en manos de la familia Escarrer -un 61% en ese momento-. Para hacer frente a este proceso, se reorganizó la compañía y se creó una segunda sociedad, Inmotel Inversiones S.A.². Tras esto, Sol Meliá se convierte en el primer grupo hotelero en cotizar en el mercado bursátil el 2 de junio de 1996. A partir de su salida a la bolsa, comienza a surgir el interés del mercado bursátil internacional y la realización de importantes operaciones de fusión, por lo que se adopta la decisión estratégica de integrar los negocios de gestión y propiedad de hoteles. Es entonces cuando Sol Meliá decide desarrollar una compañía cuyo objetivo fuera la compra y mantenimiento de hoteles en Latinoamérica y sacarla a bolsa; así surgió Meliá Inversiones Americanas (MIA) en abril de 1998. La integración culminará en 1999 con la Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA) sobre MIA y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones (MHI, 2000).

La Nueva Sol Meliá integraba más de 260 hoteles en 27 países. En 1999, la compañía incorpora 27 establecimientos, adquiere hasta 34 hoteles y continúa su expansión por los tres enclaves turísticos: Latinoamérica, la Cuenca Mediterránea y las principales capitales europeas -París, Londres y Roma- (Mochón, 2008).

Ya en el año 2000, tiene lugar la adquisición de la cadena TRYP, lo que le permitió crecer a gran escala pues incorporó 60 nuevos hoteles, y se convirtió en una de las 10 primeras empresas hoteleras por número de habitaciones y en líder de la oferta hotelera urbana española. Una vez situados en el pódium del sector hotelero mundial, las secuelas provocadas por los atentados el 11 de septiembre de 2001 contra las Torres Gemelas en Nueva York, dejaron efectos negativos en el volumen de turistas y en el

² Inmotel S.A. fue una forma de dividir a la compañía en dos sociedades nuevas, una de ellas, Inmotel S.A., propietaria de establecimientos hoteleros, y MHI bajo su denominación en ese momento, Sol Meliá S.A., compañía de gestión (MHI, 2000).

sector en general. Como consecuencia, la compañía decidió frenar el ritmo de crecimiento llevado hasta ahora para consolidar todo lo conseguido hasta el momento. Para ello, se realizaron desinversiones de activos no estratégicos y de todas las instalaciones que dieran una menor productividad. Con esto, en el período de 2005-2007, Sol Meliá pudo reducir su deuda total y mantener sus niveles de solvencia y capacidad de inversión estratégica (Uriol, 2011).

En 2011, la compañía cambia su nombre a **Meliá Hotels International S.A.**, una denominación que le ha abierto puertas, pues, la compañía ha seguido apostando por el crecimiento internacional para aumentar su tamaño y ha continuado desarrollando importantes estrategias que le han conducido hacia el éxito, ya que en la actualidad, y como bien hemos mencionado anteriormente, se posicionan número uno como cadena hotelera en nuestro país, tercera en Europa y vigésima en el mundo.

Una vez aportada la visión dinámica sobre la empresa, presentándola con sus características principales y analizando de forma sintetizada los hechos más destacados que han dado lugar a la compañía que es hoy en día, hechos que han sido marcados por su propia historia, por factores externos como el auge del turismo en la década de los 60 y por factores internos como la adquisición de nuevas cadenas hoteleras para crecer a gran escala; a continuación, vamos a centrarnos en el marco teórico, el cual nos ayudará a comprender el objetivo final que se pretende conseguir con este trabajo.

3. MARCO TEÓRICO: MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En la realidad empresarial actual, ninguna compañía se encuentra en un ambiente estable, sino que son constantes los cambios turbulentos a los que se enfrenta. Tanto es así que, incluso empresas que ocupan una posición dominante en el mercado, deben cambiar y, en ocasiones, de forma radical. Por ello, dichos ambientes dinámicos y cambiantes requieren de suma adaptación por parte de las organizaciones, pues “cambiar o morir” es la filosofía de los directivos en todo el mundo (Robbins y Judge, 2009).

A lo largo de su vida, las organizaciones deben hacer frente a variables ambientales que les exigen cambios dinámicos, como son la apertura a nuevos mercados internacionales, la globalización, los nuevos desarrollos tecnológicos o la emersión del conocimiento. Así, muchas empresas que disponen de la capacidad suficiente para adaptarse, obtienen una fuente de ventajas competitivas que hacen que otras empresas se vean presionadas por cambiar ya que, quedarse en el lugar de origen, supondrían una amenaza para su estabilidad presente y futura sobrevivencia (Montealegre y Calderon, 2007).

Además, las empresas son sistemas abiertos y complejos, por lo que deben estar en permanente búsqueda de respuestas y adaptación, ya que el cambio forma parte de ellas y es una necesidad personal, social y grupal. Sin embargo, estos cambios no siempre son reales y efectivos, puesto que se entienden como el proceso de reemplazar lo “viejo” por lo “nuevo”, lo que provoca que se ejecute de forma parcial, sin ningún diagnóstico sobre la cultura organizacional (Perlo, 2011).

Dicho lo anterior, son muchas las definiciones aportadas a lo largo del tiempo sobre el concepto de cambio organizacional. Sin embargo, una de las más actuales lo definen como aquellas transformaciones que experimentan las organizaciones a causa de fuerzas externas, las cuales pueden amenazar su sobrevivencia o, por el contrario, ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas, que dan lugar a la generación y adaptación a los cambios del entorno. Este abarca desde un simple cambio tecnológico hasta transformaciones radicales en la cultura de una organización (Barroso y Delgado, 2007). Por tanto, entendemos por cambio organizacional aquel proceso interactivo, continuo, multifactorial y estratégico, que fomenta la colaboración de todo el equipo empresarial (Pérez Vallejo et al, 2016).

El cambio organizacional se estructura en base a tres enfoques que dan apertura a un modelo del cambio desde una perspectiva integral (Fierro-Celis, 2020):

- Enfoque instrumental: es el individuo el que se encarga de la instrumentación del cambio a través de sus propias capacidades y permite la apertura de nuevos procesos (Castillo, 2006).
- Enfoque funcional: son los procesos los que permiten, por un lado, que el individuo cambie y se adapte, y, por otro lado, transformar la tecnología

utilizada en dichos procedimientos, pero de forma complementaria con los individuos (Collis y Montgomery, 1995).

- Enfoque holístico: es el entorno el camino a mantener, es decir, seguir al líder del mercado, o la construcción de un nuevo camino, dicho de otro modo, ser el líder del mercado (Kim et al, 2005).

Dentro de la teoría del cambio, nos encontramos con dos de los conceptos más importantes de este campo: cambio evolucionario y cambio revolucionario, ambos coincidentes en que la vida de una organización estará formada por extensos periodos de transformaciones incrementales intercalados por cortos periodos de fuertes transformaciones (Romero et al, 2013). Por un lado, el **cambio evolucionario** implica largos periodos en la organización donde se realizan transformaciones leves e incrementales que buscan alcanzar la consistencia interna entre estructura, cultura, estrategia y procesos (Romanelli y Tushman, 1994). Es decir, es un cambio gradual enfocado en algún aspecto específico, que no supone ninguna alteración drástica de la estrategia o estructura de la organización (Jones, 2008). Por otro lado, y como bien hemos indicado anteriormente, estos largos periodos son intercalados con ciclos cortos de **cambio revolucionario**, caracterizados por las fuertes alteraciones en las condiciones del ambiente que alteran radicalmente la forma de hacer negocio de la empresa y reflejan nuevos desafíos estratégicos (Romanelli y Tushman, 1994). Por tanto, es más rápido, drástico, repentino y se da a todos los niveles empresariales, e implica nuevas formas de ser eficaz. La reestructuración³, la innovación o la reingeniería⁴ son tres ejemplos de este tipo de cambio (Jones, 2008). No obstante, lo ideal es encontrar una evolución natural que sea contingente al entorno, lo que se conoce como equilibrio puntuado, donde las organizaciones obtienen una estabilidad y armonía entre periodos evolucionarios y periodos revolucionarios (Van de Ven y Poole 1995).

Sin embargo, tan importante es identificar el cambio como administrar la dinámica adecuadamente. Para ello, es imprescindible tener en cuenta cuatro puntos troncales: el

³ Reestructuración: Proceso a través del cual los agentes modifican las relaciones tarea-autoridad y rediseñan la cultura y la estructura para mejorar la efectividad de la organización (Jones, 2008).

⁴ Reingeniería: Proceso por el que los gerentes rediseñan la forma en la que se agrupan las tareas para mejorar la efectividad de la organización (Jones, 2008).

cambio planeado, los agentes del cambio, las fuerzas impulsoras del cambio, y las fuerzas de resistencia al cambio.

Cambio planeado

En ocasiones, los cambios en las organizaciones simplemente suceden, es decir, ocurren de manera accidental. Sin embargo, en este caso nos vamos a centrar en una de las corrientes teóricas más estudiadas dentro de este análisis: el cambio planeado. Es decir, aquellas actividades del cambio que son proactivas, aplicadas de forma intencional por los líderes ante un cambio en el entorno (Romero et al, 2013) y tienen un propósito orientado al logro de metas: por un lado, mejorar la capacidad empresarial para adaptarse a los cambios del entorno, y, por otro lado, cambiar el comportamiento de los empleados. El esfuerzo por motivar hacia la innovación o el otorgar poder a los empleados e introducir equipos de trabajo, son algunos ejemplos de cambio planeado (Robbins y Judge, 2009). En síntesis, el principal objetivo del cambio planeado es tratar de encontrar nuevas, y, sobre todo, mejores formas de emplear sus recursos y capacidades para aumentar su capacidad de creación de valor y de mejorar su propio rendimiento (Jones, 2008). Para que se lleve a cabo de manera efectiva, es necesario que toda la información sea compartida de forma libre entre la organización y los agentes del cambio, y, para que esta información sea útil, debe poder convertirse en planes de acción (Guízar, 2004).

Puesto que el principal objetivo del cambio planeado es aumentar la eficacia, este se concreta en cuatro niveles diferentes en los que lleva a cabo el cambio, que, aunque son interdependientes, es casi imposible realizar uno sin afectar otro (Jones, 2008):

- Recursos humanos: al final son los activos más importantes que posee una empresa, pues sus competencias distintivas se encuentran en las habilidades y capacidades de su personal. Por ello, estas competencias deben ser modificadas continuamente para motivar y organizar y que así adquieran y utilicen sus propias habilidades, con prácticas como la socialización de los empleados, el cambio de normas y valores organizacionales, modificaciones en la composición del equipo o inversiones en actividades de aprendizaje para los empleados.
- Recursos funcionales: igual de importante es que cada función organizacional que desarrolla un procedimiento dentro de la empresa, sea capaz de administrar

el ambiente específico en el que se encuentra. A medida que este cambia, la empresa debe adaptarse transfiriendo recursos a dichas funciones para crear el máximo valor. Decisiones como cambiar de estructura, cultura y tecnología son cruciales en este nivel.

- Capacidades tecnológicas: ofrecen a la empresa una gran capacidad para cambiar con más profundidad y así poder explotar las oportunidades que ofrece el mercado. Por ejemplo, la capacidad de desarrollar nuevos productos de forma constante o la modificación de estos para captar clientes, es una competencia esencial que poseen muchas empresas.
- Capacidades organizacionales: se refieren a las relaciones existentes entre las personas y las funciones de una empresa. Por ello, el cambio organizacional implica a menudo, modificarlas para aumentar su capacidad de crear valor, es decir, cambiar su estructura y su cultura a nivel general dentro de la organización, como por ejemplo, introduciendo cambios en la forma de tratar con el cliente, en las relaciones grupales de trabajo o en la cultura corporativa con nuevos directivos.

Dado lo anterior, se concluye que el cambio puede ser aplicado a diferentes perspectivas empresariales, como la estrategia, la cultura empresarial, los aspectos políticos, estructurales, tecnológicos y la conducta del ser humano (Montealegre y Calderon, 2007). Además, las empresas emplean el cambio planeado por una serie de razones, entre las que se encuentran el resolver problemas actuales, el aprender de la experiencia y adaptarse o el impulsar futuros cambios para mejorar el rendimiento de la empresa (Guízar, 2004).

Existen algunos modelos clásicos que explican el proceso de cambio planeado, y, en este caso, nos vamos a centrar en tres de ellos: el modelo de cambio de Kurt Lewin, el modelo de planeación y el modelo de investigación-acción.

- **El modelo de cambio de Kurt Lewin**

El modelo de cambio de Kurt Lewin es aquel que se encarga de la modificación de las fuerzas actuales que caracterizan el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento es fruto tanto de las fuerzas impulsoras, como de las fuerzas restrictivas, que desean mantener el *statu quo* de una empresa. Y, cuando

ambas fuerzas están en igual proporción, se produce un “equilibrio cuasi estacionario” (Guízar, 2004). Según Lewis, para que en una organización, el cambio se lleve a cabo de manera exitosa, debe seguir una serie de tres etapas: **1) Descongelamiento:** superar las fuerzas que mantienen a la organización en su actual *statu quo*, **2) Cambio o movimiento:** desplazar a la organización hacia el nuevo estado que se desea, **3) Recongelamiento:** estabilizar a la organización en un nuevo estado de equilibrio (Robbins y Judge, 2009).

Figura 3. Modelo de los tres pasos de Lewin.

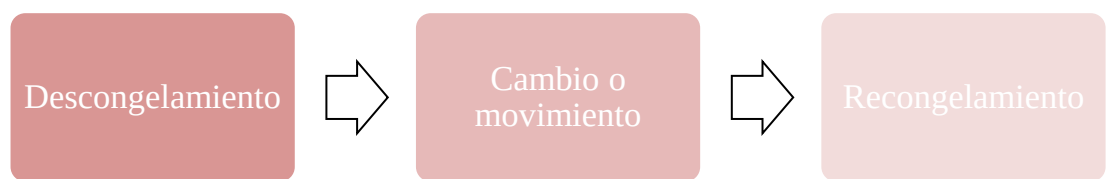


Figura 3. Fuente: Robbins y Judge (2009) a partir de Lewin.

- **El modelo de planeación**

El modelo de planeación trata de definir las etapas del cambio planeado. Para ello, sus autores Lippitt, Watson y Westley, describen siete pasos para llevar a cabo el cambio, aunque, en la práctica, es raro que se lleve a cabo de forma literal, ya que se puede modificar en función de las necesidades de la empresa. Se caracteriza principalmente por el énfasis en desarrollar una meticulosa planeación, una etapa compleja ya que pretende garantizar el éxito del programa. En figura 4 se explican los pasos sugeridos por este modelo (Guízar, 2004).

Figura 4. Etapas del modelo de planeación.

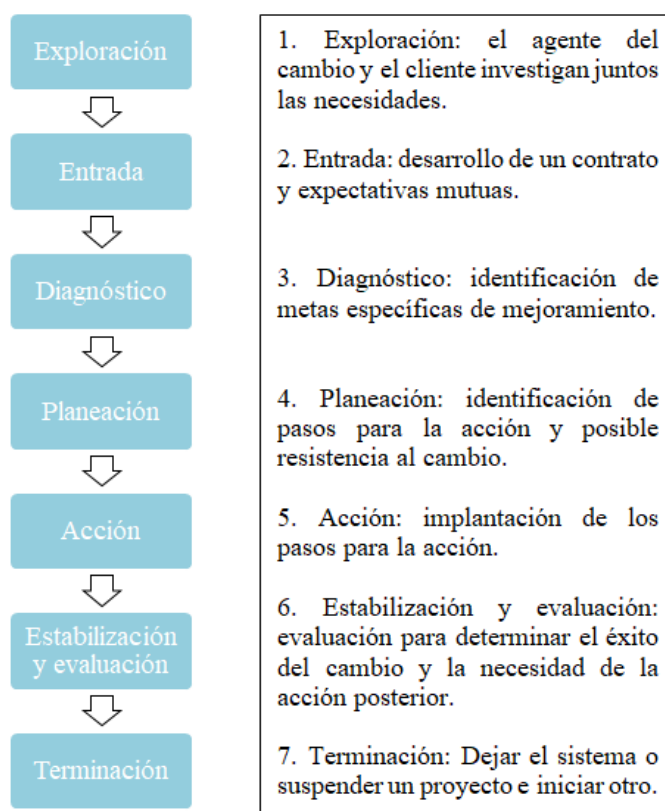


Figura 4. Fuente: Guízar (2004) a partir de Lippit, Watson y Westley.

○ **El modelo de investigación-acción**

El modelo de investigación-acción desarrollado por French, considera al cambio planeado como aquel proceso cíclico que implica la colaboración de todos los miembros de la organización. Pone un especial énfasis en la previa recopilación de datos y diagnóstico antes de poner en marcha los planes de acción, planeación e implantación, y en la evaluación de los resultados una vez realizada la acción. Además, es considerado de amplia aplicabilidad (Guízar, 2004). Es decir, trata de obtener la mayor cantidad de datos y así seleccionar las acciones más adecuadas para llevar a cabo la dinámica del cambio. Es común que la persona que se encarga de recopilar información, en este caso, el agente del cambio, sea un consultor externo, el cual realiza preguntas, revisa registros o entrevista y escucha a los empleados. Una vez que se ha obtenido el diagnóstico, le sigue el análisis para determinar cuáles son los problemas en el interior de la organización, y, de esta forma, lograr una participación de toda la organización para generar una solución. Por ello, a continuación tiene lugar una

retroalimentación donde los empleados con ayuda del agente del cambio, elaboran planes de acción para realizar los cambios necesarios, entrando la acción en movimiento. Una vez ejecutado dicho plan de acción, toca evaluar su eficacia mediante una comparación entre los datos inicialmente recabados y los posteriores resultados obtenidos. Es un método objetivo ya que se centra en el problema y la solución y reduce notablemente las resistencias al cambio al involucrar a la gran mayoría de sus empleados (Robbins y Judge, 2009).

Como hemos visto, los tres modelos anteriores, aunque de forma diferente, hacen uso de una serie de fases para implantar el cambio planeado en una empresa. Sin embargo, el modelo de Lewin se enfoca más en el proceso, y, los modelos de planeación y de investigación-acción, se centran más en la acción y la conducta de todos los integrantes de la organización.

Agentes del cambio

En ocasiones entendemos el término agente de cambio como aquel técnico experto en áreas funcionales clave dentro de la empresa como finanzas o contabilidad que se encarga de solucionar las cuestiones específicas dentro de estas áreas y, en su conjunto, da lugar al cambio. Sin embargo, es un concepto mucho más amplio, pues es un científico de la conducta empresarial que estudia cómo una organización hace frente a sus propios problemas. Para ello cuenta con conocimiento exhaustivo del comportamiento humano, siendo ésta su principal fortaleza (Buján, 2018).

Por tanto, podríamos definir agente de cambio como aquel “catalizador” que es capaz de llevar a cabo en la organización actitudes, acciones y procesos que permitan mejorar tanto en aspectos internos y externos. Es decir, aquella persona que se encarga de iniciar o materializar cambios a nivel global dentro de la organización. Para ello, debe buscar de forma permanente la mejora y eficacia de la organización, crear un buen clima dentro del equipo de trabajo y hacerlos partícipes del cambio, además de contar con suficiente autoridad y capacidad e influir en la gente y de promover el cambio (García, 2010). El agente de cambio actúa sobre la tecnología, la estructura, el ambiente y las personas, debiendo favorecer al cambio en sí y a los comportamientos del resto de personas a través del bienestar, y asegurando los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo. Para que su función se desarrolle de forma más llevadera, es conveniente que exista una

cultura que visione el cambio como positivo, que existan mecanismos que aumenten la implicación y la participación de todos los miembros de la organización o que se planifiquen las acciones necesarias para vencer el resto de resistencias al cambio (Gairín y Muñoz, 2008).

Así pues, un agente de cambio es responsable no sólo de dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio, sino también de los resultados alcanzados. Su rol le obliga a llevar a cabo otras funciones inherentes a su puesto, siendo, en algún momento, asesor o consejero de los que participan en la dinámica organizacional al ser el que más conoce a la empresa y así el resto cumpla sus responsabilidades con más eficiencia y efectividad. Es decir, será como un ejemplo a seguir (García, 2010).

En adición, los agentes de cambio pueden ser internos o externos. Los internos son aquellos que trabajan en la empresa y tiene conocimiento de ella, de sus recursos y problemas; y el cual se puede ubicar en cualquier nivel jerárquico. Un caso muy común es el del nuevo Director General que llega a la empresa con ánimos para cambiar todo y mejorar su rendimiento general. Los externos son aquellos que se encuentran ajenos a la organización y que se incorpora durante un corto periodo de tiempo ya que las organizaciones acuerdan con ellos unos objetivos y el cumplimiento de unos términos para lograr el cambio. Normalmente son consultores con conocimiento y experiencia en las ciencias de la conducta (García, 2010).

Un buen agente del cambio, se debería caracterizar por (González, 2005):

- Una visión emprendedora y clara sobre la razón de ser y las funciones a realizar.
- Capacidad de comunicación de la visión, misión y valores a toda la organización.
- Compromiso e implicación en el proceso de cambio.
- Motivar, apoyar y reconocer a todos los equipos y personas que participan en el proceso e implicarse con estos.
- Garantizar la implantación del proceso y la mejora continua del sistema.

Sin embargo, para atender a los anteriores requerimientos para ser un buen agente del cambio, es necesario disponer de una serie de capacidades para intervenir de forma

satisfactoria (Hoyle et al, 1998). Hablamos de capacidades cognoscitivas, de interacción, de innovación y motivacionales (Álvarez, 1998).

- ✓ Capacidades cognoscitivas: síntesis de información, ofrecer información necesaria y válida, crear canales de comunicación donde fluya adecuadamente la información.
- ✓ Capacidades de interacción: capacidades de articular un equipo eficaz con una interacción constructiva, ayudar a crecer a todo el equipo que colabora y preocuparse por su desarrollo.
- ✓ Capacidades de innovación: asumir el cambio y el riesgo que conlleva.
- ✓ Capacidades motivacionales: interesar a todo el equipo en un único proyecto que les ilusione y anime a trabajar de forma conjunta.

Cualquier agente del cambio que se encuentre al frente de esta dinámica, debe seguir una secuencia generalizada de actuaciones para conseguir su objetivo. Es decir, en primer lugar, debe tener una visión global al asumir la diversidad de pensamientos y de sinergias culturales, al promover la comunicación o la colaboración y cooperación colectiva; en segundo lugar, debe gestionar y liderar el cambio, organizándolo y garantizando su ejecución, y, por último, analizar e intervenir ante posibles dificultades y mantener el aprendizaje permanente (Gairín y Muñoz, 2008). Además, para liderar el cambio y responder a las oportunidades y desafíos, disponen de cualidades específicas para alcanzar el éxito como la fortaleza, la responsabilidad, la sencillez, la cordialidad y el optimismo (Leithwood y Riehl, 2003).

Fuerzas impulsoras del cambio

Como hemos indicado anteriormente, el entorno en el que se encuentran las empresas cambia de forma constante, por lo que deben adaptarse a esos cambios para poder sobrevivir. Para que sea más fácil, existen las fuerzas impulsoras del cambio, las cuales actúan como estímulos para el cambio y dirigen el comportamiento de la organización hacia fuera de su *statu quo* (Jones, 2008), en concreto, son seis:

- Naturaleza de la fuerza laboral: se refiere al ajuste de las organizaciones al ambiente multicultural, por ejemplo, los cambios demográficos, la inmigración o la subcontratación (Robbins y Judge, 2009).

- La tecnología: modifica en gran medida los puestos de trabajo y las organizaciones en general, y nos encontramos con el comercio online, los nuevos equipos, herramientas o métodos; los sistemas de información o la propiedad industrial (Robbins y Judge, 2009).
- Presiones económicas: los ciclos económicos hacen que inversiones empresariales se conviertan en millonarias en un momento determinado y más tarde arrastrarlas a la caída, los tipos de interés pueden aumentar o disminuir el valor de las empresas y las crisis económicas hacen que muchas empresas se vean en apuros (Robbins y Judge, 2009).
- La competencia: es una fuerza para el cambio dado que, si una organización no iguala o sobrepasa a sus competidores en calidad, eficiencia o capacidad para innovar, no sobrevivirá. Actualmente es muy probable que nuevos competidores hagan frente desde lejos, por ello, las empresas deben cambiar como respuesta a la competencia. Por ejemplo, introducir nuevos productos con la mayor brevedad posible o utilizar la tecnología más reciente. En resumen, ser flexibles, liderar en la dimensión de innovación y obtener ventajas competitivas en cuando a tecnología y habilidades se refiere (Jones, 2008).
- Las tendencias sociales: administrar una fuerza de trabajo diversa supone un gran desafío al que se enfrentan las empresas. La diversidad de los empleados o la composición de la fuerza de trabajo son tanto un desafío como una oportunidad. Por ello, los gerentes han tenido que modificar sus estilos de administrar, comprender, motivar y supervisar a los empleados; abandonando estereotipos en la toma de decisiones sobre reclutamiento y promoción de nuevas contrataciones (Jones, 2008).
- La política mundial: influye de manera decisiva aunque no de forma tan directa como el resto de fuerzas. Hemos visto la caída de la Unión Soviética, la apertura de China y el Sureste Asiático, la inestabilidad de la política en muchas partes del mundo, la invasión de EEUU a Irán, el terrorismo en numerosos países o la política arancelaria. Todo lo anterior implica la creación de sistemas de respaldo o de seguridad de los empleados en muchas empresas (Robbins y Judge, 2009). Un ejemplo más cercano es la subida de aranceles por parte de EEUU bajo la presidencia de Donald Trump sobre una serie de productos agrícolas españoles como el aceite y el vino, cuya finalidad era incentivar la productividad interna.

De esta forma, los productores españoles tenían que recortar su margen de beneficio y debían asumir parte del coste del arancel. Aranceles que, a día de hoy, han sido suspendidos gracias a un acuerdo entre la presidenta de la Comisión Europea con el nuevo presidente estadounidense Joe Biden.

Por tanto, según la **Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio**, el cambio está compuesto por dos conjuntos de fuerzas, las impulsoras, que son las que acabamos de ver, y las restrictivas, que las veremos en el siguiente subapartado. Cuando ambas fuerzas se encuentran en equilibrio, la organización no cambia y, para que cambie, los agentes del cambio tienen varias opciones, o aumentar las fuerzas impulsoras del cambio, o reducir las fuentes de resistencia al cambio, o ambas a la vez (Jones, 2008).

Resistencia al cambio

La implementación del cambio es poner en práctica los objetivos y tácticas propuestos previamente para conseguir los resultados empresariales deseados mediante un proceso sistemático, que, a su vez, supone un desafío para sus directivos dadas las dificultades que imponen las resistencias al cambio (Pérez-Vallejo et al, 2016). Por ello, los encargados de la dinámica organizacional, es decir, los agentes del cambio, no siempre tienen un camino fácil en su desempeño, ya que en ocasiones se topan con problemáticas y resistencias que hacen más difícil la consecución de los objetivos planteados inicialmente (Gairín y Muñoz, 2008).

La resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito personal como el organizacional, y puede estar ligada al sistema social, a la personalidad o al modo de implementación del cambio, pudiendo adoptar diversas formas (López et al, 2013). Por tanto, entendemos por resistencia al cambio aquel estado psicológico crítico de los empleados y de la organización que puede afectar al éxito de la gestión del cambio, pudiendo incluso conducir al fracaso de los proyectos de cambio impulsados por la dirección (García-Cabrera et al, 2011). Por tanto, la resistencia al cambio disminuye la efectividad de la organización y sus oportunidades de supervivencia (Jones, 2008). Es un fenómeno psicosocial que debe ser estudiado en profundidad para conocer las reacciones al cambio y las condiciones que dificultan la dinámica del cambio (Escudero 2014).

Además, emerge de formas muy diferentes: abierta, inmediata, implícita o diferida. Para una organización, es más fácil lidiar con la resistencia cuando es abierta e inmediata como por ejemplo las quejas de los empleados y más difícil cuando son implícitas o diferidas como la pérdida de lealtad por parte de los empleados (Robbins y Judge, 2009). Algunos indicios de resistencia pueden ser el cuestionamiento de los detalles del proyecto de cambio o de la propia necesidad de cambiar, mostrar indiferencia al proyecto, no cooperar o adoptar una actitud cerrada (Escudero, 2014). Como hemos indicado anteriormente, estas se pueden clasificar según su origen: resistencias al cambio individuales y resistencias al cambio organizacionales.

- Resistencias al cambio individuales: características básicas humanas como la percepción, las necesidades propias y la personalidad (Robbins y Judge, 2009). En ocasiones, se resisten más que por el propio cambio, por las consecuencias de este (García-Cabrera et al, 2011).
- Resistencias al cambio organizacionales: tienen su origen en la estructura de las organizaciones en sí mismas (Robbins y Judge, 2009).

Tabla 1. Fuentes de resistencia al cambio.

Resistencias al cambio individuales	Resistencias al cambio organizacionales
Hábito: responder de forma programada para no enfrentarse a la complejidad del cambio.	Inercia estructural: las organizaciones tienen sus propios mecanismos de estabilidad y el cambio actúa en su contra.
Seguridad: oponerse al cambio porque amenaza a su sentimiento de seguridad.	Centro limitado del cambio: las organizaciones están formadas por subsistemas que, si uno cambia, afecta al resto, por lo que dichos cambios limitados tienden a ser anulados.
Factores económicos: temor a reducir los ingresos, en especial si el salario se vincula a la productividad.	Inercia de grupo: las normas grupales prevalecen.
Miedo a lo desconocido: temor a la incertidumbre del cambio, al empeoramiento de las condiciones.	Amenaza a la experiencia: los cambios pueden afectar a los grupos más especializados.
Procesamiento selectivo de información: aun siendo conocedores de los beneficios del cambio, solo oyen lo que quieren oír e ignoran las amenazas a sus percepciones que mantienen intactas.	Amenaza a las relaciones de poder y a los recursos establecidos: los cambios suponen redistribuciones de poder y de recursos que implican una amenaza para los grupos de interés.

Tabla 1. Fuente: Robbins y Judge, 2009.

Sin embargo, para superar las anteriores resistencias al cambio que ponen en peligro el éxito e incluso la sobrevivencia de la organización, han sido muchas las aportaciones que se han sugerido a lo largo del tiempo. Dentro de estas podemos destacar la implicación en el cambio de toda la organización en su conjunto a través de la comunicación, la participación y el apoyo, ofrecer sistemas de recompensas para motivar a todos los empleados, acceso a abundancia de recursos para acometer el cambio, apoyo y confianza de la alta dirección para reducir el miedo y la incertidumbre, seguridad en el empleo u ofrecer un tiempo considerable para llevar a cabo el cambio (García-Cabrera et al, 2011). También se han sugerido acciones correctoras de estas resistencias: escuchar y comprender a las manifestaciones de resistencia, generar suficiente información para justificar el objetivo de cambiar, no imponer el cambio, realizar cambios continuamente para acostumbrar a la organización y evitar que se formen resistencias arraigadas o hacer del compromiso algo común (Escudero, 2014).

No obstante, si las anteriores medidas no fueran suficientes, para todos aquellos que siguen resistiéndose al cambio, se debería aplicar medidas coercitivas como despidos, ascensos, etc; o manipular la información disponible para distorsionar los hechos y así tratar de convencer a los que imponen resistencia (Robbins y Judge, 2009).

Una vez que tenemos la base de conocimiento sobre MHI, y hemos abordado un exhaustivo marco teórico sobre el cambio organizacional y su gestión, el cual nos ha ayudado a comprender qué es lo que vamos a estudiar sobre MHI, vamos a aplicar la teoría a la práctica. Es decir, cómo esta empresa, que empezó hace más de sesenta años con la apertura de su primer hotel en Palma de Mallorca, es a día de hoy una compañía líder en turismo y en el sector hotelero tanto en establecimientos como en facturación, posicionándose número uno como cadena hotelera en nuestro país, tercera en Europa y vigésima en el mundo. En síntesis, veremos y analizaremos en profundidad cómo todos los hechos que han marcado su origen, evolución, crecimiento y desarrollo han formado parte de su cambio organizacional y de la gestión de este, tanto en su estructura, en su cultura, en sus estrategias de internacionalización y diversificación simultáneamente y en su base tecnológica.

4. DINÁMICA ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

La dinámica organizacional en MHI comienza desde el momento en el que tiene lugar la apertura del primer hotel, pues, ya desde sus inicios, el entorno ha ido cambiando en función de las condiciones de la industria hotelera, de los segmentos de clientes o de las propias metas de la empresa. Por tanto, la adaptación a dicho entorno y a la innovación constante, han sido siempre una necesidad para alcanzar el éxito. Sin embargo, el verdadero cambio organizacional acontece a raíz de las estrategias de internacionalización y diversificación, que, simultáneamente, transforman la estructura de MHI hacia un nuevo modelo de negocio. A continuación veremos en profundidad los factores del cambio, es decir, aquellos en los que la compañía ha ido detectando la necesidad de cambiar: sus estrategias -concretamente internacionalización y diversificación- que a su vez han modificado radicalmente su estructura, su factor tecnológico, que tan importante ha sido su evolución para lograr ventajas competitivas y su factor cultural. Seguiremos por el encuadramiento de todos esos factores en una serie de fases ordenadas, estudiaremos de qué elementos son los que MHI se ha servido para impulsar el cambio y, por último, los resultados que, a día de hoy, ha provocado la dinámica organizacional.

4.1. FACTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Como hemos indicado, los factores del cambio son aquellos en los que la organización detecta una necesidad de cambio, pues, es la globalización, el poder de los clientes o la gran cantidad de información que nos rodea, lo que hace que las empresas estén en un proceso de cambio constante para la mejora permanente. Así, los factores que sufren el cambio son: factor estratégico, factor estructural, factor tecnológico y factor cultural.

4.1.1. FACTOR ESTRATÉGICO: INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE MHI

Una de las decisiones estratégicas que cualquier empresa debe tomar es la elección de su campo de actividad, es decir, elegir el conjunto de productos y mercados en los que

la empresa va a operar y competir, y en su modificación a lo largo del tiempo. Es una decisión muy importante ya que afecta a la empresa en su conjunto y a su desarrollo futuro (Guerras y Navas, 2015). Por tanto, entendemos que MHI ha tenido que definir desde largo tiempo atrás los negocios y mercados a lo que dirigirse, ya que su campo de actividad se ha visto influido por una gran cantidad de factores como la evolución tecnológica, las cambiantes necesidades de su segmento de clientes o por su propia dotación de recursos y capacidades.

Dicho esto, vamos a analizar sus estrategias de internacionalización y diversificación que, de forma simultánea, han provocado la modificación estructural de MHI que analizaremos en el siguiente subapartado.

Desde un principio, MHI ha seguido una estrategia de crecimiento y desarrollo fundamentada en el acrecentamiento de su producto tradicional, en este caso, los hoteles y sus distintas marcas para adaptarse a las diferentes segmentos de clientes, pero, abriéndose a nuevos mercados más allá de sus fronteras de origen. Es decir, una estrategia de expansión que se corresponde con una de las variantes de esta matriz, el desarrollo de mercados (Ansoff, 1976). Veamos cómo ha sido la apertura de su producto, que en un principio eran los hoteles, hacia nuevos mercados internacionales, es decir, su **estrategia de internacionalización**.

El gran desarrollo de MHI en América Latina y el Caribe. La cadena Sol Meliá, en aquel entonces, fue la primera en llegar a Latinoamérica en 1987. La fuerte preferencia del turismo español por esta zona, y la semejanza en la explotación del modelo hotelero tradicional español, hicieron de Latinoamérica una de las principales áreas de su expansión. Tras la compra de Meliá, el grupo se encontraba ya focalizado en su estrategia de internacionalización, especialmente en zonas turísticas muy relevantes como México, donde además la crisis existente abarataba los costes de entrada (1986-1987) con hoteles insignia como el Meliá Cancún, el Meliá Turquesa, el Meliá Cabo Real y el Meliá Puerto Vallarta (Mochón, 2008).

Por su parte, la presencia en Cuba comenzó en 1988 con el desarrollo de un proyecto turístico donde el gobierno cubano otorgó facilidades y garantías a pesar de ser un país con una economía centralizada. Esto le ofreció importantes beneficios a Cuba: know

how, elevó los estándares de calidad de los servicios cubanos, incentivó a otros inversores a invertir negocios en la isla y atrajo a casi dos millones de turistas a un país muy hermético en lo que al turismo internacional se refería. Después de Cuba y Brasil, los países con mayor presencia son México, República Dominicana, Argentina y Colombia (Álvarez et al, 2005).

Como dato a destacar, Sol Meliá cerraba el año 2000 con 7 nuevos establecimientos en América Latina, consolidando su posición en países como Brasil donde ya poseía 13 hoteles y Cuba -con 5 y 6 nuevos establecimientos respectivamente- y amplía su presencia en países en los que aún no estaba presente como Perú y Panamá. En 2003 los resultados en Latinoamérica fueron positivos, en parte gracias a la apreciación del euro frente al dólar. Esta evolución favorable queda retratada en los 73 hoteles a finales de 2007 en la zona (MHI, 2008). A partir de aquí, y según las memorias e informes anuales de los años posteriores de MHI, la expansión de Sol Meliá por América ha sido muy positiva aunque marcada por altibajos como en cualquier evolución. Sin embargo, Asia Oriental y el Pacífico superarán a América en ritmo de crecimiento en estos últimos años (MHI, 2020).

MHI en Europa. El mercado europeo se inauguró en 1993 con la apertura del Meliá Confort Lisboa, aunque dicho mercado quedó temporalmente aparcado hasta 1998 con la compra de nueve establecimientos hoteleros en París (Mochón, 2008). En el año 2000, consiguió consolidar su política de expansión europea con una integración total de 46 hoteles urbanos en importantes ciudades como Alemania, Bélgica, España, Italia y Portugal. El desembarco en Roma y Bruselas supuso un paso firme para afianzar su presencia en dichos enclaves turísticos, donde ya empezaba a ser todo un referente. (MHI, 2000). El 2003 viene cargado de una evolución positiva de los hoteles urbanos en Europa y hoteles vacacionales en España, lo que explica una recuperación tras el trágico suceso del 11-S (2001) que resintió a todo el turismo a nivel mundial, unos resultados que se vieron compensados en las principales capitales europeas gracias a las ofertas y programas de solmelia.com y a la creciente ventaja competitiva de la compañía (MHI, 2003). La positiva evolución de las principales ciudades europeas como Londres y París en 2004, el buen avance de las Divisiones Europeas Urbanas y Vacacionales entre 2005-2008, la adquisición de la cadena hotelera alemana Inntopia en 2007, o la firma de nuevos destinos europeos reforzando su presencia en mercados consolidados,

han ayudado a MHI a seguir beneficiándose del progresivo aumento de las ventas en los mercados emisores europeos a lo largo de los años y hasta la actualidad.

La presencia de MHI en la Cuenca Mediterránea y la primera vez en Oriente Medio. El primer mercado en el que se adentró fue Turquía en 1989, donde le siguieron establecimientos en Marruecos, Túnez, Egipto y Chipre y cerró el año 2000 con 11 nuevos hoteles en Túnez y otro en Marruecos, un destino vacacional muy solicitado, rentable y competitivo (Mochón, 2008). Sol Meliá en 2001 continúa con su idea de expansión y decide abrirse un nuevo camino, entrar por primera vez en Oriente Medio con un hotel de lujo en Líbano (Hosteltur, 2001). Años más tarde, en 2011, tiene lugar la apertura oficial de su primer hotel en Dubái, un hotel de lujo para atraer a los clientes árabes y dar a conocer a la marca, ya que Dubái es el centro de atención de toda la región (Hosteltur, 2011).

La importancia de Asia en la internacionalización de la compañía. El mercado asiático fue pionero en el proceso de internacionalización de Sol Meliá con la apertura del primer hotel en Indonesia (el hotel Bali Sol en 1985). A esta operación, le siguieron Malasia y Vietnam (Mochón, 2008). Desde los comienzos de su expansión internacional, MHI siempre ha tenido presente el continente asiático, pues ha sido un enclave turístico que le ha abierto muchas puertas, pues ahí fue donde comenzó con su expansión. Así, MHI terminaba el año 2000 con 10 establecimientos en dicho continente, concretamente Indonesia (7), Malasia (1), Tailandia (1) y Vietnam (1) (MHI, 2000). En los años posteriores, la evolución siguió siendo favorable aunque, quizás, con el cierre de algún establecimiento, pero que, los buenos resultados del resto de los 6 establecimientos vigentes, paliaron dichas ausencias. Además, como hecho a destacar, en el primer trimestre de 2009, Sol Meliá inauguró su primer hotel en China dado el gran potencial y el imparable crecimiento que estaba experimentando el país. El objetivo principal fue no sólo una cifra de negocios, sino también captar clientes con poder adquisitivo y que buscan nuevas experiencias en los distintos destinos internacionales en los que se encuentra MHI, además de la estrategia de estar presentes en las capitales de los países más importantes del mundo. Actualmente, y tras su experiencia de tantos años en el continente, ha conseguido una fuerte integración en Asia (Lozano, 2008).

En la figura 5 se muestra la presencia actual de MHI en el mundo con el número de establecimientos en cada uno de los continentes en los que está presente.

Figura 5. Presencia de MHI en el mundo.

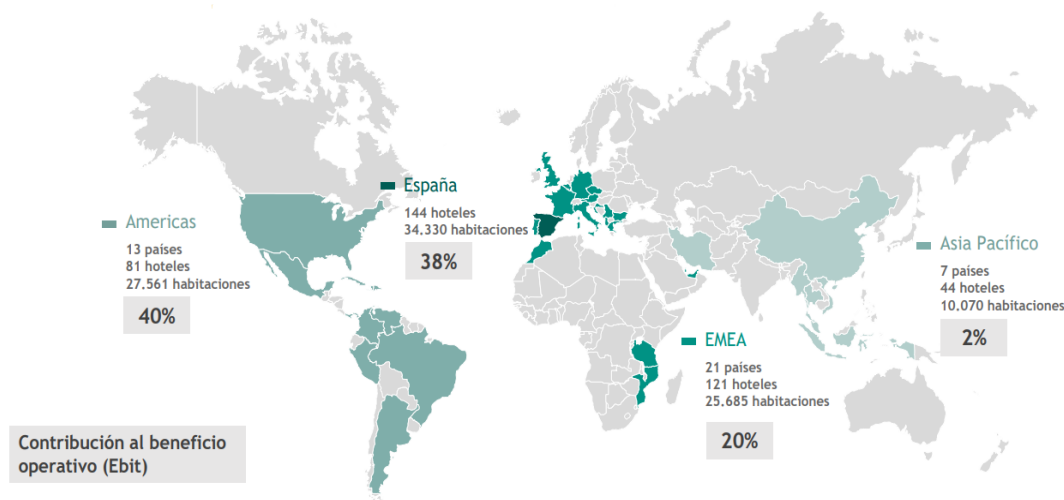


Figura 5. Fuente: MHI, Dossier de prensa (2020).

Como venimos diciendo, la estrategia de internacionalización de MHI fue acompañada en un principio por el desarrollo de su producto tradicional: los hoteles y sus derivadas marcas para cada segmento de clientes con el objetivo principal de reforzar la relación cliente-hotel y seguir una estrategia de crecimiento basada en la segmentación de marcas y áreas geográficas.

A continuación vamos a revisar la evolución de las diferentes denominaciones que MHI ha ido adoptando a lo largo del tiempo y la ampliación de su portafolio de marcas y la creación de las submarcas, hechos que han dado lugar a la diversificación de la que hablábamos antes y que han modificado su estructura hasta llegar a la actual (MHI, 2000).

MARCA SOL: tras el crecimiento experimentado en las Islas Baleares, Canarias, y las principales áreas costeras de la Península en la mitad de los 70, se necesitó un nuevo nombre para integrarse con más fuerza en el mercado: pasó de denominarse Hoteles Mallorquines a Hoteles Sol.

- 1984: adquiere la cadena hotelera Hotasa.

- 1985: adquiere la Compañía Hotelera del Mediterráneo (11 hoteles del grupo aéreo *British Caledonian*).

MARCA MELIÁ: en 1987 compra Hoteles Meliá (22 hoteles) y nace así Sol Meliá.

- 1995: nace la marca Paradisus para un nuevo segmento de lujo.
- 1996: se divide la compañía en dos nuevas sociedades Inmotel S.A. y Sol Meliá S.A. y amplía su modelo de negocio pues ya administraba hoteles en propiedad, y comienza a alquilar hoteles para gestionarlos bajo su marca y otorga franquicias.
- 1996-1998: etapa de crecimiento y reestructuración interna. Dado el vertiginoso crecimiento que se estaba experimentando, se incorporaron hoteles que no se integraban del todo a los parámetros de los hoteles existentes hasta el momento. Por ello, se empezaron a crear marcas para agrupar a los nuevos hoteles bajo un producto específico. Así, la marca Meliá (con 79 hoteles en 1996), se subdividió en Gran Meliá, Meliá y Meliá Confort y la marca Sol (con 96 hoteles), en Sol Elite, Sol Club, Sol y Sol Inn.
- 1998: adquisición de MIA (Meliá Inversiones Americanas) propietarias de hoteles en América del Sur y el Caribe.
- 1999: incorpora 27 establecimientos y adquiere 34 hoteles.
- 2000: adquisición de la cadena hotelera Tryp que incorpora 60 hoteles. Resultados económicos de récord.
- 2001: lanzamiento de una innovadora estrategia de marcas reduciendo la cartera a 4 grandes enseñas: Meliá Hoteles, Tryp Hoteles, Sol Hoteles y Paradisus Resorts (véase en la tabla 2).

Tabla 2. Organización de MHI en cuanto a sus marcas (1995-2001).

	URBANO	VACACIONAL
SEGMENTO DE LUJO	Meliá Hoteles	Meliá Hoteles y Paradisus Resorts
SEGMENTO SUPERIOR	Tryp Hoteles	Sol Resorts

Tabla 2. Fuente: Memoria Anual MHI (2000).

- 2004: tiene lugar el lanzamiento de Sol Meliá Vacation Club (SMVC) o Club Meliá (MHI, 2004).
- 2006: crean y lanzan la nueva marca ME by Meliá, lo que supone un gran éxito para Sol Meliá.
- 2007: adquisición de la cadena hotelera alemana INNSIDE.
- 2008-2010: aprobación del plan estratégico para mejorar en términos cualitativos el crecimiento de marcas y comienza la reorganización interna de la cartera, es decir, se desarrolla un nuevo modelo de negocio enfocado hacia tres áreas: Hotels, Sol Meliá Vacation Club y Leisure Real Estate.

Llegados a este punto y una vez visto la composición de marcas a lo largo del tiempo, es preciso destacar el punto de inflexión acontecido en la empresa donde tiene lugar la **diversificación de MHI**, es decir, el proceso de apertura hacia nuevos productos y nuevos mercados para operar en entornos más competitivos con factores de éxito (Guerras y Navas, 2015). Esta diversificación se da hacia los negocios Real Estate y Club Meliá, que son la razón, en gran medida, del gran cambio estructural de la compañía en Divisiones de negocio. Este nuevo modelo organizativo nace para conseguir una gestión más eficiente y alinearse con las estrategias marcadas: Hotels, Real Estate y Club Meliá (véase en la figura 3).

Figura 6. Nuevo Modelo de Negocio de MHI.

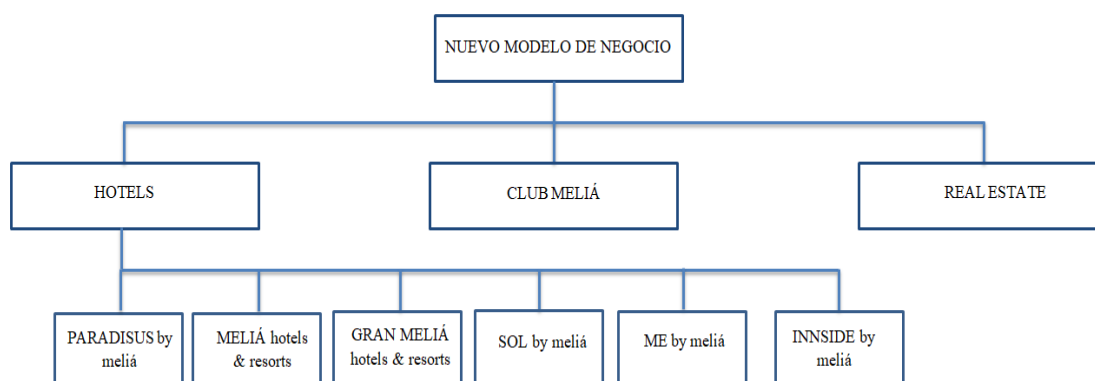


Figura 6. Fuente: Elaboración propia.

Por un lado, **Hotels** es un área que tiene por objeto la operativa de todos los hoteles de Meliá Hotels International, abarcando todas sus marcas. Por otro lado, **Real Estate** es otro de los pilares de este modelo que se compromete con un objetivo de doble

vertiente: rentabilizar al máximo los activos de la compañía y aprovechar los mismos para poder ampliar el abanico de servicios. Presenta cuatro puntos principales: gestión de activos, optimización de espacios, desarrollo de suelo y condohoteles. Por último, **Club Meliá**, es único entre todas las compañías hoteleras españolas, y, como su propio nombre indica, es un club de vacaciones donde los socios tienen acceso a ventajas exclusivas y privilegios en sus vacaciones cada año, en lugares exóticos y espectaculares (MHI, 2020).

Además, esta diversificación se identifica como una diversificación relacionada, pues estos nuevos negocios han estado dirigidos a ofrecer un buen servicio hotelero y otras actividades de ocio que, aunque pertenecientes a diferentes segmentos, aprovechan los recursos, habilidades y conocimientos comunes entre todos ellos dando lugar a sinergias. Por ejemplo, todas las marcas que ha desarrollado en el tiempo se encuentran bajo la denominación Meliá Hotels International, S.A., hacen uso del mismo canal de distribución (página web, central de reservas, agencias de viajes...) o publicidad (publicidad impresa como folletos o catálogos, redes sociales, ferias turísticas...), los enfoques de su nuevo modelo que proporcionan recursos financieros son transferidos entre negocios, persiguen el mismo objetivo, etc.

4.1.2. FACTOR ESTRUCTURAL

El factor estructural ha sido determinante en el cambio organizacional de MHI, pues, ha condicionado, en gran parte, su sobrevivencia y crecimiento en los nuevos tiempos. Consiste en el cambio de su estructura organizativa, que, como indicamos en el marco conceptual, es la forma en que se divide, agrupa y coordina el trabajo dentro de una organización (Robbins y Judge, 2009).

Para comenzar, sabemos que sus estrategias de internacionalización y diversificación han sido el principal motivo de este cambio, pues, han provocado el acontecimiento de hechos que han marcado un antes y un después para la compañía. Recapitulando un poco lo anterior, con la salida del grupo hotelero al mercado internacional en 1985 con su producto tradicional, los hoteles y sus derivadas marcas, MHI presentaba una estrategia de expansión bajo la matriz desarrollo de productos.

Así, su estructura existente era matricial, pues contenía una división bajo dos dimensiones, por un lado, divisiones con departamentos funcionales centralizados (división funcional) y, por otro lado, divisiones geográficas para las distintas partes del mundo dónde competían (división geográfica). En un principio la estructura presentaba una elevada centralización pues eran los responsables de cada una de las divisiones los que tomaban las decisiones y las ponían en práctica, pues estaban al mando de cada área funcional y geográfica bajo supervisión directa, por lo que deducimos que el ámbito de control era reducido (véase figura 7).

Figura 7. Organigrama de Sol Meliá (2002).

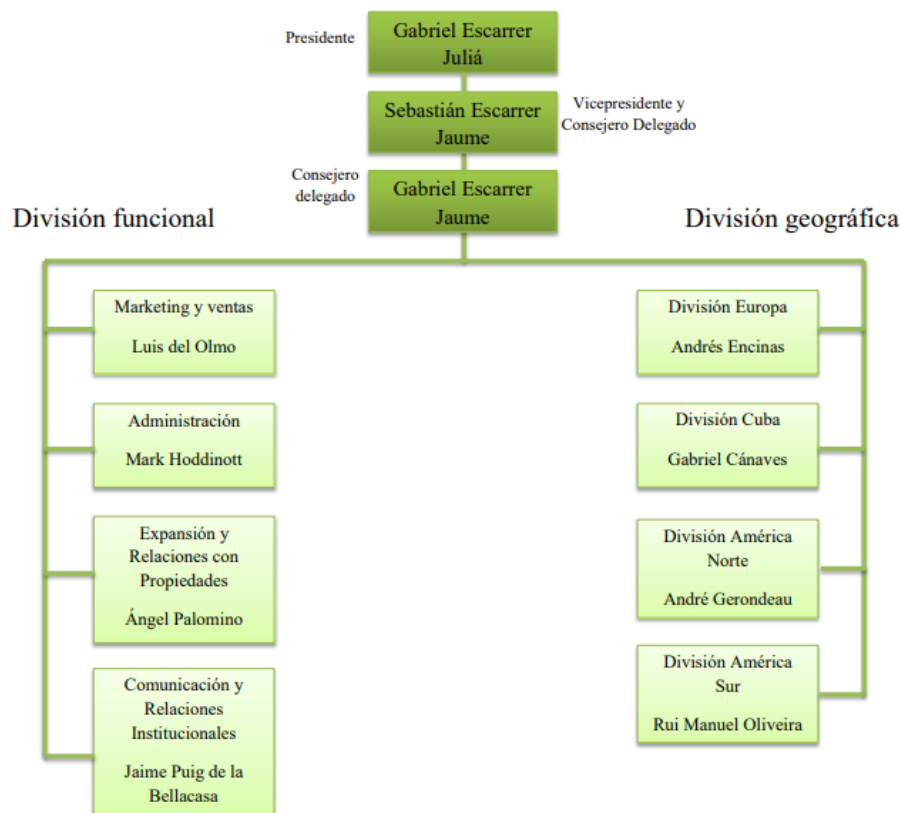


Figura 7. Fuente: MHI, memoria Anual (2002).

Como en cualquier empresa, la estructura de MHI en aquel entonces estaba compuesta por una serie de partes fundamentales que a continuación, vamos a comentar (Mintzberg, 2012).

- ✓ Núcleo de operaciones: está compuesto por las personas que realizan las actividades básicas relacionadas con la producción de bienes y servicios. Es

decir, aquellos miembros de la empresa que prestan directamente los servicios del hotel a los clientes finales y realizan las actividades primarias para el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo, los recepcionistas, el personal encargado del servicio de habitaciones y personal de limpieza, personal de restaurante y cocineros/as o el personal encargado de la animación del hotel.

- ✓ **Ápice estratégico o alta dirección:** está formado por la alta dirección de la empresa, sobre la que recae la responsabilidad global y ejercen supervisión directa sobre el conjunto de divisiones. En este caso, nos encontramos con la presidencia formada por el presidente, Gabriel Escarrer Juliá; el vicepresidente y consejero delegado, Sebastián Escarrer Jaume; y el consejero delegado, Gabriel Escarrer Jaume.
- ✓ **Línea media:** son aquellos directivos intermedios que se encuentran entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Su papel principal es el de asignar tareas a los responsables de las mismas y transmitir decisiones, propuestas o problemas a la más alta dirección. En MHI estamos hablando del conjunto de directores de cada una de las divisiones funcionales y geográficas que aparecen en el organigrama.
- ✓ **Tecnoestructura:** es el conjunto de profesionales que se encuentran especializados en áreas específicas gracias a su conocimiento técnico y que tiene como objetivo proponer a la dirección de la empresa aplicar un conjunto de procedimientos orientados a la estandarización del comportamiento. En MHI nos referimos a los profesionales encargados del funcionamiento de los servicios centrales, es decir, recursos humanos, planificación, servicios jurídicos, finanzas o diseño de puestos de trabajo.
- ✓ **Staff de apoyo:** constituyen aquellas unidades especializadas que prestan apoyo a la organización pero sin participar en la producción de bienes y servicios. Por ejemplo, el personal de seguridad de los distintos hoteles, el personal encargado de la cafetería o bar en las instalaciones del hotel, el encargado de la tienda de recuerdos y regalos, el personal de la peluquería en algunos hoteles, el personal técnico de salvamento de las piscinas, etc.

De su estructura por aquel entonces, también podemos sacar en claro que los criterios de departamentalización que utilizaba se encontraban repartidos en una doble vertiente: en base a la actividad, por funciones, y en base al mercado, por áreas geográficas. Con una estructura alta en la que cada departamento está al mando de un directivo.

Sin embargo, su estructura que ha sido objeto de varias modificaciones. Tras comenzar siendo matricial, organizada por una doble departamentalización, funcional y geográfica (anteriormente analizada), pasó a convertirse en una **estructura divisional por productos mixta por funciones**, la cual fue el resultado de sus estrategias de internacionalización y, especialmente, de su diversificación relacionada hacia los negocios Club Meliá y Real Estate alrededor de 2008. A partir de este momento, MHI pasa a enfocar su actividad en sus tres productos, es decir, los hoteles, que eran su producto tradicional, y sus dos nuevos productos a partir de dicha diversificación: el club vacacional y la gestión de activos. Dicho esto, su nuevo organigrama quedó estructurado de la siguiente forma (véase figura 8).

Figura 8. Nuevo organigrama de MHI tras su proceso de diversificación relacionada (2008-2010).

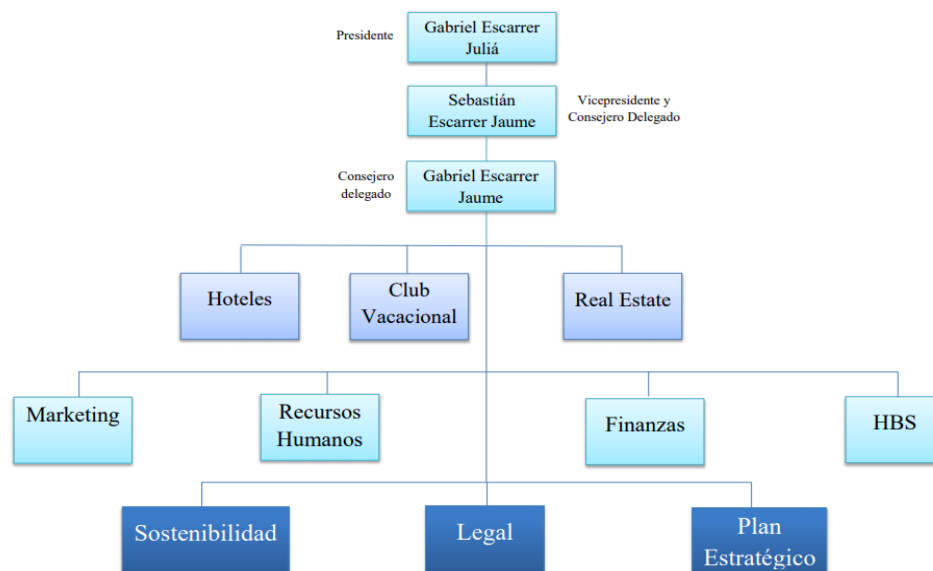


Figura 8. Fuente: MHI, Dossier de Prensa (2008).

Como se puede observar en la figura 8, el nuevo organigrama cambiaba su configuración de forma radical. Ahora, MHI se focalizaba en dar prioridad a su nuevo modelo de negocio, centrado en tres productos para ser “más hoteleros que nunca”

como lema principal. Áreas que presentaban complementariedad en el desarrollo de sus actividades ya que se desarrollaban bajo la marca insignia Sol Meliá, pero que, a su vez, eran independientes. Además de esta división por productos, ahora se unen las divisiones por funciones principales, cada una de ellas al mando de un vicepresidente ejecutivo. Estamos hablando de las áreas de marketing, recursos humanos, finanzas y Hospitality Business Solutions (HBS), siendo esta última un área creada para generar eficiencia a través de la agrupación de los servicios administrativos, de personal y tecnologías de la información. Además de las anteriores áreas funcionales, se unen tres áreas más de gran importancia pero, en este caso, no están al mando de una vicepresidencia ejecutiva: Legal, Sostenibilidad y Plan Estratégico.

Si hablamos de nuevo de las partes de la organización, comenzaremos diciendo que el ápice estratégico, el núcleo de operaciones, el staff de apoyo y la tecnoestructura se mantienen iguales, ya que son puestos “predefinidos” en función de las tareas asignadas a cada miembro. Es decir, la alta dirección podría modificarse y recaer sobre menos personas o pasar a un nuevo miembro, pero, en el organigrama de la figura 8 se mantiene bajo las mismas figuras. El staff de apoyo, la tecnoestructura y el núcleo de operaciones también son idénticos ya que sus funciones no cambian y en un hotel, por lo general, serán las mismas que se han señalado en el organigrama de la figura 7.

Pasando a las diferencias en las partes de la organización de este organigrama, nos encontramos, por tanto, con la línea media. En la línea media se encuentra la principal diferencia de ambas estructuras. Ahora sigue existiendo la división por áreas geográficas, pero se integra dentro del área Hotels y la línea media ahora es el conjunto de vicepresidentes ejecutivos de cada una de las áreas funcionales, de la nueva división por productos y de la ya existente división geográfica integrada dentro del área Hotels, es decir, en la nueva división por productos, por lo que se alarga la cadena de mando.

Además, entre las diferencias de las dos últimas estructuras -figura 7 y 8- podemos destacar la creación de más unidades que se encuentran al mando del D. General. Esto se puede justificar por el aumento del tamaño de la compañía (304 hoteles en 26 países en 2008) y la necesidad de una especialización funcional dada la mayor complejidad organizativa. Asimismo, se han creado áreas funcionales específicas como Sostenibilidad para adecuarse a la importancia que le atribuye MHI a su orientación

estratégica “verde” y que se acrecienta a lo largo de los años a través de esfuerzos y diversas actuaciones que le atribuyen especial valor medioambiental. Esta nueva estructura presenta una mayor eficiencia ya que permite centralizar muchas de sus funciones y eso evita el principal inconveniente de las estructuras divisionales puras: la duplicidad de los directivos funcionales para cada división de producto que hace mucho más compleja la línea media. En este caso, los criterios de departamentalización son en base a la actividad por funciones y en base al mercado por productos.

Otra clara diferencia radica en el ámbito de control, pues, en la figura 7 se puede observar como la más alta dirección tenía a su cargo al conjunto de directivos al frente de las diferentes divisiones geográficas. Sin embargo, en la figura 8, vemos como esas divisiones regionales se integran en el área Hotels, por lo que ahora la más alta dirección reduce su mando a un solo directivo subordinado, es decir, el del área Hotels. No obstante, lo anterior se compensa con los otros dos nuevos directores de producto (Club Vacacional y Real Estate).

Ahora bien, tras varias modificaciones, pasamos a ver su actual estructura, una estructura que, a día de hoy, ha pasado a ser aún más funcional, donde Club Vacacional se ha introducido dentro de Operaciones junto con Hoteles como una marca más (y sus respectivas áreas funcionales y geográficas), probablemente por el crecimiento en menor proporción del Club Vacacional con respecto a los hoteles. Por tanto, la anterior divisionalización por productos se comienza a perder y se hace una estructura mucho más funcional de la que hablábamos al principio (véase figura 9).

Figura 9. Actual organigrama de MHI (2021).

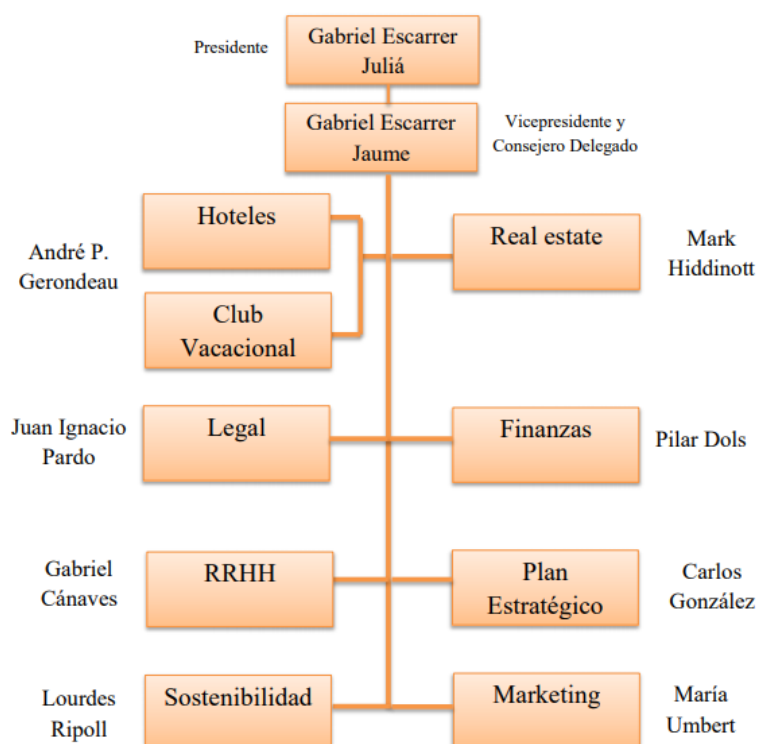


Figura 9. Fuente: MHI.

Del último organigrama, aparte del cambio hacia una estructura mucho más funcional, destacamos la dimisión de Sebastián Escarrer Jaume, ex Vicepresidente y Consejero Delegado. Meliá canceló su dividendo “para fortalecer su solvencia y su liquidez” y suspendió definitivamente su programa de recompra de acciones (Vidal, 2020). El grupo emitió un comunicado agradeciendo al hijo mayor de los Escarrer por no solamente pilotar la transformación de en aquel entonces Sol Meliá y su posterior salida a la bolsa, sino también por liderar el posicionamiento de la empresa como una de las primeras empresas hoteleras del mundo. Debemos indicar que ya en 2012 dejó la vicepresidencia bajo el argumento de que ya había cumplido su misión, y en 2020 acabó cediendo el poder total a su hermano a quien el padre traspasó sus facultades ejecutivas con el respaldo del Consejo de Administración (Urreta, 2020). Por tanto, MHI pasó de una “bicefalia” a un puesto de consejero delegado unipersonal.

4.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es la forma en la que una organización transforma sus recursos en productos y servicios (Robbins, 2009). Es un elemento que ha cambiado de forma

relevante tanto el sector hotelero como las interrelaciones con el resto de agentes de la cadena de valor. La industria turística se ha caracterizado por ser pionera en la aplicación de distintas formas de TIC y en el desarrollo de multimedia, tecnologías de la información y sistemas informáticos. Así, las empresas del sector turístico se han aprovechado de la mayor eficiencia de estos nuevos sistemas de distribución de productos y servicios que hacen más accesible la oferta y la demanda. Por ello, se ha hecho imprescindible el uso de las TIC para ser competitivo en un entorno tan globalizado como es el turístico (Berné et al, 2013). Además, la tecnología no sólo se ha convertido en una parte integral del turismo, sino que también ha revolucionado la forma de hacer negocios, de viajar y de crear nuevas experiencias (Buhalis, 2003).

Un paso clave en la estrategia de MHI ha sido su capacidad de adaptación a la innovación tecnológica y la introducción de internet en su actividad, es decir, uno de los pilares fundamentales del crecimiento y expansión internacional de la compañía ha sido adoptar en cada periodo de tiempo la tecnología más puntera existente. En un primer momento fue la creación de la –en aquel entonces- novedosa Central de Reservas SolRes, la conexión a los principales GDS's⁵, el programa de fidelidad en 1994, el posterior lanzamiento de su primera página web (1997: melia.com) y la incorporación de líneas RDSI⁶ en muchos hoteles (MHI, 2001).

A partir de entonces, en el año 2000 inició la *E-transformación*, un proceso tan complejo como necesario para crear una empresa adaptada al siglo XXI. Para ello, empezaron a generalizar el uso de internet con el objetivo de agilizar la distribución de sus productos y mejorar la prestación de servicios a los clientes. Así, centralizaron los procesos de compra de manera que se podían gestionar de forma online, lo que mejoraba la eficacia de sus operaciones y la gestión interna de la propia compañía en todos sus niveles (MHI, 2000).

Lo que se pretendía conseguir era fortalecer el contacto directo con el cliente, mejorar su grado de satisfacción y reducir la dependencia de los canales de distribución tradicionales, lo que incrementaría el número de reservas y, por tanto, el aumento de los

⁵ Los GDS's son sistemas informatizados de reservas usados por agencias de viajes para acceder en tiempo real a la reserva de, en este caso, habitaciones de hotel, entre otras.

⁶ La Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) tiene por objetivo facilitar conexiones digitales de extremo a extremo entre los dispositivos que se encuentran conectados a ella.

ingresos. Por ello, se hicieron fuertes apuestas sobre el uso de internet para ahorrar en gastos de distribución. Así, se modernizaron los sistemas de gestión, automatización e integración de procesos a través de las siguientes áreas (MHI, 2000):

- Inside: una adaptación interna con la incorporación de la plataforma SAP (System Application Program), una base de datos que agiliza y mejora los procesos de los nuevos canales de distribución a través de internet.
- Sell Side (ventas): el lanzamiento -directo o indirecto- de diferentes portales destinados a ventas como Meliaviajes.com, lasminute.es y la propia Solmelia.com.
- Buy Side (compras): participación en el portal Hotelnet2B.com junto a Telefónica, Barceló, Iberostar y BBVA con el fin de ofrecer un buen servicio a todos los hoteleros y proveedores en los procesos de compra y venta de bienes y servicios.

MHI desarrolló un sistema de reservas (SolRes) desarrollado bajo la tecnología Sirius, una página web actualizada a las tecnologías existentes (nuevas versiones), una central de base de datos basada en la plataforma Siebel y una nueva estrategia para la *Customer Relationship Management* (CRM) centrada en la automatización de ventas y mejoras en la gestión (MHI, 2002). A lo largo de los años, las inversiones realizadas en dichas tecnologías para aumentar su eficiencia, han permitido que la compañía aumente sus ventas y su competitividad exponencialmente.

Sin embargo, las nuevas tecnologías no solamente han sido aplicadas a las TIC o internet, sino también al equipamiento de los hoteles y habitaciones. Estamos hablando del uso de energías alternativas como la geotérmica, aplicación de tecnología LED, sistemas de ahorro de agua, habitaciones con conexión a internet wifi, pantallas de plasma, reproductor de CD y DVDs (que en su momento allá por 2006 supuso una gran innovación), etc.

En 2014 nace el proyecto Meliá Digital para impulsar la transformación del modelo de interacción con el cliente a partir de tecnología multidispositivo, aplicaciones móviles y el Customer Journey, es decir, permitir al cliente preparar y personalizar su viaje, reserva, estancia y post-viaje de forma cómoda y segura. Además, su estrategia de

marketing digital se basa en un conocimiento profundo del cliente a partir del programa de fidelización MeliáRewards (MHI, 2014).

Por tanto, podemos decir que la tecnología en MHI ha apoyado su crecimiento, ha potenciado los canales de venta, ha implementado nuevas herramientas para analizar información de una forma estructurada (Big Data), ha permitido valorar y aprovechar la información del cliente a través de redes sociales y adaptarse a los distintos mercados y legislaciones y ha promovido el hecho de colaborar con socios tecnológicos.

4.1.4. FACTOR CULTURAL

La cultura organizacional es el conjunto de principios y valores que los miembros de una organización comparten, gracias a los cuales se construye la cultura de una empresa y se expresa mediante comportamientos, símbolos y estructura (Garibaldi et al, 2009).

La cultura organizacional de MHI ha ido modificándose a lo largo del tiempo en función de las necesidades de su entorno, sin embargo, su misión, visión y valores corporativos han estado siempre presentes en su cultura y orientados hacia los mismos principios y valores. Por ello, a modo de síntesis recopilando las distintas versiones de estas recogidas en sus memorias anuales e informes integrados:

Su misión se ha basado en aportar valor a sus grupos de interés a través de experiencias y servicios globales de alojamiento bajo criterios de excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. Además, como empresa familiar, cooperar para conseguir un mundo mejor.

Su visión siempre ha consistido en la aspiración por posicionarse entre los primeros puestos del *ranking* de grupos hoteleros en el segmento medio y alto, y urbano y vacacional. Asimismo, afianzar su liderazgo conseguido año tras año y ser un referente, una vez más, en excelencia, responsabilidad y sostenibilidad. No obstante, tras su transformación cultural allá por 2011-2012, dos fueron los nuevos objetivos que se incorporaron a su visión: impulsar hacia una compañía más rentable y solvente, y fortalecer su Modelo de Gobierno de la Compañía.

Sin embargo, sus valores sí que han experimentado una modificación en cuanto a su orientación, pues, en un principio, estos consistían en ofrecer calidad al mejor precio, agradar siempre al cliente a través de un servicio personalizado y la superación, sencillez y ética como formas de gestión. Ahora bien, el impulso experimentado tras su último cambio de denominación a MHI, S.A., provocó que sus valores profundizaran más allá de su hasta entonces filosofía: proximidad a través de un comportamiento cálido, excelencia y coherencia para estar a la altura profesional, vocación por el servicio hospitalario y, por último, la innovación que guía el comportamiento y fomenta la creatividad en el trabajo.

Todos sus principios son fruto de su estrategia, la cual es previamente planificada, ya que cualquier error puede afectar a la imagen de marca.

Como hemos dicho, MHI apostó por su transformación cultural a través del potencial de su equipo humano, eficiencia y competitividad. Para ello, utilizó una política de marca empleadora, es decir, que apoya a la formación y empleabilidad de los jóvenes, y a través de la capacitación digital. Lo anterior es decisivo para la competitividad del grupo hotelero, especialmente en el actual entorno generacional cargado de revolución en las relaciones laborales (Tecnohotelnews, 2019).

4.2. FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Para poder llevar a cabo un cambio en una empresa, es necesario establecer una serie de fases ordenadas que orienten el proceso hacia unos resultados y objetivos adecuados. No obstante, a pesar de todos los modelos descritos en el marco teórico que proponen una serie de fases o etapas para gestionar el cambio, hay empresas que, dadas sus circunstancias, utilizan principalmente su intuición y van resolviendo los problemas según aparecen, sin ningún orden o esquema estructurado. Sin embargo, es necesario definir un modelo que guíe el cambio y nos haga mucho más fácil el camino. Por ello, a continuación vamos a encuadrar el cambio organizacional de MHI en una serie de fases propuestas por el Modelo de los tres pasos de Lewin (descongelamiento, cambio o movimiento y descongelamiento) analizado en el marco teórico y lo vamos a aplicar a

MHI para organizar y situar esquemáticamente todo el cambio organizativo anterior descrito.

1. Descongelamiento

Nos encontramos en el punto de partida del cambio organizacional, donde es necesario conocer y superar las fuerzas que mantienen a la organización en el estado actual y es cuando MHI detecta la necesidad de cambiar. Esta necesidad surge, principalmente, por percepciones de la propia empresa. Estas percepciones se derivan del crecimiento turístico que incrementó sus beneficios y MHI vio una clara oportunidad para poder abrirse a nuevos mercados o por el contrario, de algún momento de desaceleración de la compañía, de la necesidad de dar respuesta a competidores directos del mismo sector o de las nuevas necesidades del mercado y su esfuerzo por entrar en nuevos segmentos de clientes, o también, la pandemia del COVID-19 que ha sacudido con fuerza el sector hotelero en general.

En primer lugar, el *boom* turístico experimentado en los años 60 permitió a MHI consolidarse y expandirse gracias a los beneficios entonces obtenidos, llegando a los principales destinos vacacionales españoles. En segundo lugar, las desaceleraciones acontecidas en el grupo, como por ejemplo, a causa de la crisis del petróleo en los años 70 o por el trágico suceso del 11-S en 2001, el crecimiento de sus hoteles se estancó. Por tanto, en el primer caso la compañía se planteó un nuevo proceso de diversificación por el litoral español, unos enclaves que dieron frutos positivos, y, en el segundo caso, se plantearon nuevos planes estratégicos para levantar al grupo de aquel suceso que tantas consecuencias negativas había producido. Es decir, en este caso vemos cómo MHI vio una reducción de su beneficio y una pérdida de su cuota de mercado y planteó la necesidad de cambiar. En tercer lugar nos encontramos con la respuesta a la competencia o a las nuevas necesidades del mercado. MHI ha presentado un claro competidor a lo largo de su existencia, NH Hoteles, siendo ambas las dos mayores cadenas hoteleras españolas que siempre han competido y han sido rivales en cuanto al ranking de grupos hoteleros españoles se refiere. Ambas han ido incrementando a lo largo del tiempo su cartera de negocios con nuevas marcas insignias de nuevos segmentos de clientes, y abriéndose a nuevos mercados internacionales, aumentando así, su competitividad. Por ello, MHI siempre ha tenido la percepción externa proveniente de su principal competidor, NH Hoteles, o del propio análisis de mercado y

la identificación de las nuevas tendencias, necesidades o segmentos de clientes. Y, por último, es de destacar la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 que ha conducido a que las empresas, especialmente del sector turístico -uno de los más afectados-, tengan que imponer cambios con nuevas medidas para hacer frente a este duro golpe con el objetivo de sobrevivir.

2. Cambio o movimiento

Una vez que se ha identificado la necesidad de cambiar y detectado las fuerzas que mantienen a la empresa en su actual *statu quo*, establecido el esquema general sobre el cual tiene que rotar la compañía después del cambio y fijados los objetivos a conseguir, es cuando MHI pasa a la acción e implanta su cambio. Es decir, trata de llevar a cabo todas las actuaciones programadas en función de sus percepciones anteriores. MHI ha dedicado sus esfuerzos para hacer frente a los retos que se han ido planteando a lo largo del tiempo como ya comentábamos en la fase anterior. Así, a grandes rasgos, su cambio comienza desde muy temprano cuando aprovecha los beneficios obtenidos y se consolida como grupo hotelero, cuando se expande por los enclaves turísticos españoles, cuando se abre a nuevos mercados internacionales o a través de la diversificación de sus marcas.

Todo lo anterior hace referencia a cambios trascendentales y muy estratégicos que MHI ha tenido que introducir para poder sobrevivir y aumentar su competitividad, sin embargo, su gran cambio organizacional tiene lugar en dos momentos diferentes. En primer lugar, cuando en aquel entonces se denominaba Sol Meliá, allá por 2001, hacía presente su nuevo organigrama corporativo caracterizado por una estructura matricial con una doble departamentalización funcional y geográfica -ya explicada en epígrafes anteriores-. El objetivo de esta nueva reestructuración fue agilizar la relación hotel-cliente y conseguir una estrategia de crecimiento basada en su segmentación por marcas y áreas geográficas, simplificando y dotando de claridad su actuación en cada mercado.

Después, allá por 2008, y acompasado de sus estrategias de internacionalización y diversificación como ya hemos visto, establecen un nuevo modelo de negocio centrado en la diversificación relacionada de sus nuevos tres productos: los hoteles, el club vacacional y la propiedad de activos. Así, realizan un nuevo cambio estructural, pues pasan de su anterior estructura matricial, a una estructura divisional por productos

(mixta con funciones), centrada especialmente en la división de sus nuevos tres productos que han dado lugar al nuevo modelo de negocio. Ahí es cuando realmente tiene lugar el cambio de esta compañía. Una estructura que ha seguido experimentando modificaciones, hasta ser, a día de hoy, más funcional que nunca.

Por último, el cambio de MHI no acaba ahí, sino que la compañía está en constante movimiento. El más reciente ha sido su cambio tras la pandemia COVID-19. Un proceso de recuperación tras un duro golpe inicial al decretarse los estados de alarma y de cuarentena. Así, según Gabriel Escarrer Jaume, Vicepresidente Ejecutivo y Consejero Delegado de la compañía, la pandemia ha dejado unos resultados no comparables con los tiempos precedentes, por lo que han tenido que establecer un nuevo plan de contingencia encaminado a garantizar la continuidad del negocio, la preservación del empleo y la adaptación de su Plan Estratégico para ser más fuertes y competitivos en la nueva etapa post COVID-19. Además, en su propia página web podemos ver la nueva estrategia de transformación de la operación en sus hoteles con nuevas medidas y políticas ante esta nueva situación.

3. Recongelamiento

La implantación de todos estos cambios ha exigido a MHI ir controlándolos para valorar tanto en términos cuantitativos como cualitativos si se están consiguiendo los objetivos previstos, es decir, es como una fase de retroalimentación. Además, es necesario observar la estabilización de la organización ante su estado actual después del gran cambio. Sin embargo, para evaluar los frutos del cambio organizacional de MHI, es necesario plasmar y materializar los resultados que ha dado a lugar dicho cambio. Por ello, en el apartado de resultados nos centraremos en el avance de MHI tras todo el paso de su dinámica organizacional tanto en términos cuantitativos como cualitativos y, lo que dará lugar a la eficacia de todo el proceso experimentado desde el momento de la apertura de su primer hotel.

4.3. ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Los elementos para la gestión del cambio organizacional son todos aquellos instrumentos de los que se vale una empresa para impulsar su dinámica organizacional, y, por ende, ayudan a gestionarlo. Cinco son los elementos propuestos en los que se ha apoyado MHI para llevar a cabo su gran cambio organizacional tanto tangible como intangible: equipos, comunicación, liderazgo, fijación de objetivos, y reconocimientos y recompensas.

Equipos

Los equipos de trabajo que se van a encargar de gestionar e impulsar el cambio son organizados desde el primer momento en el que el cambio es detectado. Para ello, será necesario que se logre un cierto grado de cooperación en el equipo (confianza, resolución de diferencias o puesta en común de los procedimientos utilizados), de eficiencia a través del compromiso mutuo y que se lleve a cabo un comportamiento creativo entre todos los miembros. En MHI, los empleados son su principal activo, su compromiso y pasión son la clave del éxito en su servicio al cliente. Su estrategia de personas, se basa en atraer el mejor talento en cada uno de los equipos encargados de pilotar una determinada acción. Así, cada uno de los objetivos y también obstáculos, surgidos en MHI a lo largo de los años, han puesto de manifiesto la importancia de contar con equipos flexibles, capaz de adaptarse a cada nuevo reto y evolucionar, de ser versátil, y, por supuesto, con ganas de aprender, y han determinado en gran medida el éxito profesional de la compañía. MHI cuenta también con una plataforma de formación online con todo tipo de recursos formativos para mejorar los conocimientos y habilidades de sus equipos (MHI, 2020).

Comunicación

Para que en cualquier empresa el cambio organizacional se implante con éxito, es necesario que exista una correcta comunicación entre todos los miembros encargados del mismo, es decir, dotar de suficiente información para evitar, por ejemplo, que se generen resistencias al cambio por parte de los trabajadores al no estar completamente informados. Por ello, es necesario fomentar una adecuada estrategia de comunicación a todos los niveles de la organización. Por su parte, MHI reconoce como prioridad la

permanente comunicación en su conjunto (empleados, grupos de interés, sociedad, etc). Así, dispone de una Política de comunicación corporativa, marketing y publicidad a través de la cual se pretende conseguir una buena reputación de la compañía a través de la muestra de una imagen veraz y adecuada, crear vínculos con los grupos de interés y empleados a través de información abierta, clara y transparente sobre la misión, estrategias y objetivos, y, por último, establecer los canales de comunicación que sean necesarios para hacer a su entorno general, partícipes de su éxito (web corporativa, notas y ruedas de prensa, informes integrados y memorias anuales, redes sociales, etc).

Liderazgo

Los líderes organizacionales son capaces de movilizar e impulsar lo que otras personas de la organización que no ocupan ese puesto, no pueden hacerlo. La figura del líder debe ser capaz de conseguir una alta motivación en el grupo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos por la organización a través de las actuaciones pertinentes. En cualquier empresa, en este caso, en MHI, el líder es quien describe los deberes y responsabilidades relativos a cada tarea y brinda la conducción necesaria hacia unas determinadas metas. Estamos hablando de los altos directivos o gerentes encargados de importantes áreas funcionales, directivos de hotel, jefes de ventas o directores administrativos que asumen la capacidad para comunicar la estrategia empresarial a todos los miembros y la necesidad de cambio, y asignan los recursos necesarios de forma óptima (Piedras, 2011).

Fijación de objetivos

La filosofía de MHI siempre ha estado marcada por la fijación de una serie de objetivos que han motivado a MHI a llevar a cabo una serie de acciones para conseguirlos a partir de su cambio organizacional. Entre ellos, los ya mencionados en la cultura organizacional, como ofrecer a sus clientes las mejores experiencias, su aspiración por ocupar los primeros puestos entre las mejores cadenas hoteleras a nivel de España y del mundo, ser una compañía rentable y solvente, sostenibilidad, responsabilidad y excelencia como principales valores o que la innovación esté siempre presente en su actividad.

Reconocimientos y recompensas

Los reconocimientos y recompensas motivan a los líderes y a la organización en general a la hora de implantar sus políticas de cambio, planes de acción, movilizar a todo el equipo para la consecución de determinados objetivos, etc. Por ello, pasamos a destacar algunos de los incontables reconocimientos y recompensas obtenidos por MHI a lo largo de los años y que han impulsado su proceso de cambio:

- 1993: Premio Príncipe Felipe a la excelencia turística.
- 1996: Certificado de Calidad ISO 9002.
- 2004: Premio Empresa y Sociedad 2003-2004 y premio a la “Mejor Acción Social”.
- 2005: Premio a la “Mejor Empresa del Año” por la Asociación de Directores de Hoteles de Andalucía (ADHA).
- 2009: Premio a la “Compañía Hotelera de la Biosfera” y, por segunda vez, Premio Príncipe Felipe a la excelencia turística.
- 2010: Reconocimiento a la “Mejor Cadena Hotelera Nacional” en los premios Travelranking.
- 2015: Posición número 20 como Compañía para trabajar en España.
- 2017: Premio a la Mejor Cadena Hotelera del Mundo en el segmento de Lujo.
- 2018: Premio a la Cadena con Mejor Relación Calidad-Precio.
- 2019: Nombrada como la Compañía Hotelera más Sostenible del mundo por la agencia de inversión RobecoSam.

4.4. RESULTADOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL S.A.

Llegados a este punto, una vez analizado en profundidad el proceso de cambio organizacional de MHI y estudiados los factores que han sido modificados a lo largo del tiempo, los elementos que han servido de impulso para dicho cambio, y el encuadramiento de este en el Modelo de las tres fases de Lewin, es necesario plantear cuáles han sido los resultados de este gran cambio, tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Veremos cómo este cambio que comienza largo tiempo atrás, ha permitido a MHI ser una cadena hotelera líder en España y ocupar puestos estrella en el

resto del mundo. Los resultados que vamos a exponer son del último periodo recogido en sus documentos oficiales publicados (2019-2020).

- ✓ Primera cadena hotelera en España, tercera en Europa y vigésima en el mundo.
- ✓ Presencia en 42 países repartidos en cuatro continentes.
- ✓ 388 hoteles y 99.162 habitaciones.

Figura 10. Porcentajes de la gestión de los hoteles y sectores urbano y vacacional.

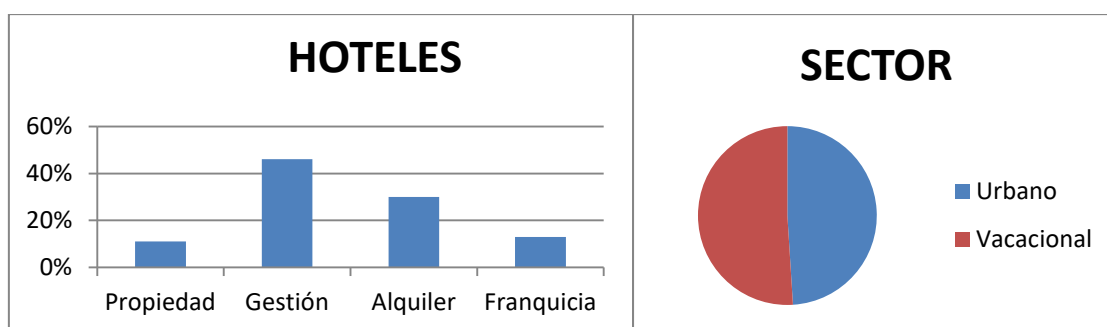


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de MHI.

- ✓ 45.717 empleados: 44,6% mujeres y 55,4% hombres.
- ✓ Beneficio 2019: 113 M.
- ✓ Ventas en Meliá.com: 568,8 M.
- ✓ Una estructura organizacional que ha evolucionado y modificado a lo largo del tiempo y es más funcional que nunca, lo que dota a la empresa de una mayor eficacia en el desarrollo de su actividad.
- ✓ Cuenta con siete marcas en distintas escalas y adaptadas a diferentes segmentos de clientes en función de sus necesidades.

No obstante, los anteriores resultados fueron obtenidos en la etapa pre COVID-19, es decir, la crisis sanitaria y financiera, que ha provocado grandes estragos en todos los sectores económicos, y, especialmente, en el turístico. Así, es de destacar que la pandemia COVID-19 ha provocado para MHI unas pérdidas de 595,9 millones de euros en 2020 a causa de la parálisis de la actividad turística en todo el mundo, lo que supone una abismal diferencia en relación a años anteriores (Mesones, 2021). Por ello, como hemos indicado anteriormente, MHI sigue buscando salidas a esta situación y plantea nuevos planes y políticas como medidas paliativas a este gran cambio al que se enfrenta.

5. CONCLUSIONES

Tras haber realizado el análisis y descripción del cambio organizacional de la cadena hotelera líder en España: Meliá Hotels International, S.A., podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El sector turístico es uno de los principales sectores de la economía mundial y, especialmente, de la economía española. Un hecho que se ve reflejado en las cifras obtenidas pero que, tras la crisis sanitaria e indudablemente, económica y financiera del COVID-19, no son comparables las del año 2019 con las de los años posteriores 2020-2021.
- MHI es una cadena hotelera líder en España y encabeza el *ranking* en Europa y en el mundo, de ahí al interés por aplicar el marco teórico sobre el cambio organizacional a esta gran compañía.
- El cambio organizacional es un aspecto muy importante a tener en cuenta en las empresas, pues el entorno empresarial actual es cada vez más dinámico y competitivo y requiere de adaptación por parte de las organizaciones. Además, es el motivo principal de su transformación y, por ende, de su sobrevivencia e incluso de su éxito. Por ello, las organizaciones deberían tenerlo más presente y establecer el esquema perfecto para lograr el cambio en torno a sus propios objetivos.
- Al ser MHI una empresa de tales dimensiones, su entorno tiende a ser aún más inestable, por lo que a lo largo de su existencia, mayores son los retos a los que ha tenido que hacerle frente.
- Sus estrategias de internacionalización y diversificación, causa de sus cambios estructurales, han sido los motivos principalmente, de su gran cambio organizacional.
- Su gran diversidad de marcas, su presencia en numerosos países repartidos en cuatro continentes, su fortaleza financiera y su apuesta por la transformación digital han supuesto una gran oportunidad a la hora de superar las diferentes dificultades asumidas a lo largo de los años.
- Como venimos diciendo, gracias al cambio organizacional descrito a lo largo de este trabajo, MHI es la cadena hotelera que es a día de hoy, con unas cifras de vértigo, apostando por la expansión de mercados, por la continua apertura de

hoteles de lujo en grandes ciudades, por su apuesta por el desarrollo tecnológico y diseño de nuevas marcas para los diferentes segmentos de clientes, ocupando un lugar envidiable en el sector turístico, por una cultura comprometida con prestar el mejor servicio y apostar por experiencias únicas bajo la excelencia, responsabilidad y sostenibilidad.

- El éxito del modelo de cambio organizacional experimentado por MHI puede servir de modelo -como algo bastante interesante- para aplicar en la evolución de otras empresas, especialmente en empresas dedicadas al mismo sector.

Para terminar, creemos que existen numerosos tipos y formas de cambios organizacionales que son necesarios abordar y analizar en profundidad para comprender no sólo, la realidad empresarial, sino también los resultados actuales de muchas de ellas. Por ello, es necesario seguir estudiando el tema de cambio organizacional, ya que continúan apareciendo nuevos desafíos en el entorno de las empresas a los que éstas deben hacer frente, y, por supuesto, adaptarse en la medida de lo posible a través de sus propios recursos y capacidades.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alberca, P. & Parte, L. (2013). “Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19, pp. 102-111.
- Álvarez, J., Cardoza, G., Díaz, R. (2005). “Estrategia de internacionalización de Sol Meliá en América Latina”. *Academia Revista Latinoamérica de Administración*, 35 (2), pp. 107-134.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española, Madrid.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*, Pamplona, Universidad de Navarra.
- Arrigalla, J. I. (1955). *El Turismo en la Economía Nacional*. Madrid, Editora Nacional.
- Barroso G. & Delgado, M. (2007). “La gestión por proyectos y cambio organizacional”. *Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia*, 5(5), pp. 8-13.
- Berné, C., García-González, M., García-Uceda, M.E. & Múgica, J.M. (2013). “Identificación y análisis de los criterios de cambios del sistema de distribución turístico

- asociados al uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 19, pp. 90-101.
- Buhalis D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Prentice Hall: Harlow, UK.
 - Buján, A. (2018). “Agente de cambio”. *Enciclopedia financiera*. Recuperado de: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/desarrollo-organizacion/agente-de-cambio.htm> (Accedido 20 de mayo de 2021).
 - Cases, P. (2003). “Razones para confiar en Meliá”. *Bolsa de Madrid*, pp. 26-29.
 - Castillo, L. (2006). *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/11051563.pdf> (Accedido 20 de mayo de 2020).
 - Collis, D. & Montgomery, C. (1995). “Competing on resources: strategy in the 1990s”. *Knowledge and Strategy*, 74 (4), pp. 25-40.
 - Escudero, J., Delfin, L.A. & Arano, R. M. (2014). “El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones”. *Ciencia administrativa* (1).
 - Fierro-Celis, F. A. (2020). “Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88).
 - Gairín, J. & Muñoz, J.L. (2008). “El agente de cambio en el desarrollo de las organizaciones”. *Enseñanza*, (26) pp. 187-206.
 - García, J. M. (2010). “El agente de cambio organizacional: su rol y propósitos”. *Contribuciones a la economía*.
 - García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R. & García-Barba, F. (2011). “Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 14, pp. 231-249.
 - Garibaldi, A., Wetzel, U. & Ferreira, V. (2009), “Organizational culture and performance: a Brazilian case”. *Management Research News*, 32 (2) pp. 99-119.
 - González, F. (2005). *Liderazgo, motivación y cambio en la escuela. Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia, Secretaría General Técnica.
 - Guerras, L.A. & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica. Teoría y aplicaciones*. 5ª edición. Pamplona, España, S.L. Civitas Ediciones.
 - Guízar, R., (2004). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*, México DF, México: McGraw-Hill.

- Hosteltur. (2001). “Sol Meliá incorpora su primer hotel en Líbano”. Disponible online: https://www.hosteltur.com/00913_sol-melia-incorpora-su-primer-hotel-libano.html (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Hosteltur. (2011). “Sol Meliá comienza por Dubái su internacionalización en Oriente Medio”. Disponible online: https://www.hosteltur.com/111230_sol-melia-comienza-dubai-su-internacionalizacion-oriente-medio.html (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Hoyle, J., English, F. y Steffy, B. (1998). *Skills for successful 21st century school leaders*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- INE. (2020). *Cuenta Satélite del Turismo en España (CSTE). Revisión estadística 2019*. [PDF]. España: Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (2021). *Encuesta de Gasto Turístico*. España: Instituto Nacional de Estadística. [PDF].
- Instituto de la Empresa Familiar. (2021). *Cifras*. Disponible online: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Instituto de la Empresa Familiar. (2021). *La empresa familiar*. Disponible online: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Johanson, J. & Wiedersheim, P. (1975). “The Internationalization of the firm. Four swedish cases”. *Journal of management studies*. Londres: London School of Economics. Vol. 12.
- Jones, G. R., (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*, México DF, México: Pearson Educación.
- Kim, W., Mauborgne, R., De Hassan, A. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Leitwood, K. & Riehl, C. (2003). “What do we already know about successful school leadership?” Paper prepared for the *AERA Division A Task Force on Developing Research in Educational Leadership*.
- López, M. E., Restrepo, L. E. & López, G. L. (2013). “Resistencia al cambio en organizaciones modernas”. *Scientist et Technica*, Vol. 18 (1), pp. 149-157.
- Lozano, D. (2008). “China es una importante fuente de negocios y permite fidelizar clientes para nuestros hoteles en el resto del mundo”. *Cátedra Nebrija-Grupo Santander*. Universidad Antonio de Nébrija, pp. 165-168.

- Meliá Hotels International. (2020). Directorio de Hoteles. Disponible online: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/perfil-compania/melia-en-el-mundo> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Meliá Hotels International. (2000-2018). Memorias anuales. Disponible online: <https://www.meliahotelsinternational.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-financiera/informe-integrado> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Meliá Hotels International. (2020). Informe integrado. Disponible online: <https://www.meliahotelsinternational.com/en/our-company/about-us/historical-integrated-report> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Mesones, J. (2021). “Meliá pierde 595,9 millones en el año negro del turismo”. *El economista*. Disponible online: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11071937/02/21/Melia-pierde-5959-millones-en-el-ano-negro-del-turismo.html#:~:text=Meli%C3%A1%20Hotels%20International%20registr%C3%B3%20unas,de%20beneficio%20del%20ejercicio%20anterior> (Accedido 20 de mayo de 2021).
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona: Ariel.
- Mochón, F. (2008): *Sol Meliá: Los reyes del turismo vacacional*, Madrid: McGraw-Hill, pp. 2-21.
- Montealegre, J. & Calderon, G. (2007). “Relationships Between Attitude Towards Change and Organisational Culture: a Study of Medium -and large- Scale Clothing Industry Companies in Ibagué, Colombia”. *Innovar*, 17 (29), pp. 49-70.
- Pellejero, C. & Martin, I. (1998). “Origen, desarrollo y consolidación de un líder hotelero: Sol Meliá, 1956-1997”. *The tourist Review*.
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M. & Ronda-Pupo, G. A. (2016). “El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia”. *Ingeniería Industrial*, 37 (3), pp. 286-294.
- Perlo, C. (2011). “Procesos de cambio colectivo, nuevos marcos de comprensión para aprender del holomovimiento”. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 8 (1), pp. 81-96.
- Piedras, F. M. (2011). *La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A.* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Departamento de economía aplicada]. <https://red-tur.org/images/stories/documentos/la%20evolucion%20de%20los%20estilos%20directivos>

[tivos%20en%20los%20directores%20de%20hoteles%20espanoles%20de%20melia%20hotels%20international.pdf](#) (Accedido 20 de mayo de 2020).

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*, México DF, México: Pearson Educación.
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). "Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test". *Academy of Management Journal*, 37 (5), pp. 1141-1166.
- Romero, J., Matamoros, S., Campo, C.A. (2013). "Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica". *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), pp. 35-52.
- Tapies, J. (2011). "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar". *Universia Business Review*, 32, pp. 12-25.
- Tecnohotelnews. (2019). "Meliá impulsa su transformación cultural, digital y sostenible". Disponible online: <https://tecnohotelnews.com/2019/06/19/melia-estrategia-transformacion-digital/#> (Accedido 20 de mayo de 2020).
- Urreta, E. (2020). "Hermanos Escarrer: ruptura familiar en Meliá en lo peor de la crisis". *El Mundo*, Madrid, España. Disponible online: <https://www.elmundo.es/loc/famosos/2020/07/11/5f086410fdddff20ab8b4660.html> (Accedido 20 de mayo de 2020).
- Uriol, E. (2001). *Sol Meliá, El viajero universal*, España, Ediciones Pirámide.
- Van de Ven, A. & Poole, S. (1995). "Explaining development and change in organizations". *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.
- Vidal, C. (2020): "Meliá cancela su dividendo y anuncia la dimisión del histórico Sebastián Escarrer Jaume". *Bolsamanía*. Disponible online: <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/melia-cancela-su-dividendo-y-anuncia-la-dimision-del-historico-sebastian-escarrer-jaume--7500740.html> (Accedido 20 de mayo de 2020).