

## Seguridad industrial y la resistencia al cambio en las organizaciones

Industrial Safety and resistance to change in organizations

**Carlos Esteban Reyes Sánchez**

Universidad Estatal de Milagro

creyess4@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0001-2361-4940>

**Ángel Vinicio Valencia Ramos**

Empresa Pública de la Universidad de Milagro

angelvalenciaramos@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-8704-6077>

**Fernando Marcelo Minga Loor**

Dirección Zonal Riesgos del Trabajo del IESS

Fernando.minga@iess.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0006-2068-6988>

### RESUMEN

La seguridad en las industrias se ha convertido en una preocupación latente para las organizaciones de todo el mundo, pero particularmente en ciertas ramas como la manufactura, la construcción y la minería donde la incidencia de riesgos laborales es bastante alta. El objetivo de la presente investigación radica en analizar cómo la resistencia al cambio incide en la seguridad industrial y cómo dicha postura afecta a la implementación efectiva de políticas de seguridad en la adopción de medidas preventivas para mejorar las condiciones de los empleados, el objetivo planteado unido la metodología diseñada, permite presentar como principales resultados que la globalización y el desarrollo tecnológico, los riesgos vinculados al uso de maquinarias pesadas, productos tóxicos y trabajos en situaciones complejas han asumido mayor relevancia, la seguridad industrial no solo se circunscribe a la prevención de accidentes laborales, sino que también incluye la protección de los bienes materiales y equipos de las organizaciones, la seguridad industrial favorece a los resultados y sostenibilidad empresarial, evitando complicaciones y paralizaciones de las operaciones y mejorar la moral de los equipos de trabajo, la salud de los trabajadores, quienes están considerados como uno de los recursos más importantes de cualquier institución ya que las estadísticas reflejan que los accidentes laborales pueden tener repercusiones fatales o dejar secuelas de manera permanente. Finalmente se concluye que la resistencia al cambio tiene limitaciones significativas para su implementación de manera efectiva, lo que pone en riesgo tanto la lealtad de los empleados como la producción de bienes y servicios.

**Palabras claves:** Seguridad industrial, Resistencia al cambio, Cultura organizacional, Liderazgo transformacional y Estrategias de cambio.

### ABSTRACT

Safety in industries has become a latent concern for organizations around the world, but particularly in certain branches such as manufacturing, construction and mining where the incidence of occupational risks is quite high. The objective of this research is to analyze how resistance to change affects industrial safety and how this position affects the effective implementation of safety policies in the adoption of preventive measures to improve employee conditions. The objective set out together with the designed methodology allows us to present as main results that globalization and technological development, the risks linked to the use of heavy machinery, toxic products and work in complex situations have assumed greater relevance. Industrial safety is not only limited to the prevention of workplace accidents, but also includes the protection of material assets and equipment of organizations. Industrial safety favors business results and sustainability, avoiding complications and stoppages of operations and improving the morale of work teams, the health of workers, who are considered one of the most important resources of any institution since statistics reflect that workplace accidents can have fatal repercussions or leave permanent after-effects. Finally, it is concluded that resistance to change has significant limitations for its effective implementation, which puts at risk both employee loyalty and the production of goods and services.

**Keywords:** Industrial safety, Resistance to change, Organizational culture, Transformational leadership and Change strategies.

### INTRODUCCIÓN

La seguridad en las industrias se ha convertido en una preocupación latente para las organizaciones de todo el mundo, pero particularmente en ciertas ramas como la manufactura, la construcción y la minería donde la incidencia de riesgos laborales es bastante alta, hacer que el lugar de trabajo sea seguro reduciendo los riesgos potenciales en el trabajo para proteger a la fuerza laboral y recortar los grandes gastos debidos a accidentes o enfermedades profesionales puede no ser fácil para una empresa debido a la resistencia al cambio.

Estas formas de resistencia tradicionales, en su gran mayoría varían desde el desánimo hasta el no compromiso institucional por parte de los empleados, lo que pone en peligro un liderazgo activo por parte de los directivos, por lo que hace comprender la relación directa entre la seguridad industrial y la resistencia al cambio para diseñar estrategias efectivas

enfocadas al establecimiento de una cultura de seguridad fuerte y sostenible, encaminada estratégicamente al éxito y a la proyección institucional de la organización.

La resistencia al cambio es quizás el fenómeno mejor documentado en la literatura sobre gestión del cambio, describiendo el grado en que las personas y las organizaciones tienden a evitar o retrasar la adopción de nuevas prácticas, políticas o tecnologías (Dent & Goldberg, 1999), en el campo de la seguridad industrial, la resistencia al cambio genera serias consecuencias, ya que de no darle cumplimiento a las estrategias y procedimientos de seguridad diseñados, el riesgo de que los empleados sean lesionados en el puesto de trabajo se incrementa de manera considerable. Este tipo de resistencia también afecta los esfuerzos de la alta dirección por lograr un cambio en la cultura de seguridad para mejorarla, lo que retrasa el proceso de progreso e innovación en la seguridad.

La mayoría de las organizaciones enfrentan desafíos importantes cuando intentan implementar cambios en sus prácticas de seguridad, aunque se ha señalado al entorno cultural y organizacional como la principal causa; la falta de comunicación, el miedo a lo desconocido y la percepción de pérdida de poder o control contribuyen a la resistencia al cambio, tales barreras no son fáciles de derribar, ya que están profundamente arraigadas en las actitudes y comportamientos de los empleados y los propios gerentes (Schein, 1992). Dicho esto, la resistencia al cambio no solo dificulta la adopción de nuevas medidas de seguridad, sino que también compromete la salud y el bienestar de las personas.

En este punto, las organizaciones deben comprender la dinámica que genera resistencia al cambio y desarrollar estrategias eficientes para reducirla: estrategias que incluyan una comunicación clara y coherente, estrategias que promuevan la participación activa de los empleados en las decisiones vinculadas con la seguridad y un verdadero compromiso por parte de la alta dirección. La capacitación y la educación adicionales en materia de seguridad también servirían para eliminar la incertidumbre y el temor que suelen acompañar a los cambios de políticas y procedimientos relacionados con la seguridad.

El objetivo diseñado para el presente estudio es analizar cómo la resistencia al cambio incide en la seguridad industrial y cómo dicha postura afecta a la implementación efectiva de políticas de seguridad en la adopción de medidas preventivas para mejorar las condiciones de los empleados, además se desarrollará una revisión de la literatura vinculada a las principales fuentes de resistencia al cambio en un escenario de seguridad industrial en función de sugerir soluciones claras y precisas para ser superadas en las organizaciones.

## MÉTODOS

Para el cumplimiento del objetivo planteado se realizó una revisión bibliográfica mediante la cual se resumió, examinó, compendió y discutió toda la información divulgada en cuanto a seguridad industrial y la resistencia al cambio en las organizaciones, la que finalizó en un examen crítico del estado del arte obtenidos en la bibliografía, el método que se empleó fue la revisión documental, mediante el cual se identificaron el tratamiento de los hallazgos en la literatura con anterioridad, sus autores y los debates creados al respecto. El sustento teórico para el tratamiento del problema planteado lo podemos estudiar desde diferentes posiciones:

### **Teoría del Comportamiento Organizacional:**

Esta teoría analiza cómo el comportamiento de los individuos y los grupos dentro de una organización afecta el rendimiento y la seguridad, en el contexto de la resistencia al cambio, la teoría del comportamiento organizacional permite entender cómo los empleados reaccionan a las nuevas políticas de seguridad y a las transformaciones en el entorno laboral. Según Robbins & Judge (2017), la resistencia al cambio busca dar respuestas naturales a los empleados cuando estos aprecian que el cambio puede estar afectando sus condiciones de trabajo o permanencia laboral, lo que influye de manera negativa en el diseño e implementación de medidas de seguridad.

### **Teoría de la Gestión del Riesgo:**

Esta teoría permite identificar, evaluar y controlar aquellos riesgos potenciales que favorecen la reducción de incidentes adversos en las empresas, en temas de seguridad industrial, la gestión del riesgo favorece que las organizaciones diseñen estrategias y ordenamientos dirigidos a la disminución de los accidentes en los puestos de trabajo, no obstante, la resistencia al cambio inhibe la aplicación clara y precisa de estas medidas que mitigan los riesgos, como señala Hillson & Murray-Webster (2017), la resistencia al cambio es un componente de riesgo en sí mismo que se gestiona de manera adecuada.

### **Teoría de la Gestión del Cambio:**

Kurt Lewin elaboró una teoría mediante la cual explica el proceso de cambio organizacional en tres momentos: descongelamiento, cambio y recongelamiento, desde la perspectiva de la seguridad industrial, esta teoría es esencial para

entender cómo las empresas implementan transformaciones en las políticas de seguridad de forma eficaz, resaltando la firmeza originaria de los trabajadores. Lewin (1951) afirma que la resistencia al cambio es natural, pero puede ser contrarrestada mediante la creación de un sentido de urgencia y la participación activa de los empleados en el proceso de cambio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Una breve revisión del estado del arte

Este breve recorrido por el estado del arte es trascendental para ubicar la presente investigación en el escenario en que se desenvuelve la seguridad industrial y la resistencia al cambio en las organizaciones, aportando un basamento consistente que argumente su notabilidad y particularidad, dicha revisión busca revelar las investigaciones previas trascendental, haciendo énfasis en las brechas de conocimiento que la investigación busca tratar, evitando así la duplicidad de estudios ya finalizados.

En el artículo denominado, el cambio y su incidencia en el sector empresarial, Gómez (2021) se refiere a que la planificación estratégica y la filosofía institucional que las organizaciones adoptan, en muchas ocasiones generan los cambios y transformaciones de manera drástica, y aunque la mayoría de las veces no llega a mayores debido a que se adoptan medidas emergentes que mitigan su impacto si hace crea desviaciones y distorsiones en el funcionamiento operativo empresarial.

El artículo muestra una visión general y un tanto superficial de las transformaciones organizacionales, destacando que sucede rápidamente y que puede generar tanto efectos negativos como positivos, sin embargo, no cuenta con una base teórica sólida que explique cómo las organizaciones manejan estos cambios ni qué factores determinantes si los resultados serán favorables o adversos. No se profundiza en los aspectos específicos del cambio ni en los posibles impactos que podrían tener en las empresas, tampoco se mencionan enfoques metodológicos o estudios empíricos que demuestren cómo la mayoría de las organizaciones gestionan estas transformaciones, lo que deja un vacío en la comprensión detallada de las estrategias y dinámicas.

Autores como Alegre, et.al (2021) en su artículo denominado, Modos de liderazgo y el accionar de los profesionales de la salud en la transformación organizacional durante COVID-19, indican que muchos de los profesionales de las ciencias químico-farmacéutico supieron hacerle frente, a un nivel medio, a los desafíos del liderazgo sanitario y mostraron conocimiento en los modos de actuar ante los cambios impuestos por las organizaciones, el estudio inferencial también reveló una adecuada sinergia entre las diferentes variables de estudio.

Este artículo modela una indagación sobre los niveles medios de estilo de liderazgo y el modo de hacerle frente a los cambios organizacionales entre profesionales químico farmacéuticos, también resalta la relación directa entre variables, sin embargo, no analiza el escenario investigativo, los métodos empleados para medir estas variables y la naturaleza propia de su relación propia encontrada, los vacíos teóricos muestran la ausencia de debate sobre cómo y por qué se instituyó el vínculo entre las variables, así como la ausencia de un marco conceptual que expresen estos resultados, no se aportan detalles de la metodología empleada para el análisis inferencial ni se aportan detalles sobre la importancia y seguridad de las técnicas de cálculo, lo que restringe la interpretación de la repercusión de los hallazgos.

Sandoval et. al (2021) en su artículo, La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas muestran como las empresas para sobrevivir y prosperar en un entorno actual competitivo se basan en herramientas que impactan en la eficacia de la gestión. Artículo que muestra una afirmación vaga sobre el uso de herramientas para mejorar la eficacia de la gestión en empresas que buscan sobrevivir en un entorno competitivo.

No define qué herramientas específicas se están considerando ni cómo impactan en la eficacia de la gestión, además, carece de un marco teórico que explique por qué estas herramientas son esenciales en un entorno competitivo y no ofrece evidencia empírica que respalde esta afirmación.

La presente investigación aborda de manera específica herramienta claves en el entorno industrial, bajo un enfoque de como la resistencia al cambio afecta la implementación de estas políticas, el artículo llena los vacíos teóricos al profundizar en una herramienta concreta que impacta la eficacia organizacional, también proporciona un análisis empírico sobre cómo superar la resistencia, lo que permite entender mejor cómo las empresas pueden gestionar eficazmente el cambio en un entorno competitivo, contribuyendo a la mejora de la gestión y la supervivencia en mercados desafiantes.

En el artículo titulado, Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura de Gavarito, Daza y Ramírez (2022) muestran las últimas tendencias que están asociadas a la cultura organizacional y de seguridad; el monitoreo de la seguridad laboral en los puestos de trabajo; la capacitación, la enseñanza y el aprendizaje continuo de las buenas

prácticas sobre seguridad laboral.

Aunque el artículo hace alusión a las últimas tendencias vinculadas con la cultura organizacional y la seguridad laboral, no detalla de manera específica aquellas tendencias paradigmáticas que se abordan y cómo estas inciden en las organizaciones, tampoco se analizan aquellas habilidades de monitoreo de seguridad, ni se da cuenta de cómo el aprendizaje permanente influye de manera directa en el progreso de las condiciones de seguridad.

El presente artículo integra estas falencias al aportar un análisis pormenorizado de cómo la resistencia al cambio incide en la ejecución de prácticas de seguridad laboral, las que incluye el monitoreo, la capacitación y la aceptación de una cultura de seguridad. También aporta evidencia empírica sobre las limitaciones que las organizaciones les deben hacer frente para darle tratamiento a la implementación de estas prácticas y aporta determinadas estrategias para superarlas.

El último artículo revisado fue el de Rincón y Aldana (2021) titulado, *Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica*, el estudio presenta una revisión bibliográfica de las definiciones e ideas esenciales sobre la transformación, mantenimiento y diagnóstico de la cultura organizacional, describiendo y yuxtaponiendo la información como una estructura comparativa a partir de las normas técnicas ISO 9000 e ISO 9001, de documentos académicos y de diversos autores

Dicho artículo es un estudio de revisión bibliográfica que compara definiciones e ideas sobre la transformación y diagnóstico de la cultura organizacional, utilizando las normas ISO 9000 e ISO 9001 como referencia, sin embargo, presenta varios vacíos teóricos y metodológicos. En primer lugar, no se detallan los criterios utilizados para seleccionar los documentos académicos y autores, lo que puede limitar la validez de la revisión.

### **Seguridad Industrial: Concepto y Relevancia**

La seguridad industrial asume una relevancia importante en la protección integral de la integridad física de los trabajadores y en el resguardo de los activos de las empresas, con la globalización y el desarrollo tecnológico, los riesgos vinculados al uso de maquinarias pesadas, productos tóxicos y trabajos en situaciones complejas han asumido mayor relevancia, en tal sentido César (2023), plantea que es aquí precisamente donde surge la necesidad de analizar los retos y desafíos en la gestión empresarial, adoptando mejores prácticas para asegurar una sucesión efectiva y una gestión más segura.

La seguridad industrial se conceptualiza como el cúmulo de acciones preventivamente anticipadas, las que se evidencian en procedimientos y herramientas que se ponen en práctica en el entorno laboral para disminuir la accidentabilidad laboral y salvaguardar un entorno saludable para los trabajadores y empleados (Manríquez, 2016).

Según Suárez & Díaz (2018), la seguridad industrial no solo se circunscribe a la prevención de accidentes laborales, sino que también incluye la protección de los bienes materiales y equipos de las organizaciones, por lo que su trascendencia contiene la protección a la infraestructura y quipos, aspectos que repercuten en la disminución de pérdidas económicas provenientes de accidentes laborales, y es en este sentido, donde la seguridad industrial favorece a los resultados y sostenibilidad empresarial, evitando complicaciones y paralizaciones de las operaciones y mejorar la moral de los equipos de trabajo.

### **Relevancia de la Seguridad Industrial**

Protección de los Trabajadores:

Según la Organización Internacional del Trabajo (2020) uno de los objetivos de la seguridad industrial es la seguridad y protección de la salud de los trabajadores, quienes están considerados como uno de los recursos más importantes de cualquier institución, las estadísticas reflejan que los accidentes laborales pueden tener repercusiones fatales o dejar secuelas de manera permanente, lo que afecta tanto a los empleados como a sus familiares, por lo que implementar prácticas de seguridad adecuadas y oportunas disminuye de manera significativa la incidencia de accidentes y enfermedades ocupacionales.

Un entorno de trabajo bien asegurado contribuye de manera significativa a la prosperidad emocional de los empleados y trabajadores, los que en ocasiones se ven expuestos a diferentes riesgos laborales debido a que estos al sentir que están protegidos, experimentan una disminución del grado de estrés y ansiedad. Como indican Ramírez y Rojas (2017), los empleados aprecian de manera significativa una responsabilidad legítima de la empresa con su seguridad con más proclives a tener mayor rendimiento, lo que redundará en beneficios tanto para la institución como para los individuos.

Cumplimiento Normativo:

La seguridad industrial es esencial para el cumplimiento de los procedimientos legales en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, en varios países y regiones, las leyes les exigen a las organizaciones que adopten estrategias que garanticen la seguridad de los empleados, y la falta de estas normativas puede llevar a la aplicación de medidas económicamente severas,

ya que de violar estas normativas se pone en peligro la reputación de la empresa (López, 2019), estas normativas, que se establecen en correspondencia a las exigencias de cada país, están amparadas por organismos internacionales como la OIT, que promueve patrones internacionales para otorgar seguridad en los escenarios laborales.

Una evidencia clara es la Unión Europea (UE), emitió una normativa obliga a las empresas e instituciones a trabajar para lograr evaluar y prevenir riesgos laborales en el trabajo, la que se renueva frecuentemente para dar respuestas a los nuevos retos y desafíos que el mundo laboral impone, como son la mecanización, la automatización o el trabajo con productos químicos peligrosos, demostrando que la seguridad industrial es un área en permanente cambio y transformación (European Agency for Safety and Health at Work, 2021).

Impacto en la Productividad:

Otro elemento importante a considerar en la seguridad industrial es el que radica en su vínculo con la productividad empresarial, según un estudio realizado por Hernández y García (2018), las empresas que invierten recursos económicos en infraestructura y en medidas de seguridad experimentan un incremento en el rendimiento productivo, ya que los empleados y trabajadores se sienten más motivados y seguros en lo que hacen, además de que reduce la probabilidad de accidentes y el tiempo perdido por bajas laborales, lo que se ve revertido en un incremento de los resultados y/o producción.

Dichas inversiones tienen un retorno económico claro y preciso, aunque los costos iniciales pueden ser elevadamente significativos, como la adquisición de equipos de protección personal o la modernización de maquinarias para la industria, los beneficios a largo plazo superan con creces las inversiones, según (Ruiz, 2020) este retorno representa un ahorro importante en la disminución de gastos médicos, la reducción de indemnizaciones por accidentes laborales, y el aumento de la eficiencia operativa, factores que impactan directamente en la rentabilidad de la empresa.

### **Resistencia al Cambio: Un Obstáculo para la Seguridad Industrial**

La resistencia al cambio es conceptualizada como lo contrario a cambiar los conocimientos o habilidades presentes de una institución, esta problemática puede estar dada por diversas razones, partiendo desde la incompreensión del cambio presentado hasta el temor a lo desconocido o las ansias por la pérdida de poder o autoridad (Dent & Goldberg, 1999). En el contexto de la seguridad industrial, la resistencia al cambio puede ser especialmente problemática, ya que limita la ejecución de nuevas medidas de seguridad importantes y necesarias para la seguridad y protección de los trabajadores.

Existen diversos elementos que favorecen la resistencia al cambio en el campo de la seguridad industrial, siendo los más connotados:

**Cultura Organizacional:** Desempeña un rol importante en la manera en que los cambios y transformación son vistos y admitidos por los trabajadores, en muchas instituciones donde la seguridad no se le otorga el rol que merece o es percibido como una carga, los empleados suelen resistirse a nuevas políticas o instrucciones en cuanto a seguridad se trata (Schein, 1992).

**Falta de Comunicación y Compromiso:** Una comunicación mal aplicada en cuanto a la transformación del cambio y los beneficios deseados generan susceptibilidad e intransigencia, además, la ausencia de una responsabilidad perceptible por parte de la alta gerencia puede dar al traste con el conocimiento que se tiene del conocimiento que se tiene de que el cambio no es necesario (Kotter, 1996).

**Miedo a la Pérdida de Empleo o Poder:** Los empleados suelen sentir temor de que los cambios en las políticas de seguridad lleven a la pérdida de empleo, compromiso o autoridad dentro de la institución, temor que puede ser un elemento importante de resistencia al cambio (Dent & Goldberg, 1999).

**Incertidumbre y Miedo a lo Desconocido:** El cambio con frecuencia genera inseguridad, creando miedo y resistencia entre los empleados que escogen cuidar su puesto de trabajo (Bovey & Hede, 2001).

Estos elementos permiten que la incidencia de la resistencia al cambio en la seguridad industrial en algunos momentos tenga repercusiones negativas, incluyendo la ejecución infructífera de políticas de seguridad, la no unidad con las instrucciones de seguridad y un incremento en los indicadores de sucesos y accidentes laborales (Piderit, 2000). Además, la resistencia al cambio conduce a una cultura de seguridad ineficiente, donde los empleados no se son responsables de su propia seguridad ni de la seguridad de sus compañeros de trabajo (Reason, 2000).

### **Estrategias para superar la resistencia al cambio en la seguridad industrial**

Para superar la resistencia al cambio, es esencial que las organizaciones asuman un enfoque estratégico, algunas estrategias para ello son:

**Comunicación Clara y Continua:** Una comunicación segura es fundamental para dejar atrás la resistencia al cambio, por lo que es esencial revelar manifiestamente la necesidad del cambio, los beneficios que se esperan y cómo estos incidirán

en los empleados. Además, la comunicación debe estar orientada en dos direcciones, favoreciendo de esta manera a que los empleados expresen sus inquietudes y cuestionamientos (Kotter, 1996).

**Participación y Empoderamiento de los Empleados:** Implicar a los empleados en el cambio puede favorecer a disminuir la resistencia, al admitir que los empleados sean partícipes de la proyección y realización y cumplimiento de nuevas políticas de seguridad, las organizaciones pueden promover un sentido de propiedad y responsabilidad con el cambio (Lines, 2004).

**Apoyo de la Alta Dirección:** El apoyo manifiesto y permanente de la alta gerencia es decisivo para dejar atrás la resistencia al cambio, este soporte puede estar dado a través de la distribución de recursos adecuados, la exposición de responsabilidad con la seguridad y el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados para ajustarse a los nuevos ordenamientos (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

**Capacitación y Educación:** Facilitar capacitación y educación a los empleados en cuanto a los nuevos ordenamientos de seguridad ayuda a disminuir el temor y la perplejidad asociada con el cambio, la capacitación también incrementa la competitividad y la confianza de los empleados en sus prácticas y destrezas para maniobrar de manera correcta en el nuevo escenario (Piderit, 2000).

**Refuerzo Positivo y Reconocimiento:** Fortalecer de manera positiva la conducta y el cumplimiento de las nuevas políticas de seguridad permite reducir la resistencia al cambio, el reconocimiento y las recompensas por el acatamiento de las normativas de seguridad motivan a los empleados a asumir las nuevas instrucciones (Kotter, 1996).

La seguridad industrial constituye una inquietud permanente en varias organizaciones, y la resistencia al cambio constituye un reto importante para la ejecución positiva de políticas de seguridad, por que entender las causas que subyacen de esta resistencia y desplegar maniobras seguras para superarla es fundamental para perfeccionar la seguridad en el puesto de trabajo y salvaguardar a los empleados de potenciales accidentes y lesiones. A través de una comunicación clara, la colaboración de los empleados, el apoyo de la alta gerencia y la capacitación oportuna, las organizaciones llegan a superar la resistencia al cambio y establecer una cultura general integral de seguridad fundamentada en la solidez y sostenibilidad.

## CONSIDERACIONES FINALES

La identificación y el análisis de las causas fundamentales de la resistencia al cambio desde la perspectiva de seguridad industrial y mediante la revisión de la literatura, se ha revelado que la resistencia al cambio tiene limitaciones significativas para su implementación de manera efectiva, lo que pone en riesgo tanto la lealtad de los empleados como la producción de bienes y servicios.

La seguridad industrial tiene preferencia en la planificación estratégica de las organizaciones, ya que no solo busca proteger a los empleados de daños laborales, accidentes y enfermedades laborales, sino que también contribuye a la mejora de los indicadores de productividad y calidad, también disminuye costos, sin embargo, la puesta en práctica de medidas de seguridad, en ocasiones se ve limitada, si existe una enérgica resistencia al cambio en las empresas.

La revisión literaria ha permite plantear soluciones más elementales para superar la resistencia al cambio, entre ellas se hallan la ejecución de programas de adiestramientos orientados a sensibilizar y concientizar en cuanto a seguridad, el impulso de una cultura organizacional más interactiva y abierta al cambio, el liderazgo transformacional que sirva de ejemplo, y la comunicación permanente entre la alta gerencia y los trabajadores. Tomando en consideración los resultados de la presente investigación, los futuros estudios se deben basar en investigaciones de campo, la que mediante estudios empíricos analicen como las estrategias diseñadas por las organizaciones inciden en los cambios y transformación de la seguridad industrial, también se hace necesario analizar como inciden las culturas y costumbres de los países y regiones en la resistencia al cambio y como en este sentido las empresas migran hacia nuevas formas tecnológicas, como es la inteligencia artificial en la seguridad industrial y su incidencia en la resistencia al cambio.

Atendiendo a que las empresas cada día se resisten más al cambio, la seguridad industrial continúa siendo vista como una limitante a tomar en cuenta para el diseño y puesta en práctica eficiente de un adecuado sistema de seguridad, por lo que se hace necesario implementar medidas encaminadas a un liderazgo industrial, que favorezca la construcción de un ambiente laboral más convincente y eficaz y que estén alineadas con la filosofía institucional y las metas, objetivos y directrices en el corto, mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

- Alegre, T. M, et.al (2021) Modos de liderazgo y el accionar de los profesionales de la salud en la transformación organizacional durante COVID-19. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, vol. 40 supl.1 Ciudad de la Habana. Cuba.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382.
- César, J.C. (2023) Gestión y sucesión en empresas familiares: Revisión bibliométrica. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de conferencias 2023*, 2:460. Perú <https://doi.org/10.56294/sctconf2023460> Disponible en: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/378/502>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Desafiando la Resistencia al Cambio. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2021). Directive 89/391/EEC - OSH "Framework Directive". <https://osha.europa.eu>
- Gavarito, Y, Daza, C y Ramírez, W. (2022) Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*. 12 (2) diciembre 2022, Doi: 10.18041/2322634X/rcso.2.2022.8622 Universidad Libre, Colombia. Disponible en: [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc\\_salud\\_ocupa/index](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/index)
- Gómez, P.D. (2021) El cambio y su impacto en el sector empresarial. *Revista Academio (Asunción)* vol.8 no.2 Asunción. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10>. Disponible en: [http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382021000200109](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000200109)
- Hernández, L., & García, M. (2018). La seguridad laboral como estrategia de mejora de la productividad en empresas industriales. *Revista de Gestión Industrial*, 6(2), 45-60.
- Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Gestión del riesgo: Mejorando los resultados de los proyectos* (3ra ed.). Kogan Page.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- López, P. (2019). Legislación sobre seguridad y salud ocupacional: Un análisis comparativo. *Revista de Derecho Laboral*, 12(3), 89-105.
- Manríquez, S. (2016). *Introducción a la seguridad industrial: Conceptos y aplicaciones*. Editorial Universitaria.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Estadísticas globales de accidentes laborales*. <https://www.ilo.org>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Ramírez, J., & Rojas, T. (2017). Factores psicosociales y su relación con la seguridad en el trabajo. *Revista Psicología y Empresa*, 5(1), 31-44.
- Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770.
- Rincón y Aldana (2021) Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Revista SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 13, núm. 2, 2021. Colombia, <https://doi.org/10.15332/24631140.6675> Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/html/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ma ed.). Pearson.
- Ruiz, A. (2020). Costos y beneficios de la inversión en seguridad industrial. *Economía y Empresa*, 9(3), 99-115.
- Sandoval et. al (2021) La eficiencia de la gestión del cambio en las empresas. *Revista Visionario Digital*. Vol. 5, N°4, p. 88-108, octubre-diciembre, 2021. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i4.1915> Disponible en: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1915/4678>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Suárez, C., & Díaz, H. (2018). Gestión de la seguridad y salud en el trabajo en empresas manufactureras. *Revista Ingeniería Industrial*, Chile 15(2), 72-85..