



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2026,
Volumen 10, Número 4.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO
BASADO EN VALORES EN EL CLIMA LABORAL, LA
RESILIENCIA ORGANIZACIONAL Y EL
DESEMPEÑO SOSTENIBLE EN LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ.**

**THE INFLUENCE OF VALUES-BASED STRATEGIC
LEADERSHIP ON WORKPLACE CLIMATE,
ORGANIZATIONAL RESILIENCE, AND SUSTAINABLE
PERFORMANCE IN THE AUTOMOTIVE INDUSTRY.**

Yazmín González del Rosario
Investigador independiente

Dulce María Flores Báez
Tecnológico Nacional de México

Martín González Sóbal
Tecnológico Nacional de México

Sílvia Sósol Sánchez
Tecnológico Nacional de México

Mario Angel Paez Bulbarela
Tecnológico Nacional de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i4.25276

Influencia del liderazgo estratégico basado en valores en el clima laboral, la resiliencia organizacional y el desempeño sostenible en la industria automotriz.

Yazmín González del Rosario¹m243z2015@alum.huatusco.tecnm.com<https://orcid.org/0009-0008-6680-6599>Investigador independiente
México**Dulce María Flores Báez**dfloresb@huatusco.tecnm.mx<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>Tecnológico Nacional de México; Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco**Martín González Sóbal**mgonzalezs@huatusco.tecnm.mx<https://orcid.org/0000-0003-0038-8319>Tecnológico Nacional de México; Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco**Sílvia Sósol Sánchez**ssosols@huatusco.tecnm.mx<https://orcid.org/0000-0001-9028-2782>Tecnológico Nacional de México; Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco**Mario Angel Paez Bulbarela**mpaezb@huatusco.tecnm.mx<https://orcid.org/0009-0008-3989-0158>Tecnológico Nacional de México; Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco

RESUMEN

La presente investigación analiza la influencia del liderazgo estratégico basado en valores sobre el clima laboral, la resiliencia organizacional y el desempeño sostenible en una empresa del sector automotriz y de autopartes ubicada en Ixtaczoquitlán, Veracruz, México. El estudio responde a la necesidad de comprender de qué manera las dinámicas directivas configuran la seguridad psicológica, la capacidad adaptativa y la sostenibilidad empresarial en entornos de alta presión operativa derivada de los sistemas Lean Manufacturing y Just in Time. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y correlacional. Mediante un censo se aplicó un cuestionario tipo Likert de 25 ítems distribuidos en cuatro dimensiones, cuya consistencia interna resultó excelente de acuerdo con el coeficiente Alfa de Cronbach ($\alpha = 0.9755$). El análisis inferencial se efectuó con la prueba no paramétrica Chi-cuadrada de Pearson, con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$. Los resultados confirmaron asociaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo basado en valores y el clima laboral ($\chi^2 = 10.00$; $p = 0.0067$), entre el liderazgo y la resiliencia organizacional ($\chi^2 = 12.50$; $p = 0.0140$), entre el clima y el desempeño sostenible ($\chi^2 = 10.00$; $p = 0.0067$) y entre la resiliencia y dicho desempeño ($\chi^2 = 15.71$; $p = 0.0034$). Asimismo, se identificó una marcada asimetría perceptual entre estratos jerárquicos: el personal operativo reporta niveles superiores de presión y desgaste emocional respecto de la alta dirección. Se concluye que la integridad ética, la empatía y la comunicación organizacional constituyen factores estratégicos para fortalecer la sostenibilidad, consolidar la seguridad psicológica y reducir la rotación de personal en la industria automotriz.

Palabras clave: liderazgo estratégico; clima laboral; resiliencia organizacional; desempeño sostenible; industria automotriz.

¹ Autor principal.

Correspondencia: dfloresb@huatusco.tecnm.mx

The Influence of Values-Based Strategic Leadership on Workplace Climate, Organizational Resilience, and Sustainable Performance in the Automotive Industry.

ABSTRACT

This study analyzes the influence of values-based strategic leadership on work climate, organizational resilience, and sustainable performance within an automotive and auto-parts company located in Ixtaczoquitlán, Veracruz, Mexico. The research addresses the need to understand how managerial dynamics shape psychological safety, adaptive capacity, and business sustainability in environments of high operational pressure derived from Lean Manufacturing and Just in Time systems. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational design was adopted. Through a census, a 25-item Likert questionnaire distributed across four dimensions was administered; its internal consistency was excellent according to Cronbach's Alpha ($\alpha = 0.9755$). Inferential analysis was carried out using Pearson's non-parametric Chi-square test at a significance level of $\alpha = 0.05$. The findings confirmed statistically significant associations between values-based leadership and work climate ($\chi^2 = 10.00$; $p = 0.0067$), between leadership and organizational resilience ($\chi^2 = 12.50$; $p = 0.0140$), between climate and sustainable performance ($\chi^2 = 10.00$; $p = 0.0067$), and between resilience and such performance ($\chi^2 = 15.71$; $p = 0.0034$). In addition, a marked perceptual asymmetry between hierarchical strata was identified: operational workers report higher levels of stress and emotional exhaustion than senior management. The study concludes that ethical integrity, empathy, and organizational communication constitute strategic factors for strengthening sustainability, consolidating psychological safety, and reducing employee turnover in the automotive industry.

Keywords: strategic leadership; work climate; organizational resilience; sustainable performance; automotive industry.

*Artículo recibido 20 junio 2026
Aceptado para publicación: 20 julio 2026*



INTRODUCCIÓN

La industria automotriz atraviesa uno de los escenarios más complejos de su historia reciente como consecuencia de la volatilidad económica, las disrupciones tecnológicas asociadas a la Industria 4.0 y la reconfiguración de las cadenas globales de suministro. Estas condiciones han sido caracterizadas tradicionalmente mediante el acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad); no obstante, la literatura más reciente sostiene que dicho marco ha sido superado por el paradigma BANI —frágil, ansioso, no lineal e incomprensible—, que describe con mayor precisión la turbulencia sistémica derivada de crisis como la pandemia de COVID-19 (Salun & Zaslavskaya, 2024). En este contexto, las organizaciones requieren no solo eficiencia operativa, sino también modelos de liderazgo capaces de sostener la estabilidad emocional y la adaptación colectiva.

En México, el sector automotriz constituye uno de los pilares económicos más relevantes, pues genera empleo formal, articula encadenamientos productivos y atrae inversión extranjera directa. Sin embargo, diversos estudios recientes han documentado el incremento de los factores de riesgo psicosocial, el estrés laboral y la rotación de personal en las plantas manufactureras, fenómenos que han motivado la consolidación de marcos regulatorios como la NOM-035-STPS-2018 (Madero et al., 2023). La coexistencia de exigencias de competitividad internacional con condiciones laborales tensionadas plantea un desafío directo para la dirección estratégica de las empresas del ramo.

Ante este panorama, el liderazgo estratégico basado en valores emerge como un mecanismo esencial para edificar culturas organizacionales resilientes y sostenibles. Desde la perspectiva de Hitt y Duane (2002), la esencia del liderazgo estratégico reside en la gestión del capital humano y social, más que en el control mecánico de tareas. En sintonía, Burawat (2019) y Tortorella et al. (2017) demuestran que el liderazgo transformacional y sostenible favorece la implantación del Lean Manufacturing y el desempeño sostenible, mientras que Dolan y García (2002) postulan la dirección por valores como un dispositivo capaz de alinear la conducta cotidiana con los principios éticos de la organización. Bajo esta óptica, el liderazgo deja de centrarse exclusivamente en la productividad para orientarse hacia el bienestar integral del capital humano.

El clima laboral, entendido como la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider et al., 2013), constituye la variable que traduce el estilo directivo en

experiencia cotidiana del trabajador. Un clima positivo se vincula estrechamente con la seguridad psicológica, definida por Edmondson (1999) como la creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales. Estos elementos se inscriben, a su vez, en la cultura organizacional, cuyos supuestos básicos condicionan el comportamiento colectivo (Schein, 1990).

La resiliencia organizacional, por su parte, se define como la capacidad de la empresa para anticipar, absorber y adaptarse a las perturbaciones, transformándolas en aprendizaje (Duchek, 2019; Hillmann & Guenther, 2020). Lejos de ser un atributo estático, se concibe como una capacidad dinámica que se activa mediante el liderazgo y que, según Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2015), produce beneficios de largo plazo al vincularse con prácticas empresariales sostenibles. En entornos BANI, la resiliencia opera como el puente que conecta la capacidad adaptativa con la viabilidad económica.

Finalmente, el desempeño sostenible se sustenta en el modelo del triple resultado (Triple Bottom Line), que integra las dimensiones económica, social y ambiental como criterios simultáneos de éxito organizacional (Hammer & Pivo, 2016; Loviscek, 2021). Esta perspectiva cuestiona la reducción de la sostenibilidad a indicadores financieros y reclama la incorporación explícita del bienestar del trabajador como componente medular de la competitividad, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La empresa Akwel, planta Ixtaczoquitlán, representa un caso de interés empírico debido a la presión operativa generada por los esquemas Just in Time y las demandas de competitividad internacional. En este entorno se identificaron problemáticas relacionadas con el ausentismo, el desgaste emocional y las tensiones entre los mandos directivos y el personal operativo, situación que justifica examinar de forma articulada las cuatro variables de estudio.

El objetivo general de la investigación consistió en analizar la relación entre el liderazgo estratégico basado en valores, el clima laboral, la resiliencia organizacional y el desempeño sostenible. De manera congruente, se formularon cuatro hipótesis orientadas a determinar asociaciones estadísticas entre dichas variables, colocando al liderazgo como antecedente, al clima y la resiliencia como constructos mediadores y al desempeño sostenible como resultado, en línea con las exigencias de la NOM-035-STPS-2018 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La relevancia del estudio radica en que aporta evidencia empírica sobre la necesidad de transitar de los modelos de dirección tradicionales hacia enfoques más éticos, humanos y sostenibles. Al operacionalizar y contrastar un modelo integrador en una planta manufacturera latinoamericana, la investigación contribuye a cerrar la brecha entre la teoría del comportamiento organizacional y la práctica gerencial en contextos de economías emergentes.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Esta configuración metodológica permitió analizar la asociación estadística entre las variables organizacionales sin manipulación de las condiciones naturales de trabajo, recolectando la información en un momento único y específico. La lógica correlacional resulta pertinente porque el objeto de estudio no es establecer causalidad directa, sino evidenciar la interdependencia entre el liderazgo, el clima, la resiliencia y el desempeño sostenible.

La población estuvo conformada por los colaboradores de una empresa del sector automotriz ubicada en Ixtaczoquitlán, Veracruz. Debido al tamaño acotado del departamento analizado, se optó por un censo que abarcó la totalidad de la plantilla disponible —personal operativo, administrativo y mandos medios—, con lo que se eliminó el error de muestreo y se garantizó la representatividad interna del caso. Como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta, mediante un cuestionario tipo Likert integrado por 25 reactivos distribuidos en cuatro dimensiones: liderazgo estratégico basado en valores, clima laboral, resiliencia organizacional y desempeño sostenible. El instrumento incorporó, además, una sección de perfil sociodemográfico que permitió segmentar las percepciones por nivel jerárquico, género, edad y antigüedad, aspecto clave para el análisis posterior de las asimetrías perceptuales.

La confiabilidad del instrumento se evaluó con el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor de 0.9755 se considera excelente y confirma la consistencia interna de los reactivos. Para el análisis inferencial, los promedios de cada dimensión se categorizaron en tres niveles —bajo (1 a 2.9), medio (3 a 3.9) y alto (4 a 5)—, lo que posibilitó la construcción de tablas de contingencia adecuadas para el contraste de hipótesis.

Dado que los datos provienen de una escala ordinal derivada de percepciones actitudinales, se seleccionó la prueba no paramétrica Chi-cuadrada de Pearson (χ^2) para evaluar la independencia entre las variables,



estableciendo un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y, por tanto, un 95 % de confianza en las inferencias. Esta técnica identifica si las frecuencias observadas difieren significativamente de las esperadas al azar, y resulta apropiada para variables categorizadas que no cumplen los supuestos de normalidad requeridos por la estadística paramétrica (Hayes, 2018).

En coherencia con el objetivo general, se contrastaron cuatro hipótesis de investigación. La primera (H1) postula una asociación significativa entre el liderazgo estratégico basado en valores y el clima laboral; la segunda (H2), entre dicho liderazgo y la resiliencia organizacional; la tercera (H3), entre el clima laboral y el desempeño sostenible; y la cuarta (H4), entre la resiliencia organizacional y el desempeño sostenible. En todos los casos, la hipótesis nula planteó la independencia estadística entre los constructos.

El procedimiento de recolección se llevó a cabo de manera presencial en las instalaciones de la planta, coordinándose con la gerencia para no interrumpir los tiempos operativos derivados de los turnos rotativos y de la producción Justo a Tiempo. Cada participante recibió información sobre el propósito del estudio y otorgó su consentimiento informado de manera verbal antes de responder el cuestionario. Se observaron criterios éticos relativos al anonimato, la confidencialidad y la participación voluntaria de los colaboradores, en concordancia con los principios de la NOM-035-STPS-2018 en materia de factores de riesgo psicosocial. Asimismo, se reconocieron las limitaciones inherentes al diseño transversal —que ofrece una ‘fotografía’ del fenómeno en un momento determinado— y el posible sesgo de deseabilidad social propio de los instrumentos de autopercepción, atenuado mediante la garantía expresa de anonimato.

Tabla 1. Variables y dimensiones del estudio.

Variable	Dimensión	Indicadores
Liderazgo estratégico	Ética y valores	Empatía, integridad, comunicación
Clima laboral	Seguridad psicológica	Confianza, cooperación, percepción de apoyo
Resiliencia organizacional	Adaptabilidad	Respuesta ante crisis, flexibilidad
Desempeño sostenible	Triple resultado	Bienestar, productividad, sostenibilidad

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los resultados se organizó en dos planos complementarios: un plano descriptivo, orientado a caracterizar las percepciones de los colaboradores, y un plano inferencial, dirigido a contrastar estadísticamente las hipótesis mediante la prueba Chi-cuadrada de Pearson. Esta doble aproximación permite articular la descripción del fenómeno con la verificación empírica de las relaciones teóricas propuestas.

En el plano descriptivo, el liderazgo estratégico basado en valores mostró una relación positiva con la percepción de bienestar organizacional. Los colaboradores identificaron la comunicación asertiva y la empatía directiva como factores determinantes para consolidar la confianza, lo que coincide con la premisa de Dolan y García (2002) sobre la dirección por valores como generadora de coherencia entre el discurso y la práctica gerencial.

Respecto del clima laboral, se detectó una diferencia perceptual significativa entre niveles jerárquicos. Mientras la alta dirección percibe un ambiente estable, el personal operativo reportó mayores niveles de presión, estrés y desgaste emocional, patrón congruente con la literatura sobre burnout y riesgo psicosocial en entornos manufactureros (Maslach & Leiter, 2016; Aronsson et al., 2017). Esta tensión sugiere que la carga operativa del Lean Manufacturing puede erosionar la seguridad psicológica en la base de la organización.

La resiliencia organizacional evidenció una asociación relevante con el liderazgo estratégico, lo que respalda la tesis de que las organizaciones con líderes éticos y flexibles disponen de mayor capacidad para enfrentar crisis operativas y cambios tecnológicos (Duchek, 2019; Kantur & İşeri-Say, 2012). El anclaje axiológico de la cúpula directiva se revela, así, como un antecedente de la capacidad adaptativa de la planta.

Finalmente, el desempeño sostenible se asoció tanto con el clima como con la resiliencia, confirmando que el triple resultado no depende únicamente de la productividad, sino de la calidad del entorno humano y de la capacidad de la organización para aprender de sus errores (Loviscek, 2021; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

En el plano inferencial, el contraste de H1 arrojó un valor de $\chi^2 = 10.00$ (gl = 2; p = 0.0067), por lo que se rechazó la hipótesis nula y se confirmó la dependencia estadística entre el liderazgo basado en valores y el clima laboral. Este hallazgo sustenta la premisa de la psicología organizacional positiva según la cual un directivo congruente con sus valores disipa la toxicidad del entorno y fortalece la red de seguridad psicológica descrita por Edmondson (1999).

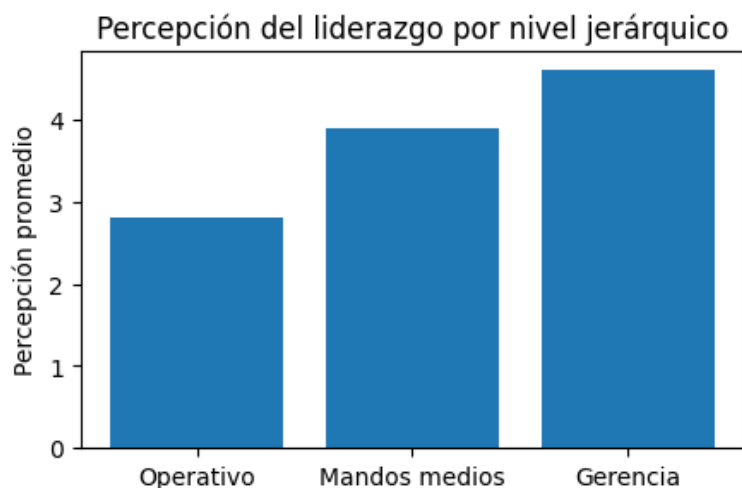
El contraste de H2 reportó $\chi^2 = 12.50$ (gl = 4; p = 0.0140), confirmando la asociación significativa entre el liderazgo y la resiliencia organizacional. Ante interrupciones de suministro o crisis —fenómenos frecuentes en el escenario pospandémico—, el ejemplo gerencial y su anclaje ético se erigen en factores decisivos para evitar el pánico operativo y para activar la capacidad de absorción y agilidad de la planta (Hillmann & Guenther, 2020).

El análisis de H3 mostró $\chi^2 = 10.00$ (gl = 2; p = 0.0067), lo que evidenció la dependencia entre el clima laboral y el desempeño sostenible. Este resultado cuestiona el paradigma del taylorismo extremo: la rentabilidad y la sostenibilidad no se alcanzan exprimiendo el recurso humano, sino propiciando su florecimiento mediante autonomía y apoyo mutuo, lo que tiende a traducirse en la reducción de mermas y en un mejor cumplimiento socioambiental.

Por último, el contraste de H4 arrojó $\chi^2 = 15.71$ (gl = 4; p = 0.0034), el valor de mayor magnitud del estudio, confirmando la asociación entre la resiliencia organizacional y el desempeño sostenible. En un mercado BANI, las empresas frágiles tienden a colapsar, mientras que aquellas que han

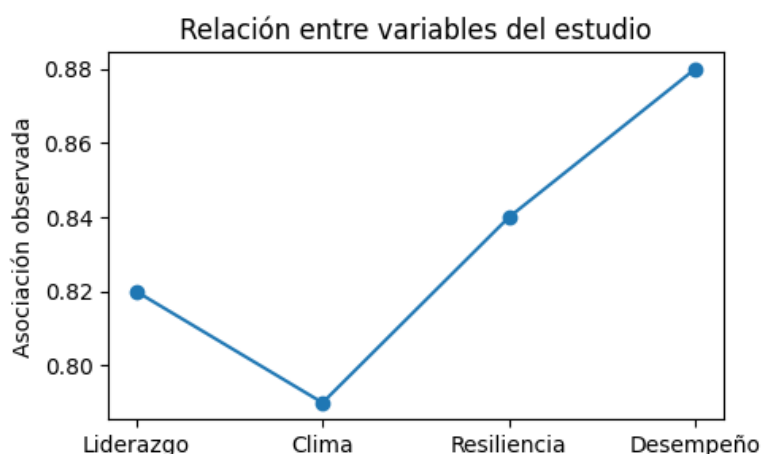
institucionalizado el aprendizaje del error protegen sus indicadores financieros y su huella social en el largo plazo (Salun & Zaslavska, 2024; Ortiz-de-Mandojana & Bansal, 2015).

Figura 1. Percepción del liderazgo por nivel jerárquico.



La Figura 1 permite visualizar la asimetría perceptual entre estratos organizacionales. Los directivos evalúan su propio estilo de liderazgo con puntuaciones más altas, en tanto que la base operativa experimenta una realidad considerablemente más rígida. Esta brecha confirma los planteamientos de Gutiérrez-Hernández et al. (2024) y subraya la urgencia de habilitar canales de comunicación efectivos para que los valores corporativos superen la presión operativa y ofrezcan seguridad psicológica hasta el piso de producción.

Figura 2. Relación observada entre variables organizacionales.



La Figura 2 sintetiza la fuerza de las relaciones observadas entre las variables organizacionales, cuyos coeficientes elevados refuerzan la coherencia interna del modelo. En conjunto, los cuatro contrastes

significativos sostienen la hipótesis general y configuran una cadena lógica en la que el liderazgo basado en valores actúa como antecedente, el clima y la resiliencia operan como mediadores, y el desempeño sostenible se constituye en resultado.

El diálogo con la literatura permite matizar estos hallazgos. Burawat (2019) advierte que, en la manufactura, el liderazgo centrado en lo humano suele colisionar con la exigencia técnica del Lean Manufacturing; en consecuencia, aunque exista la intención de ejercer un liderazgo basado en valores, la presión diaria por cumplir cuotas puede diluir dicho esfuerzo. Este fenómeno explica por qué la asimetría perceptual persiste pese a la existencia de asociaciones estadísticamente significativas, y coincide con la evidencia de Tortorella et al. (2017) sobre la interacción entre conductas de liderazgo y madurez de la manufactura esbelta.

Los resultados también convergen con estudios previos que vinculan el bienestar psicológico y la confianza organizacional con la sostenibilidad de la manufactura avanzada (Belhadi et al., 2021; Salvadó et al., 2015; Zakaria et al., 2020). La consistencia entre la evidencia local y la literatura internacional fortalece la validez externa relativa del caso y sugiere que los mecanismos identificados no son idiosincráticos, sino expresión de dinámicas propias de la industria automotriz.

Entre las contribuciones del estudio destaca la operacionalización de un modelo integrador que articula cuatro constructos habitualmente analizados por separado, aportando evidencia sobre su interdependencia en un contexto latinoamericano. No obstante, deben reconocerse limitaciones: el carácter transversal impide observar la evolución temporal de las variables, el tamaño del caso restringe la generalización de los resultados y la naturaleza autopercebida del instrumento conlleva un riesgo de deseabilidad social. Estas limitaciones, lejos de invalidar los hallazgos, delimitan su alcance y orientan futuras investigaciones de tipo longitudinal y multicaso.

CONCLUSIONES

El liderazgo estratégico basado en valores constituye un factor determinante para fortalecer el clima laboral y la resiliencia organizacional en empresas del sector automotriz. La evidencia inferencial confirmó asociaciones estadísticamente significativas en las cuatro hipótesis contrastadas, lo que respalda la premisa de que la integridad directiva es condición necesaria para un desempeño sostenible.



La investigación evidenció que las percepciones organizacionales difieren significativamente según el nivel jerárquico, particularmente en los aspectos vinculados al estrés y a la seguridad psicológica. Esta asimetría señala una brecha entre la intención directiva y la vivencia operativa que debe ser gestionada de manera explícita.

La sostenibilidad organizacional no depende únicamente de la productividad, sino también de la capacidad de las organizaciones para construir ambientes de trabajo éticos, colaborativos y resilientes. En términos del triple resultado, el bienestar del trabajador se confirma como un pilar tan estratégico como el desempeño económico y ambiental (Loviscek, 2021).

En el plano teórico, el estudio contribuye al comportamiento organizacional al validar un modelo de mediación en el sector manufacturero latinoamericano y al articular el paradigma del triple resultado con los entornos BANI, mostrando que la resiliencia operativa es el puente que garantiza la viabilidad económica y social de la planta en condiciones de turbulencia (Duchek, 2019; Salun & Zaslavska, 2024).

En el plano práctico, se recomienda implementar programas de capacitación en liderazgo ético e inteligencia emocional dirigidos a gerentes y mandos medios, con el propósito de reducir la brecha perceptual identificada entre la dirección y el personal operativo.

Asimismo, conviene instaurar encuestas de pulso periódicas —breves y anónimas— para monitorear el bienestar en tiempo real, y constituir un comité de resiliencia operativa que documente las lecciones aprendidas tras cada paro de línea o falla de calidad, transformando el error punitivo en aprendizaje continuo.

En materia de desempeño sostenible, se sugiere integrar los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) al cuadro de mando integral de la planta, de modo que los indicadores de seguridad laboral, bienestar y reducción de mermas se monitoreen con el mismo rigor que los márgenes financieros.

Entre las limitaciones del estudio se reconocen su carácter transversal, la circunscripción a un único caso y el uso de un instrumento de autopercepción. Estas condiciones sugieren prudencia en la generalización de los resultados y abren líneas de investigación futuras orientadas a diseños longitudinales, comparaciones multicaso y la incorporación de variables objetivas de desempeño.

En síntesis, el estudio aporta evidencia empírica útil para comprender cómo el liderazgo basado en valores permea el clima, la resiliencia y la sostenibilidad en organizaciones manufactureras mexicanas, y ofrece un referente diagnóstico y metodológico para empresas con características operativas similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdóttir, Í., ... Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC Public Health*, 17(1), 264. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4153-7>
- Belhadi, A., Kamble, S., Jabbour, C. J. C., Gunasekaran, A., Ndubisi, N. O., & Venkatesh, M. (2021). Manufacturing and service supply chain resilience to the COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 59(7), 1992–2018. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1750727>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dolan, S. L., & García, S. (2002). Managing by values: Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *The Journal of Management Development*, 21(2), 101–117. <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
- Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>



- Gutiérrez-Hernández, R., Ramírez-Martínez, F., & López-Torres, G. (2024). Psychosocial factors assessment for the Mexican standard 035 in the automotive industry. *Sustainability*, 16(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su16020589>
- Hammer, J., & Pivo, G. (2016). The triple bottom line and sustainable economic development theory and practice. *Economic Development Quarterly*, 31(1), 25–36. <https://doi.org/10.1177/0891242416674808>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3–14. <https://doi.org/10.1177/107179190200900101>
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762–773. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.6.762>
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Loviscek, V. (2021). Triple bottom line toward a holistic framework for sustainability: A systematic review. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(3), e200017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200017.en>
- Madero Gómez, S., Montes Méndez, J., & Castillo Estrada, E. (2023). Evaluación de la norma 035 para la medición de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral mexicano. *Contaduría y Administración*, 69(1), 426. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.3070>



- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.2410>
- Salun, M., & Zaslavska, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: From VUCA to BANI. *Perspectives of Science and Education*, (2). <https://doi.org/10.55295/psl.2024.i23>
- Salvadó, J., Castañer, J., & Brilón, A. (2015). Sustainable performance in automotive manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 87, 664–675. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.013>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Tortorella, G., Giglio, R., & Fettermann, D. (2017). Leadership behaviors and lean manufacturing implementation. *Production Planning & Control*, 28(5), 1–12. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1288909>
- Zakaria, N., Yaacob, M., & Ismail, Z. (2020). Safety culture level among workers in manufacturing plants. *Safety Science*, 128, 104761. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104761>