



VERSIÓ 1.0 · TRADUCCIÓ CATALANA · 23 D'OCTUBRE DE 2026

Els Principis del Bon Lideratge

Liderar bé és superar els objectius fent créixer les persones.

Publicat a <https://buenliderazgo.org/ca/> (primera publicació, en castellà: 21 d'octubre de 2026).

Traducció de l'edició 4 de l'original castellà, «Los Principios del Buen Liderazgo», que és la versió de referència: <https://buenliderazgo.org/registro/>

Llicència Creative Commons Reconeixement 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Es pot copiar, adaptar i reproduir, també amb finalitats comercials, citant la font.

Com citar Bon Lideratge (2026). Els Principis del Bon Lideratge. Versió 1.0. buenliderazgo.org/ca/. Llicència CC BY 4.0.

Iniciativa del Club INUSUAL, comunitat de pràctica del bon lideratge fundada el 1997 per Pere Rosales. Sense ànim de lucre.

Titular INUSUAL School, S.L.U., NIF B66234998, Passeig Xavier Azqueta 55, 08173 Sant Cugat del Vallès, Barcelona (Espanya). equipo@inusual.com

Del bon govern al bon lideratge

El bon govern fixa les regles amb què es dirigeix i es controla una organització. El bon lideratge és la mateixa idea portada a la conducta de qui la dirigeix, que és el que fa que aquestes regles es compleixin.

El bon govern és una idea consolidada. El 1989 el Banc Mundial va parlar per primera vegada d'una crisi de governança. El 1992 l'Informe Cadbury ho va portar a l'empresa: el govern corporatiu és el sistema pel qual les companyies es dirigeixen i es controlen. Després van arribar els principis de l'OCDE, lleis com la Sarbanes-Oxley, l'Objectiu 16 de les Nacions Unides i la norma internacional ISO 37000. A Espanya, les cotitzades segueixen de mitjana el 88,2 % de les recomanacions del seu codi.

[27] [28] [29] [30] [31] [13] [22]

I tot i així, els grans fracassos van passar amb l'estructura en regla. L'any 2000, la revista *Chief Executive* va triar el consell d'Enron entre els cinc millors dels Estats Units; a finals del 2001, Enron havia fet fallida. Wells Fargo i Boeing també tenien consell, comissions, codi i auditor, i les investigacions oficials van assenyalar la cultura i la conducta de qui dirigia. Jeffrey Sonnenfeld, de Yale, ho va resumir el 2002 a *Harvard Business Review*, després de comprovar que els consells que havien fallat seguien la majoria de les normes acceptades: el que distingeix un consell és com hi treballen plegats els qui en formen part. [18] [19] [20] [32]

Les regles no es compleixen soles. Algú les compleix, les fa complir o les buida: qui dirigeix. El directiu concret explica una part significativa de com inverteix, es finança i s'organitza una empresa, i qui dirigeix un equip explica almenys el 70 % de la variància del compromís entre equips. Els mateixos estàndards ho reconeixen: ISO 37000 demana a l'òrgan de govern que lideri l'organització de manera ètica i eficaç. [17] [11] [13]

En la majoria de les organitzacions, el bon govern és una persona. El 99,8 % de les empreses espanyoles són pimes, i més de la meitat no tenen assalariats. La majoria no tenen consell ni comissions. El seu bon govern és la conducta de qui les dirigeix. [24]

D'aquí neix el bon lideratge. El bon lideratge és el bon govern portat a la conducta de qui dirigeix persones: principis que es poden complir, observar i exigir, com els d'un codi, en el dia a dia d'un equip. Les normes de bon govern posen el terra. Els Principis del Bon Lideratge descriuen el que es veu a sobre. [1]

Què és el bon lideratge

Liderar bé és superar els objectius fent créixer les persones.

Primer creixen les persones, i per això se superen els objectius. Qui busca els resultats desgastant el seu equip els aconsegueix una vegada i els paga després; qui fa créixer el seu equip els aconsegueix cada any, i cada vegada més lluny. Posar primer les persones és el camí més curt cap als objectius, i l'únic que dura.

Aquests principis serveixen perquè qualsevol persona que dirigeix, i qualsevol organització, pugui reconèixer el bon lideratge, mesurar-s'hi i comprometre's en públic a practicar-lo.

Els set principis

PRINCIPI	ENUNCIAT
1. Propòsit	Qui lidera sap per a què lidera, i el seu equip també ho sap.
2. Preparació	Liderar s'aprèn, i qui lidera no deixa mai de preparar-se.
3. Confiança	A l'equip de qui lidera bé, es pot dir la veritat.
4. Creixement	Qui lidera bé fa créixer les persones fins que poden ocupar el seu lloc.
5. Perdurabilitat	Els objectius se superen amb les persones, i el seu cost humà compta com a resultat.
6. Consciència	Qui lidera es coneix, demana la veritat sobre si mateix i la fa servir.
7. Coherència	El que l'organització declara, la conducta de qui la dirigeix ho compleix.

Les vint conductes

Els senyals que es veuen des de fora. Cadascun és una cara de l'icosaedre, el símbol dels principis.

1	L'equip explica les prioritats amb les mateixes paraules que qui el dirigeix. Propòsit
2	Les decisions difícils es justifiquen pel propòsit, i es nota. Propòsit
3	Ningú dirigeix persones sense haver-s'hi preparat abans. Preparació
4	Qui lidera dedica temps cada any a entrenar la seva manera de dirigir, amb pràctica real i opinions del seu equip. Preparació
5	El que aprèn es veu després en la seva conducta, i algú ho comprova. Preparació
6	Les males notícies arriben aviat, i s'agraeixen. Confiança
7	Algú pot dir que no en una reunió, i no passa res. Confiança

-
- 8 Les veus diferents canvien decisions. Confiança
-
- 9 Delega decisions de debò, i les persones assumeixen més responsabilitat cada any. Creixement
-
- 10 Hi ha successors preparats per als llocs crítics. Creixement
-
- 11 Les persones creixen dins: ascensos interns i mobilitat. Creixement
-
- 12 Amb el temps que allibera la intel·ligència artificial, qui lidera és més present amb el seu equip, i les persones fan feina de més valor. Creixement
-
- 13 Els resultats es revisen juntament amb la rotació, la càrrega de feina i el desgast de l'equip. Perdurabilitat
-
- 14 La càrrega és sostenible: hi ha descans i hi ha límits. Perdurabilitat
-
- 15 Demana opinió sobre la seva manera de dirigir a qui la hi pot donar sense por. Consciència
-
- 16 Contrasta el que creu de si mateix amb el que viu el seu equip. Consciència
-
- 17 Se'l veu canviar alguna cosa després d'escoltar-ho. Consciència
-
- 18 El que es reporta coincideix amb el que es premia. Coherència
-
- 19 Qui dirigeix demana comptes del seu propi exemple. Coherència
-
- 20 Les decisions sota pressió segueixen els valors declarats. Coherència
-

PRINCIPI 1

Propòsit

Qui lidera sap per a què lidera, i el seu equip també ho sap.

QUÈ SIGNIFICA

Liderar comença per un per a què que es pot explicar amb paraules senzilles. Els objectius diuen fins on cal arribar; el propòsit diu per què val la pena. Quan el propòsit es comparteix, les persones decideixen bé sense esperar instruccions.

COM ES RECONeix

- 1 L'equip explica les prioritats amb les mateixes paraules que qui el dirigeix.
- 2 Les decisions difícils es justifiquen pel propòsit, i es nota.

QUÈ EL CONTRADIU

- Objectius que ningú sap explicar més enllà de la xifra.
- Declarar autonomia i continuar decidint-ho tot a dalt.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Dir què vol dir liderar bé aquí i què exigeix l'estratègia, sense catàlegs genèrics.

EN QUÈ ES BASA

David Marquet, *Turn the Ship Around!*: el submarí USS Santa Fe va millorar quan el capità va deixar de donar ordres i va repartir les decisions amb la intenció clara; d'aquella tripulació en van sortir deu comandants. [2]

Preparació

Liderar s'aprèn, i qui lidera no deixa mai de preparar-se.

QUÈ SIGNIFICA

Dirigir persones és un ofici diferent del que va portar algú a dirigir. Ser el millor en la pròpia feina no prepara perquè els altres siguin millors. El lideratge s'entrena com qualsevol pràctica: fent, amb contrast i amb temps.

COM ES RECONeix

- 3 Ningú dirigeix persones sense haver-s'hi preparat abans.
- 4 Qui lidera dedica temps cada any a entrenar la seva manera de dirigir, amb pràctica real i opinions del seu equip.
- 5 El que aprèn es veu després en la seva conducta, i algú ho comprova.

QUÈ EL CONTRADIU

- Ascendir per perícia tècnica sense preparar per dirigir persones.
- Confondre assistir a un curs amb canviar de conducta.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Desenvolupar amb pràctica, contrast i seguiment, i mesurar el que canvia la conducta, més que les hores de curs.

EN QUÈ ES BASA

Lacerenza i altres (*Journal of Applied Psychology*, 2017), 335 mostres: l'entrenament en lideratge es transfereix al lloc de treball quan hi ha pràctica, espaiament i retorn; amb sessions setmanals l'efecte sobre els resultats gairebé triplica el de les sessions diàries. A l'alta direcció la transferència és unes quatre vegades més feble. [3]

Confiança

A l'equip de qui lidera bé, es pot dir la veritat.

QUÈ SIGNIFICA

Un equip rendeix segons com es tracten els seus membres, més que segons qui en forma part. La confiança es veu en una cosa concreta: les males notícies pugen de pressa i qui les porta no en paga el preu. La discrepància s'escolta i canvia decisions.

COM ES RECONeix

- 6 Les males notícies arriben aviat, i s'agraeixen.
- 7 Algú pot dir que no en una reunió, i no passa res.
- 8 Les veus diferents canvien decisions.

QUÈ EL CONTRADIU

- Problemes que no pugen i sorpreses tardanes.
- Substituir les converses difícils per tràmits.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Canals per parlar que ningú tingui por de fer servir, perquè ja s'ha vist què passa quan algú parla.

EN QUÈ ES BASA

Amy Edmondson (*Administrative Science Quarterly*, 1999), sobre la seguretat psicològica: en els equips on es pot parlar sense por, s'aprèn i es corregeix abans. Anita Woolley i altres (*Science*, 2010): la intel·ligència d'un grup depèn de la sensibilitat social i que la paraula estigui repartida. Alan Mulally a Ford (2006), explicat per Bryce Hoffman a *American Icon*: va aplaudir la primera diapositiva en vermell i des d'aleshores van arribar els problemes de debò. [4] [5] [6]

Creixement

Qui lidera bé fa créixer les persones fins que poden ocupar el seu lloc.

QUÈ SIGNIFICA

És la meitat de la definició que més s'oblida. Fer créixer les persones és la manera de superar els objectius. Qui ho deixa per quan sobri temps no arriba a fer-ho. La prova d'un bon lideratge és qui queda quan qui lidera se'n va.

La intel·ligència artificial entra aquí. Fa en segons la feina de processar que ocupava bona part de dirigir, i deixa temps lliure. Qui lidera bé la posa al servei de les persones: fa servir aquest temps per estar amb el seu equip i converteix les tasques que la màquina allibera en ocasions perquè les persones aprenguin i assumeixin feina de més valor. L'eina amplifica el que ja és qui la fa servir.

COM ES RECONeix

- 9 Delega decisions de debò, i les persones assumeixen més responsabilitat cada any.
- 10 Hi ha successors preparats per als llocs crítics.
- 11 Les persones creixen dins: ascensos interns i mobilitat.
- 12 Amb el temps que allibera la intel·ligència artificial, qui lidera és més present amb el seu equip, i les persones fan feina de més valor.

QUÈ EL CONTRADIU

- Que tot passi per qui lidera: el sostre de l'equip és la seva agenda.
- Demanar col·laboració amb incentius només individuals.
- Deixar la successió per quan ja hi ha una vacant crítica.
- Fer servir la intel·ligència artificial per retallar persones sense preparar les que es queden amb la seva feina, o per amagar-se darrere d'un tauler de dades.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Que la selecció, els ascensos i els incentius premiïn qui fa créixer els altres, i que la intel·ligència artificial s'adopti amb un pla perquè les persones hi creixin.

EN QUÈ ES BASA

William Muir (Purdue, *Poultry Science*, 1996): en seleccionar els grups que més produïen junts, en lloc dels individus, la mortalitat va baixar del 68 % al 8,8 % i la producció per animal va pujar un 160 %. Boris Groysberg (Harvard, *Chasing Stars*): les estrelles que canvien d'empresa sense el seu equip baixen el rendiment durant anys. Castañer i Oliveira (*Journal of Management*, 2020): col·laborar és contribuir que els altres assoleixin els seus objectius. [7] [8] [9]

Perdurabilitat

Els objectius se superen amb les persones, i el seu cost humà compta com a resultat.

QUÈ SIGNIFICA

Un resultat aconseguit a costa de l'equip és un deute que es paga després: en rotació, en desgast, en reputació. El que perdura és el que l'equip pot sostenir. Qui lidera bé mira alhora el que aconsegueix i el que costa aconseguir-ho.

COM ES RECONeix

- 13 Els resultats es revisen juntament amb la rotació, la càrrega de feina i el desgast de l'equip.
- 14 La càrrega és sostenible: hi ha descans i hi ha límits.

QUÈ EL CONTRADIU

- Tolerar conductes nocives perquè donen resultats.
- Resultats que no aguantarien que se'n veiés el cost humà complet.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Actuar quan el sistema tolera conductes incompatibles amb els seus valors, encara que donin resultats.

EN QUÈ ES BASA

Gallup (*State of the Global Workplace, 2026*): qui dirigeix un equip explica almenys el 70 % de la variància del compromís entre equips; a Espanya està compromès el 10 % dels empleats. Gallup situa el cost de reemplaçar una persona entre la meitat i el doble del seu salari anual. [10] [11] [12]

Consciència

Qui lidera es coneix, demana la veritat sobre si mateix i la fa servir.

QUÈ SIGNIFICA

El que qui lidera creu de si mateix i el que viu el seu equip no sempre coincideixen. La diferència entre les dues mirades diu més que qualsevol mitjana. Qui lidera bé la busca, l'escolta i canvia.

COM ES RECONeix

- 15 Demana opinió sobre la seva manera de dirigir a qui la hi pot donar sense por.
- 16 Contrasta el que creu de si mateix amb el que viu el seu equip.
- 17 Se'l veu canviar alguna cosa després d'escoltar-ho.

QUÈ EL CONTRADIU

- No contrastar el que qui lidera creu de si mateix amb el que viu el seu equip.
- Demanar comptes dels resultats dels altres i mai del propi exemple.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

Observar el lideratge amb diverses mirades alhora: la de qui lidera, la del seu equip, la conducta observable i els resultats en el seu context. Una sola nota dona una precisió falsa.

EN QUÈ ES BASA

L'informe «Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo» (2026), cap. 11: un quadre de senyals funciona millor que una puntuació única. Lectura nostra: a dalt hi ha menys contrast, perquè tots els qui podrien dir la veritat a qui dirigeix tenen alguna cosa en joc en el que decideixi. [1]

Coherència

El que l'organització declara, la conducta de qui la dirigeix ho compleix.

QUÈ SIGNIFICA

Les normes de bon govern posen el terra. Qui dirigeix decideix si es compleixen quan ningú no mira. Per això cada exigència de bon govern té una altra cara: la conducta que la fa veritat. En la majoria de les organitzacions, que no tenen consell, el bon govern és directament la conducta de qui les dirigeix.

COM ES RECONeix

- 18 El que es reporta coincideix amb el que es premia.
- 19 Qui dirigeix demana comptes del seu propi exemple.
- 20 Les decisions sota pressió segueixen els valors declarats.

QUÈ EL CONTRADIU

- Demanar innovació i castigar l'error raonable.
- Un codi ètic que diu una cosa i decisions diàries que en diuen una altra.

QUÈ DEMANA A L'ÒRGAN DE GOVERN

Supervisar el lideratge com supervisa el risc: definir què vol dir liderar bé, alinear els incentius, observar-lo, desenvolupar-lo i respondre quan falla.

EN QUÈ ES BASA

ISO 37000 (2021) demana a l'òrgan de govern que lideri l'organització de manera ètica i eficaç. Treviño, Hartman i Brown (2000): una reputació ètica se sosté en ser una persona moral i en ser un directiu moral, que fa visible l'ètica i l'exigeix. Enron, Wells Fargo i Boeing tenien consell, comissions, codi i auditor; les investigacions oficials van assenyalar la cultura i la conducta de qui dirigia. A Espanya, el 99,8 % de les empreses són pimes. [13] [15] [18] [19] [20] [24]

Els principis del bon govern

ISO 37000: onze principis ^[55]

1. Propòsit	La raó de ser de l'organització, que orienta tota la resta.
2. Model de valor	Com genera, conserva i reparteix valor, i per a qui.
3. Estratègia	El rumb amb què l'organització compleix el seu propòsit.
4. Supervisió	Vetllar perquè l'organització rendeixi i compleixi el que s'havia previst.
5. Rendició de comptes	Respondre de les decisions i dels seus efectes.
6. Implicació de les parts interessades	Escoltar i tenir en compte els qui l'organització afecta.
7. Lideratge	Dirigir l'organització de manera ètica i eficaç, donant exemple.
8. Dades i decisions	Fer servir la informació de manera responsable per decidir.
9. Govern del risc	Decidir quins riscos s'assumeixen i com es controlen.
10. Responsabilitat social	Respondre de l'impacte en la societat i en l'entorn.
11. Viabilitat i acompliment en el temps	Que l'organització duri sense hipotecar el seu futur.

Principis de govern corporatiu del G20 i l'OCDE (2023) ^[29]

1. Garantir la base d'un marc eficaç de govern corporatiu.
2. Els drets i el tracte equitatiu dels accionistes, i les funcions clau de la propietat.
3. Inversors institucionals, mercats de valors i altres intermediaris.
4. Divulgació d'informació i transparència.
5. Les responsabilitats del consell.
6. Sostenibilitat i resiliència.

Noms traduïts per nosaltres; les descripcions de la ISO 37000 resumeixen cada principi amb les nostres paraules.

Bon govern i bon lideratge, cara a cara

	BON GOVERN	BON LIDERATGE
Què ordena	Com es dirigeix i es controla una organització.	Com es comporta qui dirigeix persones.
La pregunta	Què s'ha de protegir, decidir i supervisar.	Com es mobilitzen el criteri i la conducta de les persones.

	BON GOVERN	BON LIDERATGE
Qui respon	L'òrgan de govern: el consell o qui administra.	Qui dirigeix persones, a qualsevol nivell de l'organització.
On s'escriu	Lleis, codis, estatuts i normes com ISO 37000.	Principis i conductes que es veuen des de fora.
Com es comprova	Informes, auditories i el «complir o explicar» dels codis.	El que viu l'equip: senyals de conducta contrastats amb qui els rep.
A qui arriba	Sobretot a les grans empreses i a les cotitzades.	A qualsevol organització, tingui consell o no.
Des de quan	Banc Mundial (1989) i Informe Cadbury (1992).	Cent anys d'idees sobre com dirigir; aquests principis, el 2026.
El seu límit	Les regles no es compleixen soles.	Sense regles, tot depèn de qui dirigeixi en cada moment.

Correspondència proposada amb la ISO 37000

Propòsit	Propòsit · Estratègia
Preparació	Lideratge
Confiança	Supervisió · Dades i decisions
Creixement	Model de valor · Viabilitat i compliment en el temps
Perdurabilitat	Viabilitat i compliment en el temps · Responsabilitat social
Consciència	Rendició de comptes · Govern del risc
Coherència	Lideratge · Implicació de les parts interessades

Com ha canviat la idea de bon líder

Cent anys d'idees sobre com dirigir i trenta-cinc de regles de bon govern, en paral·lel. «Bon líder era» és una lectura nostra a partir de les obres citades.

1910-1930 · LA GESTIÓ CIENTÍFICA

1911 Taylor, «Principis de la gestió científica»: mesurar i estandarditzar cada tasca [33]; **1916** Fayol: preveure, organitzar, manar, coordinar i controlar [34].

Bon líder era qui organitza la feina i controla que es faci amb eficiència.

1930-1950 · LES RELACIONS HUMANES I ELS TRETS

1933 Mayo, després dels estudis de Hawthorne: el grup i l'atenció pesen en el rendiment [35]; **1948** Stogdill revisa 124 estudis: els trets sols no expliquen el lideratge [36].

Bon líder era algú amb certs trets de caràcter, que a més té cura del clima del grup.

1950-1970 · ELS ESTILS I LA CONTINGÈNCIA

1953 Estudis d'Ohio State: consideració i estructura, dues dimensions de la conducta [37]; **1954** Drucker: la direcció per objectius [38]; **1960** McGregor, teoria X i teoria Y: el que el cap creu de la seva gent canvia com dirigeix [39]; **1964** Blake i Mouton, la graella gerencial: tasca i persones alhora [40]; **1967** Fiedler: cap estil serveix per a totes les situacions [41]; **1969** Hersey i Blanchard: l'estil s'ajusta a la maduresa de l'equip [42].

Bon líder era qui fixa objectius i adapta el seu estil, entre la tasca i les persones, a cada situació.

1970-1990 · EL SERVEI, LA TRANSFORMACIÓ I LA QUALITAT

1970 Greenleaf, lideratge de servei: la prova és si els qui et segueixen creixen [43]; **1978** Burns: lideratge transaccional i transformacional [44]; **1985** Bass: el lideratge que porta més enllà del que s'esperava [45]; **1986** Deming: la qualitat depèn del sistema que dissenya la direcció [46].
Bon govern: **1989** El Banc Mundial parla d'una crisi de governança [27].

Bon líder era qui inspira i transforma el seu equip, o qui el serveix perquè creixi.

1990-2002 · L'APRENENTATGE, LES EMOCIONS I LES PRIMERES REGLES

1990 Senge, l'organització que aprèn [47]; **1998** Goleman: la intel·ligència emocional distingeix qui lidera [48]; **1999** Edmondson defineix la seguretat psicològica en els equips [4]; **2001** Collins, lideratge de nivell 5: humilitat i voluntat alhora [49]; **2001** El manifest àgil: equips que s'organitzen sols [50].
Bon govern: **1992** Informe Cadbury: com es dirigeix i es controla una empresa [28]; **1999** Principis de govern corporatiu de l'OCDE [29]; **2002** Llei Sarbanes-Oxley, després de la fallida d'Enron [30].

Bon líder era qui aprèn, gestiona les seves emocions i combina humilitat i voluntat.

2003-2015 · L'ÈTICA I L'AUTENTICITAT

2003 George, lideratge autèntic [51]; **2005** Brown, Treviño i Harrison defineixen el lideratge ètic [16]; **2005** Avolio i Gardner: el desenvolupament del lideratge autèntic [52]; **2015** Gallup: qui dirigeix explica almenys el 70 % del compromís entre equips [11].

Bon govern: **2015** Objectiu 16 de l'ONU i codi de bon govern de la CNMV [31].

Bon líder era qui es coneix, és coherent i fa visible l'ètica en el que decideix.

2016-2026 · LA CULTURA ARRIBA AL CONSELL

2021 Inner Development Goals: les capacitats interiors que demanen els ODS [54]; **2026** El compromís mundial cau al 20 %; a Espanya, al 10 % [10].

Bon govern: **2016** El regulador britànic posa la cultura a l'ordre del dia del consell [53]; **2021** ISO 37000 inclou el lideratge entre els seus principis [13].

Bon líder era qui crea una cultura en què es pot dir la veritat i les persones creixen.

AVUI · ELS PRINCIPIS DEL BON LIDERATGE

Bon líder és qui supera els objectius fent créixer les persones: la conducta que fa veritat les regles.

Fonts

1. Informe (2026). *Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo*, versió 2.0, 12 capítols i 79 fonts. Llicència CC BY 4.0 (en castellà). <https://inusual.com/informes/del-buen-gobierno-al-buen-liderazgo/>
2. Marquet, L. D. (2012). *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. Portfolio. <https://davidmarquet.com/turn-the-ship-around-book/>
3. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. i Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
4. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
5. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. i Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
6. Hoffman, B. (2012). *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*. Crown Business.
7. Muir, W. M. (1996). Group selection for adaptation to multiple-hen cages: Selection program and direct responses. *Poultry Science*, 75(4), 447-458. <https://doi.org/10.3382/ps.0750447>
8. Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton University Press.
9. Castañer, X. i Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
10. Gallup (2026). *State of the Global Workplace: 2026 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
11. Beck, R. i Harter, J. (2015). Managers account for 70% of variance in employee engagement. *Gallup Business Journal*. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
12. McFeely, S. i Wigert, B. (2019). This fixable problem costs U.S. businesses \$1 trillion. *Gallup Workplace*, 13 de març. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>
13. ISO (2021; confirmada després de la revisió del 2026). *ISO 37000:2021 Governance of organizations – Guidance*, principi 6.7, «Leadership». <https://www.iso.org/standard/65036.html>
14. Financial Reporting Council (2024; actualitzada el 3/6/2026). *Corporate Governance Code Guidance*. <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/corporate-governance-code-guidance/>
15. Treviño, L. K., Hartman, L. P. i Brown, M. (2000). Moral person and moral manager. *California Management Review*, 42(4), 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>
16. Brown, M. E., Treviño, L. K. i Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
17. Bertrand, M. i Schoar, A. (2003). Managing with style. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208. <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
18. Senat dels EUA, Permanent Subcommittee on Investigations (2002). *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*, S. Prt. 107-70. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CPRT-107SPRT80393/html/CPRT-107SPRT80393.htm>
19. Wells Fargo Board of Directors (2017). *Sales Practices Investigation Report*. <https://lowellmilkeninstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/2018/01/WF-Board-Report.pdf>
20. Committee on Transportation and Infrastructure, Cambra de Representants dels EUA (2020). Informe final sobre el Boeing 737 MAX. <https://democrats-transportation.house.gov/news/press-releases/after-18-month-investigation-chairs-defazio-and-larsen-release-final-committee-report-on-boeing-737-max>
21. CNMV (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, revisió de juny de 2020. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf
22. CNMV (2025). *Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras. Ejercicio 2024*. <https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC-2024-ES.pdf>
23. ACFE (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. <https://www.acfe.com/en-us/-/media/files/acfe/pdfs/rtnn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf>

24. Ministeri d'Indústria i Turisme (2026). *Cifras PYME*, dades de juliol de 2026.
https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme_julio_2026.pdf
25. Nacions Unides (2026). *The Sustainable Development Goals Report 2026*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2026/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2026.pdf>
26. Plató. *Timeu*, 53c-57d (els quatre elements i els sòlids regulars). Traducció anglesa de R. G. Bury a Perseus.
<https://cts.perseids.org/read/greekLit/tlg0059/tlg031/perseus-eng2/53-56>
27. Banc Mundial (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, p. 60.
<https://documents.worldbank.org/curated/en/498241468742846138>
28. Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). *Report* (Informe Cadbury), apartat 2.5.
<https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>
29. OCDE (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*; Recomanació OECD/LEGAL/0413.
<https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/322/322.en.pdf>
30. Sarbanes-Oxley Act of 2002, Public Law 107-204. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>
31. Nacions Unides (2015). Resolució A/RES/70/1, Objectiu 16. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
32. Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, setembre.
<https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>
33. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
34. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
35. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
36. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
37. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1037/h0056314>
38. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
39. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
40. Blake, R. R. i Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf.
41. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
42. Hersey, P. i Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
43. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
44. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
45. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
46. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
47. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
48. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, novembre-desembre.
<https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader>
49. Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, gener.
<https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve>
50. Beck, K. i altres (2001). *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*. <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>
51. George, B. (2003). *Authentic Leadership*. Jossey-Bass.
52. Avolio, B. J. i Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
53. Financial Reporting Council (2016). *Corporate Culture and the Role of Boards*. <https://www.frc.org.uk/news-and-events/news/2016/07/corporate-culture-key-to-sustainable-growth/>
54. Inner Development Goals (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*.
<https://innerdevelopmentgoals.org/>
55. ISO/TC 309 (2021). *ISO 37000 — the first ever international benchmark for good governance*, els onze principis.
https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance