VERSIÓN 1.0 · TRADUCIÓN GALEGA · 24 DE OUTUBRO DE 2026

Os Principios do Bo Liderado

Liderar ben é superar os obxectivos facendo medrar as persoas.

Publicado en https://buenliderazgo.org/gl/ (primeira publicación, en castelán: 21 de outubro de 2026).

Tradución da edición 4 do orixinal castelán, «Los Principios del Buen Liderazgo», que é a versión de referencia: https://buenliderazgo.org/registro/

Licenza Creative Commons Recoñecemento 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Pódese copiar, adaptar e reproducir, tamén con fins comerciais, citando a fonte.

Como citar Bo Liderado (2026). Os Principios do Bo Liderado. Versión 1.0. buenliderazgo.org/gl/. Licenza CC BY 4.0.

Iniciativa do Club INUSUAL, comunidade de práctica do bo liderado fundada en 1997 por Pere Rosales. Sen ánimo de lucro.

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

1

Do bo goberno ao bo liderado

O bo goberno fixa as regras coas que se dirixe e se controla unha organización. O bo liderado é a mesma idea levada á conduta de quen a dirixe, que é o que fai que esas regras se cumpran.

O bo goberno é unha idea consolidada. En 1989 o Banco Mundial falou por primeira vez dunha crise de gobernanza. En 1992 o Informe Cadbury levouno á empresa: o goberno corporativo é o sistema polo que as compañías se dirixen e se controlan. Despois chegaron os principios da OCDE, leis como a Sarbanes-Oxley, o Obxectivo 16 das Nacións Unidas e a norma internacional ISO 37000. En España, as cotizadas seguen de media o 88,2 % das recomendacións do seu código. [27] [28] [29] [30] [31] [13] [22]

E aínda así, os grandes fracasos ocorreron coa estrutura en regra. No ano 2000, a revista *Chief Executive* escolleu o consello de Enron entre os cinco mellores dos Estados Unidos; a finais de 2001, Enron quebrara. Wells Fargo e Boeing tamén tiñan consello, comisións, código e auditor, e as investigacións oficiais sinalaron a cultura e a conduta de quen dirixía. Jeffrey Sonnenfeld, de Yale, resumiuno en 2002 en *Harvard Business Review*, despois de comprobar que os consellos que fallaran seguían a maioría das normas aceptadas: o que distingue un consello é como traballan xuntos quen o forman. [18] [19] [20] [32]

As regras non se cumpren soas. Alguén as cumpre, as fai cumprir ou as baleira: quen dirixe. O directivo concreto explica unha parte significativa de como inviste, se financia e se organiza unha empresa, e quen dirixe un equipo explica polo menos o 70 % da varianza do compromiso entre equipos. Os propios estándares recoñéceno: a ISO 37000 pídelle ao órgano de goberno liderar a organización de forma ética e eficaz. [17] [11] [13]

Na maioría das organizacións, o bo goberno é unha persoa. O 99,8 % das empresas españolas son pemes, e máis da metade non ten asalariados. A maioría non ten consello nin comisións. O seu bo goberno é a conduta de quen as dirixe. [24]

De aí sae o bo liderado. O bo liderado é o bo goberno levado á conduta de quen dirixe persoas: principios que se poden cumprir, observar e esixir, como os dun código, no día a día dun equipo. As normas de bo goberno poñen o chan. Os Principios do Bo Liderado describen o que se ve enriba. [1]

2

Que é o bo liderado

> Liderar ben é superar os obxectivos facendo medrar as persoas.

Primeiro medran as persoas, e por iso se superan os obxectivos. Quen procura os resultados desgastando o seu equipo conségueos unha vez e págaos despois; quen fai medrar o seu equipo conségueos cada ano, e cada vez máis lonxe. Pór primeiro as persoas é o camiño máis curto cara aos obxectivos, e o único que dura.

Estes principios serven para que calquera persoa que dirixe, e calquera organización, poida recoñecer o bo liderado, medirse con el e comprometerse en público a practicalo.

Os sete principios

PRINCIPIO	ENUNCIADO
1. Propósito	Quen lidera sabe para que lidera, e o seu equipo tamén o sabe.
2. Preparación	Liderar apréndese, e quen lidera non deixa de prepararse.
3. Confianza	No equipo de quen lidera ben, pódese dicir a verdade.
4. Crecemento	Quen lidera ben fai medrar as persoas ata que poden ocupar o seu lugar.
5. Perdurabilidade	Os obxectivos supéranse coas persoas, e o seu custo humano conta como resultado.
6. Conciencia	Quen lidera coñécese, pide a verdade sobre si e úsaa.
7. Coherencia	O que a organización declara, a conduta de quen a dirixe cúmpreo.

As vinte condutas

Os sinais que se ven desde fóra. Cada un é unha cara do icosaedro, o símbolo dos principios.

1	O equipo explica as prioridades coas mesmas palabras que quen o dirixe.	Propósito
2	As decisións difíciles xustifícanse polo propósito, e nótase.	Propósito
3	Ninguén dirixe persoas sen terse preparado antes para iso.	Preparación
4	Quen lidera dedica tempo cada ano a adestrar a súa maneira de dirixir, con práctica real e opinións do seu equipo.	Preparación
5	O que aprende vese despois na súa conduta, e alguén o comproba.	Preparación
6	As malas noticias chegan pronto, e agradécense.	Confianza
7	Alguén pode dicir que non nunha reunión, e non pasa nada.	Confianza

8	As voces distintas cambian decisións. Confianza
9	Delega decisións de verdade, e as persoas asumen máis responsabilidade cada ano. Crecemento
10	Hai sucesores preparados para os postos críticos. Crecemento
11	As persoas medran dentro: ascensos internos e mobilidade. Crecemento
12	Co tempo que libera a intelixencia artificial, quen lidera está máis presente co seu equipo, e as persoas fan traballo de máis valor. Crecemento
13	Os resultados revísanse xunto coa rotación, a carga de traballo e o desgaste do equipo. Perdurabilidade
14	A carga é sostible: hai descanso e hai límites. Perdurabilidade
15	Pide opinión sobre a súa maneira de dirixir a quen lla pode dar sen medo. Conciencia
16	Contrasta o que cre de si co que vive o seu equipo. Conciencia
17	Vese que cambia algo despois de escoitalo. Conciencia
18	O que se reporta coincide co que se premia. Coherencia
19	Quen dirixe pide contas do seu propio exemplo. Coherencia
20	As decisións baixo presión seguen os valores declarados. Coherencia

PRINCIPIO 1

Propósito

Quen lidera sabe para que lidera, e o seu equipo tamén o sabe.

QUE SIGNIFICA

Liderar comeza por un para que que se pode explicar con palabras sinxelas. Os obxectivos din ata onde hai que chegar; o propósito di por que paga a pena. Cando o propósito se comparte, as persoas deciden ben sen agardar instrucións.

COMO SE RECOÑECE

1. O equipo explica as prioridades coas mesmas palabras que quen o dirixe.
2. As decisións difíciles xustifícanse polo propósito, e nótase.

QUE O CONTRADÍ

- Obxectivos que ninguén sabe explicar máis alá da cifra.
- Declarar autonomía e seguir decidíndoo todo arriba.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Dicir que significa liderar ben aquí e que esixe a estratexia, sen catálogos xenéricos.

EN QUE SE APOIA

David Marquet, *Turn the Ship Around!*: o submarino USS Santa Fe mellorou cando o capitán deixou de dar ordes e repartiu as decisións coa intención clara; daquela tripulación saíron dez comandantes. [2]

PRINCIPIO 2

Preparación

Liderar apréndese, e quen lidera non deixa de prepararse.

QUE SIGNIFICA

Dirixir persoas é un oficio distinto do que levou a alguén a dirixir. Ser o mellor no propio non prepara para que os demais sexan mellores. O liderado adéstrase como calquera práctica: facendo, con contraste e con tempo.

COMO SE RECOÑECE

3 Ninguén dirixe persoas sen terse preparado antes para iso.

4 Quen lidera dedica tempo cada ano a adestrar a súa maneira de dirixir, con práctica real e opinións do seu equipo.

5 O que aprende vese despois na súa conduta, e alguén o comproba.

QUE O CONTRADÍ

- Ascender por pericia técnica sen preparar para dirixir persoas.
- Confundir asistir a un curso con cambiar de conduta.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Desenvolver con práctica, contraste e seguimento, e medir o que cambia a conduta, máis que as horas de curso.

EN QUE SE APOIA

Lacerenza e outros (*Journal of Applied Psychology*, 2017), 335 mostras: o adestramento en liderado transfírese ao posto cando hai práctica, espazamento e retroalimentación; con sesións semanais o efecto sobre os resultados case triplica o das sesións diarias. Na alta dirección a transferencia é unhas catro veces máis feble. [3]

PRINCIPIO 3

Confianza

No equipo de quen lidera ben, pódese dicir a verdade.

QUE SIGNIFICA

Un equipo rende segundo como se tratan os seus membros, máis que segundo quen está nel. A confianza vese en algo concreto: as malas noticias soben axiña e quen as trae non paga por iso. A discrepancia escóitase e cambia decisións.

COMO SE RECOÑECE

6 As malas noticias chegan pronto, e agradécense.

7 Alguén pode dicir que non nunha reunión, e non pasa nada.

8 As voces distintas cambian decisións.

QUE O CONTRADÍ

- Problemas que non soben e sorpresas tardías.
- Substituír as conversas difíciles por trámites.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Canles para falar que ninguén tema usar, porque xa se viu que pasa cando alguén fala.

EN QUE SE APOIA

Amy Edmondson (*Administrative Science Quarterly*, 1999), sobre a seguridade psicolóxica: nos equipos onde se pode falar sen medo, apréndese e corríxese antes. Anita Woolley e outros (*Science*, 2010): a intelixencia dun grupo depende da sensibilidade social e de que a palabra estea repartida. Alan Mulally en Ford (2006), contado por Bryce Hoffman en *American Icon*: aplaudiu a primeira diapositiva en vermello e desde entón chegaron os problemas de verdade. [4] [5] [6]

PRINCIPIO 4

Crecemento

Quen lidera ben fai medrar as persoas ata que poden ocupar o seu lugar.

QUE SIGNIFICA

É a metade da definición que máis se esquece. Facer medrar as persoas é a maneira de superar os obxectivos. Quen o deixa para cando sobre tempo non chega a facelo. A proba dun bo liderado é quen queda cando quen lidera se vai.

A intelixencia artificial entra aquí. Fai en segundos o traballo de procesar que ocupaba boa parte de dirixir, e deixa tempo libre. Quen lidera ben ponna ao servizo das persoas: usa ese tempo para estar co seu equipo e converte as tarefas que a máquina libera en ocasións para que as persoas aprendan e asuman traballo de máis valor. A ferramenta amplifica o que xa é quen a usa.

COMO SE RECOÑECE

9 Delega decisións de verdade, e as persoas asumen máis responsabilidade cada ano.

10 Hai sucesores preparados para os postos críticos.

11 As persoas medran dentro: ascensos internos e mobilidade.

12 Co tempo que libera a intelixencia artificial, quen lidera está máis presente co seu equipo, e as persoas fan traballo de máis valor.

QUE O CONTRADÍ

- Que todo pase por quen lidera: o teito do equipo é a súa axenda.
- Pedir colaboración con incentivos só individuais.
- Deixar a sucesión para cando xa hai unha vacante crítica.
- Usar a intelixencia artificial para recortar persoas sen preparar as que quedan co seu traballo, ou para agocharse detrás dun panel de datos.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Que a selección, os ascensos e os incentivos premien a quen fai medrar outros, e que a intelixencia artificial se adopte cun plan para que as persoas medren con ela.

EN QUE SE APOIA

William Muir (Purdue, *Poultry Science*, 1996): ao seleccionar os grupos que máis producían xuntos, en lugar dos individuos, a mortalidade baixou do 68 % ao 8,8 % e a produción por animal subiu un 160 %. Boris Groysberg (Harvard, *Chasing Stars*): as estrelas que cambian de empresa sen o seu equipo baixan o seu rendemento durante anos. Castañer e Oliveira (*Journal of Management*, 2020): colaborar é contribuír a que os demais logren os seus obxectivos. [7] [8] [9]

PRINCIPIO 5

Perdurabilidade

Os obxectivos supéranse coas persoas, e o seu custo humano conta como resultado.

QUE SIGNIFICA

Un resultado conseguido a custa do equipo é unha débeda que se paga despois: en rotación, en desgaste, en reputación. O que perdura é o que o equipo pode soster. Quen lidera ben mira xuntos o que consegue e o que custa conseguilo.

COMO SE RECOÑECE

13 Os resultados revísanse xunto coa rotación, a carga de traballo e o desgaste do equipo.

14 A carga é sostible: hai descanso e hai límites.

QUE O CONTRADÍ

- Tolerar condutas daniñas porque dan resultados.
- Resultados que non aguantarían que se vise o seu custo humano completo.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Actuar cando o sistema tolera condutas incompatibles cos seus valores, aínda que dean resultados.

EN QUE SE APOIA

Gallup (*State of the Global Workplace*, 2026): quen dirixe un equipo explica polo menos o 70 % da varianza do compromiso entre equipos; en España está comprometido o 10 % dos empregados. Gallup sitúa o custo de substituír unha persoa entre a metade e o dobre do seu salario anual. [10] [11] [12]

PRINCIPIO 6

Conciencia

Quen lidera coñécese, pide a verdade sobre si e úsaa.

QUE SIGNIFICA

O que quen lidera cre de si mesmo e o que vive o seu equipo non sempre coinciden. A diferenza entre as dúas miradas di máis que calquera media. Quen lidera ben búscaa, escóitaa e cambia.

COMO SE RECOÑECE

15 Pide opinión sobre a súa maneira de dirixir a quen lla pode dar sen medo.

16 Contrasta o que cre de si co que vive o seu equipo.

17 Vese que cambia algo despois de escoitalo.

QUE O CONTRADÍ

- Non contrastar o que quen lidera cre de si co que vive o seu equipo.
- Pedir contas dos resultados dos demais e nunca do propio exemplo.

QUE LLE PIDE A Á ORGANIZACIÓN

Observar o liderado con varias miradas á vez: a de quen lidera, a do seu equipo, a conduta observable e os resultados no seu contexto. Unha soa nota dá unha precisión falsa.

EN QUE SE APOIA

O informe «Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo» (2026), cap. 11: un cadro de sinais funciona mellor ca unha puntuación única. Lectura nosa: arriba hai menos contraste, porque todos os que poderían dicirlle a verdade a quen dirixe teñen algo en xogo no que decida. [1]

PRINCIPIO 7

Coherencia

O que a organización declara, a conduta de quen a dirixe cúmpreo.

QUE SIGNIFICA

As normas de bo goberno poñen o chan. Quen dirixe decide se se cumpren cando ninguén mira. Por iso cada esixencia de bo goberno ten outra cara: a conduta que a fai verdade. Na maioría das organizacións, que non teñen consello, o bo goberno é directamente a conduta de quen as dirixe.

COMO SE RECOÑECE

18 O que se reporta coincide co que se premia.

19 Quen dirixe pide contas do seu propio exemplo.

20 As decisións baixo presión seguen os valores declarados.

QUE O CONTRADÍ

- Pedir innovación e castigar o erro razoable.
- Un código ético que di unha cousa e decisións diarias que din outra.

QUE LLE PIDE A AO ÓRGANO DE GOBERNO

Supervisar o liderado como supervisa o risco: definir que significa liderar ben, aliñar os incentivos, observalo, desenvolvelo e responder cando falla.

EN QUE SE APOIA

A ISO 37000 (2021) pídelle ao órgano de goberno liderar a organización de forma ética e eficaz. Treviño, Hartman e Brown (2000): unha reputación ética sostense en ser unha persoa moral e en ser un directivo moral, que fai a ética visible e a esixe. Enron, Wells Fargo e Boeing tiñan consello, comisións, código e auditor; as investigacións oficiais sinalaron a cultura e a conduta de quen dirixía. En España, o 99,8 % das empresas son pemes. [13] [15] [18] [19] [20] [24]

3

Os principios do bo goberno

ISO 37000: once principios [55]

1. Propósito	A razón de ser da organización, que orienta todo o demais.
2. Modelo de valor	Como xera, conserva e reparte valor, e para quen.
3. Estratexia	O rumbo co que a organización cumpre o seu propósito.
4. Supervisión	Vixiar que a organización rende e cumpre o previsto.
5. Rendición de contas	Responder das decisións e dos seus efectos.
6. Implicación das partes interesadas	Escoitar e ter en conta a quen a organización afecta.
7. Liderado	Dirixir a organización de forma ética e eficaz, dando exemplo.
8. Datos e decisións	Usar a información de forma responsable para decidir.
9. Goberno do risco	Decidir que riscos se asumen e como se controlan.
10. Responsabilidade social	Responder do impacto na sociedade e na contorna.
11. Viabilidade e desempeño no tempo	Que a organización dure sen hipotecar o seu futuro.

Principios de goberno corporativo do G20 e a OCDE (2023) [29]

1. Garantir a base dun marco eficaz de goberno corporativo.
2. Os dereitos e o trato equitativo dos accionistas, e as funcións clave da propiedade.
3. Investidores institucionais, mercados de valores e outros intermediarios.
4. Divulgación de información e transparencia.
5. As responsabilidades do consello.
6. Sustentabilidade e resiliencia.

Nomes traducidos por nós; as descricións da ISO 37000 resumen cada principio coas nosas palabras.

Bo goberno e bo liderado, fronte a fronte

	BO GOBERNO	BO LIDERADO
Que ordena	Como se dirixe e se controla unha organización.	Como se conduce quen dirixe persoas.
A pregunta	Que se debe protexer, decidir e supervisar.	Como se mobilizan o criterio e a conduta das persoas.

	BO GOBERNO	BO LIDERADO
Quen responde	O órgano de goberno: o consello ou quen administra.	Quen dirixe persoas, en calquera nivel da organización.
Onde se escribe	Leis, códigos, estatutos e normas como a ISO 37000.	Principios e condutas que se ven desde fóra.
Como se comproba	Informes, auditorías e o «cumprir ou explicar» dos códigos.	O que vive o equipo: sinais de conduta contrastados con quen os recibe.
A quen chega	Sobre todo ás grandes empresas e ás cotizadas.	A calquera organización, teña consello ou non.
Desde cando	Banco Mundial (1989) e Informe Cadbury (1992).	Cen anos de ideas sobre como dirixir; estes principios, en 2026.
O seu límite	As regras non se cumpren soas.	Sen regras, todo depende de quen dirixa en cada momento.

Correspondencia proposta coa ISO 37000

Propósito	Propósito · Estratexia
Preparación	Liderado
Confianza	Supervisión · Datos e decisións
Crecemento	Modelo de valor · Viabilidade e desempeño no tempo
Perdurabilidade	Viabilidade e desempeño no tempo · Responsabilidade social
Conciencia	Rendición de contas · Goberno do risco
Coherencia	Liderado · Implicación das partes interesadas

4

Como cambiou a idea de bo líder

Cen anos de ideas sobre como dirixir e trinta e cinco de regras de bo goberno, en paralelo. «Bo líder era» é unha lectura nosa a partir das obras citadas.

1910-1930 · A XESTIÓN CIENTÍFICA

1911 Taylor, «The Principles of Scientific Management»: medir e estandarizar cada tarefa [33]; **1916** Fayol: prever, organizar, mandar, coordinar e controlar [34].

Bo líder era quen organiza o traballo e controla que se faga con eficiencia.

1930-1950 · AS RELACIÓNS HUMANAS E OS TRAZOS

1933 Mayo, tras os estudos de Hawthorne: o grupo e a atención pesan no rendemento [35]; **1948** Stogdill revisa 124 estudos: os trazos sós non explican o liderado [36].

Bo líder era alguén con certos trazos de carácter, que ademais coida o clima do grupo.

1950-1970 · OS ESTILOS E A CONTINXENCIA

1953 Estudos de Ohio State: consideración e estrutura, dúas dimensións da conduta [37]; **1954** Drucker: a dirección por obxectivos [38]; **1960** McGregor, teoría X e teoría Y: o que o xefe cre da súa xente cambia como dirixe [39]; **1964** Blake e Mouton, a grella xerencial: tarefa e persoas á vez [40]; **1967** Fiedler: ningún estilo serve para todas as situacións [41]; **1969** Hersey e Blanchard: o estilo axústase á madureza do equipo [42].

Bo líder era quen fixa obxectivos e adapta o seu estilo, entre a tarefa e as persoas, a cada situación.

1970-1990 · O SERVIZO, A TRANSFORMACIÓN E A CALIDADE

1970 Greenleaf, liderado de servizo: a proba é se quen te segue medra [43]; **1978** Burns: liderado transaccional e transformacional [44]; **1985** Bass: o liderado que leva máis alá do esperado [45]; **1986** Deming: a calidade depende do sistema que deseña a dirección [46].
Bo goberno: **1989** O Banco Mundial fala dunha crise de gobernanza [27].

Bo líder era quen inspira e transforma o seu equipo, ou quen o serve para que medre.

1990-2002 · A APRENDIZAXE, AS EMOCIÓNS E AS PRIMEIRAS REGRAS

1990 Senge, a organización que aprende [47]; **1998** Goleman: a intelixencia emocional distingue a quen lidera [48]; **1999** Edmondson define a seguridade psicolóxica nos equipos [4]; **2001** Collins, liderado de nivel 5: humildade e vontade á vez [49]; **2001** O manifesto áxil: equipos que se organizan sós [50].
Bo goberno: **1992** Informe Cadbury: como se dirixe e se controla unha empresa [28]; **1999** Principios de goberno corporativo da OCDE [29]; **2002** Lei Sarbanes-Oxley, tras a quebra de Enron [30].

Bo líder era quen aprende, xestiona as súas emocións e combina humildade con vontade.

2003-2015 · A ÉTICA E A AUTENTICIDADE

2003 George, liderado auténtico [51]; **2005** Brown, Treviño e Harrison definen o liderado ético [16]; **2005** Avolio e Gardner: o desenvolvemento do liderado auténtico [52]; **2015** Gallup: quen dirixe explica polo menos o 70 % do compromiso entre equipos [11].
Bo goberno: **2015** Obxectivo 16 da ONU e código de bo goberno da CNMV [31].

Bo líder era quen se coñece, é coherente e fai visible a ética no que decide.

2016-2026 · A CULTURA CHEGA AO CONSELLO

2021 Inner Development Goals: as capacidades interiores que piden os ODS [54]; **2026** O compromiso mundial cae ao 20 %; en España, ao 10 % [10].
Bo goberno: **2016** O regulador británico pon a cultura na orde do día do consello [53]; **2021** A ISO 37000 inclúe o liderado entre os seus principios [13].

Bo líder era quen crea unha cultura na que se pode dicir a verdade e as persoas medran.

HOXE · OS PRINCIPIOS DO BO LIDERADO

Bo líder é quen supera os obxectivos facendo medrar as persoas: a conduta que fai verdade as regras.

Fontes

1. Informe (2026). *Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo*, versión 2.0, 12 capítulos e 79 fontes. Licenza CC BY 4.0 (en castelán). 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. e 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. e 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. e 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. e 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. e Wigert, B. (2019). This fixable problem costs U.S. businesses $1 trillion. *Gallup Workplace*, 13 de marzo. https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx
13. ISO (2021; confirmada tras a revisión de 2026). *ISO 37000:2021 Governance of organizations — Guidance*, principio 6.7, «Leadership». https://www.iso.org/standard/65036.html
14. Financial Reporting Council (2024; actualizada o 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. e 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. e 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. e Schoar, A. (2003). Managing with style. *Quarterly Journal of Economics, 118*(4), 1169-1208. https://doi.org/10.1162/003355303322552775
18. Senado dos 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, Cámara de Representantes dos EUA (2020). Informe final sobre o 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*, revisión de xuño 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/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf

24. Ministerio de Industria e Turismo (2026). *Cifras PYME*, datos de xullo de 2026. https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme_julio_2026.pdf
25. Nacións Unidas (2026). *The Sustainable Development Goals Report 2026*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2026/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2026.pdf
26. Platón. *Timeo*, 53c-57d (os catro elementos e os sólidos regulares). Tradución inglesa de R. G. Bury en Perseus. https://cts.perseids.org/read/greekLit/tlg0059/tlg031/perseus-eng2/53-56
27. Banco 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), apartado 2.5. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf
29. OCDE (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*; Recomendación 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. Nacións Unidas (2015). Resolución A/RES/70/1, Obxectivo 16. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/
32. Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, setembro. 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. e Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf.
41. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
42. Hersey, P. e 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*, novembro-decembro. 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*, xaneiro. https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve
50. Beck, K. e outros (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. e 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*, os once principios. https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance