VERSIÓN 1.0 · EDICIÓN 4 · 23 DE OCTUBRE DE 2026

Los Principios del Buen Liderazgo

Liderar bien es superar los objetivos al hacer crecer a las personas.

Publicado en https://buenliderazgo.org (primera publicación: 21 de octubre de 2026).
Licencia Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Se puede copiar, adaptar y reproducir, también con fines comerciales, citando la fuente.
Cómo citar Buen Liderazgo (2026). Los Principios del Buen Liderazgo. Versión 1.0. buenliderazgo.org. Licencia CC BY 4.0.
Iniciativa del Club INUSUAL, comunidad de práctica del buen liderazgo fundada en 1997 por Pere Rosales. Sin 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

Del buen gobierno al buen liderazgo

El buen gobierno fija las reglas con las que se dirige y se controla una organización. El buen liderazgo es la misma idea llevada a la conducta de quien la dirige, que es lo que hace que esas reglas se cumplan.

El buen gobierno es una idea consolidada. En 1989 el Banco Mundial habló por primera vez de una crisis de gobernanza. En 1992 el Informe Cadbury lo llevó a la empresa: el gobierno corporativo es el sistema por el que las compañías se dirigen y se controlan. Después llegaron los principios de la OCDE, leyes como Sarbanes-Oxley, el Objetivo 16 de las Naciones Unidas y la norma internacional ISO 37000. En España, las cotizadas siguen de media el 88,2 % de las recomendaciones de su código. [27] [28] [29] [30] [31] [13] [22]

Y aun así, los grandes fracasos ocurrieron con la estructura en regla. En el año 2000, la revista *Chief Executive* eligió el consejo de Enron entre los cinco mejores de Estados Unidos; a finales de 2001, Enron había quebrado. Wells Fargo y Boeing también tenían consejo, comisiones, código y auditor, y las investigaciones oficiales señalaron la cultura y la conducta de quien dirigía. Jeffrey Sonnenfeld, de Yale, lo resumió en 2002 en *Harvard Business Review*, después de comprobar que los consejos que habían fallado seguían la mayoría de las normas aceptadas: «La clave no es estructural, es social». [18] [19] [20] [32]

Las reglas no se cumplen solas. Alguien las cumple, las hace cumplir o las vacía: quien dirige. El directivo concreto explica una parte significativa de cómo invierte, se financia y se organiza una empresa, y quien dirige un equipo explica al menos el 70 % de la varianza del compromiso entre equipos. Los propios estándares lo reconocen: ISO 37000 pide al órgano de gobierno liderar la organización de forma ética y eficaz. [17] [11] [13]

En la mayoría de las organizaciones, el buen gobierno es una persona. El 99,8 % de las empresas españolas son pymes, y más de la mitad no tiene asalariados. La mayoría no tiene consejo ni comisiones. Su buen gobierno es la conducta de quien las dirige. [24]

De ahí sale el buen liderazgo. El buen liderazgo es el buen gobierno llevado a la conducta de quien dirige personas: principios que se pueden cumplir, observar y exigir, como los de un código, en el día a día de un equipo. Las normas de buen gobierno ponen el suelo. Los Principios del Buen Liderazgo describen lo que se ve encima. [1]

Qué es el buen liderazgo

> Liderar bien es superar los objetivos al hacer crecer a las personas.

Primero crecen las personas, y por eso se superan los objetivos. Quien busca los resultados desgastando a su equipo los consigue una vez y los paga después; quien hace crecer a su equipo los consigue cada año, y cada vez más lejos. Poner primero a las personas es el camino más corto a los objetivos, y el único que dura.

Estos principios sirven para que cualquier persona que dirige, y cualquier organización, pueda reconocer el buen liderazgo, medirse con él y comprometerse en público a practicarlo.

Los siete principios

PRINCIPIO	ENUNCIADO
1. Propósito	Quien lidera sabe para qué lidera, y su equipo también lo sabe.
2. Preparación	Liderar se aprende, y quien lidera no deja de prepararse.
3. Confianza	En el equipo de quien lidera bien, se puede decir la verdad.
4. Crecimiento	Quien lidera bien hace crecer a las personas hasta que pueden ocupar su lugar.
5. Perdurabilidad	Los objetivos se superan con las personas, y su coste humano cuenta como resultado.
6. Consciencia	Quien lidera se conoce, pide la verdad sobre sí y la usa.
7. Coherencia	Lo que la organización declara, la conducta de quien la dirige lo cumple.

Las veinte conductas

Las señales que se ven desde fuera. Cada una es una cara del icosaedro, el símbolo de los principios.

1	El equipo explica las prioridades con las mismas palabras que quien lo dirige.	Propósito
2	Las decisiones difíciles se justifican por el propósito, y se nota.	Propósito
3	Nadie dirige personas sin haberse preparado antes para ello.	Preparación
4	Quien lidera dedica tiempo cada año a entrenar su manera de dirigir, con práctica real y opiniones de su equipo.	Preparación
5	Lo que aprende se ve después en su conducta, y alguien lo comprueba.	Preparación
6	Las malas noticias llegan pronto, y se agradecen.	Confianza
7	Alguien puede decir que no en una reunión, y no pasa nada.	Confianza

8	Las voces distintas cambian decisiones. Confianza
9	Delega decisiones de verdad, y las personas asumen más responsabilidad cada año. Crecimiento
10	Hay sucesores preparados para los puestos críticos. Crecimiento
11	Las personas crecen dentro: ascensos internos y movilidad. Crecimiento
12	Con el tiempo que libera la inteligencia artificial, quien lidera está más presente con su equipo, y las personas hacen trabajo de más valor. Crecimiento
13	Los resultados se revisan junto con la rotación, la carga de trabajo y el desgaste del equipo. Perdurabilidad
14	La carga es sostenible: hay descanso y hay límites. Perdurabilidad
15	Pide opinión sobre su manera de dirigir a quien puede dársela sin miedo. Consciencia
16	Contrasta lo que cree de sí con lo que vive su equipo. Consciencia
17	Se le ve cambiar algo después de escucharlo. Consciencia
18	Lo que se reporta coincide con lo que se premia. Coherencia
19	Quien dirige pide cuentas de su propio ejemplo. Coherencia
20	Las decisiones bajo presión siguen los valores declarados. Coherencia

PRINCIPIO 1

Propósito

Quien lidera sabe para qué lidera, y su equipo también lo sabe.

QUÉ SIGNIFICA

Liderar empieza por un para qué que se puede explicar con palabras sencillas. Los objetivos dicen hasta dónde hay que llegar; el propósito dice por qué merece la pena. Cuando el propósito se comparte, las personas deciden bien sin esperar instrucciones.

CÓMO SE RECONOCE

1. El equipo explica las prioridades con las mismas palabras que quien lo dirige.
2. Las decisiones difíciles se justifican por el propósito, y se nota.

QUÉ LO CONTRADICE

- Objetivos que nadie sabe explicar más allá de la cifra.
- Declarar autonomía y seguir decidiéndolo todo arriba.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Decir qué significa liderar bien aquí y qué exige la estrategia, sin catálogos genéricos.

EN QUÉ SE APOYA

David Marquet, *Turn the Ship Around!*: el submarino USS Santa Fe mejoró cuando el capitán dejó de dar órdenes y repartió las decisiones con la intención clara; de aquella tripulación salieron diez comandantes. [2]

PRINCIPIO 2

Preparación

Liderar se aprende, y quien lidera no deja de prepararse.

QUÉ SIGNIFICA

Dirigir personas es un oficio distinto del que llevó a alguien a dirigir. Ser el mejor en lo propio no prepara para que los demás sean mejores. El liderazgo se entrena como cualquier práctica: haciendo, con contraste y con tiempo.

CÓMO SE RECONOCE

3 Nadie dirige personas sin haberse preparado antes para ello.

4 Quien lidera dedica tiempo cada año a entrenar su manera de dirigir, con práctica real y opiniones de su equipo.

5 Lo que aprende se ve después en su conducta, y alguien lo comprueba.

QUÉ LO CONTRADICE

- Ascender por pericia técnica sin preparar para dirigir personas.
- Confundir asistir a un curso con cambiar de conducta.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Desarrollar con práctica, contraste y seguimiento, y medir lo que cambia la conducta, más que las horas de curso.

EN QUÉ SE APOYA

Lacerenza y otros (*Journal of Applied Psychology*, 2017), 335 muestras: el entrenamiento en liderazgo se transfiere al puesto cuando hay práctica, espaciado y feedback; con sesiones semanales el efecto sobre los resultados casi triplica el de las sesiones diarias. En la alta dirección la transferencia es unas cuatro veces más débil. [3]

PRINCIPIO 3

Confianza

En el equipo de quien lidera bien, se puede decir la verdad.

QUÉ SIGNIFICA

Un equipo rinde según cómo se tratan sus miembros, más que según quién está en él. La confianza se ve en algo concreto: las malas noticias suben deprisa y quien las trae no paga por ello. La discrepancia se escucha y cambia decisiones.

CÓMO SE RECONOCE

6 Las malas noticias llegan pronto, y se agradecen.

7 Alguien puede decir que no en una reunión, y no pasa nada.

8 Las voces distintas cambian decisiones.

QUÉ LO CONTRADICE

- Problemas que no suben y sorpresas tardías.
- Sustituir las conversaciones difíciles por trámites.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Canales para hablar que nadie tema usar, porque ya se ha visto qué pasa cuando alguien habla.

EN QUÉ SE APOYA

Amy Edmondson (*Administrative Science Quarterly*, 1999), sobre la seguridad psicológica: en los equipos donde se puede hablar sin miedo, se aprende y se corrige antes. Anita Woolley y otros (*Science*, 2010): la inteligencia de un grupo depende de la sensibilidad social y de que la palabra esté repartida. Alan Mulally en Ford (2006), contado por Bryce Hoffman en *American Icon*: aplaudió la primera diapositiva en rojo y desde entonces llegaron los problemas de verdad. [4] [5] [6]

PRINCIPIO 4

Crecimiento

Quien lidera bien hace crecer a las personas hasta que pueden ocupar su lugar.

QUÉ SIGNIFICA

Es la mitad de la definición que más se olvida. Hacer crecer a las personas es la manera de superar los objetivos. Quien lo deja para cuando sobre tiempo no llega a hacerlo. La prueba de un buen liderazgo es quién queda cuando quien lidera se va.

La inteligencia artificial entra aquí. Hace en segundos el trabajo de procesar que ocupaba buena parte de dirigir, y deja tiempo libre. Quien lidera bien la pone al servicio de las personas: usa ese tiempo para estar con su equipo y convierte las tareas que la máquina libera en ocasiones para que las personas aprendan y asuman trabajo de más valor. La herramienta amplifica lo que ya es quien la usa.

CÓMO SE RECONOCE

9 Delega decisiones de verdad, y las personas asumen más responsabilidad cada año.

10 Hay sucesores preparados para los puestos críticos.

11 Las personas crecen dentro: ascensos internos y movilidad.

12 Con el tiempo que libera la inteligencia artificial, quien lidera está más presente con su equipo, y las personas hacen trabajo de más valor.

QUÉ LO CONTRADICE

- Que todo pase por quien lidera: el techo del equipo es su agenda.
- Pedir colaboración con incentivos solo individuales.
- Dejar la sucesión para cuando ya hay una vacante crítica.
- Usar la inteligencia artificial para recortar personas sin preparar a las que se quedan con su trabajo, o para esconderse detrás de un panel de datos.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Que la selección, los ascensos y los incentivos premien a quien hace crecer a otros, y que la inteligencia artificial se adopte con un plan para que las personas crezcan con ella.

EN QUÉ SE APOYA

William Muir (Purdue, *Poultry Science*, 1996): al seleccionar a los grupos que más producían juntos, en lugar de a los individuos, la mortalidad bajó del 68 % al 8,8 % y la producción por animal subió un 160 %. Boris Groysberg (Harvard, *Chasing Stars*): las estrellas que cambian de empresa sin su equipo bajan su rendimiento durante años. Castañer y Oliveira (*Journal of Management*, 2020): colaborar es contribuir a que los demás logren sus objetivos. [7] [8] [9]

PRINCIPIO 5

Perdurabilidad

Los objetivos se superan con las personas, y su coste humano cuenta como resultado.

QUÉ SIGNIFICA

Un resultado conseguido a costa del equipo es una deuda que se paga después: en rotación, en desgaste, en reputación. Lo que perdura es lo que el equipo puede sostener. Quien lidera bien mira juntos lo que consigue y lo que cuesta conseguirlo.

CÓMO SE RECONOCE

13 Los resultados se revisan junto con la rotación, la carga de trabajo y el desgaste del equipo.

14 La carga es sostenible: hay descanso y hay límites.

QUÉ LO CONTRADICE

- Tolerar conductas dañinas porque dan resultados.
- Resultados que no aguantarían que se viera su coste humano completo.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Actuar cuando el sistema tolera conductas incompatibles con sus valores, aunque den resultados.

EN QUÉ SE APOYA

Gallup (*State of the Global Workplace*, 2026): quien dirige un equipo explica al menos el 70 % de la varianza del compromiso entre equipos; en España está comprometido el 10 % de los empleados. Gallup sitúa el coste de reemplazar a una persona entre la mitad y el doble de su salario anual. [10] [11] [12]

PRINCIPIO 6

Consciencia

Quien lidera se conoce, pide la verdad sobre sí y la usa.

QUÉ SIGNIFICA

Lo que quien lidera cree de sí mismo y lo que vive su equipo no siempre coinciden. La diferencia entre las dos miradas dice más que cualquier media. Quien lidera bien la busca, la escucha y cambia.

CÓMO SE RECONOCE

15 Pide opinión sobre su manera de dirigir a quien puede dársela sin miedo.

16 Contrasta lo que cree de sí con lo que vive su equipo.

17 Se le ve cambiar algo después de escucharlo.

QUÉ LO CONTRADICE

- No contrastar lo que quien lidera cree de sí con lo que vive su equipo.
- Pedir cuentas de los resultados de los demás y nunca del propio ejemplo.

QUÉ PIDE A LA ORGANIZACIÓN

Observar el liderazgo con varias miradas a la vez: la de quien lidera, la de su equipo, la conducta observable y los resultados en su contexto. Una sola nota da una precisión falsa.

EN QUÉ SE APOYA

El informe «Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo» (2026), cap. 11: un cuadro de señales funciona mejor que una puntuación única. Lectura nuestra: arriba hay menos contraste, porque todos los que podrían decirle la verdad a quien dirige tienen algo en juego en lo que decida. [1]

PRINCIPIO 7

Coherencia

Lo que la organización declara, la conducta de quien la dirige lo cumple.

QUÉ SIGNIFICA

Las normas de buen gobierno ponen el suelo. Quien dirige decide si se cumplen cuando nadie mira. Por eso cada exigencia de buen gobierno tiene otra cara: la conducta que la hace verdad. En la mayoría de las organizaciones, que no tienen consejo, el buen gobierno es directamente la conducta de quien las dirige.

CÓMO SE RECONOCE

18 Lo que se reporta coincide con lo que se premia.

19 Quien dirige pide cuentas de su propio ejemplo.

20 Las decisiones bajo presión siguen los valores declarados.

QUÉ LO CONTRADICE

- Pedir innovación y castigar el error razonable.
- Un código ético que dice una cosa y decisiones diarias que dicen otra.

QUÉ PIDE AL ÓRGANO DE GOBIERNO

Supervisar el liderazgo como supervisa el riesgo: definir qué significa liderar bien, alinear los incentivos, observarlo, desarrollarlo y responder cuando falla.

EN QUÉ SE APOYA

ISO 37000 (2021) pide al órgano de gobierno liderar la organización de forma ética y eficaz. Treviño, Hartman y Brown (2000): una reputación ética se sostiene en ser una persona moral y en ser un directivo moral, que hace la ética visible y la exige. Enron, Wells Fargo y Boeing tenían consejo, comisiones, código y auditor; las investigaciones oficiales señalaron la cultura y la conducta de quien dirigía. En España, el 99,8 % de las empresas son pymes. [13] [15] [18] [19] [20] [24]

3

Los principios del buen gobierno

ISO 37000: once principios [55]

1. Propósito	La razón de ser de la organización, que orienta todo lo demás.
2. Modelo de valor	Cómo genera, conserva y reparte valor, y para quién.
3. Estrategia	El rumbo con el que la organización cumple su propósito.
4. Supervisión	Vigilar que la organización rinde y cumple lo previsto.
5. Rendición de cuentas	Responder de las decisiones y de sus efectos.
6. Implicación de las partes interesadas	Escuchar y tener en cuenta a quienes la organización afecta.
7. Liderazgo	Dirigir la organización de forma ética y eficaz, dando ejemplo.
8. Datos y decisiones	Usar la información de forma responsable para decidir.
9. Gobierno del riesgo	Decidir qué riesgos se asumen y cómo se controlan.
10. Responsabilidad social	Responder del impacto en la sociedad y en el entorno.
11. Viabilidad y desempeño en el tiempo	Que la organización dure sin hipotecar su futuro.

Principios de gobierno corporativo del G20 y la OCDE (2023) [29]

1. Garantizar la base de un marco eficaz de gobierno corporativo.
2. Los derechos y el trato equitativo de los accionistas, y las funciones clave de la propiedad.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
4. Divulgación de información y transparencia.
5. Las responsabilidades del consejo.
6. Sostenibilidad y resiliencia.

Nombres traducidos por nosotros; las descripciones de ISO 37000 resumen cada principio con nuestras palabras.

Buen gobierno y buen liderazgo, frente a frente

	BUEN GOBIERNO	BUEN LIDERAZGO
Qué ordena	Cómo se dirige y se controla una organización.	Cómo se conduce quien dirige personas.
La pregunta	Qué debe protegerse, decidirse y supervisarse.	Cómo se moviliza el criterio y la conducta de las personas.

	BUEN GOBIERNO	BUEN LIDERAZGO
Quién responde	El órgano de gobierno: el consejo o quien administra.	Quien dirige personas, en cualquier nivel de la organización.
Dónde se escribe	Leyes, códigos, estatutos y normas como ISO 37000.	Principios y conductas que se ven desde fuera.
Cómo se comprueba	Informes, auditorías y el «cumplir o explicar» de los códigos.	Lo que vive el equipo: señales de conducta contrastadas con quien las recibe.
A quién llega	Sobre todo a las grandes empresas y a las cotizadas.	A cualquier organización, tenga consejo o no.
Desde cuándo	Banco Mundial (1989) e Informe Cadbury (1992).	Cien años de ideas sobre cómo dirigir; estos principios, en 2026.
Su límite	Las reglas no se cumplen solas.	Sin reglas, todo depende de quién dirija en cada momento.

Correspondencia propuesta con ISO 37000

Propósito	Propósito · Estrategia
Preparación	Liderazgo
Confianza	Supervisión · Datos y decisiones
Crecimiento	Modelo de valor · Viabilidad y desempeño en el tiempo
Perdurabilidad	Viabilidad y desempeño en el tiempo · Responsabilidad social
Consciencia	Rendición de cuentas · Gobierno del riesgo
Coherencia	Liderazgo · Implicación de las partes interesadas

Cómo ha cambiado la idea de buen líder

Cien años de ideas sobre cómo dirigir y treinta y cinco de reglas de buen gobierno, en paralelo. «Buen líder era» es una lectura nuestra a partir de las obras citadas.

1910-1930 · LA GESTIÓN CIENTÍFICA

1911 Taylor, «Principios de la gestión científica»: medir y estandarizar cada tarea [33]; **1916** Fayol: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar [34].

Buen líder era quien organiza el trabajo y controla que se haga con eficiencia.

1930-1950 · LAS RELACIONES HUMANAS Y LOS RASGOS

1933 Mayo, tras los estudios de Hawthorne: el grupo y la atención pesan en el rendimiento [35]; **1948** Stogdill revisa 124 estudios: los rasgos solos no explican el liderazgo [36].

Buen líder era alguien con ciertos rasgos de carácter, que además cuida el clima del grupo.

1950-1970 · LOS ESTILOS Y LA CONTINGENCIA

1953 Estudios de Ohio State: consideración y estructura, dos dimensiones de la conducta [37]; **1954** Drucker: la dirección por objetivos [38]; **1960** McGregor, teoría X y teoría Y: lo que el jefe cree de su gente cambia cómo dirige [39]; **1964** Blake y Mouton, la rejilla gerencial: tarea y personas a la vez [40]; **1967** Fiedler: no hay un estilo bueno para todas las situaciones [41]; **1969** Hersey y Blanchard: el estilo se ajusta a la madurez del equipo [42].

Buen líder era quien fija objetivos y adapta su estilo, entre la tarea y las personas, a cada situación.

1970-1990 · EL SERVICIO, LA TRANSFORMACIÓN Y LA CALIDAD

1970 Greenleaf, liderazgo de servicio: la prueba es si quienes te siguen crecen [43]; **1978** Burns: liderazgo transaccional y transformacional [44]; **1985** Bass: el liderazgo que lleva más allá de lo esperado [45]; **1986** Deming: la calidad depende del sistema que diseña la dirección [46].
Buen gobierno: **1989** El Banco Mundial habla de una crisis de gobernanza [27].

Buen líder era quien inspira y transforma a su equipo, o quien lo sirve para que crezca.

1990-2002 · EL APRENDIZAJE, LAS EMOCIONES Y LAS PRIMERAS REGLAS

1990 Senge, la organización que aprende [47]; **1998** Goleman: la inteligencia emocional distingue a quien lidera [48]; **1999** Edmondson define la seguridad psicológica en los equipos [4]; **2001** Collins, liderazgo de nivel 5: humildad y voluntad a la vez [49]; **2001** El manifiesto ágil: equipos que se organizan solos [50].
Buen gobierno: **1992** Informe Cadbury: cómo se dirige y se controla una empresa [28]; **1999** Principios de gobierno corporativo de la OCDE [29]; **2002** Ley Sarbanes-Oxley, tras la quiebra de Enron [30].

Buen líder era quien aprende, gestiona sus emociones y combina humildad con voluntad.

2003-2015 · LA ÉTICA Y LA AUTENTICIDAD

2003 George, liderazgo auténtico [51]; **2005** Brown, Treviño y Harrison definen el liderazgo ético [16]; **2005** Avolio y Gardner: el desarrollo del liderazgo auténtico [52]; **2015** Gallup: quien dirige explica al menos el 70 % del compromiso entre equipos [11].
Buen gobierno: **2015** Objetivo 16 de la ONU y código de buen gobierno de la CNMV [31].

Buen líder era quien se conoce, es coherente y hace visible la ética en lo que decide.

2016-2026 · LA CULTURA LLEGA AL CONSEJO

2021 Inner Development Goals: las capacidades interiores que piden los ODS [54]; **2026** El compromiso mundial cae al 20 %; en España, al 10 % [10].
Buen gobierno: **2016** El regulador británico pone la cultura en el orden del día del consejo [53]; **2021** ISO 37000 incluye el liderazgo entre sus principios [13].

Buen líder era quien crea una cultura en la que se puede decir la verdad y las personas crecen.

HOY · LOS PRINCIPIOS DEL BUEN LIDERAZGO

Buen líder es quien supera los objetivos al hacer crecer a las personas: la conducta que hace verdad las reglas.

Fuentes

1. Informe (2026). *Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo*, versión 2.0, 12 capítulos y 79 fuentes. Licencia CC BY 4.0. 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. y 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. y 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. y 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. y 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. y 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 revisión en 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 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. y 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. y 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. y Schoar, A. (2003). Managing with style. *Quarterly Journal of Economics, 118*(4), 1169-1208. https://doi.org/10.1162/003355303322552775
18. Senado de EE. UU., 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 de EE. UU. (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*, revisión de junio 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 y Turismo (2026). *Cifras PYME*, datos de julio de 2026. https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme_julio_2026.pdf
25. Naciones 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 (los cuatro elementos y los sólidos regulares). Traducción 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. Naciones Unidas (2015). Resolución A/RES/70/1, Objetivo 16. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/
32. Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, septiembre. 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. y Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf.
41. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
42. Hersey, P. y 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*, noviembre-diciembre. 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*, enero. https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve
50. Beck, K. y otros (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. y 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*, los once principios. https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance