VERSIÓ 1.0 · TRADUCCIÓ VALENCIANA · 24 D'OCTUBRE DE 2026

Els Principis del Bon Lideratge

Liderar bé és superar els objectius fent créixer les persones.

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

Traducció valenciana 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/va/. 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 (España). equipo@inusual.com

1

Del bon govern al bon lideratge

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

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 dirigixen 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 seguixen 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 distinguix un consell és com hi treballen plegats els qui en formen part. [18] [19] [20] [32]

Les regles no es complixen soles. Algú les complix, les fa complir o les buida: qui dirigix. El directiu concret explica una part significativa de com invertix, es finança i s'organitza una empresa, i qui dirigix 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 lidere 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 dirigix. [24]

D'ací naix el bon lideratge. El bon lideratge és el bon govern portat a la conducta de qui dirigix 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]

2

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.

Estos principis servixen perquè qualsevol persona que dirigix, i qualsevol organització, puga reconéixer 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'aprén, 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 utilitza.
7. Coherència	El que l'organització declara, la conducta de qui la dirigix ho complix.

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 dirigix.	Propòsit
2	Les decisions difícils es justifiquen pel propòsit, i es nota.	Propòsit
3	Ningú dirigix persones sense haver-s'hi preparat abans.	Preparació
4	Qui lidera dedica temps cada any a entrenar la seua manera de dirigir, amb pràctica real i opinions del seu equip.	Preparació
5	El que aprén es veu després en la seua conducta, i algú ho comprova.	Preparació
6	Les males notícies arriben prompte, i s'agraïxen.	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 assumixen 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 faena de més valor. Creixement
13	Els resultats es revisen juntament amb la rotació, la càrrega de faena 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 seua 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 coincidix amb el que es premia. Coherència
19	Qui dirigix demana comptes del seu propi exemple. Coherència
20	Les decisions sota pressió seguixen 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 compartix, les persones decidixen bé sense esperar instruccions.

COM ES RECONEIX

1. L'equip explica les prioritats amb les mateixes paraules que qui el dirigix.
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 ací i què exigix 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 eixir deu comandants. [2]

PRINCIPI 2

Preparació

Liderar s'aprén, 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 faena no prepara perquè els altres siguen millors. El lideratge s'entrena com qualsevol pràctica: fent, amb contrast i amb temps.

COM ES RECONEIX

3 Ningú dirigix persones sense haver-s'hi preparat abans.

4 Qui lidera dedica temps cada any a entrenar la seua manera de dirigir, amb pràctica real i opinions del seu equip.

5 El que aprén es veu després en la seua conducta, i algú ho comprova.

QUÈ EL CONTRADIU

- Ascendir per perícia tècnica sense preparar per a 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 transferix al lloc de treball quan hi ha pràctica, espaiament i retorn; amb sessions setmanals l'efecte sobre els resultats quasi triplica el de les sessions diàries. A l'alta direcció la transferència és unes quatre vegades més feble. [3]

PRINCIPI 3

Confiança

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

QUÈ SIGNIFICA

Un equip rendix 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 prompte, i s'agraïxen.

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 a parlar que ningú tinga por d'utilitzar, 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'aprén i es corregix abans. Anita Woolley i altres (*Science*, 2010): la intel·ligència d'un grup depén de la sensibilitat social i que la paraula estiga repartida. Alan Mulally a Ford (2006), explicat per Bryce Hoffman a *American Icon*: va aplaudir la primera diapositiva en vermell i des de llavors van arribar els problemes de debò. [4] [5] [6]

PRINCIPI 4

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 sobre 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 ací. Fa en segons la faena de processar que ocupava bona part de dirigir, i deixa temps lliure. Qui lidera bé la posa al servei de les persones: utilitza este temps per a estar amb el seu equip i convertix les tasques que la màquina allibera en ocasions perquè les persones aprenguen i assumisquen faena de més valor. L'eina amplifica el que ja és qui la utilitza.

COM ES RECONEIX

9 Delega decisions de debò, i les persones assumixen 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 faena de més valor.

QUÈ EL CONTRADIU

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

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

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

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 assolisquen els seus objectius. [7] [8] [9]

PRINCIPI 5

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 sostindre. Qui lidera bé mira alhora el que aconseguix i el que costa aconseguir-ho.

COM ES RECONEIX

13 Els resultats es revisen juntament amb la rotació, la càrrega de faena 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 veiera el cost humà complet.

QUÈ DEMANA A L'ORGANITZACIÓ

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

EN QUÈ ES BASA

Gallup (*State of the Global Workplace*, 2026): qui dirigix un equip explica almenys el 70 % de la variància del compromís entre equips; a Espanya està compromés 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]

PRINCIPI 6

Consciència

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

QUÈ SIGNIFICA

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

COM ES RECONEIX

15 Demana opinió sobre la seua 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 dirigix tenen alguna cosa en joc en el que decidisca. [1]

PRINCIPI 7

Coherència

El que l'organització declara, la conducta de qui la dirigix ho complix.

QUÈ SIGNIFICA

Les normes de bon govern posen el terra. Qui dirigix decidix si es complixen 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 dirigix.

COM ES RECONEIX

18 El que es reporta coincidix amb el que es premia.

19 Qui dirigix demana comptes del seu propi exemple.

20 Les decisions sota pressió seguixen 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 lidere 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'exigix. 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]

3

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 repartix valor, i per a qui.
3. Estratègia	El rumb amb què l'organització complix el seu propòsit.
4. Supervisió	Vetllar perquè l'organització rendisca i complisca 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 tindre en compte els qui l'organització afecta.
7. Lideratge	Dirigir l'organització de manera ètica i eficaç, donant exemple.
8. Dades i decisions	Utilitzar la informació de manera responsable per a decidir.
9. Govern del risc	Decidir quins riscos s'assumixen 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 dure 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 resumixen cada principi amb les nostres paraules.

Bon govern i bon lideratge, cara a cara

	BON GOVERN	BON LIDERATGE
Què ordena	Com es dirigix i es controla una organització.	Com es comporta qui dirigix 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 dirigix 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, tinga consell o no.
Des de quan	Banc Mundial (1989) i Informe Cadbury (1992).	Cent anys d'idees sobre com dirigir; estos principis, el 2026.
El seu límit	Les regles no es complixen soles.	Sense regles, tot depén de qui dirigisca 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 acompliment en el temps
Perdurabilitat	Viabilitat i acompliment 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 faena i controla que es faça 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, dos 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 seua gent canvia com dirigix [39]; **1964** Blake i Mouton, la graella gerencial: tasca i persones alhora [40]; **1967** Fiedler: cap estil servix 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 seguixen 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 depén 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 servix perquè cresca.

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

1990 Senge, l'organització que aprén [47]; **1998** Goleman: la intel·ligència emocional distinguix qui lidera [48]; **1999** Edmondson definix 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 dirigix 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 aprén, gestiona les seues emocions i combina humilitat i voluntat.

2003-2015 · L'ÈTICA I L'AUTENTICITAT

2003 George, lideratge autèntic [51]; **2005** Brown, Treviño i Harrison definixen el lideratge ètic [16]; **2005** Avolio i Gardner: el desenvolupament del lideratge autèntic [52]; **2015** Gallup: qui dirigix 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 decidix.

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.

HUI · 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/rttn/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