



# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2024 - 2025**

## TECHNICAL SHEET OF THE SUBJECT

Data of the subject	
Subject name	Sustainable Business and Corporate Governance
Subject code	E000013651
Main program	<a href="#">Bachelor's Degree in Business Administration and Management (E-2)</a>
Involved programs	Grado en Administración y Dirección de Empresas y Máster Universitario en Ingeniería Industrial [Sixth year]
Level	Reglada Grado Europeo
Quarter	Semestral
Credits	6,0 ECTS
Type	Optativa (Grado)
Department	Departamento de Gestión Empresarial
Coordinator	Amparo Merino de Diego
Office hours	By appointment
Course overview	<p>Current dominant models of production and consumption in global economies involve numerous social, environmental and ethical challenges and dilemmas. Hence, many voices from different perspectives and disciplines claim to transform how these models are understood, defined and organised. Since companies are the organisations at the centre of this challenging context, it is important for students of Business Administration and Management (in whatever path their professional life takes) to become familiar with such problems and dilemmas. From this starting point, the course aims to train students in a reflective and critical mind concerning 1) the basic principles assumed by the prevailing socio-economic and business management paradigm shaped by markets and profit logic; and 2) how a paradigm shift guided by principles of sustainability and social justice impact how companies, their purpose and their governance are understood and managed. Therefore, the ultimate goal of the course is t</p>

Teacher Information	
<b>Teacher</b>	
Name	José Carlos Romero Mora
Department	Department of Industrial Organization
Office	Santa Cruz de Marcenado 26
E-Mail	Jose.Romero@iit.comillas.edu
Phone	2746
<b>Teacher</b>	
Name	María Rosa Aquerreta Ferraz
Department	Departamento de Gestión Empresarial
E-Mail	mraquerreta@icade.comillas.edu

## SPECIFIC DATA OF THE SUBJECT



## Contextualization of the subject

### Contribution to the professional profile of the degree

The globalization of our prevailing model of production and consumption generates significant ecological and social impacts. Sustainability has become a social paradigm that businesses cannot ignore, given that the enterprise is a central institution in our economic and social life. Consumers, citizens, NGOs, and policymakers demand business approaches to governance and value creation that are coherent with the principles of environmental sustainability and social justice.

However, inertia and resistance to change, the complexities involved in the (un)sustainability challenges, as well as deeply rooted beliefs about the notion of business and its governance. Therefore, business managers (whatever their speciality) need awareness and management skills to address such challenges and dilemmas, putting into practice a variety of management frameworks and governance tools.

### Prerequisites

None

## Competencies - Objectives

### Competences

#### GENERALES

<b>CG2</b>	Capacidad de gestionar información y datos provenientes de fuentes diversas para hacer un análisis crítico y un correcto diagnóstico de la realidad empresarial.	
	<b>RA1</b>	A partir de la información y datos obtenidos de fuentes diversas, identifica problemas empresariales determinando, el origen/las causas de los mismos.
	<b>RA2</b>	Es capaz de realizar dicho proceso de diagnóstico dando y recibiendo feed-back de forma asertiva, que ayude a incrementar la integración y la confianza en los equipos de trabajo.
<b>CG3</b>	Capacidad para la resolución de problemas y toma de decisiones empresariales seleccionando y aplicando adecuadamente las técnicas pertinentes de análisis de datos	
	<b>RA1</b>	Identifica, captura y analiza de forma eficiente datos de fuentes primarias y secundarias que sean necesarios para el análisis del entorno competitivo de la empresa
	<b>RA1</b>	Aplica los conceptos matemáticos y técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis de datos necesarios para la resolución de problemas empresariales y apoyar el diagnóstico y toma de decisiones en la empresa.
<b>CG4</b>	Capacidad para liderar de manera positiva personas y equipos de trabajo que, impulsen proyectos empresariales innovadores dando respuesta así, a las nuevas oportunidades de negocio, mediante soluciones creativas	
	<b>RA1</b>	Lidera positivamente personas y equipos de trabajo generando soluciones innovadoras para los problemas y oportunidades empresariales detectadas



	<b>RA2</b>	Pone en práctica estrategias y tácticas creativas requeridas en los procesos de innovación, en las que participan todos los miembros del equipo, tratando siempre de alcanzar acuerdos y objetivos comunes
<b>CG5</b>		Desarrollar habilidades interpersonales que refuercen el aprendizaje de un trabajo autónomo, bien organizado y planificado y que esté orientado a la acción y a la calidad.
	<b>RA1</b>	Desarrolla habilidades académicas, interpersonales e instrumentales necesarias para la investigación independiente, relacionando los conocimientos adquiridos con las distintas aplicaciones profesionales o prácticas reales
<b>CG6</b>		Pronunciarse de manera ética y comprometida sobre asuntos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo que regulan un nuevo escenario empresarial.
	<b>1</b>	Identifica en los ejercicios y casos prácticos las actuaciones profesionales que se corresponden con valores éticos
	<b>2</b>	Establece los límites del comportamiento íntegro que regulan el nuevo escenario empresarial.
<b>CG7</b>		Reconocer la riqueza de la diversidad y multiculturalidad de personas y enfoques de la realidad empresarial, siendo capaces de elaborar y comunicar en contextos diversos ideas, proyectos, informes, soluciones y problemas, en un clima constructivo y de respeto al otro.
	<b>1</b>	Argumenta de manera independiente y crítica sobre conceptos y teorías diversas apreciando la amplitud y el valor de las diferentes perspectivas con conciencia intercultural y perspectiva global
	<b>2</b>	Elabora proyectos e informes profesionales con rigor y precisión, transmitiéndolos con fluidez y claridad, en distintos ámbitos empresariales y culturales
<b>CG8</b>		CG8 Reforzar la capacidad de gestión del cambio que apoye la transformación digital de la sociedad contemporánea con Tecnologías de la Sociedad de la Información, nuevas formas de organización del trabajo y nuevos modelos de negocio.
	<b>RA1</b>	Identifica necesidades y recursos tecnológicos a la hora de resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales.
	<b>RA2</b>	Se comunica eficazmente y de manera proactiva en entornos digitales, compartiendo recursos a través de herramientas en línea, colaborando con otros a través de herramientas digitales, e interactuando en comunidades y redes profesionales.
<b>CG9</b>		Mostrar iniciativa gestionando el proceso emprendedor con resolución y eficacia en contextos y situaciones empresariales, para poder transformar las ideas en actos
	<b>RA1</b>	Identifica y crea nuevas formas de aplicar los conocimientos adquiridos a la resolución de problemas prácticos adoptando enfoques originales
	<b>RA2</b>	Acomete nuevos retos percatándose de las oportunidades que se ofrecen en el entorno económico.



<b>CE14</b>	Conocimiento y aplicación de las herramientas de apoyo al directivo para la definición, la implantación y el control de la estrategia de la empresa	
	<b>1</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas de análisis estratégico, orientados a la evaluación crítica de las organizaciones y a la identificación de las oportunidades y de las amenazas competitivas derivadas de los diferentes niveles de entorno
	<b>2</b>	Reconoce y argumenta críticamente cómo la misión, la visión, los objetivos, la relación con los stakeholders y la cultura corporativa, entre otros factores, condicionan la formulación y la evaluación de la estrategia.
	<b>3</b>	Comprende la estrategia de la empresa como un proceso social y político negociado, que aspira al logro de una ventaja competitiva sostenible, ligado a un alto grado de compromiso de todos los participantes
	<b>4</b>	Reconoce y aplica eficazmente modelos y herramientas para identificar todas las alternativas estratégicas posibles (¿en qué direcciones y a través de qué métodos puede evolucionar la estrategia de la organización?) y evaluarlas, orientando así la elección de la estrategia.
	<b>5</b>	Reconoce y aplica eficazmente las distintas herramientas de apoyo al directivo de empresa para la implantación y el control estratégicos, y las relaciona en el marco de situaciones empresariales reales.
<b>ESPECÍFICAS DE OPTATIVIDAD</b>		
<b>CEOPT1(ES)</b>	Comprender la influencia que el paradigma de la sostenibilidad global puede ejercer en el papel que las empresas desempeñan en la sociedad y en la forma en la que son administradas.	
	<b>RA1</b>	Familiarizarse con las transiciones a la sostenibilidad como un área de conocimiento que está emergiendo en respuesta a los desafíos ambientales, sociales y económicos asociados al paradigma socioeconómico dominante.
	<b>RA2</b>	Entender las consecuencias y desafíos clave del cambio de paradigma para el concepto de empresa y la gestión empresarial.
	<b>RA3</b>	Ser capaz de valorar experiencias empresariales desde el paradigma de la sostenibilidad global y de generar propuestas propias
<b>CEOPT1(OE)</b>	Conocimiento y comprensión de los elementos dinámicos de la ventaja competitiva de la empresa asociados a la tecnología, la innovación y la información.	
	<b>RA1</b>	Conoce y comprende las distintas teorías sobre gestión de los sistemas de información y los conceptos esenciales de la materia (tecnología de la información, inversión en tecnología de la información, sistema de información, ¿psicología de la tecnología¿, gestión de datos, de software y de hardware), relacionándolos con la realidad concreta del mundo empresarial.
	<b>RA2</b>	Identifica los beneficios económicos de los sistemas de información y comprende las aplicaciones estratégicas de los sistemas de información.
	<b>RA3</b>	Conoce y comprende el concepto de empresa digital y el de ¿modelo de e-business¿, así como el funcionamiento de los sistemas de información inter-organizativos e intra-organizativos en estas nuevas



		realidades organizativas.
	<b>RA4</b>	Conoce y argumenta el valor de la innovación como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, así como los temas relevantes en relación a la gestión de la innovación.
	<b>RA5</b>	Conoce y comprende los factores determinantes que intervienen en la formulación de las estrategias de innovación de las empresas, con especial interés en las condiciones organizativas que favorecen la formulación e implantación de dichas estrategias.
	<b>RA6</b>	Conoce y valora críticamente las diferentes alternativas estratégicas para la generación, la explotación y la comercialización de la innovación, en el contexto de unas dinámicas competitivas cada vez más aceleradas, abiertas y colaborativas.
<b>CEOPT2(OE)</b>	Comprender la influencia que el paradigma de la sostenibilidad global puede ejercer en el papel que las empresas desempeñan en la sociedad y en la forma en la que son gobernadas; y, a su vez, cómo el gobierno de la empresa impacta en la sociedad.	
	<b>RA1</b>	Entiende las consecuencias y desafíos clave del cambio de paradigma para el concepto de empresa y la gestión empresarial, y aplica herramientas adecuadas para la evaluación y el diagnóstico de los diferentes sistemas de gobierno corporativo.
	<b>RA2</b>	Es capaz de valorar experiencias empresariales desde el paradigma de la sostenibilidad global y de generar propuestas propias.
	<b>RA3</b>	Sabe diseñar un sistema de gobierno, y consejo de administración, y sabe definir el papel que han de jugar los principales involucrados en el gobierno de una empresa: el consejo de administración y sus comisiones, los propietarios de la empresa, y los directivos
<b>CEOPT3(OE)</b>	Conoce el contexto internacional de la empresa, y el sentido de las estrategias de internacionalización.	
	<b>RA1</b>	Comprende las claves del contexto socio-económico, político y cultural que enmarcan la internacionalización de las organizaciones, y su trascendencia para la supervivencia de las organizaciones.
	<b>RA2</b>	Conoce y utiliza los principales modelos y herramientas disponibles para la ayuda a la toma de decisiones de internacionalización de las organizaciones.
	<b>RA3</b>	Argumenta y critica acerca de las distintas implicaciones éticas de la internacionalización empresarial

## THEMATIC BLOCKS AND CONTENTS

### Contents - Thematic Blocks

#### SOCIOECOLOGICAL CHALLENGES AND FRAMEWORKS

Socio-ecological crises: evidences and worldviews

Economy, growth, and planetary boundaries

Systemic and anticipatory thinking to navigate the complexity of ecosocial challenges



## BUSINESS AND SUSTAINABILITY

Rethinking the notion of the company and its governance from the acknowledgement of socio-ecological challenges

Paradigms and approaches to sustainable business management

Approaches and tools for managing business value chain from sustainability principles

## CORPORATE GOVERNANCE FROM SUSTAINABILITY

On corporate governance: foundations, actors and the models of corporate governance

Power, leadership and control

Tools for assessing corporate governance systems from sustainability lenses

## TEACHING METHODOLOGY

### General methodological aspects of the subject

The methodology of the course is inspired by the pedagogical approach of action research, whose bases are fully coherent with the course's learning goals. Such an approach emphasizes collective learning; integration of reflection and action; proactivity and permanent questioning; and other forms of human knowledge beyond the rational.

### In-class Methodology: Activities

**Participative lectures.** The teacher introduces theoretical frameworks and tools linked to the objective of the course. Using different pedagogical resources, the lecturer acts as a facilitator in interaction with the students so that the main arguments and lines of thought associated with each theme emerge.

CG6, CEOPT2(OE)

**Collective work on problems.** Guided work sessions for the identification of problems and the construction of answers related to sustainability management and corporate governance.

CG2, CG3, CG5, CG6,  
CG7, CEOPT2(OE)

**Activities for individual reflection.** Oriented to training the questioning of own ideas and assumptions, to broaden the understanding of the diversity of views and arguments about the contents of the subject. It includes activities such as preparation of arguments and participation in debates on controversial issues, presentation of topics for discussion in the classroom or writing exercises.

CG5, CG6, CG7,  
CEOPT2(OE)

**Activities for collective reflection.** Aimed at fostering the creation of learning communities, small groups of students investigate, analyze and discuss together topics and cases relevant to the discipline of sustainable enterprise and corporate governance, identifying problems and building innovative solutions.

CG2, CG3, CG4, CG6,  
CEOPT2(OE)

### Non-Presential Methodology: Activities

**Individual research and study.** Examination of the materials proposed by the teacher and other documents resulting from research work, in order to understand and reflect on the challenges posed in the subject.

CEOPT2(OE)

**Portfolio.** Registration of the activities carried out by the student during the course and reflections on their learning (individual or group portfolio).

CG2, CG3, CG5, CG6,  
CG7, CEOPT2(OE)



**Group projects** on real-life sustainability management and governance issues.

CG2, CG3, CG4, CG5,  
CG6, CG7, CEOPT2(OE)

## SUMMARY STUDENT WORKING HOURS

CLASSROOM HOURS			
Lecciones de carácter expositivo	Exposición pública de temas o trabajos	Seminarios y talleres	Ejercicios y resolución de casos y de problemas
15.00	10.00	20.00	15.00
NON-PRESENTIAL HOURS			
Estudio individual y/o en grupo y lectura organizada	Ejercicios y resolución de casos y de problemas	Trabajos monográficos y de investigación, individuales o colectivos	
40.00	10.00	40.00	
<b>ECTS CREDITS: 6,0 (150,00 hours)</b>			

## EVALUATION AND CRITERIA

Evaluation activities	Evaluation criteria	Weight
Course project: ecosocial business and governance model	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrates ability to identify problems</li> <li>• Shows critical and reflective thinking</li> <li>• Thoroughly investigates the problem as a basis for proposing solutions</li> <li>• Applies adequately suggested methodologies in class to develop the business and governance model</li> <li>• Proposes innovative and well- founded solutions</li> <li>• Communicates effectively and argue the convenience and viability of the business model</li> </ul>	50 %
Portfolio of learning activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Understands and relates essential subject ideas and processes</li> <li>• Integrates the diversity of internalised learning</li> <li>• Shows critical and reflective thinking</li> <li>• Expresses him/herself accurately and correctly in writing</li> </ul>	35 %
Active participation and collaboration with classroom work	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shows empathy and a constructive attitude</li> <li>• Shows openness to criticism and revision of their own ideas</li> <li>• Shows interest and curiosity in the topics covered</li> </ul>	15 %



## Ratings

### REGULAR GRADING

To pass the course, students must pass every one of the evaluation activities outlined in this syllabus. The assignments not delivered in the exact conditions of place, date and time according to the schedule of the course, will not be considered for grading purposes.

Group work may be subject to co-evaluation by the members of each team, according to a model proposed by the professor, available on Moodlerooms.

### REASSESSMENT

Students who have not reached a minimum mark of "5" in all the evaluation activities outlined in this syllabus will have to re-sit. In this case, they must take fulfill a plan of activities established by the teacher according to the nature of the failed activity/and the competences they are seeking to develop.

### STUDENTS WITH WAIVER OF ATTENDANCE

Students with a waiver of attendance will only need to take a global exam to pass the course and a research exercise on a business model for sustainability. Their final grade will be based on the grade of these two activities.

### RULES TO OBSERVE IN THE EVALUATION OF ACTIVITIES

To ensure productive classroom sessions, the teaching team highly values active listening and participation from students. Students are expected to remain engaged with the class discussions and tasks related to the subject matter. For this purpose, the use of electronic devices when not planned will be negatively considered. Plagiarism is strictly prohibited and subject to penalties as per the University's General Regulations, article 168.2.e. In this regard, plagiarism includes:

- The corresponding bibliographic references of the used text are not cited (regardless of the consulted source of information, citations must always be provided).
- There are no citations or bibliographic references that demonstrate the authors relied upon by the student in the development of their work.
- The differences between the original information consulted and the student's own elaboration cannot be appreciated.
- Some words from the original information are changed, but the information itself has not been rewritten.

Similarly, the misuse of generative artificial intelligence tools is considered a serious offence, with detailed guidelines available on the meaning of "misuse" in a separate document on Moodle.

## BIBLIOGRAPHY AND RESOURCES

### Basic Bibliography

Cavagnaro, E.; Curiel, G. (2012). The three levels of sustainability. Sheffield: Greenleaf Publishing.

Larcker, D. y Tayan, B. (2016). Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and their Consequences. Old Tappan (NJ): Pearson.

Mallin, C. (2019). Corporate Governance (5th edition). Oxford (UK): Oxford University Press.

Randers, J., Rockström, J., Stoknes, P. E., Golüke, U., Collste, D., Cornell, S. (2018). Transformation is feasible: How to achieve the sustainable development goals within planetary boundaries. A Report to the Club of Rome. Stockholm Resilience Centre.

### Complementary Bibliography





# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**Syllabus**  
**2024 - 2025**

Supplementary materials will be available in Moodle.