



FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gobierno Corporativo
Código	IBS-MBA-622
Título	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso] Máster Universitario en Ingeniería Industrial y Máster Universitario en Administración de Empresas [Segundo Curso] Máster Universitario en Ingeniería de Telecomunicación y Mást. Univ. en Administración de Empresas [Segundo Curso]
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Responsable	Paloma Bilbao Calabuig (pbilbao@comillas.edu)
Descriptor	Conocimiento y comprensión de los fundamentos teóricos del gobierno corporativo como herramienta de trabajo estratégico en general, y de control estratégico en particular, y hacer conscientes a los alumnos de los problemas reales asociados a la relación entre el consejo de administración de la empresa, su presidente,, sus directivos, sus propietarios y otros grupos de interés vinculados a la misma.

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	María Paloma Bilbao Calabuig
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [C-406]
Correo electrónico	pbilbao@icade.comillas.edu
Profesor	
Nombre	Sergio José Klecker Carrillo
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Correo electrónico	sklecker@comillas.edu

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
El gobierno corporativo (en adelante GC), es decir, el conjunto de políticas, procesos y costumbres a través de los cuales una organización es dirigida, es un tema de elevada relevancia en la dirección estratégica. La manera en la que una empresa es gobernada influye en los derechos y en las relaciones entre las distintas partes interesadas de la empresa (<i>stakeholders</i>), y, en última instancia, determina la manera en la que la empresa es dirigida.



Por lo mencionado en el párrafo anterior, resulta muy importante que los profesionales de la gestión empresarial manejen los temas de GC desde sus muy variados prismas: los mecanismos de control sobre el trabajo de dirección estratégica, las conductas (toma de decisiones) y las interacciones (confianza, liderazgo, poder) de los actores involucrados en el gobierno, y de los "gobernantes", el marco legal y regulatorio, los sistemas de elección y de representación, entre otros.

Además, la industria de la consultoría ha desarrollado un servicio específico de consultoría en gobierno corporativo, que va tomando cada vez más relevancia entre los clientes, y en el que los alumnos pueden aproximar su carrera profesional, si así lo desean: esta asignatura les dará las bases necesarias para ello.

El objetivo de esta asignatura es el de familiarizar a los alumnos con los conceptos y fundamentos del gobierno corporativo; esto les ayudará a entender que el gobierno de la empresa puede convertirse en una herramienta de trabajo estratégico en general, y de control estratégico en particular. El curso también pretende hacer que los alumnos sean conscientes de los problemas reales asociados a la relación entre el consejo de administración de la empresa, su presidente, sus directivos, sus propietarios y otros grupos de interés vinculados a la misma. Finalmente, el curso invita a la reflexión sobre el objetivo último de las empresas, tanto desde una dimensión filosófica y cultural como desde una dimensión de juegos de poder: ¿quién, en última instancia, tiene el poder de fijar la dirección que toma la empresa?

Prerrequisitos

Es importante haber cursado asignaturas que versan sobre los fundamentos de la dirección estratégica de la empresa.

Esta asignatura, además, se conecta fuertemente con otras asignaturas del área de Organización: *Ética y Responsabilidad Social Empresarial, Dirección de Recursos Humanos, Liderazgo y cambio y Gestión intercultural*. Haberlas cursado o cursarlas simultáneamente es muy recomendable.

Competencias - Objetivos

Competencias

GENERALES

CG01	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión
CG02	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales
CG05	Capacidades interpersonales de escuchar, negociar y persuadir y de trabajo en equipos multidisciplinares para poder operar de manera efectiva en distintos cometidos, y, cuando sea apropiado, asumir responsabilidades de liderazgo en la organización empresarial
CG06	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa
CG08	Razonamiento crítico y argumentación acorde con la comprensión del conocimiento y del saber sobre las organizaciones empresariales, su contexto externo y su proceso de administración y dirección
CG09	Capacidad de aprendizaje autónomo para seguir formándose para aprender a aprender las habilidades cognitivas y los conocimientos relevantes aplicados a la actividad profesional y empresarial

ESPECÍFICAS



CE03	Conocimiento histórico y científico del gobierno corporativo que permita al alumno diseñar un sistema eficiente del gobierno de la empresa
-------------	--

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos

BLOQUE 1: COMPRENDER LA IMPORTANCIA DEL GOBIERNO DE LA EMPRESA

Tema 1: El gobierno de la empresa: actores, ideologías y contextos

Tema 2: Propietarios e inversores

Tema 3: Diferencias nacionales y culturales

BLOQUE 2: EL LADO HUMANO DEL GOBIERNO CORPORATIVO: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Tema 4: El consejo de administración: variables clave de su funcionamiento y desempeño

Tema 5: El consejo de administración: Compensación, selección, formación y evaluación

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo. En cada clase teórica se combinará la lección magistral con el debate y/o la discusión sobre el tema en cuestión. Esto requiere que el estudiante esté preparado para discutir sobre el tema en cuestión y sobre las lecturas que se habrán indicado como material bibliográfico para cada tema (conforme al cronograma).

El profesor liderará la exposición de las nociones básicas, con la participación activa y colaborativa de los alumnos, que discuten y debaten los puntos oscuros o los matices que les resulten pertinentes para la correcta comprensión de los contenidos.

Análisis y resolución de casos y ejercicios, colectivos: PORTFOLIO: sesiones de trabajo dirigido en el aula en las que los alumnos tienen la posibilidad de ir trabajando, en grupo, la elaboración de un portfolio sobre una empresa cotizada. Se trata de sesiones de trabajo dirigido por el equipo docente, en las que los alumnos hacen búsqueda de información, y relacionan sus hallazgos con los contenidos teóricos, al mismo tiempo que van aclarando, completando y asentando conceptos con la ayuda de los docentes.

Al finalizar cada sesión de trabajo dirigido, normalmente, los grupos de trabajo entregarán al equipo docente el fruto de su trabajo para a cambio recibir de éste *feedback* sobre su proceso de aprendizaje

CG01, CG02, CG05,
CG06, CG08, CG09, CE03

CG01, CG02, CG05,
CG06, CG08, CG09, CE03

Metodología No presencial: Actividades



Análisis y resolución de casos y ejercicios, colectivos: PORTFOLIO: El alumno irá elaborando, con otro grupo de compañeros y a lo largo de todo el semestre, un portfolio sobre el gobierno corporativo de una empresa cotizada. El portfolio contará con las pertinentes evaluaciones críticas correspondientes a cada apartado de los contenidos de la asignatura.

La conclusión final del portfolio consistirá en responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la ideología real y verdaderamente dominante en el sistema de gobierno de la empresa estudiada?

CG01, CG02, CG05, CG06, CG08, CG09, CE03

¿Quiénes son los actores realmente poderosos en la empresa?

¿Cómo ejercen estos actores su poder sobre la dirección estratégica de la empresa?

Se harán entregas parciales del portfolio a lo largo del semestre (las fechas de entrega se establecerán en el cronograma)

Trabajos monográficos y de investigación, individuales: ENSAYO. Ejercicio individual escrito en el que el alumno **debe responder** a una problemática concreta planteada por el profesor en torno a cualquiera de los contenidos de la asignatura. La problemática planteada puede ser de tipo descriptiva, y/o explicativa, y/o argumentativa, y/o de comparación y contraste

CG01, CG02, CG05, CG06, CG08, CG09, CE03

Estudio individual y lectura organizada que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión. Lectura individual de textos y otros materiales relacionados con la materia de estudio.

CG01, CG02, CG05, CG06, CG08, CG09, CE03

Tutoría académica. El equipo docente estará a la disposición del alumno, en los horarios, fechas y lugares designados, para solucionar las dudas y problemas que origine el estudio de los contenidos, el trabajo en las distintas actividades de la asignatura, o cualquier otro tema vinculado directamente o indirectamente con la asignatura.

CG01, CG02, CG05, CG06, CG08, CG09, CE03

Aprendizaje colaborativo. Cada alumno deberá trabajar junto con otros dos o tres compañeros más, elegidos en torno a una empresa objeto de seguimiento en el portfolio.

CG05

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES		
Lecciones de carácter expositivo	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	
10.00	20.00	
HORAS NO PRESENCIALES		
Estudio individual y lectura organizada	Análisis y resolución de casos y ejercicios, individuales o colectivos	Aprendizaje colaborativo



20.00

15.00

10.00

CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

El uso de IA para crear trabajos completos o partes relevantes, sin citar la fuente o la herramienta o sin estar permitido expresamente en la descripción del trabajo, será considerado plagio y regulado conforme al Reglamento General de la Universidad.

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
<p>Examen individual</p> <p>Consta de dos partes:</p> <p>1. Evaluación sobre <i>conceptos clave</i> (25% de la nota de la ASIGNATURA)</p> <p>1. Ensayo (25% de la nota de la ASIGNATURA)</p>	<p>Para la evaluación sobre conceptos clave:</p> <p>Los alumnos realizarán dos exámenes individuales, uno a mitad del semestre, otro al final.</p> <p>Serán exámenes de tipo test/elección múltiple o pregunta corta, o bien análisis de casos (escrito u oral)</p> <p>Si el alumno obtiene en el primer examen una calificación inferior a 5, podrá volver a examinarse de sus contenidos en el segundo examen.</p> <p>Para aprobar la asignatura, el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en cada uno de los dos exámenes.</p> <p>Para el ensayo:</p> <p>Documento final escrito.</p> <p>El profesor podrá solicitar al alumno que defienda oralmente su ensayo.</p> <p>Para aprobar la asignatura, el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en su ensayo</p>	50 %
<p>Evaluación continua de trabajo grupal:</p> <p>PORTFOLIO sobre una empresa real cotizada.</p>	<p>Para aprobar la asignatura el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en la nota final del portfolio</p>	30
	<p>Asistencia a clase</p> <p>Los alumnos pueden presentar en el aula noticias,</p>	



<p>Participación activa en el aula, y en los medios digitales de la asignatura.</p>	<p>datos y otros recursos que enriquezcan el aprendizaje, algunos contenidos teóricos de la asignatura, o incluso conclusiones de sus portfolios</p> <p>Para aprobar la asignatura, el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en su participación activa</p>	<p>20</p>
--	---	-----------

Calificaciones

RECUPERACIÓN:

Aquellos alumnos que, al finalizar el periodo lectivo de la asignatura, no hayan cumplido con los requisitos para aprobarla, podrán someterse de nuevo a un proceso de evaluación de la misma en el periodo de exámenes de recuperación que la dirección del máster establezca a tal efecto.

En este periodo de recuperación, los alumnos podrán repetir aquellas actividades de evaluación para las cuales no obtuvieron una nota superior o igual a 5.

Para el cálculo de la nota final de la asignatura, y sólo en el caso de que obtengan una puntuación mínima de "5" en la/s actividad/es que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación

ALUMNOS CON DISPENSA DE ESCOLARIDAD:

Aquellos alumnos que hayan obtenido dispensa de escolaridad deberán afrontar únicamente la actividad de "examen individual" (con sus dos partes), y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad (25% test 1, 25% test 2 y 50% ensayo). Los alumnos en esta situación podrán decidir si realizar el test de mitad de semestre en esa fecha o bien si lo realizan al final del semestre.

Plagio

El plagio será penalizado conforme a lo establecido en el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico."

Se considerará que existe plagio cuando:

. No se incluyen referencias bibliográficas ni se citan adecuadamente las fuentes consultadas para la elaboración del trabajo (cualquiera que sea la fuente, siempre debe ser citada).

. No se aprecia una diferencia clara entre la información original y la reelaboración realizada por la persona que presenta el trabajo.

. Se sustituyen algunas palabras del texto original sin que exista una verdadera reformulación del contenido.

. Con respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial generativa (IA), su utilización indebida será considerada una falta grave, según el Reglamento General de la Universidad, artículo 168.2.e: "realización de acciones tendentes a falsear o defraudar los sistemas de evaluación del rendimiento académico". Cualquier uso fraudulento o no declarado de inteligencia artificial en tareas no autorizadas, especialmente en entregas finales o evaluaciones individuales, será considerado como una falta grave de honestidad académica. Las consecuencias de ello, tras evidenciar y abrir el correspondiente expediente disciplinario, supone la calificación de suspenso (0) en la asignatura y la imposibilidad de presentarse en la siguiente convocatoria de la misma. En el caso de trabajos en grupo, se advierte que la detección de un uso indebido de estas herramientas implicará la aplicación de las sanciones correspondientes (art. 168.2.e del Reglamento



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

GUÍA DOCENTE

2025 - 2026

General de la Universidad) a todas las personas integrantes del grupo.

Uso de la inteligencia artificial

Se aplicará el Nivel 2 de la escala AI Assessment Scale (Perkins, Furze, Roe & MacVaugh, 2024), correspondiente a la categoría AI Planning. Esto significa que se autoriza el uso de herramientas de inteligencia artificial (por ejemplo, Elicit, ChatGPT, Scholar AI o LMNotebook) exclusivamente en fases concretas e iniciales de los diferentes procesos de trabajo grupal, relacionadas con la búsqueda preliminar de información para desarrollar las preguntas e hipótesis iniciales generación de ideas, facilitar la comprensión de textos complejos y diseñar presentaciones para la comunicación de resultados. El profesorado podrá requerir entregas parciales del trabajo/actividades de aprendizaje/informe de consultoría, así como la defensa oral de los proyectos, con el fin de verificar la autoría real de los contenidos y asegurar el aprendizaje por parte del grupo. En las tareas en las que esté permitido utilizar IA, el alumnado deberá documentar de forma clara y detallada: El nombre de la herramienta utilizada (por ejemplo, GPT, Elicit, Scholar AI); El prompt o consulta realizada; La sección del trabajo en la que se empleó la IA; El modo en que se reformuló o reelaboró el contenido generado.

IMPORTANTE: No se permite incorporar texto generado por IA directamente en los productos finales evaluables. La IA puede utilizarse como herramienta de apoyo durante el proceso de elaboración, pero no puede sustituir la producción académica propia.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

Tricker, B., 2025. *Corporate governance: Principles, policies, and practices (5th edition)*. Oxford (UK): Oxford University Press.

Larcker, D. y Tayan, B., 2020. *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and their Consequences (3rd edition)*. Old Tappan (NJ): Pearson.

Bibliografía Complementaria

Huse, M., 2007. *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.

Hilb, M., 2012. *New Corporate Governance. Successful Board Management Tools (4th edition)*. Heidelberg: Springer-Verlag.

Mallin, C., 2013. *Corporate Governance (5th edition)*. Oxford (UK): Oxford University Press.