

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre	GOBIERNO CORPORATIVO
Titulación	MBA
Curso	
Semestre	1º y 2º
Créditos ECTS	3
Carácter	Obligatoria
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Dirección y Organización

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	PALOMA BILBAO CALABUIG
Departamento	Departamento de Gestión Empresarial
Área	Estrategia y Organización
Despacho	OD-429 (Alberto Aguilera 23)
e-mail	pbilbao@cee.upcomillas.es
Teléfono	+34915422800 ext. 2453
Horario de Tutorías	Disponibilidad por petición de cita vía mail
Nombre	IGNACIO URBELZ PÉREZ
Departamento	ICADE Business School
Área	Estrategia y Organización
e-mail	iurbelz@comillas.edu
Horario de Tutorías	Disponibilidad por petición de cita vía mail
Nombre	SERGIO KLECKER CARRILLO
Departamento	ICADE Business School
Área	Estrategia y Organización
e-mail	sklecker@comillas.edu
Horario de Tutorías	Disponibilidad por petición de cita vía mail

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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 al que los alumnos pueden aproximar su carrera profesional, si así lo desean: esta asignatura les dará las bases necesarias para ello.</p>
Objetivos
<p>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?</p>

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, geográficas 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 y formación

COMPETENCIAS

Competencias

Competencias Genéricas del área-asignatura

CG 1. Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión

CG 2. Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales

CG 5. 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

CG 6. Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa

CG 8. 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

CG 9. 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

Competencias Específicas del área-asignatura

CE 1 – Conocimiento histórico y científico del gobierno corporativo que permita al alumno diseñar un sistema eficiente del gobierno de la empresa:

RA1.CE1 Identifica y comprende las diferencias nacionales de gobierno corporativo en el mundo, y comprende sus ventajas e inconvenientes.

RA2.CE1 Conoce las teorías y las herramientas que permiten evaluar un determinado sistema de gobierno corporativo, y sabe aplicarlas desde la perspectiva de cualquier *stakeholder*

RA3.CE1 Sabe diseñar un sistema de gobierno y un consejo de administración eficaz, 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

METODOLOGÍA DOCENTE

Metodología Presencial: Actividades	Competencias
<p>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).</p> <p>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.</p>	Todas las mencionadas
<p>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.</p> <p>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 <i>feedback</i> sobre su proceso de aprendizaje</p>	Todas las mencionadas
Metodología No presencial: Actividades	Competencias
<p>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.</p> <p>La conclusión final del portfolio consistirá en responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la ideología real y verdaderamente dominante en el sistema de gobierno de la empresa estudiada? ¿Quiénes son los actores realmente poderosos en la empresa? ¿Cómo ejercen estos actores su poder sobre la dirección estratégica de la empresa? <p>Se harán entregas parciales del portfolio a lo largo del semestre (las fechas de entrega se establecerán en el cronograma)</p>	Todas las mencionadas
<p>Trabajos monográficos y de investigación, individuales: ENSAYO. Ejercicio individual escrito en el que el alumno responde 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</p> <p>La extensión máxima del ensayo será de 3 páginas, excluidos las referencias bibliográficas y los anexos (éstos últimos si los hubiere)</p>	Todas las mencionadas

<p>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.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p>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.</p>	<p>Todas las mencionadas</p>
<p>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.</p>	<p>CG 5. 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</p>

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Para aprobar la asignatura, el alumno deberá obtener una calificación **superior o igual a 5 en la nota de todas y cada una de las actividades de evaluación (excepto en la actividad “Participación”)**.

NO se tendrán en cuenta los ejercicios que NO se entreguen en las condiciones exactas de lugar, fecha y hora programadas para cada ejercicio, y comunicadas al inicio del curso/cuatrimestre en el cronograma de la materia.

Nota final de la asignatura:

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
Examen individual	Consta de dos partes: 1. Tests sobre conceptos clave (25% de la nota de la ASIGNATURA) Los alumnos realizarán dos exámenes individuales, uno a mitad del semestre, otro al final. Serán exámenes de tipo test/elección múltiple o pregunta corta. Si el alumno obtiene en el primer examen una calificación inferior a 5, podrá volver a examinarse de sus contenidos en el segundo examen. Al final del semestre, el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en cada uno de los dos exámenes 2. Ensayo (25% de la nota de la ASIGNATURA) Documento final escrito	50%
Evaluación continua de trabajo grupal: PORTFOLIO sobre una empresa real cotizada.	Nota final del portfolio : <ul style="list-style-type: none">• 30% de la nota: media aritmética de las entregas parciales• 70% de la nota: documento final	30%
Participación – presentación oral pública	Participación activa en el aula, y en los medios digitales de la asignatura. Los alumnos pueden presentar en el aula noticias, datos y otros recursos que enriquezcan el aprendizaje, algunos contenidos teóricos de la asignatura, o incluso conclusiones de sus portfolios Asistencia a clase	20%

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 (excepto para la actividad "Participación").

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 actividad que recuperan, se les aplicarán las ponderaciones establecidas como norma de evaluación siempre que esta aplicación mejore la nota obtenida la primera vez que se evaluó la asignatura.

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. 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.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	14	(las mismas que las de las clases prácticas)	6
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
20	5	10	10
CRÉDITOS ECTS:			3 (75 horas de trabajo)

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS *

Bibliografía Básica
Libros de texto
Larcker, D. y Tayan, B., 2015. <i>Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and their Consequences</i> . Old Tappan (NJ): Pearson.
Artículos
El equipo docente indicará a los alumnos las referencias a artículos académicos y divulgativos elaborados por instituciones académicas y empresariales de referencia. Asimismo, llegado el caso, se proporcionarán en clase materiales de actualidad para su trabajo en el aula.
Bibliografía Complementaria
Libros de texto
Huse, M., 2007. <i>Boards, Governance and Value Creation</i> . Cambridge (UK): Cambridge University Press.
Hilb, M., 2012. <i>New Corporate Governance. Successful Board Management Tools</i> (4th edition). Heidelberg: Springer-Verlag.
Mallin, C., 2013. <i>Corporate Governance (5th edition)</i> . Oxford (UK): Oxford University Press.



**SYLLABUS
ACADEMIC YEAR
2017-2018**

COURSE GENERAL OVERVIEW

Course details	
Title	CORPORATE GOVERNANCE
Programme	MBA
Year	
Timing	1 st SEMETER and 2 ND SEMESTER
ECTS	3 ECTS
Core/elective	Core
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation

Instructors' details	
Lecturer:	
Name	Dr. PALOMA BILBAO-CALABUIG (Ms)
Department	Management
Area	Business Strategy and Organisation
Office	OD-429 (Alberto Aguilera 23 building)
e-mail	pbilbao@icade.comillas.edu
Phone	+34915422800 ext. 2453
Contact	By appointment (via email)
Name	IGNACIO URBELZ PÉREZ
Department	ICADE Business School
Area	Business Strategy and Organisation
e-mail	iurbelz@comillas.edu
Contact	By appointment (via email)
Name	SERGIO KLECKER CARRILLO
Department	ICADE Business School
Area	Business Strategy and Organisation
e-mail	sklecker@comillas.edu
Contact	By appointment (via email)

COURSE DESCRIPTION

Context of the course
The course in the professional context
<p>Corporate Governance (CG) deals with the politics, processes and rules through which companies are managed and monitored, and is a topic of very high relevance in the field of Strategic Management. The way a company is governed determines the rights and the relations among all stakeholders involved in the company survival; it therefore determines the way a company is strategically managed.</p> <p>It is of the highest interest for practitioners to know, understand and use all CG topics, and from their various lenses: monitoring systems, board of directors' decision-making and team-working, power dynamics, proxy dynamics, among others.</p> <p>Besides, the consulting industry has developed a new business line based on the CG consulting services, a new and very active business line from which our students can profit in their future professional life.</p>
Course objectives
<ul style="list-style-type: none">– Introduce students to the basic concepts and tools of CG; the course help them understand that CG is also a strategic management framework.– Prepare students to work in an environment that requires the ability to understand the problems arising from the ownership-board-management relationships, and the influence of culture in these relationships– Allow students answer the following question: “who has the ultimate power to manage the company?”

COURSE CONTENTS

Contents
PART 1: UNDERSTANDING THE RELEVANCE OF CORPORATE GOVERNANCE
Topic 1: Corporate Governance: actors, contexts and ideologies
Topic 2: Ownership and investors
Topic 3: National, geographical and cultural differences
PART 2: THE HUMAN SIDE OF CORPORATE GOVERNANCE: THE BOARD OF DIRECTORS
Topic 4: The board: keys to its functioning and performance
Topic 5: The board: selection, training and compensation

SKILLS

Skills and abilities to be developed

Generic skills

- CG 1. Analysis and synthesis cognitive abilities applied to the business management world
- CG 2. Information and data management as a key ability to identify, formulate and solve business problems, that is, to make decisions in organisations
- CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, team work and leadership
- CG 6. Ethical commitment to the moral values and to the corporate social responsibility
- CG 8. Critical thinking and debating skills
- CG 9. Autonomous learning skills

Course specific skills

CE 1. Holding the historic and scientific knowledge of Corporate Governance that permits students design efficient governance mechanisms for companies.

Student's expected learning outcomes:

RA1CE1. Students are able to identify and understand the cultural differences of corporate governance in the world, they also understand the pros and cons of the different cultural CG systems

RA2CE1. Students know and understand the theories and the tools that allow them assess a specific CG system (of a nation, of a company), and apply them from any stakeholder's lens

RA3CE1. Students know how to design a CG system and an efficient board of directors, they know how to define the different roles assigned to the different CG actors (directors, owners, managers)

TEACHING METHODOLOGIES

Course teaching activities	
Teaching and learning in the classroom	Skills to be developed
<p>Lectures. Instructors will promote debate during theoretical lectures. Students must come to lectures with all the pre-reading done. Attendance and participation are essential requirements for the effectiveness of the lecturing sessions.</p>	All skills specified above
<p>Portfolio Students work in group on a guided basis; they will elaborate a portfolio focused on one specific real and quoted company of their choice (one per group). During these working sessions, students will research data on the chosen company, and will try to link these data to the CG theory previously read and explained. They will simultaneously clarify and complete the different concepts they work on. Each group will hand in their piece of work at the end of the portfolio session, they will, in exchange, get feedback from instructors regarding their work and their learning process</p>	All skills specified above
Teaching and learning outside the classroom	Skills to be developed
<p>Portfolio Students will work in group on the portfolio of a real quoted company of their choice. The final output will be an argumentative and evaluative paper focused on giving answer to the following questions: “What is the actual company’s CG ideology?” “Who are the actual powerful actors in the CG of the company?” “How do they exert their power into the strategic management of the company?” Groups will hand in different parts of their portfolio, usually after the working sessions in the classroom, but they will also hand in a complete final portfolio at the end of the semester</p>	All skills specified above
<p>Essay. At the end of the semester, students will hand in a piece of argumentative writing several paragraphs long written about one CG topic proposed by the instructors. The essay allows students say something for themselves using the contents of the course, to present ideas they have learned in their own way. The emphasis should be on working with other people’s ideas, rather than reproducing their words, but the students’ voice should show clearly. The ideas and people students refer to in their essay need to be made explicit by a system of referencing. The proposed topics can lead to a descriptive, or explicative, or comparison essay The final paper should not be longer than 3 pages (references and appendices excluded)</p>	All skills specified above

<p>Individual study and reading. Each student will need to organise their time outside the class in order to do all the pre-readings of each session, and in order to profoundly study the subject: they will have to understand, elaborate, retain and assess all concepts, theories and tools presented and worked in class. The course instructors will recommend some complementary reading.</p>	<p>All skills specified above</p>
<p>Tutorials. Students will have a chance to meet with the course instructor individually and outside the class if required. These tutorial sessions will help students solve problems and uncertainties faced regarding the course contents, activities and assessment.</p>	<p>All skills specified above</p>
<p>Collaborative learning As students will have to work in groups, each of them will have a chance to develop interpersonal working skills while collaborating with their group mates.</p>	<p>CG 5. Interpersonal skills: listening, negotiating, persuading, and team work and leadership</p>

COURSE EVALUATION AND ASSESSMENT CRITERIA

Students **will have to pass each and every assessment activity** shown in the table below (except for the “Class participation” activity).

Assignments must be delivered in the time and date specified by the course instructor, otherwise students will get a grade of “0” in the missed assignment.

Course final grade weights:

Activities to be assessed	Evaluation criteria	weight
Individual examination	<p>2 types:</p> <p>1. Tests (25% of COURSE final grade) Students will take 2 multiple choice tests: a mid-term test and a final test In case they fail it (grade < 5), students will be allowed to retake their mid-term test at the end of the semester together with the final test At the end of the semester, students must get a grade of 5 or more in each of the 2 individual exams</p> <p>2. Essay (25% of COURSE final grade) One final written document to hand in</p>	50%
Study case in group: PORTFOLIO of a real and quoted company	<p>Final grade of the portfolio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Average grade of the different and periodical assignments groups have been handing in – 30% • Grade of the complete final written document – 70% 	30%
Class participation (individual) – oral presentations	<p>Active participation in class and in the course digital media Students can present in class news and data to enrich lectures, some of the course contents, or even the results or conclusions of their own portfolio Class attendance</p>	20%

Re-sits.

In case of failure, students can re-sit each failed activity (except for the “Class participation” activity). The final grade weighting will be kept as far as it improves the student’s final grade. Re-sits are usually scheduled at the end of the academic year.

Students with attendance waiver

In order to pass the course, these students will have to take the 2 types of individual exams and the final grade of the course will be 100% the average grade of these exams.

They will be allowed to choose between taking the mid-term test and the final test, or to take just one final test covering all course contents.

SUMMARY OF STUDENTS' WORKING HOURS		
CONTACT HOURS		
Lectures	Group work sessions	Examination
10	14	6
WORKING HOURS OUTSIDE THE CLASSROOM		
Individual reading and preparation	Collaborative learning (working in groups)	Individual study
20	15	10
Total: 3 ECTS:		75 working hours

REFERENCES AND OTHER BIBLIOGRAPHIC RESOURCES

References

Books

Basic references:

Larcker, D. y Tayan, B., 2015. *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and their Consequences*. Old Tappan (NJ): Pearson.

Complementary references:

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.

Articles and other bibliographic resources

The course instructor will provide students with a series of academic and consulting readings related with each of the topics covered by the course.