



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Gobierno Corporativo
Código	E000004349
Título	<a href="#">Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)</a>
Impartido en	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] Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA) [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	3,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Máster Universitario en Administración de Empresas (MBA)
Responsable	Paloma Bilbao (pbilbao@comillas.edu)
Horario	cita previa por email
Horario de tutorías	cita previa por email
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	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Ignacio Urbelz Pérez
Departamento / Área	ICADE Business School
Correo electrónico	iurbelz@comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	María Paloma Bilbao Calabuig
Departamento / Área	Departamento de Gestión Empresarial
Despacho	Alberto Aguilera 23 [OD-429]
Correo electrónico	pbilbao@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Sergio José Klecker Carrillo



<b>Departamento / Área</b>	ICADE Business School
<b>Correo electrónico</b>	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 (*stakeholders*), 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?

#### Prerequisitos

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															
<b>CG01</b>	Capacidades cognitivas de análisis y síntesis aplicadas a situaciones de negocios y problemáticas organizativas de gestión														
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas</td></tr><tr><td><b>RA3</b></td><td>Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada</td></tr><tr><td><b>RA4</b></td><td>Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio	<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas	<b>RA3</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada	<b>RA4</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados						
<b>RA1</b>	Describe, relaciona e interpreta situaciones y planteamiento de nivel medio														
<b>RA2</b>	Selecciona los elementos más significativos y sus relaciones en las situaciones planteadas														
<b>RA3</b>	Identifica las carencias de información y establece relaciones con elementos externos a la situación planteada														
<b>RA4</b>	Es capaz de resumir y estructurar la información empleando los conceptos adecuados														
<b>CG02</b>	Gestión de la información y de datos como elementos clave para la toma de decisiones y la identificación, formulación y resolución de problemas empresariales														
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos</td></tr><tr><td><b>RA3</b></td><td>Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes	<b>RA2</b>	Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos	<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información								
<b>RA1</b>	Busca, conoce, sintetiza y utiliza adecuadamente datos primarios y secundarios procedentes de diversas fuentes														
<b>RA2</b>	Conoce y usa Internet para buscar y manejar información, textos y datos														
<b>RA3</b>	Discierne el valor y la utilidad de diferentes fuentes y tipos de información														
<b>CG05</b>	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														
	<table border="1"><tr><td><b>RA1</b></td><td>Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones</td></tr><tr><td><b>RA2</b></td><td>Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo</td></tr><tr><td><b>RA3</b></td><td>Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea</td></tr><tr><td><b>RA4</b></td><td>Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias</td></tr><tr><td><b>RA5</b></td><td>Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes</td></tr><tr><td><b>RA6</b></td><td>Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo</td></tr><tr><td><b>RA7</b></td><td>Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio</td></tr></table>	<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones	<b>RA2</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo	<b>RA3</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea	<b>RA4</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias	<b>RA5</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes	<b>RA6</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo	<b>RA7</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio
<b>RA1</b>	Utiliza el diálogo para colaborar y generar buenas relaciones														
<b>RA2</b>	Muestra capacidad de empatía y diálogo constructivo														
<b>RA3</b>	Es capaz de despersonalizar las ideas en el marco del trabajo en grupo para orientarse a la tarea														
<b>RA4</b>	Participa de forma activa en el trabajo de grupo compartiendo información, conocimientos y experiencias														
<b>RA5</b>	Se orienta a la consecución de acuerdos y objetivos comunes														
<b>RA6</b>	Contribuye al establecimiento y aplicación de procesos y procedimientos de trabajo en equipo														
<b>RA7</b>	Desarrolla su capacidad de liderazgo y no rechaza su ejercicio														



	<b>RA8</b>	Aplica conocimientos y formas de actuación contrastadas en situaciones conocidas a otras que son nuevas o inesperadas
	<b>RA9</b>	Comprende que lo nuevo es una oportunidad de mejora y es consustancial a la vida profesional
<b>CG06</b>	Compromiso ético en la aplicación de valores morales y los de la organización frente a dilemas éticos y de responsabilidad social corporativa	
	<b>RA1</b>	Asume la deontología y los valores asociados al desempeño de la profesión
	<b>RA2</b>	Persigue la excelencia en las actuaciones profesionales
	<b>RA3</b>	Asume una actitud responsable hacia las personas, con los medios y recursos que se utilizan o gestionan
	<b>RA4</b>	Se preocupa por las consecuencias que su actividad y su conducta puede tener para los demás
<b>CG08</b>	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	
	<b>RA1</b>	Identifica, establece y contrasta las hipótesis, variables y resultados de manera lógica y crítica
	<b>RA2</b>	Revisa las opciones y alternativas con un razonamiento crítico que permita discutir y argumentar opiniones contrarias
<b>CG09</b>	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	
	<b>RA1</b>	Realiza sus trabajos y su actividad necesitando sólo unas indicaciones iniciales y un seguimiento básico
	<b>RA2</b>	Busca y encuentra recursos adecuados para sostener sus actuaciones y realizar sus trabajos
	<b>RA3</b>	Amplía y profundiza en la realización de sus trabajos
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>CE03</b>	Conocimiento histórico y científico del gobierno corporativo que permita al alumno diseñar un sistema eficiente del gobierno de la empresa	
		Conoce y comprende las distintas teorías sobre el papel de los mecanismos de



<b>RA1</b>	Conoce y comprende los diferentes roles sobre el papel de los mecanismos de control en la mejora del desempeño/éxito empresarial
<b>RA2</b>	Identifica y localiza las diferencias nacionales de gobierno corporativo en el mundo, y comprende sus ventajas e inconvenientes
<b>RA3</b>	Conoce las teorías y las herramientas que permiten evaluar un determinado sistema de gobierno corporativo
<b>RA4</b>	Toma posición ante distintas teorías y sabe justificar su elección
<b>RA5</b>	Sabe evaluar el gobierno de una empresa desde la perspectiva de un inversor (o potencial inversor) en dicha compañía
<b>RA6</b>	Define los objetivos estratégicos del sistema de gobierno de una empresa
<b>RA7</b>	Define el papel que han de jugar los principales involucrados en el gobierno de una empresa: el consejo de administración y sus comisiones, y los propietarios de la empresa
<b>RA8</b>	Diseña la estructura interna del consejo de administración
<b>RA9</b>	Conoce la influencia de la estructura de la propiedad de la empresa sobre la eficiencia del sistema de gobierno diseñado

## 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?

¿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)

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



**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
<b>CRÉDITOS ECTS: 3,0 (75,00 horas)</b>		

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
	Para los <b>tests</b> :	



<p><b>Examen individual</b></p> <p>Consta de dos partes:</p> <p>1. <b>Tests sobre conceptos clave</b> (30% de la nota de la ASIGNATURA)</p> <p>2. <b>Ensayo</b> (20% de la nota de la ASIGNATURA)</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.</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 <b>una nota superior o igual a 5 en cada uno de los dos tests</b></p> <p>Para el <b>ensayo</b>:</p> <p>Documento final escrito.</p> <p>Para aprobar la asignatura, el alumno deberá haber obtenido <b>una nota superior o igual a 5 en su ensayo</b></p>	<p>50 %</p>
<p><b>Evaluación continua de trabajo grupal:</b></p> <p><b>PORTFOLIO</b> sobre una empresa real cotizada.</p>	<p>Nota final del <b>portfolio</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 30% de la nota: media aritmética de las entregas parciales</li><li>• 70% de la nota: documento final</li></ul> <p>Para aprobar la asignatura el alumno deberá haber obtenido <b>una nota superior o igual a 5 en la nota final del portfolio</b></p>	<p>30</p>
<p><b>Participación activa</b> en el aula, y en los medios digitales de la asignatura.</p>	<p>Asistencia a clase</p> <p>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</p> <p>Para aprobar la asignatura, el alumno deberá haber obtenido <b>una nota superior o igual a 5 en su participación activa</b></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.

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

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

Tricker, B., 2019. *Corporate governance: Principles, policies, and practices (4<sup>th</sup> edition)*. Oxford (UK): Oxford University Press.

### 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 (5<sup>th</sup> edition)*. Oxford (UK): Oxford University Press.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos [que ha aceptado en su matrícula](#) entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)