

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura | |
|------------------------|-------------------------------------|
| Nombre | GOBIERNO CORPORATIVO |
| Titulación | MBA |
| Curso | |
| Semestre | 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 | Organización |
| Despacho | OD-429 (Alberto Aguilera 23) |
| e-mail | pbilbao@cee.upcomillas.es |
| Teléfono | +34915422800 ext. 2453 |
| Horario de Tutorías | Disponibilidad continua 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: Los inversores y el mercado de control corporativo |
| 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 |
|---|--|------------|
| Exámenes individuales. | <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>Al final del semestre, el alumno deberá haber obtenido una nota superior o igual a 5 en cada uno de los dos exámenes</p> | 25% |
| <p>Portfolio. Portfolio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30% de la nota: media aritmética de las entregas parciales - 70% de la nota: documento final | <p>Aplicación práctica</p> <p>Capacidad crítica y sintética</p> <p>Capacidad investigadora (búsqueda de fuentes, tratamiento de información, citas y referencias, aspectos formales de un trabajo de investigación)</p> <p>Capacidad comprensiva y relacional.</p> <p>Capacidad argumentativa.</p> | 40% |
| Ensayo | <p>Capacidad de análisis y síntesis</p> <p>Capacidad de gestionar información proveniente de fuentes diversas</p> <p>Capacidad de aplicar los conocimientos teóricos a un esquema de trabajo académico predeterminado.</p> <p>Se proporcionará a los alumnos documentación guía para la elaboración de un ensayo académico, y para la evaluación del mismo</p> | 25% |
| Participación | <p>Participación activa en el aula, y en los medios digitales de la asignatura</p> <p>Asistencia a clase</p> | 10% |

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 "exámenes individuales", y su nota final en la asignatura estará formada en un 100% por la calificación en dicha actividad. Los alumnos en esta situación podrán afrontar los dos exámenes o un único examen (liberando o no materia).

| 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 |
| 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. A., 2013. Corporate Governance (4th edition). Oxford: Oxford University Press. |
| 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. |



| |
|---|
| SYLLABUS ACADEMIC YEAR 2015-2016 |
|---|

COURSE GENERAL OVERVIEW

| Course details | |
|----------------|------------------------------------|
| Title | CORPORATE GOVERNANCE |
| Programme | MBA |
| Year | |
| Timing | 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) |

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: Investors and the market for corporate control |
| 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 exams | 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 | 25% |
| Study case in group: PORTFOLIO of a real and quoted company | Final grade of the portfolio: <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% | 40% |
| Individual written work: ESSAY | One final written document to hand in | 25% |
| Class participation (individual) | Active participation in class and in the course digital media Class attendance | 10% |

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.

| 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

- 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. A., 2013. Corporate Governance (4th edition). Oxford: 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.