



CORPORATE GOVERNANCE

2 AL 6 DE MAYO, 2016

PROGRAMA ÚNICO Y EXCLUSIVO PARA EJECUTIVOS DE ALTA DIRECCIÓN DE AMÉRICA LATINA



Yale SCHOOL OF MANAGEMENT
Executive Education

VIVA LA EXPERIENCIA IN-CAMPUS

en Yale School of Management



Desarrollado por Seminarium Internacional en conjunto con Yale School of Management para ofrecer un programa único en contenidos, impartido por un cuerpo académico de excelencia mundial.

Developed by Seminarium Internacional and Yale School of Management to deliver a unique curriculum taught by world renowned professors.



CG es un Programa Internacional In-Campus que se realiza una sola vez al año en el campus de Yale University en New Haven, Connecticut, EE.UU.

CG is an International In-Campus Program offered once a year at Yale University's campus in New Haven, Connecticut, USA.



Diseñado exclusivamente para Presidentes, Gerentes Generales, Directores, Miembros de Juntas Directivas, Abogados Corporativos y Stakeholders de las empresas más importantes de América Latina.

Designed exclusively for Presidents, General Managers, Directors, Members of Board of Directors, Corporate Attorneys, and Stakeholders from the most important companies in Latin America.



Único programa que cuenta con traducción simultánea en inglés y español y material académico en ambos idiomas.

CG is the only program of its kind with simultaneous translation and all academic materials offered in both languages.

WELCOME TO CORPORATE GOVERNANCE

Estimado Ejecutivo,

En un mundo interconectado, donde la transparencia se ha transformado en un valor fundamental para el buen funcionamiento de la sociedad, el concepto de Gobierno Corporativo se torna indispensable para la integridad y gestión de las organizaciones, repercutiendo directamente en la salud y estabilidad de las economías del mundo.

De esta forma, es responsabilidad de los miembros de la junta directiva proteger los intereses de la compañía y los accionistas, crear valor para la empresa y asegurar el uso eficiente de los recursos a través de la transparencia de información.

En este contexto, es un placer para Yale School of Management y Seminarium Internacional presentar la quinta versión del programa Corporate Governance, diseñado especialmente para abogados corporativos, directores ejecutivos y miembros de juntas de empresas latinoamericanas que deseen obtener una comprensión cabal del gobierno corporativo y obtener importantes herramientas para ayudar a su empresa a servir a la sociedad de manera responsable, ética y transparente.

Corporate Governance le entregará las últimas tendencias, junto a las mejores prácticas de las más reconocidas empresas del mundo. Usted compartirá experiencias, establecerá redes de contacto con pares de primer nivel e interactuará con un destacado cuerpo académico. Regresará a su trabajo con nuevas ideas y perspectivas, que le permitirán tomar mejores decisiones y llevar a sus organizaciones hacia el éxito. Además, recibirá el certificado "Corporate Governance Program", emitido por Yale School of Management.

Le invitamos a participar en Corporate Governance y vivir una experiencia inolvidable en Yale University.

Dear Executive,

In an interconnected world, where transparency is a fundamental value for the proper functioning of society, Corporate Governance has become essential to the integrity and management of organizations, directly affecting the health and stability of world economies.

Thus, it is the responsibility of the board of directors to protect the interests of the company and the shareholders, to create value and ensure the efficient use of resources through transparency of information.

In this context, it is a pleasure for Yale School of Management and Seminarium Internacional to present the fifth version of the Corporate Governance program, especially designed for CEOs, corporate attorneys, and board members of Latin American companies that wish to obtain a thorough understanding of corporate governance and important tools to help their company serve society in a responsible, ethical, and transparent way.

Corporate Governance will deliver the latest trends, together with the best practices of the most renowned companies in the world. You will share experiences, establish networking with peers and interact with Yale's distinguished faculty. You will return to work with new ideas and perspectives that will allow you to make better decisions and to lead your organization toward future success. Upon completion, you will receive a "Corporate Governance" program certificate, issued by Yale School of Management.

We invite you to participate in the Corporate Governance program and live an unforgettable experience at Yale University.



Sven Kroneberg
Presidente
Seminarium Internacional



Molly Nagler
Associate Dean for Executive Programs
Yale School of Management



Yale SCHOOL OF MANAGEMENT

Executive Education

YALE UNIVERSITY

Fundada en 1701 y siendo la tercera institución más antigua de Estados Unidos, Yale es una universidad con marcadas tradiciones. Está catalogada dentro de las mejores universidades del mundo. En la diversidad de sus estudiantes, su visión global y reconocidas investigaciones, es también una universidad de constantes cambios. Liderada por un destacado cuerpo académico, la educación e investigación continúan a nivel de postgrado en sus escuelas profesionales y programas de postgrado.

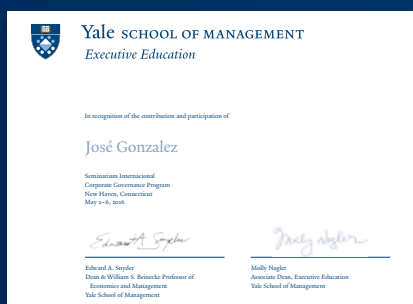
Tal como las mejores universidades de investigación, Yale tiene una misión tripartita: crear, preservar, y diseminar conocimiento. Yale maneja cada parte de su misión en los más altos estándares de excelencia, a la par con las mejores instituciones del mundo. Busca atraer a un grupo diverso de personas extremadamente talentosas a través de la nación y en todo el mundo, con el objetivo de educarlos para ser líderes en sus profesiones y en la sociedad.

Founded in 1701, making it the third oldest higher education institution in the United States, Yale is a university with honored traditions. It is ranked among the top universities in the world. In the diversity of its students, its global outlook, and its outstanding research, it is also a university of compelling change. Led by a distinguished faculty, it carries on its education and research on to the graduate level in its graduate and professional schools.

Like all great research universities, Yale has a tripartite mission: to create, preserve, and disseminate knowledge. Yale aims to carry out each part of its mission at the highest level of excellence, on par with the best institutions in the world. Yale seeks to attract a diverse group of exceptionally talented men and women from across the nation and around the world and to educate them for leadership in scholarship, the professions, and society.



► CERTIFICADO / CERTIFICATE



Los asistentes recibirán un certificado emitido por Yale School of Management.

The participants will receive a program certificate from Yale School of Management.



YALE SCHOOL OF MANAGEMENT (SOM)

La misión de Yale School of Management es educar líderes para los negocios y la sociedad, combinando rigurosas habilidades gerenciales con un enfoque especial en factores económicos, sociales y políticos.

Los ejecutivos hoy se ven enfrentados a un mercado rápidamente cambiante, donde los problemas no vienen designados de forma ordenada en marketing, finanzas u operaciones. Yale School of Management aprovecha sus habilidades más allá de las disciplinas tradicionales de escuelas de negocio para ayudarlo a pensar expansivamente sobre los desafíos y oportunidades que su organización tiene por delante.

The mission of the Yale School of Management is to educate leaders for business and society, combining rigorous management skills with special focus on economic, social and political factors.

Executives today face a swiftly changing marketplace in which problems don't come neatly labeled as marketing, finance, or operations. The Yale School of Management draws on expertise beyond the traditional business school disciplines to help you think expansively about the challenges and opportunities ahead for your organization.



OBJETIVO GENERAL / GENERAL OBJECTIVE ◀

El objetivo principal de Corporate Governance es desarrollar un marco de entendimiento del gobierno corporativo y las responsabilidades de la junta directiva, además de obtener las herramientas y amplitud de perspectiva necesarias para guiar a su empresa de una manera transparente y ética.

The main objective of Corporate Governance is to develop a framework of understanding of corporate governance and the responsibilities of the board of directors, and obtain the necessary tools and breadth of perspective to guide your company in a transparent and ethical manner.

QUIÉNES DEBEN PARTICIPAR / WHO SHOULD ATTEND ◀

Presidentes, Gerentes Generales, Directores, Miembros de Juntas Directivas, Abogados Corporativos y Stakeholders:

- De empresas que tengan un volumen de ventas anual de al menos USD 20 millones.
- De empresas que tengan un número de empleados igual o superior a 200.
- Con un mínimo de 15 años de experiencia en alta gerencia.

Para lograr un ambiente de aprendizaje de par a par y el más alto networking, sólo se aceptan las postulaciones que cuentan con la experiencia requerida.

Presidents, General Managers, Directors, Members of Board of Directors, Corporate Attorneys and Stakeholders:

- *From companies that have an annual sales volume of at least US \$20 million.*
- *From companies that have 200 or more employees.*
- *With a minimum of 15 years of experience in senior management positions.*

In order to achieve high-level networking and peer to peer learning opportunities, participation will be limited to applicants that have the necessary experience.



JEFFREY SONNENFELD

D.B.A., Harvard University

Jeffrey Sonnenfeld fue profesor de Harvard Business School durante una década, y fue Senior Associate Dean de los programas ejecutivos en Yale School of Management. Es fundador y presidente del Chief Executive Leadership Institute en Yale SOM. Sus investigaciones han sido publicadas en más de 100 artículos académicos en prestigiosas revistas académicas, y ha sido autor de 8 libros, incluyendo dos *best-sellers*. Fue nombrado como uno de los 10 profesores más influyentes por la revista *BusinessWeek* y una de las 100 figuras más influyentes en Gobierno Corporativo por la revista *Directorship*. Su trabajo ha sido citado regularmente en medios de comunicación tales como *BusinessWeek*, *Forbes*, *the Wall Street Journal*, *the New York Times*, *Time*, *the Economist*, *the Financial Times*, *the Washington Post* y CNN, entre muchos otros.

Jeffrey Sonnenfeld served as a professor at Harvard for a decade, and was Senior Associate Dean of executive programs at the Yale School of Management. He is the founder and president of the Chief Executive Leadership Institute of Yale SOM. His research has been published in more than 100 scholarly articles in leading academic journals, and he is also the author of 8 books, including two bestsellers. He was named one of the world's 10 most influential business school professors by BusinessWeek and among the 100 most influential figures in corporate governance by Directorship Magazine. His work is regularly cited by the general media in such outlets as BusinessWeek, Forbes, the Wall Street Journal, the New York Times, Newsweek, Time, the Economist, the Financial Times, the Washington Post and CNN, among many others.

LO QUE HACE UNA GRAN JUNTA: EL CARÁCTER Y EL PROCESO DE GOBERNANZA WHAT MAKES GREAT BOARDS GREAT: THE CHARACTER AND PROCESS OF GOVERNANCE

Esta sesión analizará los roles de los directores, procesos de toma de decisiones y la cultura del directorio para revelar las cualidades claves del carácter del directorio. Existe una serie de dificultades comunes que afectan negativamente los sistemas de gobierno interno. El profesor Sonnenfeld analizará acciones específicas que han adoptado algunos directorios de alto desempeño para mejorar su supervisión independiente y diligente para los accionistas. También revelará de qué forma estos directorios han mejorado sus relaciones con la gerencia para entregar dirección estratégica.

This session will examine director roles, decision making processes, and the board culture to reveal key qualities of board character. There are several common pitfalls which erode effective internal governance systems. Professor Sonnenfeld will discuss specific actions that certain high performing boards have taken to enhance their independent, diligent oversight for shareholders. He will also reveal how these boards have improved their partnerships with management to provide strategic direction..

LIDERANDO A SUS LÍDERES: DESARROLLO DE LIDERAZGO, PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN Y COACHING LEADING YOUR LEADERS: LEADERSHIP DEVELOPMENT, SUCCESSION PLANNING AND COACHING OF GOVERNANCE

Un aspecto clave de la continuidad de una empresa es su legado de liderazgo y su desarrollo de generaciones futuras de líderes. Las prioridades de un director ejecutivo cambian con el tiempo, dependiendo de si está al inicio o al término de su cargo. Los miembros del directorio pueden hacer coaching o mentoría para abordar dichas necesidades en evolución. El profesor Sonnenfeld presentará distintos estilos de salida de algunos líderes, sus efectos en las decisiones del directorio y cuándo las empresas deberían preparar talentos internos y cuándo buscarlos fuera de esta.

A key aspect of the continuity of a business is its legacy of leadership and its development of future generations of leaders. The priorities of a CEO change over time, depending on whether they are entering their term or exiting. Board members can provide coaching and mentoring to address these evolving needs. Professor Sonnenfeld will present different departure styles of individual leaders, how this affects the board's decisions, and when firms should groom talent from within and when they should turn to outside recruiting.



CONTINUACIÓN JEFFREY SONNENFELD

GOBIERNO CORPORATIVO DESDE EL INTERIOR HACIA EL EXTERIOR: RESUMEN DEL PROGRAMA
BOARD GOVERNANCE FROM THE INSIDE OUT: PROGRAM WRAP-UP

Esta sesión integrará lo aprendido en la semana. Los participantes compartirán las lecciones claves que hayan tenido el significado más importante después de las sesiones con cada uno de los conferencistas para revelar los temas que se repiten y las implicancias de las recomendaciones que entran en conflicto. Haremos una lista de ideas para implementación una vez de vuelta en sus empresas. También discutiremos los distintos mensajes para las empresas y sociedades de propiedad familiar versus las empresas que transan en bolsa y las ONG.

This session will integrate the learnings from the week. Participants will share key takeaways with the greatest meaning for them from each of the speakers to reveal consistent themes and the implications of conflicting recommendations. We will list ideas for implementation back in their own enterprises while working to identify the different message for private family enterprises and partnerships versus public corporations and NGOs.

EL ROL DEL GOBIERNO CORPORATIVO
THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE

La empresa es una institución que debe mejorar la sociedad mediante el aumento del bienestar de los distintos elementos que la conforman. Esta sesión se centrará en la manera en que el gobierno corporativo puede y debe ser de manera eficaz el medio a través del cual las empresas cumplan tales expectativas, incluyendo el rol que desempeñan la administración, el directorio y los inversionistas en los complejos mercados financieros de hoy.

The corporation is an institution that should enhance society, improving the welfare of its many constituents. This session will focus on how corporate governance can and should effectively be the means by which corporations achieve such expectations, including the role management, the board of directors and investors play in today's complex financial markets.



HOLLY J. GREGORY

J.D., New York Law School

Socia de la oficina de Nueva York de Sidley y coordinadora co-global del grupo de *Corporate Governance and Executive Compensation* de ejecutivos del estudio jurídico. Representa a clientes en toda la gama de temas de gobierno corporativo. Tuvo un rol clave en la redacción de los *Principles of Corporate Governance* de la OCDE y ha asesorado la *Internal Market Directorate* de la Comisión Europea sobre regulaciones de gobierno corporativo y al foro conjunto OCDE / *Global Corporate Governance Forum* del Banco Mundial acerca de reglamentos de gobierno corporativo para países en desarrollo y emergentes.

Partner in Sidley's New York office, and co-global coordinator of the firm's Corporate Governance and Executive Compensation group. She counsels clients on the full range of governance issues. She played a key role in drafting the OECD Principles of Corporate Governance and has advised the Internal Market Directorate of the European Commission on corporate governance regulation, and the joint OECD/World Bank Global Corporate Governance Forum on governance policy for developing and emerging markets.



NORMAN BARTCZAK

Ph.D., University of
Washington

Dr. Bartczak es Profesor de Derecho en Columbia University y de Contabilidad en Columbia Business School, donde ha ganado numerosos premios por su excelencia en la enseñanza. Anteriormente, fue profesor de Harvard University Graduate School of Business Administration. Sus investigaciones se han centrado en el área de contabilidad y finanzas, en temas como Análisis de Estados Financieros y Análisis de Negocios y Valoración, además de Análisis de Seguridad y Gestión de Instituciones Financieras. Ha escrito más de 30 casos de Harvard Business School, y sus publicaciones han aparecido en *Harvard Business Review* y en revistas académicas como *The Journal of Accounting Research*. Es Fundador y Director de Financial Statement Investigation, Inc., empresa especializada en diseñar y desarrollar programas de educación ejecutiva.

Dr. Bartczak is a Professor of Law at Columbia University and Accounting at Columbia Business School, where he has earned numerous awards for excellence in teaching. Previously, he was a faculty member at the Harvard University Graduate School of Business Administration. His research focuses on accounting and finance, in subjects such as Financial Statement Analysis and Business Analysis and Valuation, and also Security Analysis and Management of Financial Institutions. He has written over 30 case studies at Harvard Business School and his work has appeared in Harvard Business Review and in academic publications such as The Journal of Accounting Research. He is the founder and managing director of Financial Statement Investigation, Inc. a company specialized in designing and developing executive education programs.

ANÁLISIS DE REPORTES FINANCIEROS CORPORATIVOS ANALYSIS OF CORPORATE FINANCIAL REPORTS

Los reportes financieros deberían entregar la visión más completa del estado financiero de una empresa y en la gran mayoría de los casos, es así. Sin embargo, a veces, caen en mala gestión o en un descarado fraude. Mientras no existan “fórmulas mágicas” que puedan entregar una manera segura de detectar declaraciones financieras dudosas, existen algunas pistas que un ávido lector puede buscar para determinar cuánta confianza tiene en los reportes financieros. El propósito de esta sesión es presentar y discutir algunas de estas señales de alerta.

Financial reports should provide the most comprehensive and reliable picture of the financial well-being of a corporation, and in the vast majority of cases, they do. Sometimes, however, they fall short – whether through mismanagement or outright fraud. While there are no “magic bullets” that provide a sure way to detect unreliable financial statements, there are some clues that an alert reader can look for to assess how much trust to put in the financial reports. The purpose of this session is to present and discuss some of these warning signs.



TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS: ASUNTOS FUNDAMENTALES EN EL GOBIERNO CORPORATIVO EXTERIOR
 STRATEGIC DECISION MAKING: CRITICAL ISSUES IN EXTERNAL GOVERNANCE

Esta sesión se enfocará en el uso de la teoría del juego y la creación de un marco de referencia para influenciar la dirección estratégica y la toma de decisiones con un énfasis en asuntos de gobierno corporativo externo. Profesor Putsis discutirá acerca de los accionistas externos, y la oferta y demanda de información, como también el rol que juega la información en el monitoreo de costos, la alineación vertical de incentivos y la especificidad de activos; y IP/propiedad de información externa y la compatibilidad de incentivos a través de accionistas externos.

This session will focus on the use of game theory and framing to influence strategic direction and decision-making with an emphasis on external corporate governance issues. Professor Putsis will discuss external stakeholders and the demand for and supply of information, as well as the role that information plays in monitoring costs, vertical incentive alignment and asset specificity; and IP/ownership of external information and incentive compatibility across external stakeholders.



WILLIAM PUTSIS

Ph.D., Cornell University

Sus investigaciones se enfocan en la aplicación empírica de modelos teóricos de juegos de competencia, estrategia competitiva, marketing de productos de marca privada, difusión de nuevos productos y estrategia de línea de productos, marketing internacional, publicidad e investigación de comunicaciones. Entre sus clientes se destacan empresas como Morgan Stanley, Sony Ericsson, Heinz, McCann-Erickson, DHL Worldwide, BBC World Service, entre otros.

His investigations focus on the empirical application of game theoretic models of competition, competitive strategy, the marketing of private-label products, new product diffusion and product line strategy, international marketing, advertising and communications research. His consulting clients include Morgan Stanley, Sony Ericsson, Heinz, McCann-Erickson, DHL Worldwide, BBC World Service, among others.

NUEVAS FRONTERAS EN MODELOS GLOBALES COMPARATIVOS
 NEW FRONTIERS IN COMPARATIVE GLOBAL MODELS

Crisis, escándalos y el descontento popular se han combinado para obligar a reevaluar los antiguos modelos de gobierno corporativo en los EE.UU., Europa, Japón y otras jurisdicciones. Esta sesión compara cómo los mercados están inventando, imitando y adaptando prácticas de gobierno corporativo para crear una "nueva normalidad" en el comportamiento de las juntas directivas.

Crisis, scandal and popular discontent have combined to force reassessments of long-established models of corporate governance in the United States, Europe, Japan and other jurisdictions. This class compares how markets are inventing, borrowing and adapting governance practices to create a 'new normal' in the way boardrooms behave.



STEPHEN DAVIS

Ph.D., The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University

Fue director ejecutivo del Millstein Center for Corporate Governance and Performance en Yale School of Management y profesor de SOM de 2007 a 2012. Hoy es director asociado de los programas Gobiernos Corporativos e Inversores Institucionales en Harvard Law School.

Co-escribió *The New Capitalists: How Citizen Investors are Reshaping the Corporate Agenda*, destacado por *The Wall Street Journal*, *Financial Times* y el *Australian Financial Review* como uno de los mejores libros de negocio del 2006.

He was executive director of the Yale School of Management's Millstein Center for Corporate Governance and Performance and a professor at SOM from 2007-2012. Now he is the associate director of the Harvard Law School Programs on Corporate Governance and Institutional Investors. Co-author of The New Capitalists: How Citizen Investors are Reshaping the Corporate Agenda, named by The Wall Street Journal, Financial Times and Australian Financial Review as one of the best business books of 2006.



DAVID BACH

Ph.D., University of California, Berkeley
Senior Associate Dean for Executive MBA and Global Program, Yale SOM

Como decano asociado sénior de MBA ejecutivo y programas globales, Bach conduce programas de Yale SOM Executive MBA y *Master of Advanced Management* y las oportunidades globales. Su trabajo sobre el nexo de negocios y la política, le ha significado dos veces la mención sobre las personas "a quienes hay que ver" en el ranking Thinkers 50 de los principales pensadores de negocios globales.

As senior Associate Dean for executive MBA and global programs, Bach leads Yale SOM's executive MBA programs and the Master of Advanced Management degree program. His work on the nexus of business and politics has twice earned him a spot as "one to watch" for the Thinkers 50 ranking of leading global business thinkers.



THOMAS KOLDITZ

Ph.D., University of Missouri

Se unió a Yale SOM después de más de cuatro décadas como experto en el desarrollo de líderes en el sector público, privado y social. Un General Brigadier retirado, Kolditz encabezó el *Department of Behavioral Sciences and Leadership* en West Point, por 12 años. Es reconocido internacionalmente como experto en crisis de liderazgo y liderazgo en contextos extremos.

He joined Yale SoM after more than four decades as an expert in the development of leaders in the public, private, and social sectors. A retired Brigadier General, he led the Department of Behavioral Sciences and Leadership at West Point, for 12 years. He is an internationally recognized expert on crisis leadership and leadership in extreme contexts.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA ESTRATÉGICA Y VALOR COMPARTIDO STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SHARED VALUE

Una serie de cambios en el entorno empresarial ha dado lugar a un mayor escrutinio de operaciones comerciales. Proporcionar buenos trabajos, satisfaciendo las necesidades del cliente y pagando cabalmente los impuestos ya no es suficiente. Cada vez más, los *stakeholders* analizan cómo las empresas hacen su dinero, no sólo lo que hacen con sus beneficios. La sesión capturará la naturaleza de este cambio, introducirá herramientas para identificar a los *stakeholders* críticos y pondrá de relieve los beneficios de un enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial (RSE). Las mejores prácticas de múltiples sectores ilustran que lo que se conoce cada vez más como la creación de "valor compartido" es un medio potente para satisfacer las expectativas de las partes interesadas, mejorar la competitividad y en última instancia que te vaya bien haciendo el bien.

A number of changes in the business environment have led to heightened scrutiny of business operations. Providing good jobs, satisfying customer needs, and dutifully paying taxes is no longer enough. Increasingly, stakeholders analyze how firms make their money, not just what they do with their profits. The session will capture the nature of this change, introduce tools to identify critical stakeholders, and highlight the benefit of a strategic approach to corporate social responsibility (CSR). Best practices from multiple sectors illustrate that what is increasingly referred to as 'shared value' creation is a potent way to satisfy stakeholder expectations, enhance competitiveness, and ultimately do well by doing good.

LIDERAZGO IN EXTREMIS IN EXTREMIS LEADERSHIP

El profesor Kolditz compartirá sus conocimientos sobre cómo liderar con influencia y comunicarse con propósito, y los participantes conocerán las mejores prácticas, herramientas y procesos para el diseño de una organización efectiva, cómo liderar cambios en organizaciones, cómo preparar organizaciones para evitar una crisis antes de que ocurra y cómo lidiar con ella cuando ocurren.

Su investigación revela que las habilidades de liderazgo y principios, presentes en entornos peligrosos, también se aplican a liderazgo organizacionales y en situaciones cotidianas, haciéndolos aplicables al éxito personal y profesional.

Professor Kolditz will share his knowledge about leading with influence and communicating with purpose and participants will learn best practices, tools and processes for effective organization design, how to lead change in organizations, how to prepare organizations to avoid crises before they occur, and how to manage crises effectively when they do occur.

His research reveals that leadership skills and principles evident in dangerous settings also apply to leading in business and everyday life, making it applicable to both personal and professional success.



ÉTICA Y LIDERAZGO RESPONSABLE PARA LA ALTA GERENCIA ETHICS AND RESPONSIBLE LEADERSHIP FOR SENIOR MANAGEMENT

Nuestro sistema de libre mercado es una de las fuerzas de prosperidad más importantes en nuestra sociedad, pero posee un lado oscuro. Ejecutivos bajo intensas presiones se enfrentan a la tentación de ajustar gastos y falsificar cuentas, lo que puede tener resultados catastróficos. El Sr. Heineman argumenta que existe una sola manera para que las empresas eviten estos conflictos: Los CEOs deben crear una cultura de integridad a través de un liderazgo ejemplificador, transparencia e incentivos.

Se examinará la importancia de alto desempeño con alta integridad y cómo obtener los pasos para crear una cultura de alta integridad.

Our free-market capitalist system is the world's greatest driver of prosperity, but it has a dark side. Professionals who are under intense pressure face temptation to cut corners and fudge accounts, which can have catastrophic consequences. Mr. Heineman argues that there is only one way for companies to avoid such failures: CEOs must create a culture of integrity through exemplary leadership, transparency, and incentives.

He will examine why high performance with high integrity is important and how to take practical steps to create a high integrity culture.



**BENJAMIN
HEINEMAN**

J.D., Yale Law School

Por más de 15 años, el profesor Heineman ocupó el cargo de Abogado y Vicepresidente Sénior de Asuntos Públicos y Legales en GE, donde lideró un equipo de más de mil abogados corporativos en más de 100 países. Bajo su dirección, el departamento legal de GE alcanzó prestigio global en gestión y negocios. Su libro *High Performance with High Integrity*, fue publicado en junio de 2008 por Harvard Business Press. Actualmente participa en un panel internacional que asesora al presidente del Banco Mundial en asuntos de gobierno corporativo y anticorrupción. Fue nombrado uno de los 100 personajes más influyentes en ética de negocios por la revista *Ethisphere* y uno de las 100 personas más influyentes en gobierno corporativo por la National Association of Corporate Directors.

For over 15 years, Professor Heineman occupied the position of General Counsel and Senior Vice President of Public and Legal Affairs for GE, where he led a team of 1,100 corporate lawyers in over 100 countries. Under his guidance, GE's legal department became world-renowned for its excellence in business and management. His book, High Performance with High Integrity, was published in June 2008 by Harvard Business Press. He is currently on an international panel advising the President of the World Bank on governance and anti-corruption. He was named one of the 100 most influential individuals on business ethics by Ethisphere magazine and was named one of the 100 most influential people in corporate governance by the National Association of Corporate Directors.



DAYLIAN GAIN

Ph.D., Carnegie Mellon
University, Tepper School
of Business

Tras enseñar en la Harvard University, hoy es profesor de negociación en Yale School of Management. Posee tres masters y obtuvo su Ph.D. en la Carnegie Mellon University.

Las investigaciones de Cain combinan la economía del comportamiento y psicología moral en un esfuerzo por determinar cómo las personas toman decisiones. Esto es especialmente interesante en decisiones acerca de comportamientos pro-sociales y cómo las personas fallan al no estar a la altura de sus propios estándares, por ejemplo, "gente inteligente realizando cosas estúpidas, gente buena realizando cosas malas". Cain es un líder experto en conflictos de interés. Sus investigaciones han sido debatidas en *the New Yorker*, *Forbes*, *Harvard Business Review*, *the Washington Post*, *BusinessWeek*, *USA Today*, *the New York Times*, y *the Wall Street Journal* y finalmente en *CNN Financial News*. Su trabajo ha sido mencionado en el recién publicado libro *Economics 2.0: What the Best Minds in Economics Can Teach You About Business and Life*.

Daylian Cain joined the Yale School of Management after serving as Harvard's Russell Sage Fellow of Behavioral Economics. Professor Cain has three master's degrees and earned his Ph.D. at Carnegie Mellon University.

His research combines behavioral economics and moral psychology in an effort to determine how people make decisions. He is especially interested in decisions about pro-social behavior and how people fail to live up to their own standards, e.g., "smart people doing dumb things, good people doing bad things." Cain is a leading expert on conflicts of interest. His research has been discussed in the New Yorker, Forbes, Harvard Business Review, the Washington Post, BusinessWeek, USA Today, the New York Times, and the Wall Street Journal and on CNN Financial News. Cain's work is also mentioned in the recent book Economics 2.0: What the Best Minds in Economics Can Teach You About Business and Life.

PERSPECTIVAS DE LIDERAZGO: TOMA DE DECISIONES ÉTICAS LEADERSHIP MINDSETS: ETHICAL DECISION MAKING

¿Por qué la gente buena a veces realiza actos malos? El comportamiento poco ético no es sólo un problema de unas pocas "manzanas podridas" (por ejemplo, aquellas que son intencionalmente corruptas); sino que muy a menudo envuelve a personas buenas que fallan al tratar de vivir bajo los estándares de sus propios valores. Este fracaso ocurre cuando las personas tienen un sesgo de manera no intencional, cuando están bajo presión, y/o auto convencidos de que estas acciones son aceptables. En esta sesión se examinará esta decepción de autoconfianza psicológica, y también cómo evitar estas trampas de liderazgo.

Why do good people sometimes do such bad things? Unethical behavior is not just a problem of a few "bad apples" (i.e., those who are intentionally corrupt); it often involves otherwise good people who fail to live up to their own values. This failure occurs when people are unintentionally biased, organizationally pressured, and/or self-deceived into thinking that their actions are acceptable. This session will examine the psychology behind self-deception and overconfidence, as well as how to avoid these leadership traps.

CONFLICTOS DE INTERÉS & EFECTOS PERVERSOS DE LA REVELACIÓN CONFLICTS OF INTEREST & PERVERSE EFFECTS OF DISCLOSURE

Los conflictos de interés han estado en el corazón de muchos de los más recientes escándalos de negocios. El Profesor Cain es uno de los intelectuales más prominentes en conflictos de interés. En esta sesión, se discutirá cómo se convierten en un problema incluso para aquellos profesionales con buenas intenciones que erróneamente creen que pueden manejar sus conflictos de manera objetiva. También examinaremos cómo la revelación -un mecanismo ampliamente usado como respuesta a los conflictos de interés - falla al resolver muchos de los problemas provocados por conflictos de interés, y a veces incluso puede empeorar la situación.

Conflicts of interest have been at the heart of many recent business scandals. Dr. Cain is one of the world's leading intellectuals on conflicts of interest. He will discuss how they are a problem even for well-meaning professionals who erroneously think that they can navigate their conflicts objectively. This session will also examine how disclosure -a common policy response to conflicts of interest- fails to address many of the problems caused by conflicts of interest, and how at times, it can even make matters worse.



TESTIMONIOS DE PARTICIPANTES
PARTICIPANTS' TESTIMONIALS



“CG es un programa de alto valor agregado para las funciones del CEO y la junta de directores a la que reporta. Regreso a mis funciones con una óptica actualizada y práctica que mejorará mi desempeño, y el de la entidad que dirijo”.

Gustavo Ariza
CEO, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos
República Dominicana, 2013

“El curso de Corporate Governance permite una reflexión valiosa sobre variados temas de la gobernanza para las empresas latinoamericanas. El decano Jeffrey Sonnenfeld dirige personalmente un programa lleno de notables expositores. La interacción con directivos pares de la región contribuye al aprendizaje cruzado, y estar en el campus de Yale es una experiencia encantadora”.

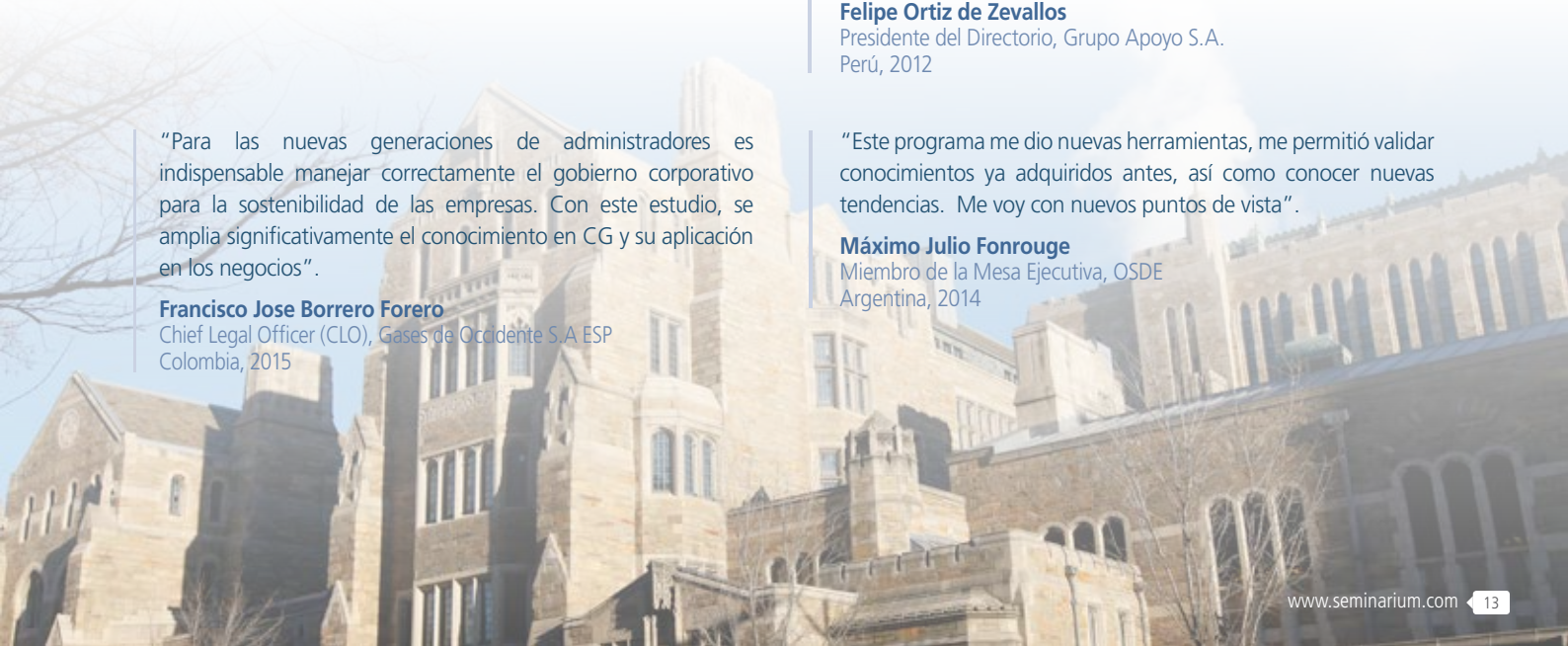
Felipe Ortiz de Zevallos
Presidente del Directorio, Grupo Apoyo S.A.
Perú, 2012

“Para las nuevas generaciones de administradores es indispensable manejar correctamente el gobierno corporativo para la sostenibilidad de las empresas. Con este estudio, se amplia significativamente el conocimiento en CG y su aplicación en los negocios”.

Francisco Jose Borrero Forero
Chief Legal Officer (CLO), Gases de Occidente S.A ESP
Colombia, 2015

“Este programa me dio nuevas herramientas, me permitió validar conocimientos ya adquiridos antes, así como conocer nuevas tendencias. Me voy con nuevos puntos de vista”.

Máximo Julio Fonrouge
Miembro de la Mesa Ejecutiva, OSDE
Argentina, 2014





CORPORATE GOVERNANCE

PROGRAMA 2016 / 2016 PROGRAM

Lunes 2 de Mayo Monday, May 2	Martes 3 de Mayo Tuesday, May 3	Miércoles 4 de Mayo Wednesday, May 4	Jueves 5 de Mayo Thursday, May 5	Viernes 6 de Mayo Friday, May 6	Sábado 7 de Mayo Saturday, May 7
8:00 – 8:30	<i>Desayuno Breakfast</i>				
9:00 – 10:30	El Rol del Gobierno Corporativo <i>The Role of Corporate Governance</i> Holly Gregory	Toma de Decisiones Estratégicas: Asuntos Fundamentales en el Gobierno Corporativo <i>Strategic Decision Making: Critical Issues in Governance</i> William Putsis	Liderando a Sus Líderes <i>Leading Your Leaders</i> Jeffrey Sonnenfeld	Ética y Liderazgo Responsable Para Alta Gerencia <i>Ethics and Responsible Leadership for Senior Management</i> Benjamin Heineman	
10:30 – 11:00	<i>Morning Break</i>				
11:00 – 12:30	Responsabilidad Social Corporativa Estratégica y Valor Compartido <i>Strategic Corporate Social Responsibility and Shared Value</i> David Bach	Toma de Decisiones Estratégicas: Asuntos Fundamentales en el Gobierno Corporativo <i>Strategic Decision Making: Critical Issues in Governance</i> William Putsis	Liderazgo In Extremis <i>In Extremis Leadership</i> Thomas Kolditz	Toma de Decisiones Éticas <i>Ethical Decision Making</i> Daylian Cain	
12:30 – 14:00	Almuerzo y Foto Grupal <i>Group Photo & Lunch</i>	<i>Almuerzo Lunch</i>		12:30 – 13:30 Almuerzo - Lunch	
14:00 – 15:30 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 15:00 – 16:00 Check-In and Registration Lobby The Study Hotel at Yale </div>	Responsabilidad Social Corporativa Estratégica y Valor Compartido <i>Strategic Corporate Social Responsibility and Shared Value</i> David Bach	Análisis de Reportes Financieros Corporativos <i>Analysis of Corporate Financial Reports</i> Norman Bartczak	Liderazgo In Extremis <i>In Extremis Leadership</i> Thomas Kolditz	13:30 – 15:00 Conflictos de Interés <i>Conflicts of Interest</i> Daylian Cain	
15:30 – 16:00	<i>Afternoon Break</i>				
16:00 – 17:30 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 18:00 – 19:00 Recepción Reception (Study at Yale Penthouse) </div>	Lo Que Hace Una Gran Junta <i>What Makes Great Boards Great</i> Jeffrey Sonnenfeld	Análisis de Reportes Financieros Corporativos <i>Analysis of Corporate Financial Reports</i> Norman Bartczak	Nuevas Fronteras en Modelos Globales Comparativos <i>New Frontiers in Comparative Global Models</i> Stephen Davis	Cierre de Programa y Conclusiones <i>Program Wrap-up and Conclusions</i> Jeffrey Sonnenfeld	
18:15 – 21:30	Recepción de Bienvenida <i>Welcome Reception</i>	Tiempo de Estudio <i>Study Time</i>	Tiempo de Estudio <i>Study Time</i>	16:00 – 18:00 Cóctel de Clausura y Ceremonia de Certificado <i>Closing Cocktail & Certificate Ceremony</i>	

12:00
Check-Out
The Study Hotel
at Yale

*Programa sujeto a cambios.

INFORMACIÓN GENERAL / GENERAL INFORMATION

Valor de la Matrícula / Enrollment Fees

USD 8.650. Considera alojamiento, el material de estudio, desayunos, almuerzos, recepción de bienvenida y clausura. No incluye pasaje aéreo, ni traslado del aeropuerto.

USD 8.650. This includes lodging, academic material, breakfasts, lunches, opening reception and closing reception. Airfare and airport transfers are not included in the cost of the program.

Fecha / Dates

2 al 6 de mayo de 2016 / May 2 - 6, 2016.

Cupo Máximo de Asistentes / Number of Participants

60 personas / 60 participants.

Postulación e Inscripción / Application and Enrollment

Se puede postular online, ingresando a www.seminarium.com. Una ejecutiva de ventas lo contactará y solicitará su currículum vitae. Los candidatos cuyas postulaciones sean aceptadas recibirán una carta de aceptación vía correo electrónico.

Debido a la capacidad limitada y alta demanda del programa, los candidatos aceptados deben formalizar su asistencia pagando la matrícula al recibir la carta de aceptación. Por favor envíe el comprobante de pago a: cg@seminarium.com. Una vez recibido el pago, recibirá la confirmación de inscripción. Sólo el recibo del correo electrónico de confirmación garantiza un lugar en el programa.

Please apply online at: www.seminarium.com. A sales representative will contact you and ask for your resume. Candidates that are accepted to participate in the program will receive an acceptance letter via email.

Due to the limited space and high demand for this program, accepted applicants will need to formalize their attendance through payment of the program fee. Please send a copy of the payment confirmation to cg@seminarium.com. Only the confirmation of payment can guarantee a place in the program.

Formas de Pago / Forms of Payment

Tarjeta de crédito o transferencia bancaria.
Credit card or wire transfer.

Lugar y Alojamiento / Location and Lodging

Edward P. Evans Hall, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, EE.UU.

El programa incluye la reserva de cinco noches en The Study Hotel at Yale in New Haven. El check-in está programado para el Lunes 2 de mayo desde las 15:00 hrs. y el check-out para la mañana del Sábado 7 de mayo a las 12:00 hrs. Los estacionamientos, noches de estadía adicionales y cargos personales en el hotel son de responsabilidad del participante.

Edwards P. Evans Hall, Yale School of Management, New Haven, Connecticut, USA.

The program includes 5 nights at The Study Hotel at Yale, in New Haven. Check-in is programmed for Monday, May 2 starting at 3:00 pm and check-out will be 12:00 pm Saturday, May 7. Parking, additional nights and personal charges to the room will be the full responsibility of the participant.

Material de Estudio / Academic Material

Dos semanas antes del inicio del programa, a través de un sitio web del programa, los asistentes recibirán el material de pre-estudio, que incluye lecturas, casos de estudio e información general sobre el programa. Los participantes recibirán las presentaciones de los profesores a través del sitio web de Seminarium al término del programa.

Two weeks before the start of the program, participants will receive the pre-class study materials which include readings, case studies and general information about the program through a website for the program. The professors' presentations will be posted to the Seminarium program website at the close of the program.

Política de Anulaciones / Cancellation Policy

Asistir a un programa internacional de Seminarium Internacional requiere una significativa preparación previa y a menudo la demanda sobrepasa la capacidad; **es importante contactarnos con anticipación si desea cancelar o transferir su participación.**

Dado a los costos incurridos para la preparación y administración del programa, cualquier cancelación o solicitud de aplazamiento recibida 45 días o menos desde el inicio del programa está sujeta a multas descritas en el formulario de postulación y el sitio web de Seminarium. Definimos Roll-over como la transferencia de la participación **como única vez para la próxima versión del mismo programa.**

Si usted no puede asistir al programa, puede enviar un reemplazante de su empresa hasta **6 días antes del inicio del programa**, siempre que éste cumpla con los requisitos del programa. No se aceptarán **roll-overs con menos de 6 días de anticipación.** Serán considerados No-Show y estarán sujetos a un cargo del 100% del valor del programa.

Cualquier reemplazo, roll-over o cancelación debe ser informado por escrito.

*Because attendance at an international program of Seminarium Internacional requires significant advance preparation and demand often exceeds capacity, **it is important to contact us in a timely manner if you must cancel or defer attendance.***

Due to the costs incurred for program preparation and administration, any cancellation or requests for Roll-overs received 45 days or less from the program start are subject to penalty fees as described in the program application form and Seminarium website. A Roll-over is defined as one-time transfer of the registration to the next version of the same program.

*If you are unable to attend the program, we will accept an appropriate, qualifying substitute participant up to **6 days before the start of the program.** Any roll-over requests received **less than 6 days before the start of the program will be considered a no-show and cancellation fees will apply.***

Notification of all cancellations, transfers, or substitutions must be made in writing.

Traducción Simultánea / Simultaneous Translation

Inglés - Español / English and Spanish.

Visa

No se requiere una visa de estudiante para este programa académico, sin embargo, si necesita una visa de turista para viajar a los Estados Unidos, se sugiere hacer los trámites con la debida anticipación.

A student visa is not required for this academic program. If you require a tourist visa to enter the United States, we recommend that you begin the process well in advance.



PARA INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

ARGENTINA

Representante
Daniel Montero
dmontero@seminarium.com
Tel: (11) 5 437 5773 | Móvil: (11) 15 5 162 8024

MÉXICO

Seminarium Internacional
ventasmx@seminarium.com
Tel: (044 55) 5248 2441

BOLIVIA

Viceversa Group
Cinthya Costa
ccosta@viceversagroup.com
Tel: (5912) 241-9438 | Móvil: (591) 7061 1400

PANAMÁ, NICARAGUA, COSTA RICA

Representante
Jairo Hom
jairo.hom@seminarium.com.co
Tel: (507) 3 91 35 39 | Móvil: (507) 68 10 32 40

BRASIL

Orlando Rodrigues
Representante
orodrigues@seminarium.com.br
Tel: (55) 11 3280 9596 | Móvil: 11 98446 2627

PERÚ

Seminarium Perú
Beatriz Valencia
beatriz.valencia@seminarium.pe
Tel: (511) 610 7272, anexo 211

Laura Marquez (RS)
Representante
lmarquez@seminarium.com
Tel: (55) 55 9120 3499

CHILE

Seminarium Chile
Mónica Aguilar
maguilar@seminarium.com
Tel: (562) 2430 68 41

REPÚBLICA DOMINICANA, PUERTO RICO

Intras
Ingrid Klavemann
ingrid.klavemann@intras.com.do
Tel: (809)542 01 26

COLOMBIA

Seminarium Colombia
Adriana Higuera Gómez
adriana.higuera@seminarium.com.co
Tel: (571) 617 0766 ext. 210

URUGUAY

Representante
Daniel Montero
dmontero@seminarium.com
Tel: (5411) 5 437 5773 | Móvil: (54911) 5 162 8024

ECUADOR

Seminarium Ecuador
María Rosa Tapia
mtapia@seminarium.com.ec
Tel: (5932) 223 9782 | Móvil: 0994767181

VENEZUELA

Intelectum
Adhys Astudillo
venezuela@seminarium.com
Tel: (58) 212 9523473 | Móvil: (58) 412 229 0213

GUATEMALA, EL SALVADOR, HONDURAS

Panamerican Business School
ventasgt@seminarium.com
Tel: (502) 2327 2660

Para otros países por favor contactar a

SEMINARIUM INTERNACIONAL
Teléfono: (562) 2430 6837
internacional@seminarium.com