

## Liderazgo estratégico, transformación y cambio

**Máster Universitario en:** Dirección y Gestión de Proyectos

**Materia:** Negocios y proyectos en entornos VUCA

**Créditos:** 6 ECTS

**Programa:** Máster en Project Management

**Modalidad:** Presencial Full-Time

**Cuatrimestre:** Primero

**Carácter:** Obligatorio

**Idioma de impartición:** Español

**Año académico:** 2025/2026

## Índice

1. Presentación.....	3
2. Resultados de aprendizaje de la titulación.....	3
2.1. Conocimiento.....	3
2.2. Habilidades.....	4
2.3. Competencias.....	4
3. Resultados de aprendizaje de la materia.....	5
4. Contenidos.....	5
5. Metodología.....	6
6. Evaluación.....	7
7. Bibliografía.....	8

## 1. Presentación

El liderazgo estratégico es crucial en un entorno empresarial dinámico, donde las organizaciones líquidas necesitan adaptarse constantemente a los cambios. Los líderes deben ser capaces de gestionar la transformación y el cambio de manera efectiva, fomentando una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo. Esto implica promover la innovación, la agilidad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado

Para un buen liderazgo estratégico es imprescindible el uso del Cuadro de mando integral, que es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones medir y gestionar el rendimiento en múltiples áreas clave. A través de indicadores financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, el CMI proporciona una visión integral del desempeño de la organización, facilitando la toma de decisiones informadas y la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos.

Los principios ágiles, en las empresas, establecen los valores fundamentales y las prácticas clave para el desarrollo de software y la gestión de proyectos. Estos principios, como la colaboración con el cliente, la respuesta al cambio, la entrega continua de valor y el trabajo en equipo autogestionado, han trascendido el ámbito del desarrollo de software para ser aplicados en diversas áreas, promoviendo la flexibilidad y la capacidad de adaptación en entornos complejos y cambiantes.

Por último, en la era digital, la experiencia del cliente cobra un papel fundamental en la estrategia empresarial. Las organizaciones líquidas deben priorizar la personalización, la omnicanalidad y la simplicidad en la interacción con los clientes. La gestión efectiva de la experiencia del cliente no solo impulsa la lealtad y la satisfacción, sino que también proporciona información valiosa para la mejora continua y la innovación centrada en las necesidades del mercado.

Así, el liderazgo estratégico en organizaciones líquidas requiere una combinación de visión a largo plazo, agilidad operativa y enfoque en la experiencia del cliente. El uso del Cuadro de mando integral y la adopción de los principios ágiles son herramientas clave en este contexto, permitiendo a las organizaciones medir su desempeño, adaptarse rápidamente a los cambios y centrarse en la creación de valor para sus clientes en la era digital.

## 2. Resultados de aprendizaje de la titulación

Los resultados de aprendizaje de la titulación aplicables a la materia se distribuyen de la siguiente manera:

### 2.1. Conocimiento

- RAT 1 El titulado/a será capaz de definir los proyectos necesarios para poder implantar un plan estratégico en una empresa, mediante estudios de casos reales
- RAT 2 El titulado/a será capaz de identificar la implantación de un sistema de calidad en un proyecto empresarial mediante el aprendizaje basado en simulaciones.
- RAT 3 El titulado/a será capaz de describir la importancia del control de calidad en los procesos y resultados de un proyecto empresarial, mediante el aprendizaje basado en retos y simulaciones de casos.
- RAT 5 El titulado/a será capaz de identificar correctamente las estrategias de contratación adecuadas a las necesidades de cada tipo de proyecto y entorno empresarial, mediante aprendizaje cooperativo y/o de investigación.
- RAT 6 El titulado/a sabrá organizar adecuadamente el equipo para el correcto desarrollo de las distintas fases de cada tipo de proyecto y entorno empresarial.

## 2.2. Habilidades

- RAT 7 El titulado/a podrá explicar cualquier conocimiento/información de forma clara y precisa, oralmente y por escrito, en catalán, castellano y en una tercera lengua, especialmente el inglés.
- RAT 8 El titulado/a podrá aplicar las tecnologías digitales (en los momentos necesarios) en su ámbito de conocimiento.
- RAT 16 El titulado/a sabrá analizar el impacto de un proyecto de transformación empresarial mediante el estudio de casos reales.
- RAT 17 El titulado/a será capaz de analizar correctamente el interés, el poder, la influencia y el impacto de los stakeholders sobre el proyecto.

## 2.3. Competencias

- RAT 18 El titulado/a podrá proponer soluciones innovadoras, creativas y emprendedoras en situaciones propias del ámbito profesional.
- RAT 19 El titulado/a será capaz de evaluar la sostenibilidad y el impacto social de las propuestas planteadas con responsabilidad ética, medioambiental y profesional.
- RAT 20 El titulado/a será capaz de aplicar la perspectiva de género en las tareas propias del ámbito profesional.
- RAT 21 El titulado/a será capaz de calcular adecuadamente los costes globales y parciales de cada etapa de un proyecto de empresa.
- RAT 22 El titulado/a será capaz de evaluar eficazmente las decisiones de aprobación de inversiones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

- RAT 24 El titulado/a será capaz de generar un proceso básico de gestión del riesgo, identificando y analizando cualitativamente los principales riesgos y estableciendo acciones correctoras.

### 3. Resultados de aprendizaje de la materia

Los resultados de aprendizaje de la materia para esta asignatura son los siguientes:

- RAM 1 El titulado/a podrá diseñar de forma precisa un plan de proyecto que permita coordinar y priorizar recursos y actividades para obtener los resultados esperados mediante la realización de un proyecto individual.
- RAM 2 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente la metodología de proyectos hacia una transformación empresarial mediante la realización de casos reales.
- RAM 3 El titulado/a será capaz de determinar de forma solvente la estructura y objetivos de estándar global en materia de dirección de proyectos. Mediante la elaboración de un informe sobre un caso de empresa real.
- RAM 4 El titulado/a será capaz de explicar asertivamente los resultados del proyecto, las conclusiones y los conocimientos que las sustentan a públicos especializados mediante la exposición de un proyecto.
- RAM 5 El titulado/a será capaz de diseñar de forma solvente el ciclo de vida del proyecto y ciclo de vida del producto o servicio elaborado por el proyecto mediante la resolución de casos grupales o individuales.
- RAM 6 El titulado/a será capaz de aplicar correctamente los grupos de procesos y áreas de conocimiento que integran la dirección de proyectos a través de la resolución de ejercicios prácticos.
- RAM 7 El titulado/a será capaz de analizar detalladamente la gestión de proyectos en diferentes entornos organizacionales y la adopción del enfoque de ciclo de vida para la gestión de proyectos concretos mediante la elaboración de un informe escrito.

### 4. Contenidos

- **Tema 1:** Organizaciones líquidas y la experiencia del cliente en la era digital
  - La cuarta revolución de las tecnologías digitales
  - Transformación digital: principales tecnologías y modelo del MIT

- Organizaciones líquidas y tendencias en la era digital
- El imperativo de la sostenibilidad
- **Tema 2:** Dirección estratégica y cuadro de mando integral
  - Introducción a la planificación estratégica, al entorno de negocio y a la dirección financiera
  - Pasos que seguir en la planificación estratégica
  - Cuadro de mando y tipos de organizaciones
  - Los niveles de la estrategia
  - Estrategia financiera y sostenibilidad
- **Tema 3:** Agile Manifesto
  - Marco de trabajo Cynefin para la toma de decisiones
  - Valores predictivos vs. adaptativos
  - Valores y principios
  - Razones para la agilidad
- **Tema 4:** Professional branding
  - Fundamentos del branding
  - Introducción a la marca profesional
  - Creación de la marca profesional

## 5. Metodología

La metodología aplicada a esta asignatura, enmarcada dentro del modelo educativo de EAE Business School, LifEd, se detalla en el siguiente cuadro:

MODALIDAD PRESENCIAL		
Resultados de aprendizaje	Metodología docente	Actividades formativas
Conocimiento	Clase magistral	Conferencias
	Sesiones expositivas	Exposiciones de los estudiantes
	Aprendizaje basado en audiovisuales	Análisis de audiovisuales

	Tutorías	Reuniones para la resolución de dudas Reuniones de seguimiento
Habilidades	Trabajo por proyectos	Resolución de problemas Búsqueda y tratamiento de la información Presentación de informes y/o trabajos
	Aprendizaje basado en casos	Búsqueda y tratamiento de la información Resolución de problemas
Competencias	Aprendizaje basado en juegos	Retos
	Aprendizaje basado en la indagación	Tareas de investigación
	Trabajo por proyectos	Elaboración de informes Presentaciones de informes o trabajos

## 6. Evaluación

### Evaluación continua

Sistema de evaluación	Peso
Bloque 1. Ejercicios, problemas, elaboración de informes, trabajos, presentaciones	40 %
Bloque 2. Participación y exposiciones orales	20 %
Bloque 3. Prueba de evaluación final	40 %

El bloque 1 consistirá en:

- Dos actividades individuales evaluables. 10% cada una.
- Dos trabajos o informes grupales. 10% cada uno.

El bloque 2 consistirá en:

- Participación y exposiciones orales – 20%

El bloque 3 consistirá en:

- Un examen - 40%

La nota final de la asignatura se obtendrá con la ponderación de los 3 bloques. La nota mínima ponderada requerida para aprobar es de 5.0.

En el caso de tener el bloque 1 o el bloque 3 suspendidos (o ambos) con nota inferior a 5.0 el/la estudiante podrá presentarse a recuperación de dicho bloque o bloques. Dicha nota promediará con el resto de bloques y como nota máxima el/la estudiante obtendrá 5.0 de nota final de asignatura.

En el caso de que el estudiante no haya podido presentarse a dicha prueba de evaluación en primera instancia, y si acredita causa justificada (ver normativa de Universitat de Lleida), podrá realizarla en la fecha establecida para la recuperación.

Los estudiantes que no se presenten a actividades evaluativas con un peso superior al 50% recibirán una calificación general del curso de “No presentado”.

### Evaluación alternativa

La evaluación única consta de un único examen que equivale al 100% de la asignatura. El examen, y por tanto la asignatura, se aprueba con una nota de 5 sobre 10 en esta prueba final. En caso de obtener una calificación inferior a 5.0 el estudiante tiene derecho a un examen de recuperación.

Para acogerse a la evaluación única es necesario enviar a coordinación una solicitud por escrito durante los primeros 15 días hábiles del curso. El procedimiento a seguir para acogerse a esta evaluación única queda establecido en las normas propias de EAE.

El plagio es una actividad fraudulenta cuya comisión puede conllevar graves sanciones, tanto académicas como legales. La honestidad académica es uno de los pilares en los que se sustenta el compromiso educativo de la Escuela, y los miembros de su comunidad docente están especialmente sensibilizados y preparados para detectar este tipo de acciones. Habida cuenta de la dificultad que a menudo entraña la conceptualización del plagio, se ha creído conveniente delimitar claramente su contenido y alcance en las presentes regulaciones y políticas.

Se entiende como plagio la apropiación de trabajos u obras ajenas haciéndolos pasar como propios; esto es, sin acreditar su procedencia de manera explícita. El plagio puede consistir en la copia total o parcial no autorizada de una obra ajena, o en la presentación de la copia como obra original propia, suplantando al autor verdadero. Algunos ejemplos de plagio son:

- Entregar un trabajo ajeno como si fuera propio, independientemente de que la copia sea total o parcial.
- Parafrasear un texto plasmándolo con otras palabras, pero haciendo pequeños cambios en el lenguaje para disimular y sin citar fuentes.
- Comprar o conseguir un trabajo y presentarlo como propio.
- Basarse en una idea o frase de otro u otra para escribir un trabajo nuevo sin citar al autor o a la autora de la obra.

Tal y como establece el art. 10 del Código de conducta académica del estudiantado de EAE Barcelona, sin perjuicio de las sanciones de carácter académico resultantes de su aplicación, la Comisión Académica promoverá las acciones legales que correspondieran en el caso de que el plagio pudiera contravenir la normativa aplicable en materia de propiedad intelectual.

## 7. Bibliografía

- Aronson, J.K. (2021). “When I use a word . . . . Examining the efficiency paradox”. BMJ; 375; n. 2856. doi: <https://doi.org/10.1136/bmj.n2856>.
- Gothelf, J. (2017). Lean vs. agile vs. design thinking: lo que realmente necesitas conocer para construir productos digitales de alto rendimiento. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- productos digitales con equipos de alto rendimiento
- Miralles, F.; García, H. (2017) El método Ikigay. Aguilar.
- Neumeier, M. (2003). The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design: a Whiteboard Overview. New Riders Pub.
- Wheeler, A. (2018). Diseño de marcas, 5e. Anaya Multimedia.