DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Liderar sin autoridad formal: lograr un compromiso que dure

Módulo adaptativo · ~20 min

El trabajo por proyectos y transversal se ha generalizado, y tres de cada cuatro equipos transversales fracasan en al menos tres de sus cinco objetivos, según la Harvard Business Review. Este módulo se dirige a quienes deben lograr el compromiso sin autoridad formal, y también a los responsables jerárquicos a cuyos equipos se recurre. Aporta tres pautas concretas: el contexto antes de la petición, las monedas de cambio de Cohen y Bradford, y el acuerdo negociado a tres bandas, formulado y con fecha.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Distinguir la obediencia obtenida mediante el poder del compromiso voluntario, y construir la propia legitimidad sobre la misión, la competencia y la relación.

02 Identificar las monedas de cambio que cuentan para cada persona y para su mánager antes de formular una petición.

03 Negociar un acuerdo a tres bandas, con el colaborador y su mánager jerárquico, y formularlo con fecha y de forma recíproca.

04 Hacer durar el acuerdo cumpliendo las promesas, haciendo visibles las contribuciones y abordando a tiempo la pérdida de compromiso.

PÚBLICO DESTINATARIO

Jefes de proyecto, referentes y coordinadores, y responsables jerárquicos a cuyos equipos se recurre.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1 **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.

2 **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.

3 **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.

4 **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.

5 **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- Tres fuentes de legitimidad (misión, competencia, relación) y el contexto antes de la petición — método Afthonios
- Monedas de intercambio — según Cohen y Bradford
- El acuerdo a tres bandas: mánager transversal, colaborador y responsable jerárquico — método Afthonios
- Tres prácticas para que el acuerdo perdure — método Afthonios

FUENTES Y REFERENCIAS

- Behnam Tabrizi, Harvard Business Review (2015): tres de cada cuatro equipos transversales fracasan en al menos tres de sus cinco objetivos
- PMI France, Baromètre 2026 du management de projet: el 58 % cita la comunicación como la competencia más determinante
- Allan R. Cohen y David L. Bradford, Influence Without Authority (1990, 3.ª edición 2017)
- Edward Deci y Richard Ryan, teoría de la autodeterminación; metaanálisis de Van den Broeck et al., Journal of Management (2016)

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 13 de octubre de 2026