

Liderazgo situacional aplicado en la agroindustria

Cómo liderar a coordinadores, supervisores, analistas y jefes según su nivel real (Blanchard)

Por **Diana Díaz** – CEO MyD Academy

En la agroindustria, el liderazgo se prueba en el día a día: auditorías, presión operativa, no conformidades, clientes internacionales, turnos, registros, y decisiones que no pueden esperar. Y en ese contexto, uno de los errores más caros es liderar a todos igual.

El liderazgo situacional —popularizado por **Ken Blanchard** y desarrollado junto a **Paul Hersey**— se vuelve práctico cuando lo aterrizamos a una pregunta muy simple:

¿Cuánta dirección y cuánto acompañamiento necesita esta persona hoy para hacer bien el trabajo y sostener el estándar?

Porque no es lo mismo liderar a un **analista nuevo**, a un **supervisor que ya domina el proceso**, o a un **jefe de certificaciones que negocia con gerencia y clientes**.

A continuación te explico cada nivel con ejemplos típicos del agro, para que puedas identificarlo rápido y actuar con criterio.

N1 – Principiante entusiasta

Perfil real en agro: “Quiero hacerlo todo, pero todavía no sé cómo.”

Cómo lo reconoces

- Alta energía y ganas de cumplir.
- Hace preguntas constantemente porque aún no tiene criterio consolidado.
- Sigue el procedimiento “tal cual”, pero no anticipa riesgos.
- Se bloquea cuando hay presión o un cambio de última hora.

Ejemplo típico

Coordinador(a) nuevo(a) de certificaciones que llega motivado, quiere liderar el cierre de hallazgos, pero al primer correo del auditor se paraliza y pide validación para todo.
O un **supervisor recién ascendido** que se esfuerza, pero aún no sabe manejar conversaciones difíciles con producción.

Qué hace el líder aquí (aplicación)

- **Dirección clara y específica:** qué hacer, cómo hacerlo, con qué estándar y para cuándo.
- **Checklist + modelos:** “así se hace un acta”, “así se responde una observación”, “así se completa un registro”.
- **Feedback inmediato,** no al final de la semana.

Frase útil del líder

“Te acompaño paso a paso hoy. Mañana lo haces tú con mi revisión.”

N2 – Temeroso

Perfil real en agro: “Ya sé algo... pero dudo de mí, y bajo presión me desordeno.”

Cómo lo reconoces

- La persona ya aprendió, pero se siente insegura.
- Se frustra más rápido, se justifica o evita asumir decisiones.
- Le cuesta sostener conversaciones de exigencia (especialmente con operación).
- Puede mostrar resistencia: “mejor no me meto”, “mejor que lo vea mi jefe”.

Ejemplo típico

Analista de calidad que conoce el estándar y el sistema, pero después de una no conformidad se vuelve rígido, teme equivocarse y se limita a “pasar el problema” en vez de resolverlo.
O un **supervisor** que ya aprendió a controlar el proceso, pero ante presión del turno se desregula, se enoja o se bloquea.

Qué hace el líder aquí (aplicación)

- **Acompañamiento firme + claridad emocional:** no es “apapacho”, es reconstruir confianza con estructura.
- Dividir el trabajo en hitos cortos para que vea avances rápidos.
- Practicar conversaciones: cómo decir “no”, cómo pedir corrección, cómo sostener estándar.

Frase útil del líder

“Tú puedes con esto. Vamos por partes: dime qué controlas, qué no controlas y qué acción harás hoy.”

N3 – Capaz cauteloso

Perfil real en agro: “Sé hacerlo, pero mi compromiso depende de cómo me lideren y del contexto.”

Cómo lo reconoces

- Alta competencia técnica.
- Cumple, pero no siempre propone.
- Puede estar “cansado”, “neutral” o con compromiso variable.
- Necesita sentir sentido, autonomía y que su criterio sea valorado.

Ejemplo típico

Coordinador(a) de calidad que domina auditorías internas y documentación, pero ya no se involucra con iniciativas de cultura; hace lo mínimo porque siente que nadie lo escucha. O un **analista senior** que es bueno, pero cuando cambian prioridades se vuelve crítico y reacio: “otra vez lo mismo”.

Qué hace el líder aquí (aplicación)

- **Participación y co-decisión:** invítalo a definir estrategia, no solo ejecutar tareas.
- Dale retos con propósito: indicadores, mejora de proceso, plan preventivo.
- Reconoce impacto: “tu análisis evitó esto”, “tu acción redujo este riesgo”.

Frase útil del líder

“Tú ya dominas esto. Quiero tu criterio: ¿qué priorizarías y por qué?”

N4 – Autónomo

Perfil real en agro: “Lo hace bien, sostiene estándar, resuelve y además mejora.”

Cómo lo reconoces

- Competente y comprometido.
- No necesita supervisión constante.
- Anticipa riesgos, propone mejoras, forma a otros.
- Mantiene calma bajo presión y se enfoca en soluciones.

Ejemplo típico

Jefe(a) de certificaciones que lidera recertificación, alinea producción y comercial, toma decisiones basadas en riesgos y costo-beneficio, y convierte auditorías en mejora continua. O un **supervisor líder** que logra disciplina en el turno sin gritar ni perseguir, porque su equipo lo respeta.

Qué hace el líder aquí (aplicación)

- **Delegación estratégica:** objetivos claros, autonomía en el cómo.
- Retos de alto nivel: cultura, mejora, indicadores, CX, preparación de auditoría, formación de embajadores.
- Confianza con seguimiento por resultados, no por control.

Frase útil del líder

“Confío en tu ejecución. Dame avances por hitos y alerta temprana si aparece un riesgo.”

Error común en agro: liderar por cargo, no por nivel

He visto jefes tratar a un N1 como si fuera N4 (“ya debería saber”) y supervisar como N1 a un N4 (“envíame todo para revisar”).
Resultado: **estrés, dependencia, desmotivación y sobrecarga del líder.**

El liderazgo situacional aplicado es una forma de recuperar control sin controlar de más: **dirigir cuando se necesita, acompañar cuando se requiere y delegar cuando corresponde.**

Mini guía rápida (para que el líder decida en minutos)

- Si la persona tiene **ganas pero no criterio** → N1: **dirección + estructura**
- Si la persona tiene **algo de criterio pero inseguridad** → N2: **acompañamiento firme + confianza**
- Si la persona tiene **criterio pero compromiso variable** → N3: **participación + propósito**
- Si la persona tiene **criterio y compromiso sostenido** → N4: **delegación + retos**