

## Creación y mantenimiento de una sólida cultura agrícola

Chris Gwyn por *Progressive Dairy*

Se ha dicho que las personas no dejan malos trabajos, dejan malos jefes. Pero creo que hay más que eso. En mis décadas de experiencia, tanto en la oficina como en innumerables granjas, he visto que las personas sí dejan malos trabajos. También dejan malos entornos, situaciones con altas expectativas y poca orientación, y con escasas oportunidades de crecimiento. Esto es cierto para todo tipo de negocios, incluida la agricultura.

Los productores enfrentan desafíos durante todo el día. Uno de ellos es la mano de obra. Pero a diferencia del clima, los precios del mercado y los márgenes, una granja puede ganar cierto control sobre sus problemas laborales. Cuando veo una granja bien gestionada, generalmente estoy observando una operación que ha hecho un buen trabajo construyendo una cultura sólida.

Una cultura agrícola fuerte puede resultar en equipos altamente comprometidos que comparten ideas para mejorar la eficiencia laboral, una mayor retención de empleados y ayuda en la contratación de los mejores futuros empleados, todo lo cual impulsa la rentabilidad. Además, una cultura sólida contribuye a la resiliencia. Dada la frecuencia con la que enfrentamos desafíos en la producción lechera, la resiliencia es vital para el negocio de una granja. Y una cultura sólida es una gran defensa contra los factores de estrés comunes que sienten sus empleados y sus animales.

### Sus empleados son muy importantes

Al preguntar a los productores sobre los desafíos que enfrentan, dos temas suelen surgir: la mano de obra y los minicargadores. ¿Por qué minicargadores? Porque la mano de obra no capacitada, que trabaja demasiado rápido y, a menudo, estresada, rompe cosas, especialmente cuando operan minicargadores.

Investigaciones de industrias de América del Norte muestran de manera concluyente que invertir su limitado y valioso tiempo y energía “extra” en crear una cultura sólida resultará en:

- Mayor rentabilidad



Foto de cortesía.

- Mayor retención de empleados
- Reducción de los costos de reclutamiento
- Equipos que comparten ideas para mejorar la eficiencia
- Atraer más talento de alto nivel
- Mayor resiliencia empresarial

A nivel de granja, agregaré a esa lista: Menos estrés, menos accidentes y mayor seguridad.

Sus empleados, ya sean familiares o no, merecen un entorno de trabajo positivo y gratificante, y todo comienza con una cultura agrícola. Esta cultura agrícola se establecerá tanto si la planifica como si no. Si no planifica, ejecuta y apoya deliberadamente la cultura que desea, es muy probable que se establezca una cultura menos efectiva. Piénselo como evitar tomar una decisión: eso ya es una decisión. Entonces, ¿por qué no dirigir la cultura en lugar de permitir que le suceda?

Una cultura agrícola se revela en cómo usted, sus gerentes y su equipo se comunican,

cómo interactúan entre sí y con sus vacas, con qué eficiencia trabajan los empleados, cómo usted y sus empleados interactúan con su comunidad, y más.

Quizás esta descripción le suene familiar: “En nuestra lechería, simplemente lo hacemos; no hay emociones y nadie pregunta, ‘¿cómo estás?’ Nos comunicamos sobre la marcha y hacemos nuestro trabajo. Nuestras vacas están bien gestionadas, sanas y productivas, por lo que debemos estar haciendo las cosas bien”.

Todos hemos experimentado o escuchado sobre este enfoque. Es una forma de hacer negocios que quizás funcionó bien para la escala de la operación agrícola, para un propietario y gerente que están allí todo el tiempo, y para una fuerza laboral que no necesita ni quiere interacción personal. Si bien este enfoque puede funcionar para muchos, la gran pregunta es: ¿Funcionará este enfoque para nuevos empleados o para una granja que quiere crecer? Lo más probable es que no.

### Definiendo la cultura

Ideales, valores, actitudes y prácticas forman la identidad de su granja. Si se hace

correctamente, la cultura se convierte en la piedra angular de una base sólida para su equipo mientras consolida la forma en que trabajan durante el día. La cultura agrícola se define por cómo los empleados se comunican entre sí, incluida la gestión; cómo interactúan con el ganado; y cómo se mantiene el equipo, por nombrar solo algunos aspectos. Las pequeñas cosas importan porque se acumulan. Dónde se colocan las escobas después de usarlas, cómo se almacenan las mangueras, cómo se limpia y mantiene el equipo pueden afectar la eficiencia, la calidad y la seguridad en el entorno de trabajo.

Esto no puede simplemente aparecer en un manual del empleado o en carteles en la sala de ordeño o en la sala de descanso. La forma en que la propiedad, la gerencia y los empleados hablan sobre la cultura, y más importante aún, cómo aseguran que sus acciones demuestren la cultura agrícola, son esenciales. La propiedad y la gerencia, a través de sus acciones, deben ser los impulsores. Lo que usted dice que se debe hacer, debe ser lo que usted hace.

La propiedad y la gerencia que muestran el camino a seguir es vital no solo para la cultura, sino también para reducir los factores de estrés que a menudo desafían a sus empleados y animales. Un liderazgo fuerte y positivo contribuye enormemente a maximizar la salud, el rendimiento y la productividad de todos los involucrados.

### Prueba de estrés de su cultura

¿Cómo saber si la cultura de su granja se alinea con lo que dice que es? Pruébela bajo estrés.

En un reciente artículo de Harvard Business Review (agosto de 2024 – Construir una cultura corporativa que funcione), el autor discutió el concepto de “Prueba de Dilemas”. En mi mundo, lo llamamos una prueba de estrés: identifique los dilemas difíciles que sus empleados enfrentan rutinariamente, revise cómo los manejan, determine si sus acciones se ajustan a la cultura actual de la granja, y luego documente claramente y capacítelos sobre cómo deben resolverlos.

Ejemplo: La misión de nuestra granja es “ordeñar vacas limpias”. Prueba de estrés: ¿Qué hará el equipo de ordeño cuando una avería en el establo resulte en vacas con ubres inusualmente sucias que lleguen a la sala de ordeño? Tenga en cuenta que la sala de ordeño necesita funcionar 23 de las 24 horas para ordeñar a todas las vacas y no hay mucho margen de error. ¿Qué hace el equipo? ¿Pedir más miembros del equipo? ¿Reducir la velocidad del proceso de ordeño para asegurarse de que las ubres estén limpias antes de ordeñar? ¿O el estrés de ordeñar a todas las

vacas en el tiempo asignado supera la misión de la granja de solo ordeñar vacas limpias?

En escenarios como este, se necesita un plan de acción para “predicar con el ejemplo” para crear y mantener una cultura agrícola efectiva y rentable. El éxito comienza en la cima. Asegúrese de que sus decisiones estén alineadas con su misión, valores y cultura agrícola. Una granja existe por varias razones. Entre ellas, cuidar de sus vacas y producir leche de calidad de la manera más eficiente posible. Cuando tiene una cultura de valores, creencias y actitudes compartidas, se nota en cómo se cuida a sus vacas y en cómo bien rinden. Cuando se cuida a las vacas, usted y su equipo deberían sentir una sensación de logro y orgullo. 🐄

## 6 PASOS PARA CONSTRUIR UNA SÓLIDA CULTURA AGRÍCOLA

Puede guiar la cultura agrícola y, en el proceso, revitalizar a sus empleados y reducir los factores de estrés que pueden afectarlos a ellos y a sus vacas. Aquí hay algunos pasos simples para comenzar:

**Paso 1.** Trabajen juntos para crear la misión de su granja y delinear los valores fundamentales

- Asegúrese de considerar los dilemas o desafíos que usted y su equipo enfrentan
- Los valores deben ayudar a guiar a sus empleados cuando tomen decisiones difíciles

**Paso 2.** Predique con el ejemplo

- El liderazgo debe demostrar la cultura

**Paso 3.** Comunique su cultura de manera clara y constante

- Comparta historias de empleados que vivan sus valores
- Reconozca a los empleados que ejemplifican la cultura agrícola que ha creado

- Haga de la cultura agrícola parte de su proceso de contratación

**Paso 4.** Ponga a prueba la cultura bajo estrés: aprenda y crezca a partir de los errores

- Establezca un ciclo de retroalimentación de los empleados: mientras que proporcionar retroalimentación a los empleados no es nada nuevo, recopilar y recibir retroalimentación de los empleados crea el ciclo

**Paso 5.** Evalúe continuamente su misión y valores fundamentales

- Sepa cuándo adaptarse o cambiar de un valor que no funcione para apoyar su crecimiento

**Paso 6.** Adopte un enfoque holístico para construir su cultura agrícola donde cada aspecto de la gestión de la granja – desde el cuidado de los terneros hasta la nutrición de las vacas de transición y la gestión del estiércol, entre otros – trabajen en armonía.



**Chris Gwyn**

Gerente de Desarrollo de Negocios de Rumiantes  
Jefe de Nutrición  
América del Norte



Reimpreso del 25 de noviembre de 2024



# Creating and sustaining a strong farm culture

Chris Gwyn for *Progressive Dairy*

## AT A GLANCE

A good farm culture is key to keeping a farm running smoothly. To accomplish this, farm leadership must define and stress test it.

It's been said that people don't leave bad jobs, they leave bad bosses. But I think there's more to it than that. In my decades of experience, both in the office and on countless farms, people do leave bad jobs. They also leave bad environments, situations with high expectations and little guidance, and meager growth opportunity. This is true for all types of businesses, including agriculture.

Producers face challenges all day long. One of them is labor. But unlike weather, market prices and margins, a farm can gain some control over its labor issues. When I see a well-managed farm, I'm usually looking at an operation that has done a good job building culture.

A strong farm culture can result in highly engaged teams that share ideas to improve work efficiency, increased employee retention and help with recruiting the best future employees, all which fuel profitability. In addition, a strong culture has a hand in creating resiliency. Given the all-too-common challenges we face in dairy production, resiliency is vital to a farm's business. And strong culture is a great defense against common stressors felt by your employees and your animals.

### Your employees matter greatly

When asking producers about the challenges they face, two issues often come up: labor and skid steers. Why skid steers? Because untrained labor, working too fast and often stressed, break things, especially when they are operating skid steers.

Research from North American industries shows conclusively that investing



Photo courtesy of Jeto Nutrition.

your limited and very valuable "extra" time and energy in creating a strong culture will result in:

- Higher profitability
- Enhanced employee retention
- Reduced recruitment costs
- Teams that share ideas to improve efficiency
- Attracting more top talent
- Enhanced business resiliency

At the farm level, I'll add to that list: less stress, fewer accidents and improved safety.

Your employees, whether family or unrelated, deserve a positive, rewarding work environment, and it starts with a farm culture. This farm culture will establish itself whether you plan it or not. If you don't purposefully plan, execute and support the culture you want, quite likely a less effective culture will establish itself. Think of it like avoiding a decision – that's a decision. So why not drive culture instead of allowing it to

happen to you?

A farm culture reveals itself in how you, your managers and your team communicate, how your team interacts with each other and with your cows, how efficiently employees work, how you and your employees interact with your community and more.

Maybe this sounds like a culture you know: "At our dairy, we simply get it done; there's no emotion and no one asks, 'How are you doing?'" We communicate on the fly and get through our work. Our cows are well managed, healthy and productive, so we must be doing things right."

We all likely have experienced this or heard about this approach. It is a way of doing business that maybe worked well for the scale of the farm operation, for an owner and manager who are there all the time and for a workforce that doesn't need nor want personal interaction. While this approach can work for many, the big question is: Will this approach work for new employees or for a farm that wants to grow? Chances are it will not.

### Defining culture

Ideals, values, attitudes and practices

## Creating and sustaining a strong farm culture, cont'd

form the identity of your farm. Done right, the culture becomes the cornerstone of a strong foundation for your team while solidifying the way they work throughout the day. A farm culture gets defined by how employees communicate with one another, including management; how they interact with livestock; and how equipment is maintained, to name just a few. Little things matter because they add up. Where brooms get placed after use, how hoses get stored, how well equipment is cleaned and maintained can affect efficiency, quality and safety within the work environment.

This stuff can't simply appear in an employee handbook or on posters in the milking parlor or breakroom. How ownership, management and employees talk about the culture and, more importantly, how they ensure their actions demonstrate the farm culture are essential. Ownership and management by their actions must be the drivers. What you say should be done must be what you do.

Ownership and management showing the way forward is vital not only to culture but also to reducing stressors that often challenge your employees and animals. Strong, positive leadership goes a long way to maximizing health, performance and productivity for all involved.

### Stress test your culture

How can you know if your farm culture aligns with what you say it is? Stress test it.

In a recent *Harvard Business Review* article, the author discussed the concept of dilemma testing. In my world, we call it a stress test: identify the tough dilemmas your employees routinely face, review how they handle them, determine if their actions fit the current farm culture and then clearly document and train them on how they should resolve them.

Example: Our farm mission is that we "milk clean cows." Stress test: What will the milking team do when a breakdown in the barn results in cows with unusually dirty udders arriving in the parlor? Keep in mind, the parlor needs to run 23 of 24 hours to milk all the cows and there isn't much room for error. What does the team do? Ask for extra crew members? Slow down the milking process to ensure teats are clean before being milked? Or does the stress of getting all cows milked in the allotted time override your farm mission to only milk clean cows?

In scenarios like this, a "walk the talk" action plan is needed to create and sustain

### 6 STEPS TO BUILDING A STRONG FARM CULTURE

You can guide your farm's culture and in the process invigorate employees and reduce stressors that can affect them and your cows. Here are some simple steps to help you get started:

**Step 1: Work together to create your farm's mission and outline core values**

- Make sure to consider the dilemmas or challenges you and your team face.
- The values should help guide your employees when making challenging decisions.

**Step 2: Lead by example**

- Leadership must demonstrate the culture.

**Step 3: Communicate your culture clearly and consistently**

- Share stories of employees living your values.
- Recognize employees who

exemplify the farm culture you have created.

- Make the farm culture part of your hiring process.

**Step 4: Stress test the culture – learn and grow from mistakes**

- Establish an employee feedback loop – while providing feedback to employees is nothing new, gathering and receiving employee feedback creates the loop.

**Step 5: Continuously evaluate your mission and core values**

- Know when to adapt or change from a value that does not work to support your growth.

**Step 6: Take a holistic approach to building your farm culture**

- Ensure every aspect of farm management – from calf care to transition cow nutrition to manure management and so on – works harmoniously.

an effective, profitable farm culture. Success starts at the top. Be sure your decisions align with your mission, values and farm culture.

A farm exists for several reasons. Among them, to care for its cows and produce quality milk in the most efficient way possible. When you have a culture of shared values, beliefs and attitudes, it shows in the way your cows are cared for and in how well they perform. When the cows are cared for, you and your team should feel a sense of accomplishment and pride. 🐄

*References omitted but are available upon request.*



**Chris Gwyn**

North America Ruminant Business Development Manager

Jefe Nutrition

[cgwyn@jefe.ca](mailto:cgwyn@jefe.ca)



Reprinted from November 25, 2024