

# Caso de Estudio:



**terbol**





## Introducción

Terbol empresa dedicada a la producción, importación y comercialización de productos farmacéuticos y nutricionales en los campos de la salud, bienestar y nutrición, nacida en 1980.

La organización reconocida consecutivamente por Great Place to Work Bolivia desde el 2019, actualmente tiene presencia en Bolivia y Perú con una mirada hacia una expansión mayor. Su red de ventas se compone de 3 unidades de negocio, 8 oficinas comerciales propias, 3 a través de distribuidores y más de 350 trabajadores en Perú y Bolivia.

Trabaja codo a codo con PDA desde 2022. El equipo de gestión de cultura y talento está compuesto por 6 personas, de las cuales 3 se encuentran certificados como Analistas PDA y son aquellos responsables de implementar la herramienta en lo cotidiano para seguir contribuyendo a la cultura de la organización.

Terbol se destaca por la innovación y por sus colaboradores, quienes se inspiran por generar la mejor experiencia posible a través de sus productos, soluciones y servicios, enmarcados en procesos con estrictos controles de calidad mundial.

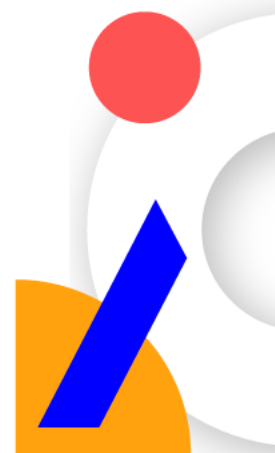
Su visión enfocada en ser líder mundial en bienestar de la región a través de soluciones que contribuyan a la prevención, nutrición, autocuidado y diagnóstico por medio de la investigación y actualización científica.

Sus valores son:

Pasión

Calidad

Respeto





La organización de capitales bolivianos utiliza las herramientas del PDA Assessment y Cultura Organizacional. Convirtiéndose ambos en insumos imprescindibles al momento de desarrollar al personal y fortalecer la Cultura.

Unidad de análisis

**Proyecto:** Alineación de cultura organizacional

Terbol S.A. comenzó un proceso de evolución y modernización de la gestión organizacional y del talento, volcándola al activo más importante de la empresa: las personas.

El mayor porcentaje de los líderes de Terbol se encuentran en los 35 años promedio. Dejando en evidencia de esta forma, la necesidad de contar con el respaldo de herramientas científicamente validadas para realizar gestión de personal.

En segundo lugar, como parte de la transformación de Terbol, se realizó un diagnóstico de situación de la cultura actual y la deseada por la organización. El objetivo fue y es poseer una radiografía precisa que permita establecer un roadmap de pasos a seguir que esté amparado bajo el proyecto de la cultura objetivo de Terbol.

El público objetivo de este proyecto está comprendido por los líderes de la compañía y la alta dirección, quienes son los responsables de realizar una bajada coherente sobre los "rituales" / accionables a replicar en cada territorio y área, teniendo en cuenta las características diferenciales de las variables departamentales, geográficas y personales.



**Issue/desafíos a resolver:**

- Conocer el estado de la fuerza comercial y potenciarlo.
- Mapear los estilos culturales y conductuales dentro de la organización de una manera científicamente validada.
- Descubrir la cultura deseada por los colaboradores y su compatibilidad con la cultura objetivo.

PDA comprendió desde el inicio el doble desafío que Terbol se estableció: desarrollar talento y fortalecer la cultura organizacional.

**Justificación del caso:**

Terbol muestra cómo a través del PDA Assessment y la herramienta de Cultura es posible detectar la cultura objetivo y la deseada para la organización y establecer un plan de acción que permita guiar a la organización hacia el futuro que desea convertir en presente.

El proceso de transformación comenzó con la toma del reporte y la evaluación de clima a todos los colaboradores para obtener un estado de situación preciso, ágil y confiable. El Assessment posibilitó acceder a información simple y respaldada científicamente que condujo a una alineación de criterios sin descuidar el recurso más estratégico de Terbol: las personas.

El acceso a dicha información ha permitido y permite atraer, seleccionar y evaluar objetivamente a las personas, y tomar decisiones relacionadas al crecimiento y desarrollo de las mismas.





“Podemos decir que como unidad estratégica de la organización hay un antes y un después de PDA en nuestra gestión de Cultura y Talento; y con satisfacción hoy brindamos un servicio mucho más apreciado por nuestros clientes internos, esto nos motiva e impulsa a continuar implementando acciones explotando al máximo nuestras herramientas de PDA”.

Carla Rivera, Gerente de Cultura y Talento

La organización nacida en Bolivia en 1980 paso por un profundo análisis de diferentes herramientas y servicios que complementasen el proceso aquí descrito, hasta que se decidió la contratación de PDA en gran parte debido a su fuerza de liderazgo. Muchos de estos, pertenecientes a generaciones más nuevas, requieren acceso a información que tenga validez, sea confiable y además rápida de obtener y ágil. Por el otro lado, PDA permitía tener información customizada sin descuidar los aspectos tradicionales.

Taller “una tribu, una familia”  
Presentación de los resultados de las encuestas de cultura de la dirección y mandos medios, con el propósito de empoderar los aspectos que revisten a cada uno de los arquetipos existentes y en función de esos generar los nuevos rituales de la empresa que van a ser conducentes con la cultura objetivo.

Este taller con modalidad vivencial permitió que cada líder integre 1 de los 5 grupos de cada arquetipo cultural. Y a su vez, cada uno de ellos tuvo características que hacen a su tribu para que en dinámicas de interacción tuviesen que demostrar comportamientos y explicar en forma práctica como lo han vivido.

La implementación de PDA empoderó a los líderes para comprender y estandarizar criterios de cómo realizar interpretación y gestión de su personal.





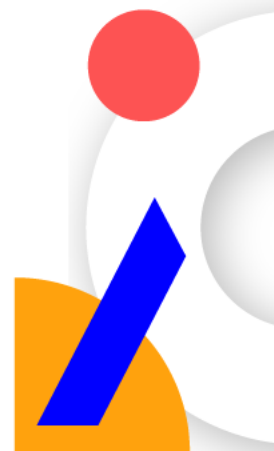
## Marco metodológico

Se procedió a la recolección del caso de Terbol debido a su naturaleza de transformación cultural hacia la cual deseaban liderar la organización poniendo en el centro a sus colaboradores. Es decir, teniendo en cuenta las variables diferenciales como personas pero también como prioridad las iniciativas que permitirían estandarizar las formas de comunicación y trabajo internamente.

La información descrita fue presentada a la alta dirección de la empresa al momento de mostrar los resultados de los Assessment y encuestas con el fin de exponer la radiografía final y el roadmap a seguir. El contenido aquí descrito se obtuvo a partir de entrevistas con Carla Rivera, Gerente de Cultura y Talento de Terbol, quien compartió procesos, ideas, experiencias e información de carácter confidencial que respaldan la cultura objetivo y deseada a partir de los arquetipos de comportamientos seleccionados.

## Conclusiones generales

- Acompañamiento en la transformación y crecimiento del modelo comercial.
- Identificación de la cultura actual y la deseada por los colaboradores.
- Alineación de la cultura deseada por los colaboradores y la requerida por la organización.
- Acortar y alinear la brecha de cultura deseada y cultura objetivo.
- Implementación de planes de desarrollo customizados.
- Utilización del PDA Assessment para procesos de reclutamiento.





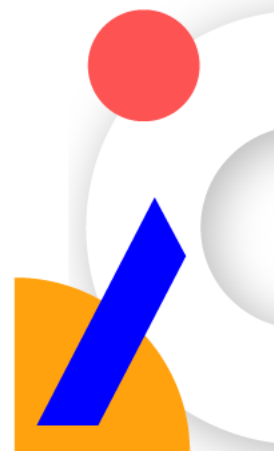
- Mejoramiento del clima laboral a partir del conocimiento de los colaboradores.
- Detección de puntos de resistencia y áreas de fortaleza.
- Acompañamiento en el proceso de transformación cultural.

Tanto el PDA Assessment como la herramienta de Cultura se debe aplicar al momento de selección de personal ya que brinda información en profundidad no solo sobre el área conductual, sino también sobre la cultura que posee el talento y si es compatible con la organizacional, no solo la conductual.

Las herramientas de PDA brindaron y continúan brindando simplicidad y concisión para explicar conceptos complejos, permitiendo así alinear criterios de manera ágil y potenciar la comunicación. Por el otro lado, se comenzó un proceso de definición de criterios armonizados que permiten proceder con la atracción y selección del talento adecuado para el puesto adecuado. Asimismo, la evaluación objetiva de las personas para tomar decisiones customizadas a su crecimiento y desarrollo.

Terbol tuvo un encuentro de los niveles de mando más altos quienes se convirtieron en los responsables de evangelizar con la cultura y gestión. 55 líderes participaron de un encuentro presencial en Bolivia en el cual se establecieron los "rituales" / estructuras sobre las cuáles se basan los pilares culturales. Estos rituales son construcciones de comportamientos afianzadas en 2 variables:

- Conductas que la organización impulsa.
- Conductas que la organización impulsa a través de rituales e iniciativas.





El diagnóstico de Cultura arrojó resultados que muestran a la brecha entre cultura objetivo y deseada como no distantes. Permitiendo llegar a la conclusión que en el plazo de 1 año contando con el compromiso de todos los líderes se podrá vivir la cultura deseada y dentro de 4 años, que la misma se encuentre afianzada.

“Podemos decir que como unidad estratégica de la organización hay un antes y un después de PDA en nuestra gestión de Cultura y Talento; y con satisfacción hoy brindamos un servicio mucho más apreciado por nuestros clientes internos, esto nos motiva e impulsa a continuar implementando acciones explotando al máximo nuestras herramientas de PDA”.

Carla Rivera, Gerente de Talento y Cultura

### **Próximos pasos**

A partir de la aplicación de la herramienta de Cultura y del encuentro presencial de líderes de la región en el cual participaron de talleres y armados de arquetipos, se elaboraron y seguirán construyendo rituales (prácticas y accionables) de bajada de cultura organizacional hacia todos los colaboradores, con el objetivo de estandarizar la organización sin importar la ubicación departamental y geográfica.

Además, se complementarán estos rituales con encuestas a todos los participantes, con el objetivo de calificar/puntuar la calidad del ritual, si se alcanzó el objetivo, si hubo claridad en el mensaje, qué oportunidades de mejora se encuentran, etc.

- PDA trabaja codo a codo con Terbol con el objetivo de acompañarlo en el proceso hacia convertir a la cultura deseada en objetiva. Estamos orgullosos de contribuir desde nuestro lugar a un negocio cuyo enfoque siempre fueron las personas.

