

## Elisangela Lima, directora de RRHH Global de The Fini Company

# Apostamos por un liderazgo inspirador, combinando eficiencia operativa con visión estratégica

The Fini Company es la marca corporativa global que agrupa a dos grandes referentes: Fini, líder español en el segmento de caramelos, dulces, *marshmallow* y gominolas, y Dr.Good, la primera línea completa de suplementos vitamínicos para niños y adultos en Brasil. Fini está presente en más de 100 países y ha consolidado su posición gracias a una propuesta basada en la calidad, la innovación y la diversión para niños y adultos. La creación de The Fini Company ha supuesto un impulso decisivo para su desarrollo y expansión internacional, acompañado de un profundo análisis interno en áreas estratégicas como el liderazgo, en la que han contado con la colaboración de Peplematters.

¿Cuál es la situación actual de Fini? ¿Cómo ha evolucionado esta organización en los últimos años?

Fini atraviesa un momento de gran dinamismo y expansión internacional. El crecimiento sostenido de la compañía en los últimos años nos ha llevado a consolidarnos como una empresa con mentalidad global, con presencia en múltiples continentes y con una estrategia muy clara de internacionaliza-

ción. Esta exitosa transformación ha venido impulsada por el liderazgo de Manuel Sánchez Cobian, CEO y nieto del fundador de la compañía, quien ha marcado un rumbo claro basado en el fortalecimiento de la marca, el incremento de nuestra capacidad productiva, la diversificación geográfica y una firme apuesta por la innovación y la digitalización.

¿Cómo ha cambiado el departamento de RRHH para seguir el ritmo de esta evolución?

La evolución de la compañía ha exigido una transformación profunda del área de Recursos Humanos. Hemos pasado de operar bajo una lógica principalmente local, centrada en nuestros *hubs* de España y Brasil, a un enfoque estratégico y global, alineado con los objetivos corporativos. En este proceso, hemos desplegado el proyecto “*One Fini Company*”, que promueve una cultura unificada en todos los países en los que operamos y ha supuesto revisar nuestras competencias clave y de liderazgo, implementar programas de desarrollo global y *glocal*, y diseñar políticas que refuerzan esta visión, como la movilidad internacional o la propuesta de valor al empleado (EVP). Todo ello con un objetivo claro: acompañar el crecimiento sostenible de la organización con una cultura sólida y compartida.

Como comenta, uno de sus proyectos recientes ha sido la definición de un nuevo modelo de gobierno para adaptar la estructura de la compañía a las necesidades del negocio global. ¿Cómo ha impactado esto en la organización?

La redefinición del modelo de gobierno ha sido clave para avanzar hacia una organización más ágil, escalable y orientada a resultados. El nuevo marco estructural refuerza el liderazgo, clarifica roles y responsabilidades, y optimiza los espacios de decisión. Además, permite alinear de forma más eficaz las prioridades estratégicas entre países, garantizando coherencia en la ejecución. Este nuevo modelo no solo mejora la eficiencia organizativa, sino que también facilita una toma de decisiones más robusta y enfocada, imprescindible en un contexto global cada vez más complejo.

A partir de esta reflexión sobre la estructura de la compañía, también impulsaron su modelo de liderazgo con la colaboración de Peplematters. ¿De dónde partieron y qué querían lograr?

Partimos de la premisa de que nuestro crecimiento sostenible requiere de líderes preparados para un entorno complejo y multicultural. El objetivo era



construir un modelo de liderazgo alineado con nuestra cultura, nuestros valores y las habilidades necesarias para el futuro.

Junto a Peoplematters, realizamos un diagnóstico exhaustivo de nuestro liderazgo a través de una evaluación global. Este análisis nos permitió comprender el perfil de talento con el que contamos y diseñar una propuesta de liderazgo coherente con el nuevo modelo organizativo. El resultado fue una hoja de ruta clara para acompañar y potenciar el desarrollo de nuestros líderes.

## El proyecto “One Fini Company” promueve una cultura unificada en todos los países en los que operamos y ha supuesto revisar nuestras competencias clave y de liderazgo

¿Cuáles son los elementos diferenciadores del modelo de liderazgo de Fini? ¿Qué visión de líder transmite este modelo?

Nuestro modelo de liderazgo pone a las personas en el centro. Valoramos líderes que inspiran, que confían en sus equipos y que se implican activamente en el desarrollo del talento. Son líderes que construyen relaciones basadas en la confianza, con una mentalidad colaborativa, capaces de dejar huella.

Al mismo tiempo, buscamos perfiles pragmáticos y resolutivos, con orientación a resultados, que evitan la microgestión, fomentan redes internas, y se enfrentan a los desafíos con ambición. Apostamos por un liderazgo ambidiestro, que combine la eficiencia operativa con la visión estratégica y la apertura a la innovación.

Comenzaron con una evaluación a nivel gerencial para obtener una buena comprensión de sus fortalezas y áreas de mejora. ¿Cómo se llevó a cabo dada la dispersión geográfica de la organización? La evaluación global incluyó a más de 100 líderes de distintos países y combinó herramientas digitales, para el análisis de competencias, estilos de comportamiento y motivadores claves, con entrevistas individuales realizadas por expertos.

Diseñamos el proceso respetando las particularidades culturales y operativas de cada país, pero con un enfoque global. La comunicación fue un

elemento crítico: nos aseguramos de que el proceso fuera transparente, cercano y alineado con nuestra cultura de confianza y escucha activa. Esto último fue posible gracias a la contribución e impulso de los líderes locales de RRHH y sus equipos, especialmente en Brasil y España.

¿Cuáles fueron los resultados? ¿Se han cumplido las expectativas previas?

Los resultados superaron nuestras expectativas. La evaluación nos ofreció un mapa detallado del talento de liderazgo, revelando fortalezas como el compromiso, la orientación a resultados y una conexión sólida con los valores de Fini. También nos permitió identificar áreas de mejora, como la gestión de la complejidad, la visión estratégica o la comunicación efectiva. Esta información ha sido fundamental para tomar decisiones de desarrollo, sucesión y movilidad interna, reforzando nuestra capacidad de respuesta organizativa.

¿Qué iniciativas se han puesto en marcha como resultado de esta evaluación?

Estamos detallando planes de desarrollo personalizados (PDI) para cada líder, reforzados con programas de mentorización, y otras acciones que permitan el crecimiento profesional. Además, estamos diseñando un programa colectivo para reforzar competencias estratégicas, directamente vinculado al nuevo modelo organizativo y a los resultados del mapa de talento. Todo ello tiene como finalidad acelerar el desarrollo del liderazgo necesario para acompañar nuestra transformación.

¿Cuál fue la retroalimentación de las personas que participaron?

La acogida fue muy positiva. Muchos líderes destacaron que el proceso les permitió conocerse mejor, reflexionar sobre su rol y visualizar con mayor claridad su contribución al futuro de Fini. También valoraron el enfoque humano y el ambiente de confianza con el que se desarrolló toda la iniciativa, lo que reforzó su compromiso y motivación.

¿Cuáles son los próximos pasos en esta área? ¿En qué están trabajando?

Seguimos avanzando en el desarrollo de nuestros líderes con una visión clara: construir un liderazgo adaptativo, innovador y global. En 2025, pondremos el foco en consolidar nuestro modelo de liderazgo en el día a día, reforzando su integración en los procesos clave de la compañía.

También estamos trabajando en el fortalecimiento del liderazgo senior, a través de iniciativas como el coaching ejecutivo, que permitan acompañar la transformación que exige el nuevo modelo de gobernanza. En definitiva, queremos que nuestros líderes sean los principales impulsores del cambio y de la evolución constante de Fini ■

## peoplematters

Determinados contextos o “encrucijadas estratégicas” en la vida de las organizaciones generan la necesidad de evaluar en profundidad el talento directivo existente. Las iniciativas de *assessment* de liderazgo persiguen, en este sentido, una evaluación objetiva de las capacidades, comportamientos y fortalezas de los directivos y managers, con una visión relacionada tanto con su idoneidad para desempeñar con éxito su rol actual como con su desarrollo/potencial a futuro. A diferencia de los enfoques tradicionales, la evaluación del liderazgo y talento directivo hoy no es un asunto exclusivo de RRHH sino también del CEO y la *C-suite*, se orienta a una línea más global y transversal de distribución de talento, y se realiza con visión de futuro. Además, el participante es sujeto activo del proceso, recibiendo *feedback*, pautas de desarrollo, y una experiencia de usuario optimizada con el uso de la tecnología. Los referentes de evaluación reflejan, por otro lado, no sólo competencias directivas tradicionales sino también modelos de liderazgo transformador, creador de cultura, humanista y adaptado a las nuevas formas de trabajar.

La metodología de *assessment* directivo se basa en descubrir o conocer al participante desde una perspectiva temporal, su evolución, sus logros y aportaciones, su capacidad de autodiagnóstico, aprendizaje y cambio, para estimar sus posibilidades de éxito en el desempeño de su rol hoy y en su crecimiento como líder mañana. Los resultados y predicciones que se obtienen en este ejercicio proporcionan al participante una experiencia de desarrollo, para guiar futuras acciones de mejora personales y profesionales, y a la organización una estimación objetiva de en qué medida la persona contribuirá a lo que el negocio necesita de ella, sus fortalezas, áreas de mejora y, por tanto, su comportamiento esperable como líder.

Entre los factores de éxito de una iniciativa de *assessment* de liderazgo es importante contar con una estrategia de comunicación clara y consistente que establezca claramente los beneficios en términos de desarrollo para los participantes.



Miguel Sarrión, director asociado en Peoplematters

# peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com