



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: ¿Por qué querría yo trabajar ahí? : la marca empleadora : atracción y retención de talento : análisis de caso Molinos Río de la Plata S.A.**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Florencia Belén Borchez**

**Diego Ontiveros, tutor**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2017**

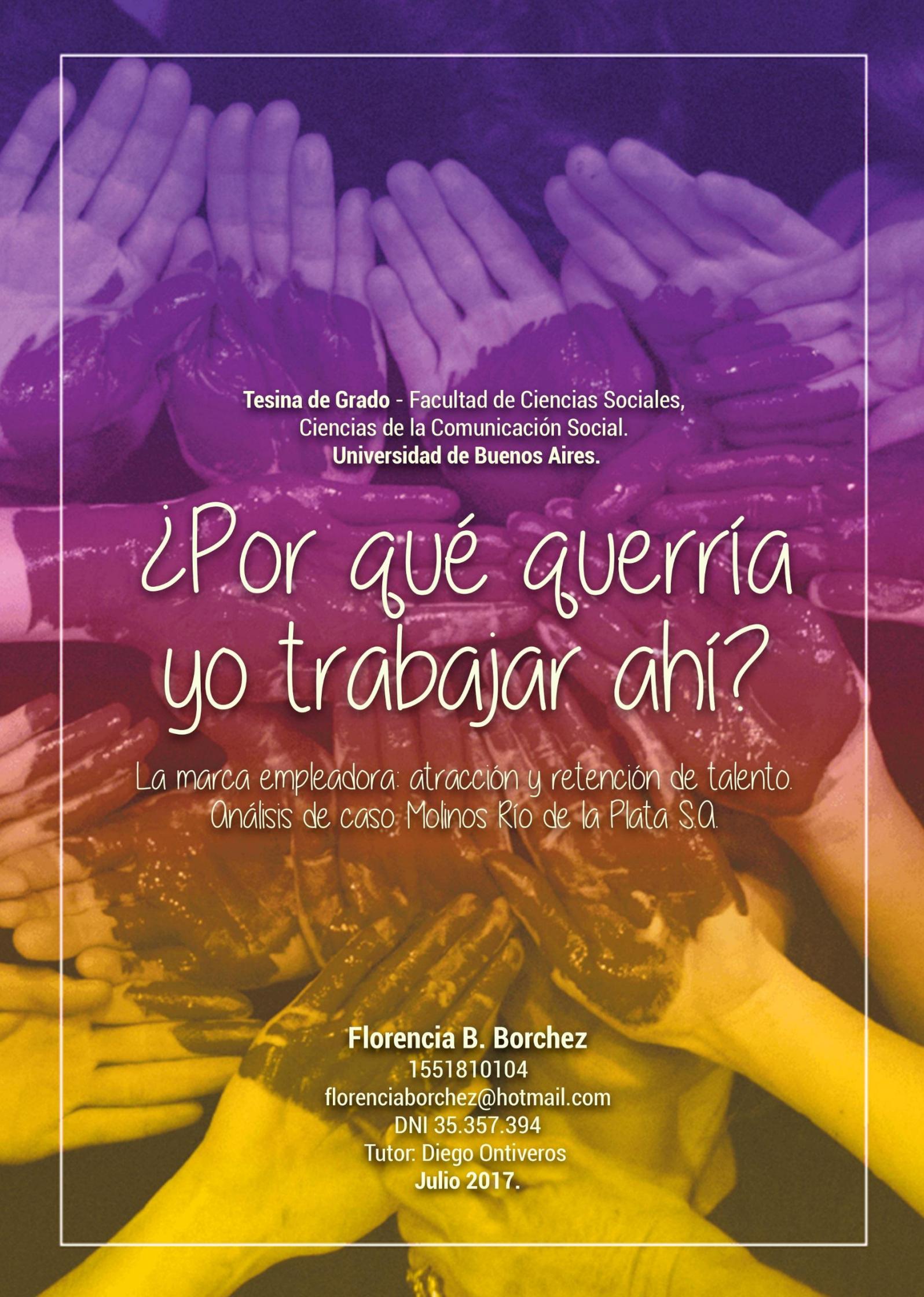
Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.  
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: [https://creativecommons.org/choose/?lang=es\\_AR](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)





**Tesina de Grado - Facultad de Ciencias Sociales,  
Ciencias de la Comunicación Social.  
Universidad de Buenos Aires.**

# ¿Por qué querría yo trabajar ahí?

La marca empleadora: atracción y retención de talento.  
Análisis de caso Molinos Río de la Plata S.A.

**Florencia B. Borchez**  
1551810104  
florenciaborchez@hotmail.com  
DNI 35.357.394  
Tutor: Diego Ontiveros  
**Julio 2017.**

## Introducción

El mercado laboral, al igual que el mundo en el que vivimos, ha ido cambiando a lo largo de los años y cada vez lo hace más aceleradamente. Dos décadas atrás, la lógica de trabajo de las personas en las organizaciones era completamente distinta a la actual: se iba a trabajar, cumpliendo una jornada laboral, quizá algunas horas extras, sin mucho cuestionamiento sobre lo que sucedía adentro de la empresa ni como ella influía al entorno en el cual se encontraba, sabiendo que al finalizar el mes – o cada quince días- se obtendría el gran objetivo: la remuneración monetaria.

En la actualidad, junto con la inserción de la “Generación Y” al mercado laboral, está lógica mutó. La jornada laboral y los horarios de entrada y salida se flexibilizan cada vez más; el compromiso de la empresa con el medioambiente cobra más y más importancia; el relacionamiento tiende a ser cada vez más abierto, horizontal, incluso desdibujando las jerarquías en algunos casos. Resumiendo en pocas palabras: la remuneración monetaria ya no es lo único que importa, sino que se trata de algo mucho más abarcativo. Las nuevas generaciones buscan ser escuchadas en sus trabajos, que las empresas sean flexibles en cuanto a horarios y que impacten positivamente al medioambiente.

David Ogilvy, un gran referente mundial de publicidad, dijo que *“el principal capital de las agencias todos los días a las seis de la tarde baja por los ascensores y se va a su casa”*. Esta frase no es válida solamente para las agencias de publicidad, sino también para todo tipo de organizaciones. Si la empresa vale tanto como las personas que en ella trabajan, ¿Cómo hacer para que los empleados quieran ir a trabajar allí todos los días? ¿Qué hacer para que los empleados reelijan a la compañía como lugar de trabajo? ¿Cómo hacer para sumar nuevos talentos y que tengan el mismo compromiso que los actuales? ¿Cómo hacer para que los candidatos elijan una empresa frente a otra? ¿Qué les promete la empresa dar a cambio? ¿Qué les devuelve efectivamente la empresa a todas estas personas que día a día le agregan valor a la misma?

El presente análisis intentará responder éstas preguntas, entendiendo que todas ellas forman parte de la construcción de una marca empleadora sólida. Asimismo, se analizará cómo la empresa Molinos Río de la Plata S.A. responde a éstos interrogantes, examinando su construcción de marca empleadora y la comunicación de la misma a sus públicos.

# Índice

## 01

### ¿Marca empleadora?

Estado del arte y encuadre teórico y metodológico.

Estado del arte - p. 6

Identificación del Problema y Objetivo general - p. 8

Objetivos Específicos - p. 8

Preguntas de Investigación - p. 9

Metodología de Abordaje - p. 9

Unidad de análisis - p. 11

Marco teórico - p. 11

¿Qué es una marca empleadora? Orígenes, fundamentos y definiciones - p. 13

---

## 02

### ¿Molinos Río de la Plata S.A.?

Presentación y recorrido por la empresa.

Breve reseña histórica - p. 18

Organigrama: estructura de Molinos Río de la Plata S.A. - p. 20

Arquitectura de la organización - p. 22

Portfolio de cartera de productos - p. 26

Últimos lanzamientos - p. 29

---

## 03

### ¿Cómo es puertas adentro?

Gestión Interna de la Marca Empleadora.

La imagen interna - p. 31

FODA - p. 32

Misión, Visión y Valores: ¿Cómo se forma la identidad de Molinos? - p. 34

¿Qué es el endomarketing? - p. 35

Imagen Corporativa de Molinos Río de la Plata S.A. - p. 37

¿Qué tan bueno es lo que ofrecen?: La Propuesta de Valor al Empleado - p. 40

Programa de beneficios al Personal: "Pertener. El beneficio de ser parte". - p. 42

Los fans internos: el rol de la comunicación interna. - p. 46

04

## ¿Y si miramos hacia afuera?

Gestión Externa de la Marca Empleadora.

La imagen de marca: representación física y representación mental - p. 51

¿Cómo se construye Molinos como Marca Empleadora hacia el exterior de la compañía? - p. 51

Cruz de Porter: estrategias genéricas - p. 52

Identidad Visual Corporativa: Imagen Intencional - p. 58

Aspectos Verbales de la Marca - p. 58

Aspectos Visuales de la Marca - p. 60

¿Cómo se muestra Molinos hacia sus públicos externos? - p. 63

---

05

## ¿Eso es todo?

Propuesta y conclusiones. - p. 71

---

Bibliografía - p. 76

---

Anexos - p. 80

Capítulo 1

# ¿Marca empleadora?

Estado del arte y encuadre  
teórico y metodológico

---

## Estado del arte

Los aspectos relacionados con mi análisis que han sido trabajados están relacionados con investigaciones que van desde del ámbito empresarial hasta el ámbito intelectual, así como también a la historia de Molinos Río de la Plata S.A.

Se destacan investigaciones en el ámbito de la comunicación tanto interna como externa así como también sobre marca empleadora, aunque no de Molinos Río de la Plata S.A. en particular. Se han consultado y explorado las siguientes tesinas de grado de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social de la Universidad de Buenos Aires:

Tesina 2444. Año 2010. Santiago Victoria Poggio. La marca empleadora: la comunicación corporativa con el mercado de trabajo. Tutor: Santiago Castellano. En esta tesina se analiza el concepto de marca empleadora entendiendo a este concepto como una respuesta integradora de las organizaciones en su comunicación con el mercado de trabajo, apuntando a lograr un posicionamiento satisfactorio en él. Se trata de una investigación teórica dentro del campo de la comunicación corporativa.

Tesina 3403. Año 2014. Lucila Parera. La comunicación aplicada al reclutamiento de profesionales: la necesidad de las compañías de generar branding empleador. Tutor: Diego Ontiveros. En ella se trata de dar cuenta de la realidad a la que debió adaptarse el Grupo Techint incorporando conocimientos de la comunicación y el marketing para lograr contacto con los candidatos, dando lugar a la creación de su marca empleadora. Para ello, realiza un recorrido teórico inicial explicando los roles que cumplen los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación dentro de una Empresa, luego analiza cómo se fueron modificando las formas de reclutamiento al personal para finalmente llegar al estudio de caso del Grupo Techint.

Tesina 3620. Año 2015. María Victoria Campero y Ana Clara Ugarte. La producción de la subjetividad de los empleados de McDonald's. Tutora: Natalia Ortiz Maldonado. En dicho análisis se aborda el modelo de subjetividad que desarrolla McDonald's en los empleados, subjetividad que se vuelve funcional al modelo de producción de la empresa. La hipótesis principal plantea que la empresa es un dispositivo disciplinario que está vigente en un contexto biopolítico, formando a sus empleados bajo una ideología acorde a la estructura productiva, para lo cual los procesos de inducción y capacitación son claves.

Tesina 3644. Año 2015. Cintia Scardino. Caso Eudeba: Comunicación Interna y Gestión de marca. Tutor: Diego Ontiveros. En esta tesina se analiza el contexto en el cual se haya inserta la editorial de la Universidad de Buenos Aires y cómo este influye en la comunicación interna y externa de la organización. En base al análisis realizado, la tesista propone un plan de mejora acorde al diagnóstico resultante.

---

El presente análisis se distanciará de las investigaciones detalladas anteriormente ya que además de retomar el concepto teórico de marca empleadora, se analizará cómo la misma es gestionada dentro de la empresa Molinos Río de la Plata S.A. tanto con fines de atraer nuevos empleados así como también para que cada uno de sus empleados la siga eligiendo todos los días como lugar de trabajo. En base al análisis realizado, se propondrán mejoras a la gestión de dicha marca.

Al ampliar la búsqueda más allá de los límites de la Universidad de Buenos Aires y explorar distintos informes vinculados al análisis de marca empleadora, se observó que no hay mucho material biográfico que analice detenidamente el desarrollo completo de marca empleadora de casos particulares. Sí hay disponibles muchos análisis sobre los aspectos positivos de gestionar una marca empleadora para retener el talento, generar atracción y lograr un mayor compromiso por parte de los empleados de una empresa, deteniéndose en algún componente en particular de la marca. Un caso es el análisis denominado “Retención del talento humano estratégico en empresas mineras”<sup>1</sup> en el cual se plantea un diseño de estrategias para la retención del talento en empresas mineras a partir de un diagnóstico de la satisfacción laboral.

Otro caso es el informe de la consultora Great Place To Work denominado “Empleados ¿qué los atrae y qué los retiene”<sup>2</sup>, el cual analiza mediante un estudio cuantitativo cuáles son los atributos principales que debe tener una empresa para que resulte atractiva. En dicho estudio, se consideran que gestionar estos atributos contribuye a ser una marca empleadora valorada. No obstante, dicho análisis se sustenta más en la investigación cuantitativa y en los atributos analizados que en un verdadero análisis de marca empleadora que analice todos sus componentes y cómo gestionarlos.

Por consiguiente, según lo explorado, hasta el momento no se han encontrado investigaciones o análisis que aborden a Molinos Río de la Plata S.A. como marca empleadora, por este motivo se considerará que el presente trabajo implicará un aporte al campo de la comunicación y cultura organizacional así como también a la gestión de marca empleadora.

---

<sup>1</sup> RAMOS, A. & SÁNCHEZ, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas)*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. 2017, Junio 19

<sup>2</sup> Great Place to Work. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene?*. Marzo 2017, de Great Place to Work. Sitio web: [http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe\\_Marca\\_Empleadora\\_2011.pdf](http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe_Marca_Empleadora_2011.pdf)

---

## Identificación del Problema y Objetivo General

El objeto de estudio del presente trabajo es relevar la situación actual de la marca empleadora Molinos, empresa que nació hace ya más de un siglo y estuvo atravesada por muchos cambios estructurales, fusiones y ventas.

Como en todo proceso de cambio, los empleados resintieron el mismo y las consecuencias que éste acarrea. Conjunto a ello, y producto de las fusiones y adquisiciones, la empresa fue mutando y así también sus formas de producción. Todas estas reestructuraciones dejaron más que innovación un modelo organizacional cuyas formas y prácticas quedaron estancas en el tiempo.

En la presente investigación se propone indagar la situación actual de la marca Molinos como marca empleadora. Para ello se examinará y analizará la comunicación corporativa, su cultura organizacional y la contribución de éstas al branding interno, es decir a la relación de la marca Molinos con sus clientes internos (empleados); así como también al branding externo, la relación que establece la marca con sus clientes externos (personas con los perfiles adecuados para trabajar en la Compañía, así como también los consumidores).

A lo largo de este trabajo se considerará que Molinos no actualizó su identidad de marca empleadora luego de haber atravesado toda la serie de fusiones y adquisiciones. Esto lleva a plantear la hipótesis central de este trabajo: *actualmente la marca empleadora Molinos se encuentra estancada en el tiempo, produciendo así una desactualización tanto del branding interno como del branding externo.* Se considera que una marca tiene que adaptarse al contexto en el cual se encuentra inscripta.

El enfoque de éste trabajo será identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, enfocándose en los propósitos de la misma, su historia, los momentos de cambio que ha ido atravesando y las actividades que realiza en pos de su gestión de marca empleadora. Finalmente se sugerirán mejoras para renovar la marca empleadora teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra inscripta.

## Objetivos Especificos

Indagar sobre el engagement de los empleados con la compañía (imagen y comunicación interna).

- Relevar la situación organizacional actual de Molinos Río de la Plata S.A.
- Describir las actividades principales de la empresa.
- Indagar y describir la visión global de la Empresa (Misión, Visión y Valores).
- Indagar en las representaciones de los empleados a cerca de Molinos (Imagen interna) y examinar su coherencia con la cultura organizacional.

- 
- Relevar la Propuesta de Valor al Empleado y su comunicación interna.
  - Detectar fortalezas y debilidades que ayudan a construir la imagen interna.
  - Auditoria de Imagen Corporativa: ¿Cómo se comunica internamente? ¿Qué imagen proporciona Molinos a sus públicos? ¿Cuál es el clima de la organización? ¿Cuáles son los problemas de comunicación?
  - Indagar sobre los desafíos y oportunidades organizacionales.

Indagar sobre la imagen de marca empleadora desde la perspectiva externa (comunicación corporativa y externa)

- Describir el posicionamiento y la identidad de la marca.
- Identificar los principales recursos de comunicación e imagen.
- Indagar y recoger los principales puntos de vista sobre la imagen pública de Molinos y su posición en el mercado empleador.
- Proponer mejoras a la comunicación de la Propuesta de Valor al Empleado.

### Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la identidad que construye Molinos? ¿Qué imagen de marca construyen sus empleados?
- ¿Qué imagen de marca construyen los consumidores de sus productos?
- ¿Qué imagen de marca empleadora construyen las personas externas en búsqueda activa en el mercado laboral?
- ¿Cuál es la propuesta de valor hacia los empleados?
- ¿Por qué los empleados eligen a la compañía como lugar de trabajo? ¿Por qué la siguen eligiendo?
- ¿Qué diferencia a Molinos del resto de las compañías dentro de la misma industria?
- ¿Por qué los candidatos deberían elegir a Molinos como lugar de trabajo?

### Metodología de abordaje

La metodología de abordaje utilizada en la presente tesina es mayoritariamente de carácter cualitativo. No obstante, se considerarán algunos aspectos cuantitativos de investigaciones ya realizadas.

La investigación tendrá un carácter tanto descriptivo como exploratorio. Descriptivo porque se describirán lugares, eventos y situaciones. Adicionalmente se buscará detallar las cualidades destacadas de grupos, personas, a través de opiniones y actitudes de las mismas, sus puntos de vista y los procesos que se generan en torno de ellas.

---

Por otra parte, el alcance exploratorio servirá para conocer fenómenos y tendencias de la vida actual, investigar cuestiones relacionadas con el comportamiento humano, identificar conceptos y establecer o sugerir prioridades para futuras investigaciones.

En la presente tesina, se utilizarán las siguientes herramientas para analizar a Molinos Río de la Plata S.A. como marca empleadora:

**Observación Participante:** esta técnica permite presenciar de manera directa el fenómeno estudiado en su ambiente natural<sup>3</sup>. Supone la participación intensiva y prolongada del observador en el campo a investigar. Permite acceder a los puntos de vista de los actores investigados, realmente importantes para entender la comunicación de la compañía. Gracias a esta técnica, se podría conocer en lo cotidiano la cultura de la empresa, los empleados y las relaciones que establecen entre ellos, la arquitectura de la compañía y su estructura y distribución edilicia, así como también los tipos de comunicación existentes y los soportes a través de los cuales se realiza, en el caso de la comunicación formal.

**Entrevistas semiestructuradas:** podríamos afirmar que esta técnica es un complemento de la observación participante mencionada más arriba. Gracias a las entrevistas semiestructuradas se puede profundizar e indagar más sobre los aspectos observados, conocimiento que no puede ser alcanzado a simple vista en las situaciones observables. Se utilizará un muestreo oportunista por el medio del cual se entrevistarán a aquellas personas proclives a colaborar en el estudio y a los cuales se tiene acceso garantizado.<sup>4</sup> Los datos recogidos con esta técnica podrán servir para señalar un rumbo de indagación futuro. La estrategia para llevar a cabo las entrevistas será una estrategia mixta, que permite alternar preguntas estructuradas con preguntas espontáneas a lo largo de la indagación que permiten profundizar en aspectos relevantes no considerados hasta ese momento. Utilizar esta estrategia permite una mayor flexibilidad en la obtención de la información ya que permite profundizar en las percepciones que se manifiestan in situ propias de cada entrevistado.

**Encuestas autoadministradas:** esta técnica se utilizará para recoger las opiniones del público en general, no perteneciente a la nómina de empleados de la compañía. Gracias a la misma, se podrá tener una aproximación general del lugar que ocupa en la mente de las personas la empresa como lugar de trabajo. Se utilizará un cuestionario semiestructurado que incluirá tanto preguntas cerradas como abiertas, éstas últimas permitirán al encuestado elaborar con sus propias palabras la respuesta.

---

<sup>3</sup> Marradi A., Archenti N. & Piovani J. . (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores. p 195.

<sup>4</sup> Marradi A., Archenti N. & Piovani J. . (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores. p 223.

---

**Relevamiento histórico:** se relevarán y analizarán documentos realizados por la empresa a lo largo de los años, así como también informes e investigaciones ya realizadas con anterioridad. Esto permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía y su posicionamiento como marca empleadora.

### Unidad de análisis

A fin de comprobar la hipótesis de la siguiente investigación se tendrán en cuenta las siguientes unidades de análisis:

**Marca empleadora Molinos:** se analizarán los rasgos marcarios de la organización en cuanto a su capacidad de captar y retener empleados.

**Grupo de personas:** se analizarán dos grupos de personas. Por un lado el personal de Molinos y por otro lado aquellos que aspiren a trabajar en la compañía.

**Situaciones y Procesos:** Hará referencia a los momentos que se generan dentro de la empresa.

### Marco teórico

Este análisis tiene como foco central ahondar en el concepto de marca empleadora, particularmente a lo que concierne al binomio que conforman la comunicación interna y comunicación externa. A continuación se plantearán los parámetros para establecer los ejes conceptuales sobre los cuales se realizará la interpretación a lo largo del corpus.

El concepto central será desarrollado en un marco de análisis transdisciplinario, utilizando los contenidos aprehendidos a lo largo de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires, y especialmente los contenidos dictados en “Seminario de Comunicación de las marcas”<sup>5</sup>, “Seminario de Comunicación Empresarial y Organizacional”<sup>6</sup>, “Comercialización”<sup>7</sup> y “Campañas Publicitarias”<sup>8</sup>.

En el presente trabajo se presentará a la marca empleadora como la forma en que la empresa se constituye como empleador. El término, nacido en los años sesenta en Estados Unidos, recién comenzó a popularizarse a principios de los noventa y hace referencia a la imagen que tiene una compañía no solo hacia sus clientes y público en general sino también hacia sus propios empleados y sobre todo la imagen que perciben sus posibles candidatos. Podemos afirmar que

---

<sup>5</sup> Seminario dictado por Ontiveros Diego (2015), Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

<sup>6</sup> Seminario dictado por Henoch Aguiar (2013), Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

<sup>7</sup> Materia 141 de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, Cátedra Lipetz (2013), Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

<sup>8</sup> Materia 230 de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social, Cátedra Ponferrada (2014), Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

---

el concepto está constituido por tres componentes claves: imagen hacia el público en general, imagen hacia el empleado e imagen hacia el posible candidato.

Para entender la importancia y el valor de trabajar y gestionar una buena marca empleadora, primero es necesario entender la vida y la organización de una empresa. Retomaré el concepto de Cultura Empresarial elaborado por Edgard Schein, el cual la define como *“el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo, y ante sus problemas de integración interna”*<sup>9</sup>.

El corpus de este trabajo requiere recodificar el pensamiento empresarial tradicional que considera a la comunicación como un elemento necesario de las organizaciones, ya que se ubicará en el marco del cambio de paradigma propuesto por Joan Costa, quien plantea utilizar a las ciencias humanas aplicadas junto con la concepción económico-administrativa (no opuestas como propone el pensamiento empresarial tradicionalista.)

En consecuencia se presentará a la comunicación como un medio o una herramienta para alcanzar o apoyar al objetivo del negocio empresarial. Como afirma Annie Bartoli *“La comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa.”*<sup>10</sup>

Cuando se hace referencia a la comunicación interna para entender la construcción de la marca empleadora hacia el empleado se entiende a la comunicación como un intercambio, retomando el concepto de Michael Ritter.<sup>11</sup> Así entendida la comunicación, resulta un concepto fundamental para las organizaciones, aunque por mucho tiempo estuvo excluido del ámbito organizacional.

Por otro lado, para entender el componente de construcción de la marca hacia el candidato y hacia el consumidor, la marca será analizada desde las perspectivas de la comercialización, el diseño y la comunicación. Como dice Kevin Lane Keller *“muchos directivos se refieren a la marca [...] como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia, entre otras cosas, en el mercado.”*<sup>12</sup> Por su parte Joan Costa afirma que una marca es el todo y las partes, un doble signo: signo verbal (patrimonio de todos) y signo visual (patrimonio exclusivo

---

<sup>9</sup> Schein E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass Inc. Publishers. pp. 23 y 24.

<sup>10</sup> Bartoli A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Paidós .p. 112.

<sup>11</sup> Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía. p. 9.

<sup>12</sup> Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 2.

---

de la empresa).<sup>13</sup> Siguiendo a este autor, entenderemos que la respuesta al signo visual por parte de las personas no es otro signo visual sino una reacción que puede ser favorable o no para la marca.

Por este motivo, se analizarán no sólo la trayectoria e historia de la empresa sino también su nombre, el diseño de su logo, los slogans y colores elegidos, entre otros. El último autor citado, remarca la importancia de gestionar las marcas, gestionar los intangibles porque lo que se gestiona va más allá de algo físico sino que se gestiona los valores que se acumulan configurando la imago.

Por último, para analizar cada uno de los componentes de la marca empleadora me valdré del concepto de imagen corporativa del cual habla Justo Villafañe, compuesto por tres elementos: autoimagen, imagen intencional e imagen pública. Según este autor la autoimagen es la que guardan los empleados de la empresa. Por su parte, la imagen intencional es la imagen que quiere dar la empresa tanto a sus empleados como a sus consumidores. Finalmente, la imagen pública es la imagen que tienen los clientes y el público en general. Estos conceptos serán aplicados con el fin de analizar los tres componentes de la marca empleadora Molinos Río de la Plata S.A. entendiendo como fundamental el concepto de autoimagen en lo que hace al posicionamiento hacia el empleado, la imagen pública en lo que hace el posicionamiento hacia los consumidores y hacia el posible candidato y por último el concepto de imagen intencional a lo que hace el posicionamiento hacia los tres públicos.

Relacionar los tres componentes claves de la imagen de marca empleadora lleva a vincular la comunicación interna con la comunicación externa y con el objetivo de negocio de la empresa. Se entenderá que realizar una gestión integral de sus componentes es clave para posicionarse dentro del mercado laboral y obtener el talento necesario que conduzca a los objetivos del negocio.

### ¿Qué es una marca empleadora? Orígenes, fundamentos y definiciones.

Simon Barrow es reconocido por la literatura sobre marca empleadora como la persona que desarrolló el concepto tal como se conoce hoy en día. En el artículo titulado “The Employer Brand”<sup>14</sup> junto con Tim Amber define el concepto como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora”<sup>15</sup>. En el mismo artículo, menciona que los beneficios de una marca empleadora se

---

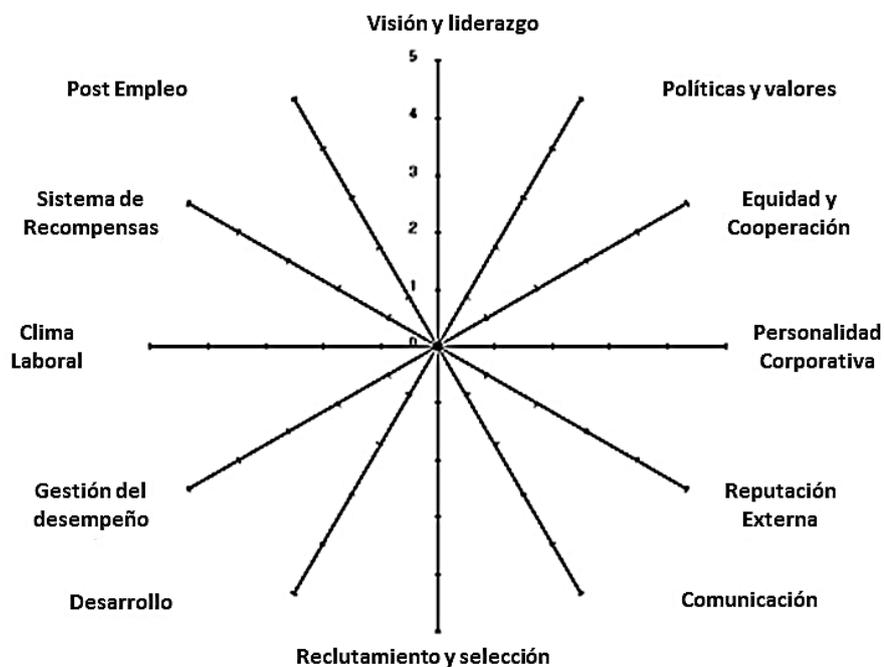
<sup>13</sup> Costa J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós. pp 19-20.

<sup>14</sup> Ambler T. & Barrow S. (1996, octubre 30). *The employer brand*. *The Journal of Brand Management*, 4, 186-206. 2017 Junio, De Research Gate Base de datos.

<sup>15</sup> Traducción propia.

pueden comparar con los beneficios convencionales que una marca le ofrece a sus consumidores: actividades útiles y/o desarrolladoras, recompensa material o monetaria y sentimientos de pertenencia, dirección y propósito. Asimismo, mencionan qué herramientas del marketing son útiles para gestionar la Marca Empleadora tales como la equidad de marca, advertencia, fidelidad, confianza y compromiso.

En un comienzo, según desarrolla el autor citado<sup>16</sup> junto con Richard Mosley, hubo resistencia por parte del área de recursos humanos de tomar conceptos del marketing ya que reconocían que algunos de los mismos tenían connotaciones negativas. Finalmente, muchas personas pertenecientes a altos cargos dentro de las empresas reconocieron el valor de usar dichas herramientas del marketing dentro de las funciones de recursos humanos. Para mostrar los factores que influyen la experiencia del empleado acerca de la marca empleadora Ambler y Barrow desarrollaron la rueda de la marca empleadora:



El concepto de marca empleadora parte de la premisa de que el capital humano es el activo más valioso de una organización y es fuente de ventajas competitivas. Hacia sus públicos externos posiciona a la organización como un lugar atractivo donde trabajar y así atraer a los candidatos deseados. En el plano interno, actúa como retención de los mejores talentos para poder construir una ventaja competitiva sostenible.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Barrow S. & Mosley R. (2005). *The Employer Brand® Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Londres: John Wiley & Sons Ltd.

<sup>17</sup> Sánchez Hernández M. & Barriuso Iglesias M. (2007). *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding*. Marzo 2017, de Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>

---

Siguiendo a Sánchez Hernández y Barriuso Iglesias<sup>18</sup> la marca empleadora es un concepto que se sustenta tanto en el área de recursos humanos como en el área de marketing y utiliza bases teóricas vinculadas a ambas áreas: El Contrato Psicológico, la Teoría de la Equidad y la Equidad de Marca.

La primera, según afirman, hace referencia a la acepción tradicional del contrato psicológico entre los empleados y la empresa que implica la promesa de lealtad del empleado a cambio de seguridad en el empleo. Como consecuencia de la necesidad de flexibilidad por parte de las organizaciones y los procesos de recortes de personal y consultoría, el contrato psicológico se modifica y el empleado pasa a exigir formación y desarrollo de carrera a cambio de su flexibilidad y esfuerzo. Es en este punto donde aparecen las prácticas de marca empleadora para limpiar la imagen negativa de algunas organizaciones (que durante mucho tiempo estuvieron inmersas en procesos de flexibilización de manera negativa) y mostrar un lado mejor potenciando los beneficios que ofrecen.

Por su parte, al mencionar la Teoría de la Equidad hacen referencia a la teoría mediante la cual los empleados evalúan sus empleos comparando lo que ellos reciben a cambio de lo que aportan. La falta de equidad existe cuando el empleado percibe como desigual la relación entre lo que da y lo que le devuelven. Si una persona pertenece a una organización reconocida como un gran lugar de trabajo el conjunto de lo que le devuelven será percibido de mejor forma y con mayor importancia que el de aquellos empleados que pertenecen a una organización que no tenga esta cualidad. Finalmente se menciona que es probable que lo que dan los empleados de las empresas reconocidas como un gran lugar de trabajo sea superior y que dichas contribuciones redunden de manera positiva en la productividad.

El tercer fundamento teórico mencionado por las autoras hace referencia a la equidad de marca considerada como una serie de cualidades y responsabilidades vinculadas al nombre de la marca que pueden sumar o restar valor al producto o servicio provisto. En términos de marca Empleadora esto se refiere al conocimiento de la marca por parte de los empleados actuales y de los potenciales y la diferente reacción de estos frente a procesos de selección y retención llevados a cabo por una empresa. Por lo tanto si la empresa no cumple con lo que promete y no satisface las expectativas de sus empleados actuales y potenciales, cualquier acción de marca empleadora será asociada a una imagen negativa de la organización como empleadora.

Haciendo referencia a este último fundamento, cabe destacar que es muy importante que haya una coherencia entre la percepción interna de la compañía y la percepción externa. Richard

---

<sup>18</sup> Sánchez Hernández M. & Barriuso Iglesias M. (2007). *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding*. Marzo 2017, de Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>

Mosley<sup>19</sup> sostiene que para asegurar la integridad de la marca, algunas cualidades de la misma tienen que estar presentes dentro de las experiencias de marca de las distintas partes involucradas mientras que otras necesitan mantenerse diferenciadas para alcanzar las necesidades y expectativas tanto de los empleados como de los clientes.



El modelo presentado ayuda a entender cómo atraer y retener los mejores empleados y mantener su nivel de compromiso de alto rendimiento juega un papel crítico en la construcción y soporte de la marca consumidor, así como también cómo el tener una reconocida marca consumidor ayuda a atraer los candidatos requeridos y deseados por la compañía.

Habiendo hecho un recorrido por la definición, los orígenes y los fundamentos teóricos del concepto de marca empleadora, se analizará cómo es percibida Molinos Río de la Plata como marca empleadora tanto por sus públicos internos como por sus públicos externos.

<sup>19</sup> Barrow S. & Mosley R. (2005). *The Employer Brand® Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Londres: John Wiley & Sons Ltd.

Capítulo 2

# ¿Molinos Río de la Plata S.A.?

Presentación y recorrido  
por la empresa.

## Breve reseña histórica

***“La compañía nos ofrece a los colaboradores una propuesta de valor que abarca varios aspectos (...). Para mí, Implica también la alegría de poner toda la capacidad y esfuerzo, haciendo las cosas bien, para la obtención de logros como comunidad de trabajo con un equipo con el que disfruto trabajar. Y esta alegría y sentido de realización la siento tanto en los años buenos y en los otros (...), cuando las cosas salen y cuando cuesta que salgan también. Molinos nos da la oportunidad de pertenecer, de ser parte, de dar lo mejor de nosotros.”<sup>20</sup>***

El 1° de enero de 1902 Bunge&Born funda la compañía S.A de Molinos Harineros y Elevadores de granos Molinos Río de la Plata con el objetivo de profundizar su política de industrialización de lo que por ese entonces era su mayor producto de industrialización: el trigo. De esta forma ingresaría en el sector de alimentos industrializados. La empresa se situó en el Dique III de Puerto Madero de la Ciudad de Buenos Aires. Ya por 1920, la Bunge & Born, era uno de los grandes traders de commodities agrícolas del mundo.



### ***Dique III en Puerto Madero***

En 1914 estalla la Primera Guerra Mundial, marcando un gran cambio en el modelo que se venía dando en Argentina: ingreso masivo de inmigrantes y capitales extranjeros y una producción agraria extensiva. La desaceleración del comercio mundial, indicaba que se debía tomar otro rumbo. Tal es así que a partir de 1920 la empresa empieza a diversificar su producción a cultivos de girasol, maní, soja, arroz, yerba mate y aceites vegetales. Esto le daba la posibilidad de iniciar la comercialización de productos de consumo masivo a través de distintas marcas. En 1930 esto

---

<sup>20</sup> Onetto A. (2014, diciembre). *Editorial. Entre Todos*. Publicación interna para todo el personal de Molinos Río de la Plata y empresas asociadas., 40, p.3.

---

le permite entrar en nuevas categorías de productos y marcas que se convertirían en íconos en la mesa de los argentinos: los aceites vegetales.

A partir del 1° de febrero de 1932 la empresa empieza a llamarse Molinos Río de la Plata S.A. y continuando con sus productos íconos, ingresa al mercado con la emblemática marca de aceites *Cocinero*. En 1935, siguiendo en su eje de expansión, Molinos comienza a cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Entre 1940 y 1950 continúa con el lanzamiento de marcas de consumo masivo tales como *Nobleza Gaucha* (1940) bajo el slogan “La yerba que siempre aguanta un matecito más”; *Manty* y *Delicia* (1942), sémola *Vitina* (1943).

Ya en la década de 1950, dentro del contexto de industrialización que se daba en Argentina, Molinos continuó con la producción de productos pero incrementando su valor agregado destinados al consumo familiar. En febrero de 1950 lanza el primer aceite de oliva extra virgen: *Lira*. En 1956, continuando con su foco en el consumo familiar, lanza *Blancaflor*, la primera harina leudante que permitía “hacer más prácticas las tareas del ama de casa”. Tres años más tarde, bajo la marca *Exquisita*, lanza la primer premezcla para preparar bizcochuelos.

A pesar de que el contexto económico nacional fue cambiando, Molinos continuó con su eje de expansión en la producción de productos de consumo masivo y en 1972 lanza *Preferido*, el primer rebozador que dejaba atrás la tarea de rallar pan por largos minutos. En 1978 la compañía adquiere la Planta de elaboraciones de pastas *Matarazzo*, manteniendo su fuerte orientación a las necesidades del consumidor. Doce años más tarde ingresa al mercado frigorífico mediante la adquisición del Frigorífico Tres Cruces, produciendo un fuerte impulso a la marca más famosa de salchichas vienas del país *Vienísima* y a los fiambres Tres Cruces. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de alimentación de la vida moderna: la falta de tiempo, la mujer con un rol más protagonista fuera del hogar, etc., adquiere *Granja del Sol* en 1997 ingresando así en el mercado de alimentos congelados.

A fines de 1998 el grupo Bunge & Born global decidió apartarse de la industria alimenticia y así es como el 1 de enero de 1999 la empresa es adquirida por la familia Perez Companc, haciendo ingresar a Molinos Río de la Plata S.A. en nuevas categorías. En mayo de ese mismo año se inaugura la Administración Central en Victoria, Provincia de Buenos Aires, trasladando toda su oficina y el personal ubicados en la calle Paseo Colón al 600 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esto significó un gran cambio para muchos de los empleados ya que implicaba una distancia mayor entre sus hogares y su lugar de trabajo. Un año más tarde, Molinos es reconocida por el Ministerio de Economía de la Nación por ser la mayor exportadora de su rubro en el país. A lo largo de los años, las adquisiciones de Fagnani Hnos., *Lucchetti*, Virgilio manera y el Grupo Estrella hicieron que la empresa se consolidara como un referente dentro de la industria alimenticia, principalmente en las categorías de pastas y arroz, incorporando marcas

---

tales como arroz *Gallo*, café *Arlistán* y yerba mate *Cruz de Malta*. En el 2004 adquiere Jugos Naturales Minerva S.A. y Constitución de Novaceites (Chile). Dos años más tarde se incorpora la Bodega Nieto Senetiner, que había sido adquirida por la Familia Perez Companc en 1998. En el año 2008 la compañía adquiere un porcentaje accionario de la elaboradora de pastas Delverde (Italia), que en el año 2009 se duplicaría así como también un 49,44% de las acciones de Compañía Alimenticia Los Andes. Es en el año 2012 cuando Molinos Río de la Plata S.A. ingresa en la categoría de snacks saludables mediante la adquisición de la empresa Chocoarroz de Delilight. Un año después lanza los bizcochos Gallo snacks y, siguiendo con esta línea de snacks saludables en 2014 lanza Obleas Gallo y más tarde se lanzaría *Chocobar*.

A principios de 2015 comienza el proceso de Focalización, cuyo propósito es profundizar la capacidad diferencial de sus negocios. Producto de este proceso se dividieron las unidades de negocio en dos razones sociales distintas: por un lado la unidad de negocio de marcas y por otro la unidad de negocio de graneles. Este proceso finaliza formalmente en noviembre de 2016, teniendo como resultado dos empresas diferentes: Molinos Río de la Plata S.A. y Molinos Agro S.A.

### Organigrama: estructura Molinos Río de la Plata S.A.

Justo Villafañe entiende a la empresa como sistema corporativo global<sup>21</sup> cuyas funciones básicas son derivadas de los dos tipos de sistemas que la conforman: el sistema débil y el sistema fuerte. El primero está formado por la identidad, la cultura y la comunicación corporativa. Mientras que el segundo lo constituyen los productos o servicios de la empresa, los procedimientos técnicos, el saber y las capacidades tecnológicas y comerciales, así como también la estructura organizativa y los sistemas de decisión.

El organigrama de una organización, perteneciente al sistema fuerte mencionado por Villafañe, es la representación gráfica de su estructura en el cual se visualizan las relaciones entre las diferentes áreas, jerarquías, funciones y las personas que la integran.

El organigrama de Molinos es muy parecido, por no decir idéntico, al de cualquier empresa nacional de consumo masivo, con áreas y puestos bien definidos en cada una. Es de tipo verticalista y cuenta con 2820 empleados trabajando tanto en las plantas de producción como en las diferentes oficinas con las que cuenta la compañía.

Molinos está conformada por un directorio nombrado por los accionistas y el presidente de la compañía. El actual Presidente, y además dueño de Molinos, es Luis Perez Companc, hermano

---

<sup>21</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p. 37.

---

Jorge Perez Companc, anterior presidente de la empresa. Desde la conformación de Molinos Río de la Plata S.A. tras el proceso de focalización mencionado anteriormente, el CEO de la empresa es Agustín Llanos, quien anteriormente se desempeñaba como Gerente General del negocio de Marcas. Asimismo, cuenta con gerencias generales por cada área (Recursos Humanos, Marketing y Planeamiento Comercial, Ventas, Administración y Finanzas, Auditoría e Impuestos, Legales, Investigación y Desarrollo), las cuales a su vez también cuentan con distintos gerentes, jefes y analistas.

Las empresas también se encuentran conformadas por los clientes tanto externos como internos. Los primeros en este caso son los consumidores de los productos de Molinos, mientras que los segundos son todos los empleados que trabajan en la empresa y que forman parte del organigrama. Sobre estos últimos, es muy importante tener en cuenta que, como sostiene Michael Ritter<sup>22</sup> los empleados también son votantes, accionistas, consumidores, y teniendo en cuenta los diferentes ambientes de dónde provienen cada uno también trae diferentes puntos de vista.

Tanto los empleados como los clientes externos se encuentran permanentemente leyendo e interpretando los mensajes de su lugar de trabajo o del producto que irá a consumir. Por eso, como se verá más adelante, es esencial que la empresa logre una buena gestión de imagen para que todos los públicos tengan una correcta interpretación de ella. Los clientes internos como los externos merecen el mismo grado de atención por la empresa, así lo afirma Ritter *“La audiencia interna no es la única que requiere información específica sobre la organización. Hoy ya nadie pone en duda que las empresas deben generar en sus públicos internos y externos la percepción de una institución transparente acerca de lo que es, hace y piensa”*.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía. p. 11.

<sup>23</sup> Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía. p. 12.

## Arquitectura de la organización

La Dirección General de Molinos Río de la Plata S.A. se encuentra ubicada en Uruguay 4075, en Victoria Partido de San Fernando, en la Zona Norte de Buenos Aires. En el mismo predio también se encuentra uno de los centros de distribución de la empresa donde varias decenas de operarios trabajan en turnos rotativos las veinticuatro horas, los siete días de la semana.

La arquitectura de la Dirección General es simple pero imponente. Cuenta con una gran recepción donde dos recepcionistas se encuentran ubicadas en un mostrador con el logo de la empresa. Un televisor ubicado en frente de ellas, muestra los últimos lanzamientos y novedades. A un costado de éste, se ve una exhibición breve de algunos de los productos de sus marcas más reconocidas. Luego de la recepción hay un gran hall con algunas plantas que funciona como el pulmón de las oficinas, luminoso y



amplio, desde él se pueden ver las distintas salas de reunión y los escritorios y oficinas ubicados en el primer piso. Gran parte de su estructura es vidriada, lo que hace que muchas de las áreas ubicadas en planta baja se alimenten de la luz solar, sin necesidad de la luz eléctrica. Esta estructura abierta, permite el contacto y la integración entre las diferentes áreas.



---

El mobiliario es simple y minimalista, predominando los colores blanco y gris claro que acompañan la luminosidad del ambiente. Los escritorios de analistas, jefes y supervisores son compartidos, tratando y fomentando siempre que haya la menor cantidad de cosas posibles en ellos, aquí en este punto vale mencionar que al menos una vez al año se hace el “día de escritorios limpios” donde se incentiva a los empleados a que no tengan papeles u objetos en sus escritorios para así mantener limpia la imagen de la empresa. Algunos empleados cuentan con computadoras de escritorio y otros con notebooks.

Las oficinas semi cerradas son sólo para los grados de gerentes para arriba, teniendo oficinas cerradas sólo los gerentes de grandes áreas. Cada una de estas oficinas tienen un escritorio individual con una silla para quien lo ocupa y una o dos sillas más en caso de que alguien ingrese a la oficina por alguna reunión o tareas correspondientes al cargo.

Las salas de reuniones son de diferentes capacidades y cada una lleva el nombre de una marca del portfolio de la empresa. Algunas se encuentran acondicionadas con imágenes u objetos de las marcas, como por ejemplo la sala Matarazzo que tiene una de sus paredes ploteadas con el logo de la marca o la sala Lucchetti, donde los tan



conocidos muñecos de Mamá Lucchetti se encuentran en formato corpóreo y en las paredes hay estantes con los premios que ha recibido la marca a lo largo de los últimos años. Esto, según afirmó Valeria Aldao<sup>24</sup>, Gerente de Empleos, es para reforzar el conocimiento y el posicionamiento de ser una compañía de marcas y productos líderes en el mercado, que como se analizará en el próximo capítulo es uno de sus pilares de la Propuesta de Valor al Empleado<sup>25</sup>. Una de las salas se encuentra equipada para realizar videoconferencias ya sea con otras oficinas y plantas o con actores externos a la compañía.

---

<sup>24</sup> Entrevista realizada a Valeria Aldao, Gerente de Empleos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo

<sup>25</sup> Ver del presente análisis Capítulo 3 *¿Cómo es puertas adentro? Gestión Interna de la Marca Empleadora.*

---

El edificio principal cuenta además con espacios de coffee break donde los colaboradores pueden tomar de las máquinas expendedoras desde bebidas calientes y frías hasta galletitas, golosinas o sandwiches. En cada uno de estos espacios hay un televisor, perteneciente a Comunicaciones Internas, que al igual que en la recepción muestra los últimos lanzamientos y novedades de las marcas así como también los eventos y acciones internas realizadas.

Apartado del edificio principal, en una oficina más pequeña, se ubica el Área de administración de Personal y Payroll (Liquidaciones), con capacidad para 16 empleados. Al ingresar hay un mostrador detrás del cual los empleados del área atienden las consultas del resto de los empleados, pudiendo sólo ingresar a los escritorios el personal autorizado. Esta estructura no se condice con el resto de la arquitectura del edificio principal, ya que dicho mostrador establece un claro delimitante para la interrelación con quienes tengan consultas sobre liquidaciones de sueldos o de administración. Esto también marca una cultura diferente al resto de las áreas staff de la compañía.

En un edificio ubicado en el mismo predio está el comedor, donde a cada uno de los empleados de las áreas staff se les da el almuerzo como uno de los tantos beneficios de la compañía. El comedor se divide en 3 sectores: por un lado la cocina donde los alimentos son preparados y donde se limpia luego la vajilla utilizada que es alcanzada en bandejas por cada uno de los empleados. Luego un sector donde el menú del día es servido por parte de personal tercerizado y donde cada empleado puede escoger una bebida ubicada en heladeras autoservicio. Por último se encuentra el sector donde se sientan a almorzar, equipado con mesas de melamina y sillas, con capacidad de 8 personas cada una, y en época de verano algunas mesas son dispuestas en un sector al aire libre con sombrillas. Asimismo, en la mitad de este sector se encuentra dispuesta una isla de guarniciones frías para que quien desee pueda servirse a gusto y las veces que quiera dentro de su horario de almuerzo.

Por otro lado, en otro edificio se encuentra el Centro de Distribución Victoria, donde trabajan 67 operarios y donde varios camiones entran y salen diariamente.

Finalmente, la compañía brinda cocheras sin costo para los empleados. Para los colaboradores con cargos de jefaturas hacia abajo, en un espacio al aire libre dentro del predio hay cocheras cubiertas con techos de lona con capacidad para 250 autos y un sector con prioridad para discapacitados y embarazadas. Para quienes tienen cargos gerenciales altos hay un sector subterráneo donde cada uno tiene asignada una ubicación en particular.

Asimismo, la Compañía cuenta con 10 plantas de producción distribuidas a lo largo del Gran Buenos Aires y en el interior del país, junto con 3 bodegas en la provincia de Mendoza, 6 oficinas comerciales y 6 centros de distribución ubicados estratégicamente a lo largo del país. También cuenta con 2 oficinas comerciales internacionales, una en la ciudad de San Pablo, Brasil y otra

en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos y una planta internacional de producción ubicada en la ciudad de Abruzzo, Italia.



En el presente trabajo se analiza la estructura edilicia de la compañía considerando la misma como una forma más de comunicar, teniendo en cuenta que es dentro de la arquitectura de la empresa donde los empleados interactúan entre sí y que debido a su diseño esta interacción puede ser más fluida y rápida o no.

---

El escaso número de oficinas cerradas dentro de Molinos, permite mantener un clima de horizontalidad entre analistas, supervisores, jefes y gerentes. Estos últimos si bien poseen oficinas individuales, estas son una suerte de box sin puerta y vidriado que permite ver perfectamente quiénes están en su interior. Gracias a la infraestructura de sistemas de comunicación, los empleados pueden comunicarse con las plantas y oficinas del interior marcando en sus teléfonos de escritorio un número de interno, esto simplifica y facilita la comunicación achicando distancias físicas.

### Portfolio de cartera de productos – Molinos Río de la Plata S.A.

Molinos cuenta con 20 marcas fuertemente reconocidas en el mercado nacional y algunas también en el mercado internacional. Lucchetti, Matarazzo, Granja del Sol, Gallo, Gallo Snacks, Delverde, Don Vicente, Exquisita, Preferido, Cocinero, Blancaflor, Fideos Terrabusi, Don Felipe, Fideos Favorita, Canale, Vitina, Arlistán, Lira, Minerva, Cruz de Malta, Nobleza Gaucha. Se mencionarán los productos de cada marca a fin de tener en cuenta la dimensión de la empresa:



**Lucchetti:** Raviolis 4 quesos. Raviolis Pollo y Verdura. Lucchettinis espinaca y queso. Lucchettinis jamón y queso. Lucchettinis carne. Lucchettinis multicolor. Milanesa de Soja. Premezcla chipá. Premezcla Ñoquis. Premezcla Pizza. Premezcla Torta fritas. Tirabuzón. Mostachol. Moño. Tallarín. Spaghetti. Bucattini. Nido Fettuccine. Codito. Dedalitos. Cabello de ángel. Ave María. Letritas. Municiones. Arroz Parboil. Arroz Largo Fino. Vitina. Vitina espinaca. Vitina Vegetales.



**Matarazzo:** 3 vegetales mostachol. 3 vegetales pamperito. 3 vegetales tirabuzón. Tirabuzón. Mostachol. Penne Rigate. Codito. Moño. Cabello de ángel. Ave María. Munición. Dedalito. Fettuccine. Spaghetti. Tallarín. Foratini. Espinaca. Morrón. Lasagna. Capeletis 4 quesos. Capelettis de Mozzarella y Espinaca. Raviolos 4 quesos. Raviolos Carne y Espinaca. Raviolos Calabaza y Mozzarella. Raviolos de Jamón y Mozzarella. Raviolos Pollo y Espinaca. Raviolos Ricotta. Raviolos de Mozzarella y Espinaca. Ñoquis de Papa.



**Granja del Sol:** Milanesa de arroz. Milanesa de Arroz y Vegetales. Milanesa de Soja Casera. Milanesa de Soja Espinaca. Milanesa de soja Calabaza. Listtos de Pollo. Listtos Familiar. Listtos jamón y queso. Patitas. Patitas Jamón y queso. Bocaditos de pollo. Suprema espinaca y



**DELVERDE**



**Preferido**



queso. Suprema de pollo. Suprema jamón y queso. Medallón de pollo. Medallón de pollo con queso. Croqueta papa y queso. Croqueta de Brócoli. Croqueta de Espinaca. Espinaca. Choclo. Brócoli. Arvejas. Acelga. Ensalada Primavera. Mix con pollo. Mix de vegetales. Filet de Merluza. Medallón de Merluza. Bastoncitos de Merluza.

**Gallo:** Arroz Oro. Arroz Carnaroli. Arroz Largo Fino. Arroz Doble Carolina. Arroz Integral. Rissotto 4 quesos. Rissotto española. Rissotto Primavera.

**Gallo Snacks:** Chocobar Blanco. Chocobar. Oblea de arroz. Bizcochos Queso. Bizcochos Tortita Negra. Bizcochos de arroz dulces. Bizcochos de arroz salados. Chocoarroz mousse. Chocoarroz dulce de leche. Chocoarroz blanco. Chocoarroz limón. Chocoarroz marroc.

**Delverde:** Linguine, Fusilli, Penne, Spaghetti.

**Don Vicente:** Caserito. Fettuccine. Tallarín. Tirabuzón.

**Exquisita:** Bizcochuelo Vainilla. Bizcochuelo chocolate. Bizcochuelo limón. Bizcochuelo naranja. Bizcochuelo coco. Brownie. Torta de Chocolate. Torta chips. Gelatina Pera. Gelatina cereza. Gelatina durazno. Gelatina Frambuesa. Gelatina Frutilla. Gelatina naranja. Postre dulce de leche. Postre frutilla. Postre vainilla. Postre chocolate. Flan de vainilla. Flan de dulce de leche. Mousse dulce de leche. Mousse chocolate. Gelatina light frutilla. Gelatina light cereza. Gelatina light durazno. Postre light dulce de leche. Postre light chocolate. Postre light vainilla.

**Preferido:** Pan Rallado. Horno. Rebozador.

**Cocinero:** Cocinero Mezcla. Alto Rendimiento. Aceite de Maíz. Aceite de Girasol. Aciete Oliva. Light acetoy oliva. Light clásico. Aceto Balsámico. Salsa de Soja. Fritolim Clásico. Fritolim Manteca. Fritolim Oliva.



**Blancaflor:** harina leudante. Harina Común 000. Harina común 0000.



**Fideos Terrabusi:** Spagetti. Tallarines. Foratini. Tirabuzones. Moños. Mostacholes. Cellentani. Ave María. Cabello de Ángel. Dedalitos. Municiones.



**Don Felipe:** Fettuccine. Mostacholes. Spaghetti. Tagliatelle. Tallarines. Tirabuzones. Tallarines de Espinaca.



**Fideos Favorita:** Mostachol. Spaghetti. Tallarín. Tirabuzón. Codo Rayado.



**Canale:** Coditos. Tirabuzones. Spaghetti. Tallarines.

**Vitina:** Vitina Clásica. Vitina Espinaca. Vitina Vegetales.

**Arlistán:** Arlistán suave. Capuccino. Café Crème.

**Lira:** Clásico Botella. Fuerte botella. Cosecha Temprana. Aceite Mezcla. Aceto Balsámico. Suave.

**Minerva:** jugo de limón.

**Cruz de Malta:** Yerba Mate. Yerba saborizada boldo y menta. Yerba saborizada limón. Yerba saborizada naranja. Yerba hierbas serranas. Mate Cocido.

**Nobleza Gaucha:** Nobleza Gaucha. Cosecha Seleccionada. Suave.



En su último reporte de sustentabilidad, la compañía presenta un mapa que muestra en qué puntos del mundo se comercializan sus productos.<sup>26</sup>



### Lanzamientos desde el 2015.

**Diciembre 2015:** Milanesas de arroz Granja del Sol. Chocobar Gallo Snacks.

**Junio 2016:** Chocobar blanco y Bizcochos de arroz Queso. Gallo Snacks.

**Marzo 2017:** Raviolis Lucchetti.



<sup>26</sup> Para una mejor visualización, ver Anexos.

## Capítulo 3

# ¿Cómo es puertas adentro?

Gestión Interna de la  
Marca Empleadora

---

***“Enfrentarse con una cultura de organización es descubrir lo mundano como también aspectos más vivos del proceso de construcción de la realidad y en ocasiones esto es tan sutil y tan perverso que es muy difícil identificarlo.”***

**Gareth Morgan**

## La imagen interna

Para comenzar, es importante destacar que para abordar la perspectiva de gestión interna de la imagen en una compañía es clave ahondar en la comunicación interna de la misma<sup>27</sup>.

Gestionar la identidad de la empresa, sirve para que los empleados sepan y conozcan en qué empresa están trabajando. Hacer referencia a la imagen que tienen los empleados de una compañía es hacer referencia a la percepción que tienen ellos de la identidad de la empresa, así lo afirma Justo Villafañe *“La identidad de una empresa es lo que determinará su imagen”*.<sup>28</sup> Hablar de identidad de una empresa es hablar de su ADN, de su historia. Siguiendo a Annie Bartoli, la identidad es lo que caracteriza a la vida de la organización y sus códigos; y justamente el discurso de identidad apunta a reforzar el sentido de pertenencia de los empleados.<sup>29</sup>

Por otro lado, es importante tener en cuenta que toda construcción de marca empleadora comienza primero construyendo una identidad (dentro de la empresa) que luego influirá en el exterior como una marca (comunicación externa). Como se mencionó anteriormente, ambas deben ser coherentes entre sí para que la marca empleadora sea eficiente; la identidad es lo que definirá la imagen de la empresa. Por lo tanto si no se construye una identidad que se apoye en puntos clave que caracterizan a la organización y en sus valores simbólicos, es probable que hacia el exterior de la compañía no se proyecte una imagen clara de la misma y persistente en el tiempo.

Justo Villafañe sostiene que analizar la identidad e imagen de una compañía es reconocer los puntos fuertes y débiles de la organización, implica *“entender la Imagen Corporativa como un barómetro en el que pueden registrarse los valores de todas las políticas – las duras y las blandas- de la empresa.”*<sup>30</sup>

Para poder analizar la identidad de Molinos, y en consecuencia su imagen, es importante conocer sus puntos fuertes y débiles. A continuación mediante un análisis de fortalezas,

---

<sup>27</sup> Analizada más adelante en el presente capítulo.

<sup>28</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p. 278.

<sup>29</sup> Bartoli A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Paidós .pp 108.

<sup>30</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p.36.

oportunidades, debilidades y amenazas, se considerarán los factores internos y externos que muestran la identidad de Molinos.

## FODA



### Fortalezas

*Trayectoria de sus productos en el mercado:* Molinos cuenta con productos muy conocidos dentro del mercado nacional, lo que la posiciona con mayor prestigio frente al resto. Así lo menciona Liliana Jarpa “(Molinos) da prestigio, ya que sus marcas son conocidas por todos, en la facultad y sobre todo para la carrera que estudio, Molinos fue ejemplo en varias materias que cursé, recuerdo que en Marketing tuve un profesor fanático de la empresa y la llamaba ‘El monstruo de los alimentos’ cuando a ella se refería.”<sup>31</sup>

*Capital simbólico e historicidad:* la compañía se constituyó como una de las empresas alimenticias más reconocidas de Argentina. Al hacer referencia a su capital simbólico se tiene en cuenta su historicidad, la continuidad en el tiempo que da como resultado una trayectoria de más de 100 años en el mercado nacional. Esta trayectoria y prestigio desarrollados a lo largo del tiempo, es una de las características más destacadas por sus empleados cuando se indagó sobre las tres características más importantes de Molinos.

<sup>31</sup> Entrevista realizada a Liliana Jarpa, Analista de Recursos Humanos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

---

*Estabilidad laboral ofrecida:* si analizamos la nómina actual de Molinos, casi un 20% de los empleados supera los 50 años de edad. Estas cifras confirman en parte las afirmaciones que los empleados hacen sobre la compañía *“lo bueno de Molinos es... la estabilidad que da a sus empleados. Históricamente, han sabido superar crisis importantes sin tener que recurrir a los despidos masivos.”*<sup>32</sup> *“La seguridad laboral es algo bueno de trabajar en Molinos”*<sup>33</sup>

### **Oportunidades**

*Desarrollo de una nuevos programas de atracción:* actualmente Molinos cuenta con solo un programa de atracción de talento que la gran mayoría de las empresas tienen: el Programa de Jóvenes profesionales. No obstante según cuenta Valeria Aldao se están desarrollando nuevos programas que van desde programas de pasantías técnicas para trabajo en planta hasta programas de recomendación de candidatos por parte de empleados actuales de Molinos, el cual reforzaría el sentido de pertenencia de los empleados actuales.<sup>34</sup>

*Promoción en redes sociales y en ferias de empleos:* la estrategia de atracción de nuevos talentos de Molinos actualmente no está demasiado desarrollada en las redes. Teniendo en cuenta el target de talento que desean atraer, es clave la intensificación de la presencia de la marca en redes sociales tales como LinkedIn, Facebook y Twitter así como también en las principales ferias de empleos de Argentina.

### **Debilidades**

*Bajo alineamiento de procesos internos:* al pedirle a los empleados que nombraran algo malo de trabajar en Molinos, muchos respondieron que si bien es una gran empresa, es desorganizada<sup>35</sup> Asimismo al observar los procesos diarios de diferentes empleados, se puede ver que muchos no se encuentran alineados entre sí lo que provoca un descenso de eficacia y molestias y malestar en los colaboradores que quedan involucrados en los mismos.

*Imagen de empresa paternalista:* podemos afirmar que, como producto de su larga trayectoria, la Compañía ha quedado arraigada en la mente de las personas como una cultura paternalista y conservadora. Así lo confirma Valeria<sup>36</sup> cuando menciona que, con la estrategia de aumentar la presencia en las redes también se busca romper con la imagen paternalista de Molinos como empresa.

---

<sup>32</sup> Entrevista realizada a Liliana Jarpa, Analista de Recursos Humanos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>33</sup> Entrevista realizada a Graciela Polli, Jefa de Administración de Personal en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>34</sup> Entrevista realizada a Valeria Aldao, Gerente de Empleos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>35</sup> Entrevista realizada a Ignacio Chevallier, Analista de Cuentas a Pagar en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>36</sup> Entrevista realizada a Valeria Aldao, Gerente de Empleos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

---

## Amenazas

*Atracción de talento en redes sociales por parte de compañías alimenticias:* cada vez más industrias están compitiendo por la atracción de talento, entendiendo que es clave contar con los perfiles adecuados para el funcionamiento y éxito del negocio. Gran parte de las grandes empresas están entendiendo cada vez más la importancia de tener una sólida gestión de su marca empleadora y están realizando acciones concretas para aumentar el valor de la misma. Arcor y Unilever, por ejemplo, poseen distintas campañas en las redes sociales a cerca de sus programas de jóvenes profesionales o futuros líderes.

*Aumento de emprendimientos:* una de las grandes amenazas de los últimos años no sólo para Molinos sino para gran parte de las industrias, es el aumento de creaciones de start-ups o emprendimientos por parte de los millennials. Esta tendencia será analizada en el capítulo 4 del presente análisis.

## Misión, Visión y Valores: ¿cómo se forma la identidad de Molinos?

La misión, visión y valores de una organización ayudan a definir la identidad de la misma. Estos elementos deben ser comunicados dentro de la compañía y luego serán proyectados como un todo hacia el exterior de la misma.

La misión de una organización es la razón de ser de la misma, su propósito. Tiene que ser corta, fácil de entender y de recordar y no debe ser genérica. La misión de Molinos se encuentra redactada de la siguiente manera: *“En Molinos tenemos como Misión generar valor para nuestros accionistas, clientes, empleados, consumidores y la comunidad, haciendo crecer competitivamente nuestras marcas, mediante alta calidad en los productos y excelencia en la ejecución.”*<sup>37</sup> Como se puede ver, está redactada en un nosotros inclusivo e incluye los públicos a los que está destinada. No obstante, la misma es muy genérica de tal manera que si se la aplicara a otra compañía, sería completamente válida también.

Por su parte, la visión de una organización es la proyección a futuro de la misma, una descripción vívida y visible del futuro, marca una dirección hacia dónde ir. Al igual que la misión, debe ser corta y precisa, así como también motivadora y desafiante, pero no imposible. En el caso de Molinos, la visión es *“Ser la Compañía líder de alimentos en la región, por su confiabilidad,*

---

<sup>37</sup> Molinos Río de la Plata S.A.(2017). Quiénes Somos. Enero 2017, de Molinos Río de la Plata S.A. Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>

---

*innovación y crecimiento.*<sup>38</sup> Se puede afirmar que la misma está bien redactada en cuanto a longitud y precisión, es desafiante aunque no tiene muchos elementos motivadores.

Tanto la misión como la visión deben ir acompañada de valores que definan a la empresa. Estos valores son los principios rectores que rigen los comportamientos o actitudes de las personas que conforman la organización. Molinos por su parte, afirma que su filosofía corporativa se rige por los siguientes principios<sup>39</sup>:

- 1- Ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios.
- 2- Transparencia en las comunicaciones.
- 3- Desarrollo personal y profesional de nuestra gente en un ámbito de motivación e innovación.
- 4- Protección del Medio Ambiente.
- 5- Seguridad y salud de nuestra gente.
- 6- Mejora continua en la calidad de gestión.
- 7- Trabajo en equipo.
- 8- Aprendizaje de nuestros errores.
- 9- Liderazgo desde el conocimiento y a través del ejemplo.
- 10- Actitud ganadora sin soberbia

Estos tres elementos conforman y rigen la cultura de la organización y, en consecuencia, también su identidad. Asimismo, cabe destacar un lema que, si bien no forma parte de los principios, es muy conocido internamente que es *“hacer las cosas bien, cada vez mejor”*. Este lema, si bien a primera vista tiene un tinte aspiracional y motivador, esconde un llamado al esfuerzo, la perseverancia y una continua auto superación por parte de cada uno de los empleados.

La pregunta es ¿cómo se hace para que todos los miembros de una organización apoyen la cultura de la organización y sean embajadores de la misma? Una gestión activa de endomarketing es clave para lograr este apoyo y lograr tener una cultura unificada.

### ¿Qué es el endomarketing?

El termino se desglosa en “endo” prefijo de origen griego que significa “dentro” o “desde el interior” y “marketing” anglicismo que en español significa mercadeo. En el presente trabajo, se utiliza el concepto de endomarketing de una empresa como un pilar fundamental dentro de su

---

<sup>38</sup> Molinos Río de la Plata S.A.(2017). Quiénes Somos. Enero 2017, de Molinos Río de la Plata S.A. Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>.

<sup>39</sup> Molinos Río de la Plata S.A.(2017). Quiénes Somos. Enero 2017, de Molinos Río de la Plata S.A. Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>.

---

construcción de marca empleadora. Así como la marca busca atraer talento externo, hablándoles a candidatos target, también tiene que realizar acciones para que los empleados actuales de la compañía estén comprometidos con la misma y la vuelvan a elegir todos los días como lugar de trabajo. Este compromiso es sumamente importante para la marca ya que los empleados que se identifican con los valores y la misión de la compañía son los mejores embajadores de marca y pueden influir en la imagen de la misma. Tal como menciona el experto en comunicación organizacional, Alejandro Formanchuk *“si un empleado estándar habla bien de su compañía, uno le cree más porque juzga ese mensaje más sincero y desinteresado. Entonces los “Embajadores de marca” no sólo tienen gran llegada sino que además son mucho más creíbles.”*<sup>40</sup>

Todos los empleados permanentemente actúan como embajadores de la marca al hablar con sus compañeros, clientes, proveedores, amigos, familiares. Cada uno aporta a la imagen de la marca y crea mensajes en nombre de la compañía. Al salir del lugar de trabajo luego de la jornada laboral, muchos de ellos comentan con amigos y familiares a cerca de lo vivido ese día: lo que disfrutó y lo que no disfrutó también. Es por esto que se puede afirmar que todos son embajadores de la marca.

Crear un trabajo de identificación de los empleados con el propósito de la organización es fundamental para que los empleados sean embajadores positivos de la marca y contribuyan a los objetivos de la compañía. Una buena gestión de endomarketing, también conocido como branding interno, contribuye a tener una identificación marcaria más clara y alineada en toda la organización. Si un empleado conoce el propósito de la compañía en la que trabaja, los objetivos de la organización, para qué lo hace y en qué aporta su trabajo, su nivel de compromiso con la misma será alto y efectivamente contribuirá positivamente en promover a la empresa como buen lugar de trabajo.

Se sabe que en una empresa hay muchas culturas o “sub culturas” como algunos la llaman. Como lo asevera Peter Drucker en su tan reconocida afirmación *“La cultura se come a la estrategia en el desayuno”*.<sup>41</sup> Es por esto que es fundamental que dentro de una empresa se intenten unificar dichas culturas y se logre una “única cultura” a través de una misión, un sentido de propósito, hábitos y valores compartidos. Para lograr esta unidad un plan de endomarketing es clave, ya que mediante él se podrá dar a conocer y poner en práctica la identidad de la empresa.

---

<sup>40</sup> Formanchuk A. (2011). *Branding Interno: Una trama inteligente*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados. p.12.

<sup>41</sup> Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) abogado y tratadista austriaco, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX.

---

Es importante reconocer que las organizaciones están permanentemente emitiendo mensajes y comunicando, tanto hacia adentro de la misma como hacia afuera. El plan de endomarketing permite transmitir y fomentar una visión clara y alineada de la organización y así lograr una coherencia en el discurso marcario tanto interno como externo. A continuación se analizará cómo se construye la imagen corporativa de Molinos internamente (autoimagen), hacia sí misma (imagen intencional) y hacia sus públicos (imagen pública).

### Imagen Corporativa de Molinos Río de la Plata S.A.

¿Qué piensan los empleados de Molinos sobre la compañía? ¿Qué les parece atractivo (o no) de trabajar allí? ¿Cómo quiere Molinos ser percibida y reconocida como compañía? ¿Qué imagen de la misma tienen los consumidores de sus productos y sus futuros candidatos?

Según afirma Justo Villafañe en su libro *Imagen Positiva*<sup>42</sup> si se quiere realizar una construcción y posterior gestión de la imagen corporativa, hay que analizar tres dimensiones fundamentales de la misma: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

La autoimagen es la imagen interna de una empresa, es la percepción que tienen los empleados de la misma. Villafañe afirma que dentro de ésta dimensión hay una constante que es la identidad -entendiendo a esta como el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como atributos definitorios de sí mismo- y también una variable dependiente de la identidad que es la cultura – entendida como conjunto de imágenes y percepciones más o menos compartidas.<sup>43</sup> Analizando el estado actual de la compañía, los empleados de Molinos muestran ciertos valores dominantes que son los que plasman la autoimagen de la empresa. La mayoría de los empleados entrevistados tienen la percepción de Molinos como una organización con historia y trayectoria en el mercado así como también resaltan la envergadura de la misma como grande, líder y destacada. Asimismo, cuando se les preguntó por las tres características claves que definen a Molinos así como también lo bueno de trabajar allí la mayoría destacó “la gente”. Por otra parte, surge también la falta de organización de la misma y el atraso en cuanto a prácticas de la organización.

La imagen intencional es la personalidad de la empresa, lo que quiere proyectar hacia sus públicos. Esta imagen se crea en la mente de los públicos, la empresa puede inducir en mayor o menor medida esa imagen a partir de la manifestación de su personalidad corporativa.

---

<sup>42</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. pp 55-56.

<sup>43</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p. 56.

Seguendo al último autor citado, esta dimensión implica el análisis de la Identidad Visual Corporativa<sup>44</sup> y de la comunicación de la empresa.<sup>45</sup> La identidad visual explicita y expresa la identidad global de la compañía. Asimismo podemos señalar que la misión, visión y valores forman parte de la imagen intencional, ya que se relaciona con la imagen con la que la empresa quiere ser identificada.

En el caso de Molinos su misión, visión y valores muestran que la compañía quiere ser identificada como una compañía líder de la industria, generando valor tanto como para el negocio como para sus empleados y la comunidad.



Al ingresar en su web corporativa, vemos cómo destacan tres aspectos de sus valores: el programa de jóvenes profesionales, en línea con su principio de desarrollo personal y profesional; sus marcas, haciendo referencia a su alta calidad de productos; y por último, innovación abierta, en concordancia con la visión de ser líderes a través de la innovación, la mejora continua y la seguridad y salud de las personas.

<sup>44</sup> Analizada en mayor profundidad en el Capítulo 4 ¿Y si miramos hacia afuera? Gestión Externa de la Marca Empleadora.

<sup>45</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p.56.

# JÓVENES PROFESIONALES

Molinos te ofrece una propuesta diferenciadora, ya que realizamos Jóvenes Profesionales durante todo el año, de acuerdo a necesidades concretas, en las distintas áreas de negocio de todo el país.

VER MÁS

Arriba: Programa Jóvenes Profesionales

# NUESTRAS MARCAS

Desde nuestro origen en 1902, estamos presentes en la mesa de los argentinos con productos de calidad para toda la familia.

VER MÁS



Arriba: "Nuestras Marcas"

# OPEN INNOVATION

En Molinos buscamos mejorar la calidad de nuestros productos y la eficiencia de nuestros procesos, cumpliendo con los más altos estándares Internacionales de Seguridad Alimentaria y cuidado del Medio Ambiente para lograr un futuro mejor para todos.

VER MÁS

Arriba: "Open Innovation"

---

Por último, la imagen pública es la percepción que el entorno tiene de ella, incluidos los medios de comunicación. Al hacer referencia al entorno hacemos referencia a la sociedad en la cual se halla inserta la empresa, su relación con clientes, proveedores, candidatos, la opinión pública. Estos públicos actúan como receptores de los distintos mensajes de la imagen de la empresa proyectada hacia afuera y actúan consecuentemente.

En lo que respecta a la imagen que tiene el entorno acerca de Molinos, de 148 personas encuestadas<sup>46</sup>, al preguntarles qué era lo primero que se les venía a la mente cuando se mencionaba “Molinos Río de la Plata S.A.”, solo 11 contestaron que nada y 30 que no sabían nada acerca de la compañía, aunque reconocían a qué rubro pertenece. La gran mayoría de los encuestados la reconoce como una empresa de alimentos pero principalmente de “fideos”, “aceite” y “harina”. Asimismo, destacan que es una empresa nacional, de gran magnitud, con amplia variedad de productos y trayectoria histórica. Cuando se les preguntó si conocían sus productos un 81% contestó afirmativamente y un 17% que no y dentro de los que reconocieron los productos un 66% afirmó consumirlos. Se les preguntó si conocían los beneficios de trabajar en Molinos y un 87% respondió que no los conocía, aunque un 31% afirmó que elegiría a la compañía como lugar de trabajo.

En lo que respecta a los medios, luego de una exhaustiva búsqueda, podemos inferir que Molinos como organización no posee mucha presencia en los mismos. No obstante, sus productos tienen presencia en diversas campañas publicitarias premiadas y reconocidas en el público. Se puede destacar que el caso destacado es el de Mamá Lucchetti.

### *¿Qué tan bueno es lo que ofrecen?: La Propuesta de Valor al Empleado*

Es imprescindible contar con una Propuesta de Valor al Empleado (PVE o también conocida como EVP por sus siglas en inglés “Employee Value Proposition”) dentro de la estrategia de marca empleadora ya que es un concepto clave para construir la percepción que tienen los empleados actuales y futuros, contribuyendo a la imagen corporativa analizada. La PVE consiste en los beneficios, materiales e inmateriales, que una compañía le ofrece a sus empleados y candidatos por trabajar allí. Éstos formulados como propuesta forman, como se menciona más arriba, la percepción que los empleados o candidatos tienen sobre el valor de trabajar en esa empresa.

---

<sup>46</sup> Si bien la muestra no es representativa, se tuvo en consideración para tener una imagen pública aproximada de la empresa en análisis. Para ver la encuesta completa y sus respuestas ver Anexos.

---

Según un estudio realizado por la consultora global Willis Towers Watson<sup>47</sup> las empresas que tienen una PVE diferenciada tienen mayores probabilidades de tener empleados con un alto nivel de compromiso hacia la compañía y mejores resultados financieros que el de sus competidores.

De acuerdo a Valeria Aldao, la Propuesta de Valor al Empleado de Molinos Río de la Plata S.A. se basa en los siguientes pilares: Marcas y Productos líderes; Ideación hasta la Ejecución, Clima y Balance entre vida personal y laboral; Desarrollo Interno de los empleados; y Productos Saludables. <sup>48</sup> En una entrevista para el Diario Clarín<sup>49</sup>, explica el porqué de dichos pilares sosteniendo que tener marcas y productos líderes es un gran atractivo para atraer a los jóvenes que constituyen el 90% de las búsquedas de la compañía. Con respecto a la Ideación hasta la ejecución destaca que al ser una empresa nacional las políticas, estrategias y planes de la compañía son desarrolladas de principio a fin allí, desde la creación y el diseño hasta su ejecución. Siguiendo a Aldao, enfocarse en el desarrollo de los empleados es que cada uno de ellos estando en Molinos puede aprender de profesionales que son referentes dentro del ámbito laboral. Por último, en la nota mencionada, la Gerente afirma que en la actualidad las nuevas generaciones buscan que su trabajo tenga un sentido más allá del día a día, es por eso que el quinto pilar de la EVP de Molinos se basa en tener productos Saludables, ricos y accesibles.

La comunicación cumple un rol fundamental en la implementación de la PVE ya que ayuda a que los empleados entiendan el concepto de la propuesta y en cómo esto les afecta. Los medios por los cuales se comunica varían dependiendo de la organización, pueden ir desde mailing, newsletters, videos hasta redes, páginas web y juegos.

A continuación se analizarán algunos de los beneficios, tanto materiales como inmateriales de trabajar en Molinos Río de la Plata S.A. y cómo son presentados en la web interna para los empleados de la compañía. El análisis de los mismos tiene el fin de dimensionar la amplia variedad del programa.

---

<sup>47</sup> Willis Towers Watson. (2014). *Desarrollar una propuesta de valor al empleado (PVE) contribuye a tener un equipo más comprometido con la organización, orientado a conseguir objetivos a largo plazo*. Marzo 2017, de Willis Towers Watson Sitio web: <https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/Newsletters/Europe/towers-watson-news/2014/10/Desarrollar-una-propuesta-de-valor-al-empleado-contribuye-a-tener-un-equipo-mas-comprometido>

<sup>48</sup> Entrevista realizada a Valeria Aldao, Gerente de Empleos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>49</sup> Mariana Pernas. (2016). *Cómo hacen las empresas para atraer empleados y conservarlos*. Marzo 2017, de Clarín Sitio web: [https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos\\_0\\_SkSwrk5n.html](https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos_0_SkSwrk5n.html)

## Programa de beneficios al Personal: "Perteneceer. El beneficio de ser parte".

Muchas organizaciones deciden darle un nombre al programa de beneficios al personal que ofrecen, para darles una entidad y relevancia propia. En el caso de análisis del presente trabajo, el programa de beneficios de Molinos se llama "Perteneceer" y su slogan es "El beneficio de ser parte". Tanto el nombre del programa como su slogan son explícitos en cuanto a lo que encontrarán los empleados de la compañía en el programa. Se interpela a los empleados de forma directa, mostrándoles las ventajas de ser parte de la compañía.

El sentido de pertenencia y exclusividad se refuerza al ingresar a la web interna para los empleados, a la cual sólo se accede ingresando el número de documento.



El programa cuenta con cinco grupos en los cuales se engloban los distintos beneficios: ahorros, corporativos, salud, clasificados y Perteneceer más!. Estos grupos se ven al acceder a la web en la parte inferior de la pantalla, cada uno con su logo en color rojo y blanco. Se puede ver cómo cada grupo conecta con alguno de los pilares de la PVE de la compañía, principalmente con los de Clima y Balance vida personal y laboral, Productos Saludables y Marcas y productos líderes.



---

En el **grupo Ahorros**, se agrupan ocho beneficios que principalmente conectan con Marcas y productos líderes. Los beneficios son:

**Venta de Productos:** los empleados pueden acceder a la compra de productos de la empresa a un precio diferencial que en el mercado.

**Entrega de útiles Escolares:** este beneficio aplica para todos aquellos colaboradores que tengan hijos entre 5 y 14 años, a los cuales se les entrega al inicio del ciclo lectivo un kit de útiles escolares.

**Comedor:** casi todas las plantas poseen comedor en donde los empleados pueden almorzar, desayunar, merendar o cenar de acuerdo a los horarios de cada uno. En los casos de las plantas que no tienen comedor, los empleados cuentan con una suma remunerativa por almuerzo.

**Llave de Refrigerio:** en cada locación hay máquinas expendedoras de refrigerios (bebidas frías, snacks y café) ubicadas en espacios de coffe break. Cada empleado cuenta con una llave electrónica con una suma monetaria mensual que permite comprar en las máquinas el refrigerio que se desee.

**Catálogo de descuentos:** se trata de una serie de descuentos que van rotando temporalmente y van desde descuentos en restaurantes hasta la adquisición de electrodomésticos.

**Descuentos en EGPC:** cada empleado de Molinos tiene descuento en Munchis y Temaiken, ambas Empresas del Grupo Perez Companc.

**Bodegas Nieto Senetiner:** todos los empleados pueden acceder a la compra de productos de la bodega a un precio diferencial que en el mercado.

**Autos:** se trata de descuentos relacionados con los automóviles, desde alineación y balanceo hasta descuento en la compra de neumáticos.

Por su parte, en el **grupo Corporativos** encontramos once beneficios, aunque en el presente análisis se afirmará que son diez ya que uno se trata de la guía de trámites de recursos humanos y no implica un beneficio real. Este grupo conecta principalmente con el pilar de la PVE Clima y Balance entre vida personal y laboral y los beneficios que lo componen son:

**Guardería:** a todas las empleadas de Molinos se les reintegra hasta un determinado monto del total de la factura de guardería o jardín maternal al que concurren sus hijos. Este beneficio aplica para aquellas madres que tengan hijos hasta 5 años.

**Programa Becas de Estudio:** a través de la Fundación Perez Companc los hijos de los empleados pueden acceder a becas de estudio para los niveles de EGB, Polimodal y Superior.

**Obsequio de Casamiento:** Molinos da un regalo de casamiento a aquellos empleados que se casan, presentando acta de matrimonio.

**Obsequio de Nacimiento:** presentando la partida de nacimiento, los empleados que tengan hijos, pueden acceder a un obsequio para el /la recién nacido/a.

---

**Horario Flexible:** se trata de un beneficio opcional mediante el cual los empleados pueden ingresar media hora antes de lunes a jueves para los viernes poder retirarse dos horas antes de su horario habitual.

**Licencias adicionales:** se trata de extensiones de las licencias legales por paternidad y adopción, así como también de la extensión del horario de lactancia por ley y licencia por mudanza.

**Servicios de Sepelio:** todos los empleados pueden optar por este beneficio que tiene un costo adicional que se descuenta en el recibo de sueldo.

**Obsequio día del Niño:** a todos los hijos de los colaboradores de hasta 12 años de edad se les regala algo acorde a su edad.

**Cajas de fin de año:** Molinos entrega a sus empleados una caja con productos de la empresa como regalo de fin de año.

**Seguro para el personal:** se trata de un beneficio opcional que brinda la aseguradora INGEGSEG tales como seguros para el automotor, el hogar, efectos personales, robo de llaves y pertenencia en vehículo.

Por otro lado, el **grupo Salud**, engloba cuatro beneficios relacionados principalmente con el Balance entre vida personal y laboral:

**Consultorio médico:** en cada locación hay un consultorio médico con una enfermera y médico clínico al cual pueden consultar los empleados por algún tipo de urgencia en el horario laboral

**Obra Social Corporativa:** Molinos ofrece medicina prepaga sin costo adicional para todos sus empleados fuera de convenio y su grupo familiar directo.

**Espacio Amigo de la Lactancia:** se trata de un espacio ubicado sólo en la Dirección General, con el objetivo de brindar un espacio cómodo, higiénico y acorde a las necesidades de aquellas madres en período de lactancia que trabajan allí.

**Club Deportivo Molinos:** este beneficio hace referencia a los distintos clubes a los cuales los empleados pueden acceder para realizar actividad física gratuita o con un precio diferencial.

Por su parte **Clasificados** no se trata de un grupo sino de un beneficio en sí que funciona, como su nombre lo indica, como un portal de Clasificados dentro de la compañía para que los empleados entre ellos puedan vender y comprar distintas cosas.

Por último, el **grupo Pertener más!** Conecta con el pilar de Clima y Balance entre vida personal y laboral y, a diferencia de los otros, posee cuatro mini grupos:

**Servicios:** en cinco de sus plantas Molinos posee cajeros automáticos de diferentes bancos para que los empleados puedan operar. Además, por ser empleados de Molinos, ante cualquier duda sobre su cuenta bancaria pueden consultar a los ejecutivos de cuenta especialmente asignado para la población de Molinos. Cabe destacar que dentro de la dirección general de la empresa, opera una sucursal de Banco Francés, exclusiva para los empleados de Molinos.

**Festejos:** dentro de este mini grupo se encuentran ubicados los festejos relacionados a ocasiones especiales tales como el día del niño, el día de la secretaria (se trata de un beneficio exclusivo para las secretarias de la compañía) y fin de año.

**Actividades:** engloba dos beneficios (coro y yoga) que sólo se encuentran disponibles en la dirección general.

**Concepción del Uruguay:** este es un beneficio para todos los empleados de la compañía y se trata de descuentos en las Termas de Concepción en la provincia de Entre Ríos.

En la web interna los beneficios son presentados en grupos, tal como es su organización dentro del programa. Asimismo, en el inicio de la web, en formato de banner, se destacan los descuentos más destacados del mes pertenecientes al catálogo de descuentos del grupo de ahorros. Cada beneficio se encuentra explicado y detallado dentro de la web, aunque en algunos casos la redacción no coincide con el beneficio, por lo cual podemos inferir que al diseñar la web no tuvo una exhaustiva edición de contenidos.



**Perteneceer Más** 

**Día del Niño** .....

Día de la Secretaria .....

Fin de Año .....

\* Todos los años, la Compañía les brinda a los hijos de los colaboradores, de hasta 12 años, una linda sorpresa para agasajarlos en su día.

Inscripción: permanencia mínima 6 meses.  
Familiares directos: 15% de descuento del precio al público.

Los colores de la web son los mismos que los del logo de Molinos, lo cual genera una conexión con la identidad corporativa más allá de la propia entidad del programa.

Para concluir se puede afirmar que la gran mayoría de los beneficios se encuentran principalmente relacionados con dos pilares de la PVE: Marcas y Productos líderes y Clima y

---

Balance entre vida personal y laboral. Esto permite reforzar ambos pilares y muestra una bajada concreta y tangible de la Propuesta de Valor a los empleados.

No obstante cabe destacar que los mismos más allá de la web del programa, no son comunicados activamente al interior de la compañía lo cual produce cierta desvalorización de los mismos y poca recordación por el público interno. Al preguntar a los empleados entrevistados qué era lo bueno de trabajar en Molinos, solo uno respondió que la empresa posee muchos beneficios además del sueldo; el resto de los entrevistados no los mencionó como algo positivo de la empresa.

### Los fans internos: el rol de la comunicación interna

Desarrollar la comunicación interna de una empresa es desarrollar un instrumento estratégico para alcanzar los objetivos de negocio planteados. Es importante mencionar que al hablar de comunicación interna se hace referencia a un término tan amplio que él mismo puede tener tantas definiciones e interpretaciones como profesionales que aborden el tema. En el presente análisis se considerará a la comunicación organizacional como un intercambio, tal como la define Michael Ritter *“La comunicación organizacional es el intercambio de información, de ideas y sentimientos. O, resumida en una sola palabra, es intercambio”*.<sup>50</sup>

Siguiendo al autor citado anteriormente, los objetivos de la comunicación interna son varios<sup>51</sup> pero en el presente análisis se hará foco en los siguientes:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa.
- Apoyar el logro de los objetivos, los planes y programas corporativos.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de los empleados.
- Construir la identidad de la empresa.
- Profundizar en el conocimiento de la compañía.
- Hacer públicos los logros
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.

Como se mencionó anteriormente, los empleados son los principales embajadores de marca de una organización. Por ese motivo, siguiendo a Ritter, si se quiere que los empleados apoyen la causa y los objetivos de la organización hay que saber detectar qué tipo de información necesitan, aunque esto implique revisar la forma de los mensajes que se comunican, el tipo de

---

<sup>50</sup> Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía. p. 9.

<sup>51</sup> Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía. p. 10.

---

medio que se elige, la frecuencia, etc. para lograr que éstos pasen de ser neutrales o escépticos a ser verdaderos embajadores.

A la hora de elaborar un plan de comunicación interna, es importante distinguir que comunicación e información son dos conceptos que a menudo se toman como sinónimos pero son bien diferentes. Siguiendo a Bartoli y Ritter, la información es la materia prima de la comunicación e implica sólo la transmisión de conocimientos, el “bajar línea”, donde sólo el emisor tiene un rol activo. Sin embargo, la comunicación implica la interacción, la retroalimentación y trata de generar un resultado cognitivo-emocional. La información dentro de una organización se da en las publicaciones de los resultados de encuestas, carteleras, mailing, revista interna, pantallas informativas, reportes anuales. Por su parte, la comunicación se da tanto en reuniones formales como informales, conversaciones, correos electrónicos, llamados telefónicos y chat empresarial.

En el caso de Molinos la **información** se vehiculiza mediante los siguientes soportes:

**Mailing:** se utiliza para enviar información sobre cambios y novedades organizacionales, eventos, campañas de los productos y beneficios al personal.

**Revista interna:** llamada “Entre Todos”, de tirada trimestral a color, su extensión varía entre 20 y 18 páginas. Tiene secciones como institucional, competitividad en las marcas, innovación y calidad, excelencia en la ejecución, Nosotros (se trata de una sección dedicada a contar algo sobre algún empleado en particular, hobbies, deportes, historias de vida) y Sociales. Se puede afirmar que cada sección conecta con los pilares de la PVE (Nosotros y Sociales refuerza el pilar de Balance entre vida personal y laboral y Desarrollo Personal; Innovación y calidad y excelencia en la ejecución refuerza el pilar Ideación hasta la Ejecución; y competitividad en las marcas e institucional refuerza el pilar de Marcas y Productos Líderes y Productos Saludables), afianzando el entendimiento y explicación de la propuesta de la compañía.

**Reportes de sustentabilidad:** se trata de reportes anuales sobre el desarrollo de la compañía, la facturación, el crecimiento, el aporte a la comunidad y cómo aportan al compromiso de la sustentabilidad.

**Carteleras:** están ubicadas principalmente en las plantas de producción o pasillos cercanos a los comedores de cada locación. Son utilizadas para publicar los cumpleaños del mes, los nacimientos, novedades organizacionales, información sobre Seguridad, Higiene y Medio Ambiente y en algunas ocasiones para destacar los beneficios de la compañía.

**Pantallas Informativas:** se trata de televisores ubicados en lugares estratégicos tales como el comedor, pasillos, lugares de coffee break. Mediante ellas se informa sobre contenido similar al de las carteleras, pero se le suman las publicidades de los productos y filmaciones de eventos corporativos.

---

**Eventos de lanzamiento (sólo en la Dirección General):** la mayoría de las veces que se lanza un producto nuevo al mercado o una nueva publicidad de los mismos, el área de marketing realiza eventos internos de lanzamiento para publicitar el nuevo producto y dar la posibilidad de degustarlos. En algunas ocasiones también se le obsequia a cada empleado el nuevo producto. La mayoría de los empleados entrevistados destacaron que los medios por los cuales reciben más información son la revista interna y por mailing. Es interesante resaltar que ninguno mencionó a los eventos internos como un medio de información.

Siguiendo a Annie Bertoli, la **comunicación** se produce en varios sentidos ya que dentro de una misma secuencia comunicativa el emisor se convierte en receptor y viceversa. Cuando comienza a aparecer el concepto de comunicación a mediados del siglo XIV, éste significaba poner en común algo, ideas, participar. Ya hacia fines del siglo XVI su significado empieza a ser el de intercambiar y transmitir. Ésta última definición es cercana a la tomada en el presente análisis. Entendiendo a la comunicación como relacionamiento de intercambio, puede darse entre compañeros, inter áreas y con superiores.

En cuanto a la comunicación entre compañeros en Molinos, se puede afirmar que es fluida y que todos los entrevistados destacan el buen clima laboral. *“En mi equipo somos tres, Mechi, Lili y yo y nos llevamos muy bien, hace tres años que estamos juntas.”*<sup>52</sup> afirma Graciela Rodríguez de Bouché.

La comunicación inter-áreas hace referencia a los intercambios realizados de un área a otra. *“Ahora estoy más relacionada al sector de sistemas por el tipo de trabajo. Fuera del proyecto, hay relación con los sectores de Finanzas, Proveedores, Compras, Impuestos, Auditoría... No sólo por lo laboral, sino por las relaciones establecidas a lo largo de mis 10 años en la compañía. Puede ser vía mail cuando se necesite formalidad, personalmente si la ubicación lo permite, y con las otras plantas por vía telefónica.”*<sup>53</sup>, cuenta Liliana. La organización si bien está dividida en diferentes áreas, tiene una comunicación fluida entre ellas, tal como lo demuestra la última cita. Asimismo, se puede afirmar que la comunicación no sólo es con fines laborales sino también con fines recreativos y por afinidad. Roberto afirma *“Sí, me comunico con otras áreas por Skype, mail, visita laboral, hablando y en los espacios de recreación de forma más distendida. O fuera de la compañía cuando organizamos un partido de fútbol por ejemplo.”*<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Entrevista realizada a Graciela Rodríguez de Bouché, Supervisora de Recursos Humanos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>53</sup> Entrevista realizada a Liliana Jarpa, Analista de Recursos Humanos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>54</sup> Entrevista Realizada a Roberto Teijeiro, Analista de Sistemas en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

---

Por último, haciendo referencia a la comunicación con superiores, la gran mayoría de los entrevistados destacaron que la comunicación con sus jefes y gerentes es fluida y generada en un clima de confianza, aunque aclaran que no siempre es frecuente la comunicación con los gerentes. Nicolás Montero cuenta acerca de la comunicación con sus superiores que *“con mi jefe tenemos una muy buena comunicación, estamos en contacto cuando lo necesitamos y formalmente una vez por semana. Con el gerente del área tenemos una comunicación algo más acotada, pero sabiendo que ambas partes estamos disponibles cuando gustemos.”*<sup>55</sup> Esto destaca la buena predisposición de los superiores a tener charlas con sus equipos. Graciela también afirma algo parecido *“la comunicación es más fluida con mi jefe que con el gerente”*<sup>56</sup>. Se puede concluir, en base a lo analizado, que en líneas generales la comunicación es fluida en todos los niveles, destacándose el buen clima y la confianza. Asimismo que las conductas y los hábitos sean similares proporciona un marco de referencia que permite tener una cultura relativamente homogénea anclada en los principios corporativos de la compañía. Esto genera una coherencia entre la imagen intencional y la autoimagen, lo cual repercutirá positivamente en la compañía como Marca Empleadora.

---

<sup>55</sup> Entrevista realizada a Nicolás Montero, Jefe de Sistemas de GAF, Auditoría y Legales en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>56</sup> Entrevista realizada a Graciela Polli, Jefa de Administración de personal en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

## Capítulo 4

# ¿Y si miramos hacia afuera?

Gestión Externa de la  
Marca Empleadora

---

***“Ahondar en la imagen de marca es [...] penetrar en el imaginario social, la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores”***

**Joan Costa**

### *La imagen de marca: representación física y representación mental*

Según Joan Costa, el término imagen tiene dos significados principales: imagen como representación física, como objeto material; e imagen como representación mental, como producto intangible de la imaginación individual, concepto anclado al término imago. Siguiendo en esta línea, afirma que la imagen de marca pone en interacción estos dos mundos: el externo a los individuos y el interno, el mundo mental de cada individuo. Se puede afirmar que la imagen de marca es transversal ya que se encuentra ligada a cosas materiales, reales y también a cosas simbólicas, percepciones y experiencias. Es fundamental tener en cuenta esto al momento de gestionar la marca empleadora ya que como menciona Costa Según Joan Costa, *“la gente no compra marca, sino la imagen de la marca en la medida en que cada uno se ve reflejado en ella”*.<sup>57</sup>

Siguiendo al autor, las marcas ya no representan un producto, algo tangible, sino que representa el imaginario social, aspiraciones, emociones y valores, representa algo intangible. *“Lo que se gestiona, en fin, son significados y relaciones efectivas entre la marca y los individuos”*<sup>58</sup>. La gestión de marca requiere de un enfoque interdisciplinario realizado por los departamentos de recursos humanos, marketing, comunicación sin dejar de lado la estrategia general de la empresa.

Uno de los errores más comunes de las empresas es la incongruencia entre lo que dice y lo que hace. En la actualidad, las empresas han cambiado y ya no quedan escondidas detrás del producto, han adquirido una marca en sí mismas. Siguiendo este punto, es sumamente importante una gestión integral de marca, tal como lo propuesto por Barrow y Mosley. Como se mencionó en el capítulo anterior, los empleados son los mejores embajadores de marca y es por este motivo que se hace cada vez más necesario una buena gestión de marca empleadora.

### *¿Cómo se construye Molinos como marca empleadora hacia el exterior de la compañía?*

Una marca y su imagen se consiguen como resultado de un comportamiento reconocido en el mercado. Joan Costa sostiene que la construcción de la marca tiene que comenzar en el mundo de los negocios para terminar en el mundo del consumo.

---

<sup>57</sup> Costa J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós.

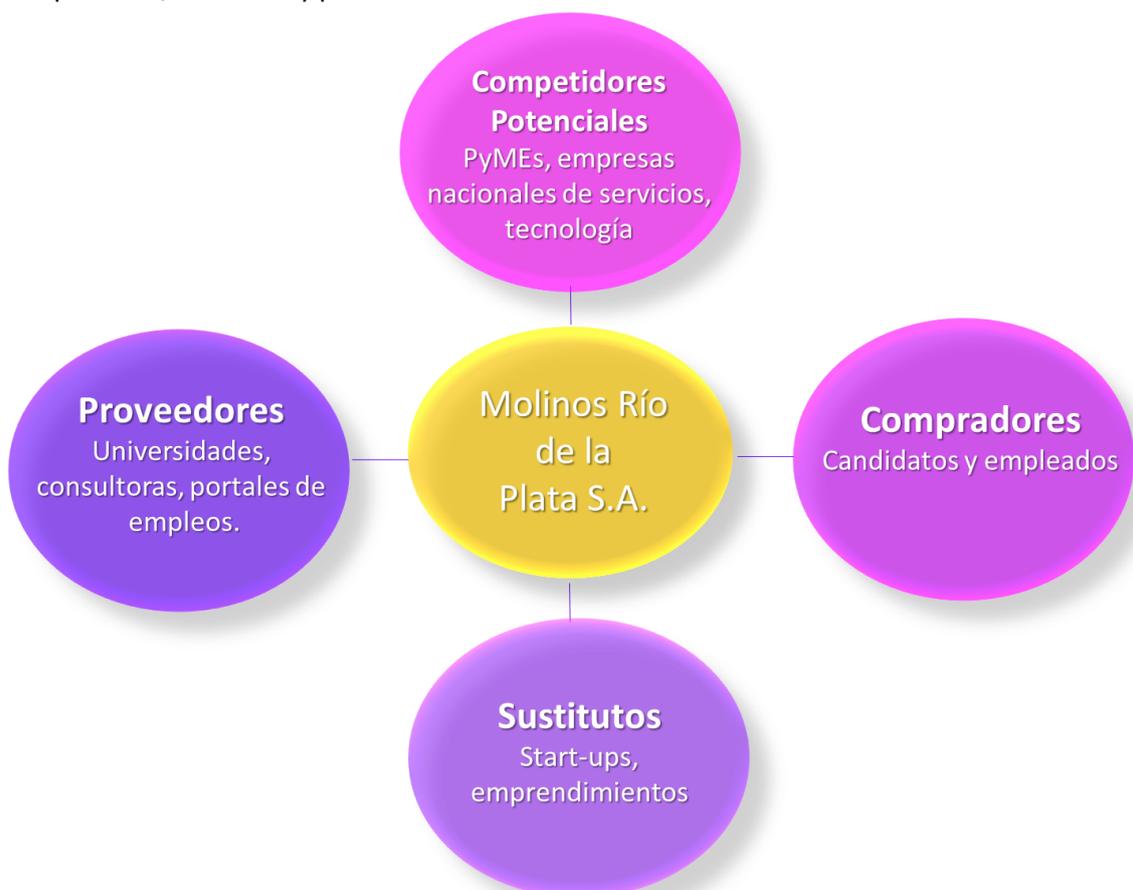
<sup>58</sup> Costa J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós. p. 196.

---

Para ahondar y entender cómo Molinos se constituye como marca empleadora, es fundamental analizar su ubicación en el mercado y la forma de interactuar con su entorno. Para identificar las características básicas del sector al cual pertenece y su entorno, se utilizará la Cruz de Porter, es decir el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Esta matriz permitirá ubicar y recolectar información importante sobre la empresa y su capacidad de retención y atracción de talento e identificar oportunidades para la misma.

### Cruz de Porter: Estrategias genéricas.

Según Michael Porter *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente.”*<sup>59</sup> Si bien todo el entorno es importante, dado que es muy amplio y abarcativo, la clave se centra en analizar el entorno de la empresa en el sector o sectores donde compite. La estructura de un sector tiene la influencia de determinar tanto la forma de competencia como las posibilidades estratégicas potenciales para la compañía. Siguiendo al autor, la competencia dentro de un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: competidores en el sector industrial, competidores potenciales, compradores, sustitutos y proveedores.



---

<sup>59</sup> Porter M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York: Free Press. 23.

---

### **Competidores en el sector industrial: rivalidad entre competidores existentes.**

Si comparamos a Molinos con sus competidoras dentro de la industria alimenticia, según el ranking Merco Talento del monitor Merco<sup>60</sup> que evalúa la reputación de las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal, en el año 2016 se posicionó en el puesto número 4, lo que significó una suba de 2 puestos con respecto al 2015 y 2014. Siguiendo lo analizado por este ranking, las principales competidoras de Molinos dentro del sector alimenticio son Unilever (puesto n°1), Arcor (puesto n°2) y Dannone (puesto n°3). Mastellone Hermanos, Mondeléz International y Nestlé, se encuentran por debajo que Molinos en dicho ranking pero con posibilidades muy cercanas de escalar. Si se analizan los resultados del año 2015, Nestlé se encontraba dos puntos más arriba que Molinos y en el año 2014 tanto Nestlé como Mastellone Hermanos la superaban en reputación.<sup>61</sup>

### **Competidores potenciales: amenaza de nuevos ingresos**

Así como algunas personas elijen trabajar en un determinado sector industrial por preferencias y beneficios que brindan las mismas, hay muchas otras que no tienen en cuenta esos criterios. Según Carolina Borracchia, especialista en marca empleadora, el 51% de las personas que eligen una compañía para trabajar lo hacen por la calidad de sus productos/servicios; el 44% por las iniciativas que la compañía lleva adelante en lo cultural, social, etc; y el resto por otros motivos.<sup>62</sup>

Teniendo en cuenta esto, es muy importante analizar el resto de las compañías que, si bien no pertenecen al sector industrial de consumo masivo, tienen desarrollada la gestión de su marca empleadora y compiten con Molinos intentando atraer el mismo talento.

En el 2016, los datos del ranking Merco Talento<sup>63</sup> muestran a Molinos ubicada en el puesto número 14 de un total de 100 empresas participantes, pertenecientes a sectores tales como: bancario, agropecuario, consultoría, automotriz, moda, farmacéutico, entre otros. Este puesto, muestra una mejora considerable con respecto al año 2015 en el cual se encontraba en el puesto número 39. En 2015 las diez empresas en lo más alto del ranking mencionado, mencionadas de la número uno a la diez, fueron: Unilever, Coca Cola, Arcor, Google, Toyota, BBVA Francés, Santander Río, Danone, Cervecería y Maltería Quilmes y Banco Galicia.

---

<sup>60</sup> Merco. (2017). *Qué es Merco*. Febrero 217, de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Sitio web: <http://merco.info/ar/que-es-merco>

<sup>61</sup> Merco. (2015). *Ranking Merco Talento 2014, 2015 y 2016*. Febrero 2017, de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Sitio web: <http://merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2014>

<sup>62</sup> Borracchia C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías : por qué debés gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia. p 100.

<sup>63</sup> Merco. (2015). *Ranking Merco Talento 2014, 2015 y 2016*. Febrero 2017, de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Sitio web: <http://merco.info/ar/ranking-merco-talento>

Si analizamos el último período investigado por el monitor empresarial, es decir el año 2016, muestra que por encima de Molinos Río de la Plata S.A. se encuentran (de mayor a menor) Unilever, Arcor, Google, Toyota, Santander Río, Coca Cola, BBVA Francés, Banco Galicia, Cervecería y Maltería Quilmes, Natura, Grupo Techint, Tarjeta Naranja y Danone.

Tomando estos datos como referencia, se puede decir que principalmente las compañías pertenecientes al sector bancario/servicios financieros y al sector tecnología, son las principales competidoras en cuanto a la retención y atracción del talento.

#### **Proveedores: su poder de negociación.**

En este apartado se analizará el poder de negociación con quienes actúan como proveedores de talento para la compañía: universidades, consultoras de empleo, portales de empleo, etc.

Una buena estrategia para Molinos consiste en tener alianzas con Universidades para atraer candidatos deseados haciéndolos ingresar a la compañía bajo la modalidad de pasantías o en el programa de Jóvenes Profesionales.



Molinos te ofrece una propuesta diferenciadora, ya que reclutamos Jóvenes Profesionales durante todo el año, de acuerdo a necesidades concretas, en las distintas áreas de negocio de todo el país.

#### **NUESTROS OBJETIVOS:**

Detectar e incorporar jóvenes que demuestren talento y pasión, y sean impulsores de cambio, para formarlos como futuros líderes de la organización. Ofrecer un plan específico de desarrollo para que nuestros jóvenes colaboradores puedan adquirir los conocimientos del negocio/empresa y vivenciar la cultura de la Cía, facilitando su inserción en la misma.

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA:**

El Programa tiene una duración de diez meses, con asignación a posiciones efectivas, mediante contrato de tiempo indeterminado. Dada su dinámica, se desarrollará en 4 grupos durante el año, ofreciéndote la posibilidad de postular a medida que vayan surgiendo las vacantes.

#### **PERFIL JP QUE BUSCAMOS:**

Hasta 26 años de edad Graduados (con un tope de 2 años) o próximos a graduarse (cursando últimas 3 materias). Carreras: Ingeniería (Agronomía, Alimentos, Industrial, Química, Mecánica, Electrónica, Sistemas), Licenciatura en Alimentos, Licenciatura Química, Ciencias Económicas (CPN, Licenciatura en Administración, Economía), Recursos Humanos (o afines). Promedio académico igual o mayor a 7. No se requiere experiencia laboral previa.

Valoramos aquellos jóvenes que demuestren empuje para el logro de resultados, capacidad para inspirar e influir a otros, habilidad analítica, proactividad, trabajo en equipo y orientación a la calidad.

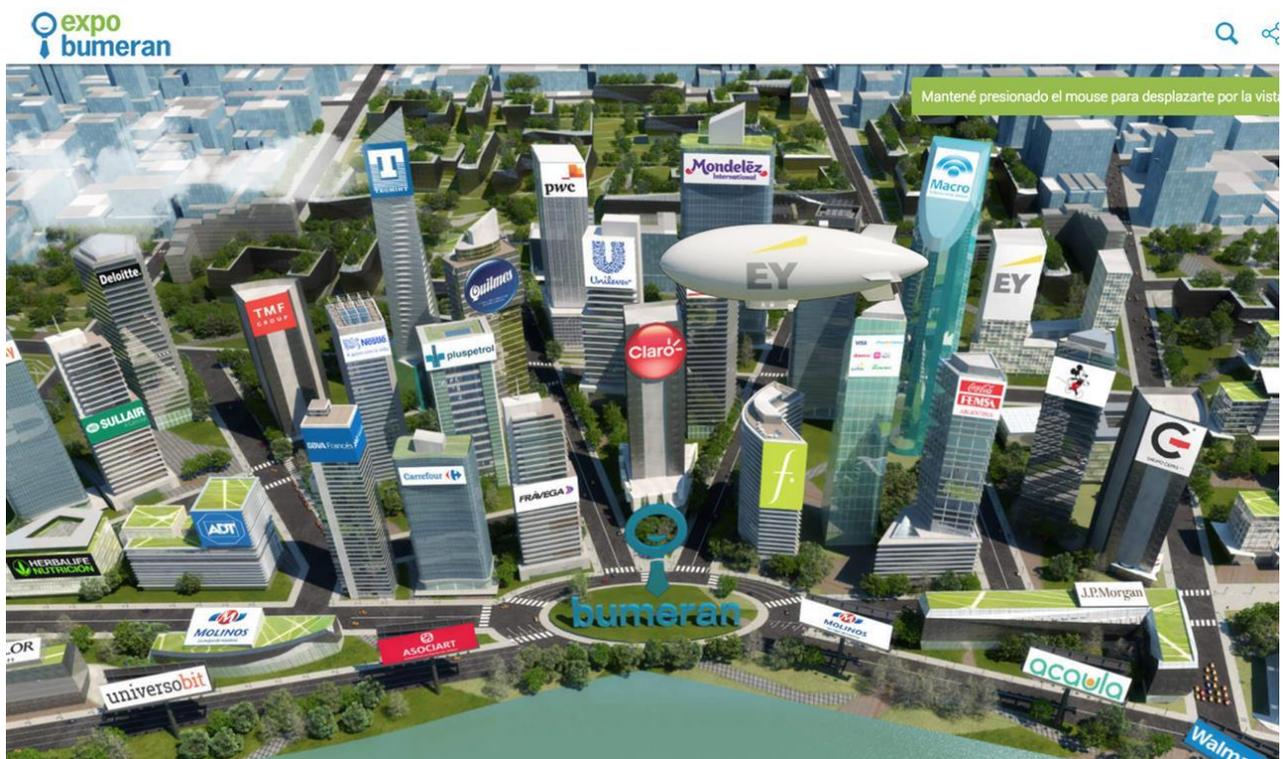
**EN MOLINOS LOS DESAFÍOS EMPIEZAN EL PRIMER DÍA.  
¡SUMATE!**



En la entrevista a Valeria Aldao, Gerente de Empleos, menciona que el programa de Jóvenes Profesionales fue relanzado en el año 2013 buscando atraer a jóvenes profesionales o a punto de graduarse que sean talentosos y busquen promover el cambio.<sup>64</sup>

Asimismo, es muy importante que la Compañía tenga presencia dentro de las principales exposiciones de empleo del país donde las grandes empresas están presentes y muestran su propuesta de valor a todos los que asisten a estas exposiciones. En el caso de *Expo Empleo Joven*, Molinos no participó en el año 2017 pero sí tendrá presencia en Expobumeran 2017, nacida como la primera feria virtual de empleos para empresas y postulantes, refleja una ciudad virtual en la cual un edificio representa a una determinada compañía. Cada edificio dentro de la ciudad pertenece a diferentes categorías según el espacio donde la compañía quiera mostrarse: los edificios ubicados en el centro pertenecen a la categoría black, los que se encuentran a los costados de estos en la parte inferior de la imagen pertenecen a la categoría Premium y los de los costados superiores a la categoría standard.

Como podemos ver en la siguiente imagen, Molinos estará presente dentro de los edificios Premium, una de las categorías más altas para pautar dentro de esta exposición.



<sup>64</sup> Entrevista realizada a Valeria Aldao, Gerente de Empleos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

---

Por último, Molinos para atraer talento también trabaja con portales de empleo y consultoras de reclutamiento tales como Bumeran, Direcciona, Randstad, Adecco, entre otras. Delegar las tareas de reclutamiento en un tercero ajeno a la compañía optimiza los tiempos, permitiendo a la Gerencia de Talento y Áreas Corporativas enfocarse más en lo estratégico del proceso antes que en lo operativo.

### **Compradores: ¿quiénes eligen a Molinos como lugar de trabajo?**

En este apartado se analizarán quiénes son los compradores de Molinos como marca empleadora, dividiéndolos en dos grandes grupos: los empleados actuales, haciendo referencia a la retención de talentos y; los candidatos, referenciando a la atracción de talentos.

Si se analiza a los empleados actuales, podemos decir que la edad promedio del total de los empleados<sup>65</sup> es de 40 años y un 33% de los jóvenes entre 20 y 35 años se encuentran ubicados en la dirección general de la empresa. Al preguntarles qué le dirían a una persona que es un candidato a ingresar a Molinos contestaron positivamente *“Que es una gran empresa pero que evalué todo, no solo el nombre. Ni sueldo, sino los beneficios que brinda”*<sup>66</sup>. *“Que lo haga, que en una empresa como Molinos, independientemente del sector al que se postule, ¡hay mucho para aprender!”*<sup>67</sup>. *“Que no lo dude, Molinos tiene muchas cosas buenas [...] creo que Molinos tiene más cosas buenas que malas.”*<sup>68</sup> Se destaca de los entrevistados que ven a Molinos como una gran empresa para trabajar, a pesar de la remuneración salarial, así como también que no dudaron en recomendar que ingresen a la empresa.

Con respecto a los candidatos, Valeria destaca que los jóvenes constituyen el 90%<sup>69</sup> de las búsquedas y que la gran mayoría de los perfiles buscados son graduados o estudiantes de las carreras de ciencias económicas, ingeniería y recursos humanos o psicología, pertenecientes a universidades nacionales tales como la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Técnica Nacional, entre otras.

De las 148 personas encuestadas<sup>70</sup>, un 50,6% respondió que no elegiría a Molinos como lugar de trabajo mayoritariamente porque trabajar allí no estaba dentro de sus intereses, mientras que el 14% de las personas contestaron que no saben si la elegirían y sólo un 31% afirmó que

---

<sup>65</sup> Datos proporcionados por Administración del Personal. Ver Anexo

<sup>66</sup> Entrevista realizada a Ignacio Chevallier, Analista de Cuentas a Pagar en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>67</sup> Entrevista realizada a Liliana Jarpa, Analista de Recursos Humanos en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>68</sup> Entrevista Realizada a Roberto Teijeiro, Analista de Sistemas en Molinos Río de la Plata S.A., 2017, Buenos Aires. Para ver entrevista completa, ver Anexo.

<sup>69</sup> Mariana Pernas. (2016). *Cómo hacen las empresas para atraer empleados y conservarlos*. Marzo 2017, de Clarín Sitio web: [https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos\\_0\\_SkSwrk5n.html](https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos_0_SkSwrk5n.html)

<sup>70</sup> Para ver la Encuesta completa ver Anexo.

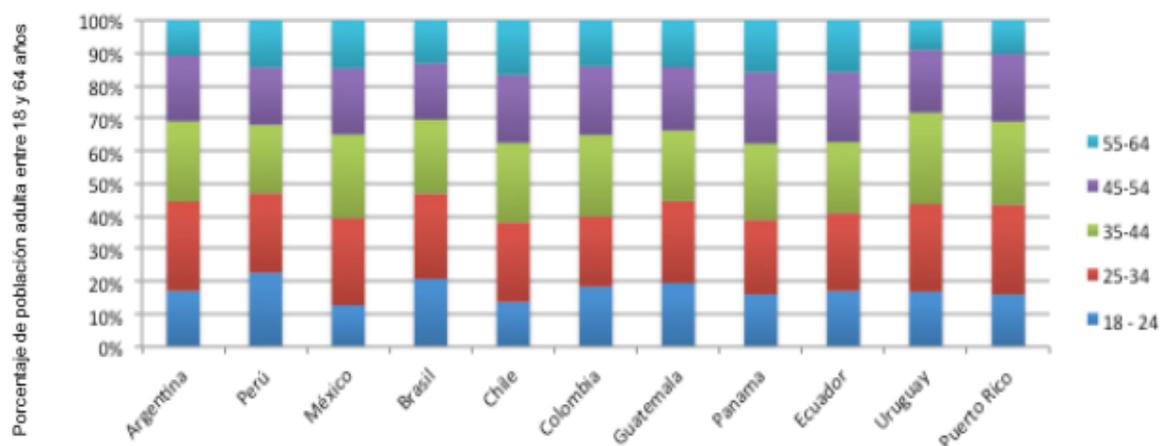
la escogería como lugar de trabajo. El resto de las personas encuestadas respondió que tal vez elegirían a la empresa como posible lugar de trabajo.

### Amenaza de nuevos ingresos: Sustitutos

La amenaza de nuevos ingresos hace referencia al ingreso potencial de organizaciones que ofrecen posibilidades alternativas a Molinos como marca empleadora. Se trata de productos o posibilidades que puedan cumplir la misma función que Molinos como empleadora.

Al analizar y evaluar las nuevas tendencias en empleabilidad y desarrollo económico personal, se detecta que en la actualidad se ha visto un gran incremento de las denominadas start-ups o empresas emergentes así como también de los emprendimientos. Según una investigación realizada por GEM<sup>71</sup>, organización que analiza el emprendurismo a nivel global, la actividad emprendedora en Argentina creció a un 17.8% en 2015, casi 4 puntos porcentuales más que en el 2014. Asimismo dicha investigación<sup>72</sup> muestra que del total de la población adulta emprendedora (personas entre 18 y 64 años), un 70 % corresponde a la denominada Generación Y o Millennials (las personas nacidas entre los años 1980 y 1995). Así lo refleja el siguiente gráfico de barras:

**Edad de la población adulta involucrada en la TEA 2015 – Argentina & América Latina**



Según un artículo de Youngmarketing.co, una de las principales características de esta generación es que se consideran capaces de crear y desarrollar negocios propios, con mirada hacia el futuro y que éstos los hagan realizarse personal y profesionalmente, cambiando la

<sup>71</sup> Global Entrepreneurship Monitor.

<sup>72</sup> Torres Carbonell S. (2016). *GEM 2015 RESUMEN- ARGENTINA*. Febrero 2017, de IAE Business School - Centro de Investigación Entrepreneurship Sitio web: [https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_ARG\\_2015.pdf](https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf)

---

sociedad y aportando en perspectiva de un mundo mejor.<sup>73</sup> Esta característica rompe con las visiones tradicionalistas sobre la empleabilidad y, en el caso de las empresas, representa una amenaza en lo que respecta a sus empleados ya que independientemente de sus esfuerzos por retenerlos, los millennials tienden a tener la visión mencionada anteriormente.

### Identidad Visual Corporativa: Imagen intencional

La Identidad Visual de acuerdo a Justo Villafañe tiene cuatro funciones principales: identificación, memorización, asociación y diferenciación. Estas funciones son claves para ser consideradas en el presente análisis ya que Molinos como marca empleadora atractiva de talento tiene que ser identificada, recordada y a su vez asociada a diferentes atributos y diferenciada del resto de las compañías. La marca es una unidad icono-lingüística: sus expresiones verbales son el nombre y los slogans y las visuales son los logotipos y colores.

Villafañe afirma que el logotipo y nombre de la empresa es clave ya que son los elementos que intencionalmente manifiesta la compañía y actuarán como el principal referente textual de la organización. A continuación se analizarán los aspectos verbales y visuales del logo de Molinos Río de la Plata S.A.

### Aspectos Verbales de la Marca

#### **Naming: Molinos Río de la Plata S.A.**

Es muy importante la elección del nombre de marca, ya que este *“suele capturar el tema central o las asociaciones clave de un producto de manera muy compacta y económica”*<sup>74</sup> y además es el primer contacto que establece la marca con su consumidor/cliente. Como afirma Joan Costa *“lo que no tiene nombre no existe”*<sup>75</sup>.

El nombre Molinos no siempre fue así, en los comienzos de la empresa su nombre era *“S.A de Molinos Harineros y Elevadores de Granos Molinos Río de la Plata”*. Un nombre que hacía referencia al lugar físico de su primera instalación en el Dique III de Puerto Madero. No obstante era demasiado extenso y poco recordable en la mente de los consumidores. En 1932, treinta años después de su creación, la empresa cambia su nombre al que actualmente tiene *“Molinos Río de la Plata S.A”*. Tal como sostiene Keller *“La simplicidad en el nombre de la marca reduce el*

---

<sup>73</sup> Ortega Hermida C. (2017). *Millennials: ¿Emprendedores o empleados?*. Febrero 2017, de YoungMarketing.co Sitio web: <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores/#ixzz4gJ2TZBvF>

<sup>74</sup> Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 145

<sup>75</sup> Costa J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós

---

*esfuerzo que deben hacer los consumidores para comprenderlo y procesarlo”* <sup>76</sup>Tanto sus consumidores y proveedores como sus mismos colaboradores, fueron adoptando el nombre Molinos para referirse a la empresa, un nombre corto, propicio al recuerdo puesto que es fácil de codificar y almacenar en la memoria.<sup>77</sup>

Por último, de acuerdo a la tipología de Valls<sup>78</sup> planteada por Justo Villafañe en su libro *Imagen Positiva*, se puede afirmar que el nombre Molinos Río de la Plata S.A. es de tipo descriptivo, entendiendo a estos como los nombres que capturan la actividad básica que desarrolla la empresa. En el caso del nombre “Molinos” se puede sostener que hace referencia a molinos harineros, así como a los productos derivados de la harina que son los principales productos de la compañía.

### **Slogans**

La gran mayoría de las veces, los logos de las marcas van acompañados por slogans. Estos son frases cortas, persuasivas, que comunican características de la marca. Siguiendo a Keller *“Los eslóganes son mecanismos poderosos en el desarrollo de la marca porque, al igual que los nombres, son medios resumidos extremadamente eficientes para construir su valor capital. Pueden funcionar como “ganchos” o “garfios” útiles para ayudar a los consumidores a capturar el significado de una marca: qué es y qué la hace especial.”*<sup>79</sup>

A lo largo de los años, Molinos tuvo los siguientes slogans:

- Simboliza Calidad.
- 100 años en la mesa de los argentinos
- Lo mejor de nosotros.

Todos los slogans de la empresa hicieron referencia a la calidad, la garantía y la excelencia de sus productos. Gracias a esto, se puede afirmar que todos ellos han ayudado al refuerzo de la identidad de la marca, ya que recuerdan a la estrategia de posicionamiento que la empresa tiene en el mercado laboral.

---

<sup>76</sup> Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 147.

<sup>77</sup> Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 147..

<sup>78</sup> Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A. p. 136.

<sup>79</sup> Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 159.

---

## Aspectos Visuales de la Marca

Además del nombre de la marca, es muy importante analizar el logo de la misma ya que éste es la representación visual de la marca y, por consiguiente, parte fundamental de la imagen corporativa. Tal como Keller lo afirma *“Los logotipos y símbolos suelen reconocerse con facilidad y son un medio valioso para identificar productos”*.<sup>80</sup>

El logo de Molinos Río de la Plata S.A., al igual que su nombre, fue mutando a lo largo de los años. El primero era un logotipo, es decir que sólo contenía palabras o un conjunto de aspectos tipográficos.

S.A. DE MOLINOS HARINEROS Y ELEVADORES DE GRANOS  
MOLINOS RIO DE LA PLATA

En 1932, junto con el cambio de nombre también cambió su logo. Esta vez, y tal como el actual, se trataría de un imagotipo, estaba compuesto por tipografía y un símbolo, unidos en un mismo concepto pero separados: la “M” al costado izquierdo junto con el círculo que pronuncia “simboliza calidad” y “Molinos Río de la Plata S.A.” en el costado derecho seguido de unas líneas en la parte inferior que lo enmarcan.



---

<sup>80</sup> Keller K. (2008). Administración estratégica de marca Branding. Tercera edición. México: Pearson Educación. p. 156.

---

En la década de 1980, Molinos renueva nuevamente su logo, esta vez se transformaría en un isologo, ya que, a diferencia del imagotipo anterior, tanto el símbolo como el texto se encuentran unificados y en él se lee la palabra “Molinos”.



En 2009, se conocería el logo que actualmente conserva la empresa: un imagotipo compuesto en la parte superior por un símbolo con una “M” en un círculo con una especie de cinta a sus costados y en la parte inferior el nombre “Molinos”. En algunas ocasiones de eventos externos, tales como exposiciones o congresos, el logo es acompañado del slogan “Lo mejor de nosotros”, no obstante, en toda su web y mismo en sus edificios, el slogan no acompaña al imagotipo.



### **Isotipo**

El isotipo es el logo representado de forma simbólica que expresan y comunican la marca sin necesidad de mencionarla de forma tipográfica o con textos.

Con respecto al Isotipo de Molinos, podemos afirmar que es el más utilizado en sus productos, y reemplaza al imagotipo de la marca.

### **Tipografía**

La tipografía elegida para el logo de Molinos es una en formato de mayúsculas san serif. Esta tipografía es fácil de leer a la distancia y comprensible para todas las edades, ya que al estar escrita en mayúsculas, cualquier niño que comienza a desarrollar sus habilidades lecto-comprensivas podría detectar la marca fácilmente.

## Colores

Existe otra clase de signos que poseen una capacidad comunicativa inmediata: los colores distintivos de la marca. El color es una parte fundamental en la vida de los seres humanos y se ha comprobado que actúan como influenciador en la toma de sus decisiones. Según un estudio realizado por Eva Heller *“Colores y sentimientos no se combinan de manera accidental, que sus asociaciones no son cuestiones de gusto, sino experiencias universales profundamente enraizadas desde la infancia en nuestro lenguaje y nuestro pensamiento”*.<sup>81</sup> Siguiendo en esta línea, Costa comenta que muchas veces distinguimos algunas marcas con sólo percibir las manchas de colores porque en muchos casos el color significa la marca.

En líneas generales, la marca Molinos siempre utilizó colores sobrios. En sus primeros dos logos, predominaba el negro y el azul, siendo este último color el elegido en ocasiones donde el logo estaba impreso en una superficie de color. Aunque también, como se ve en más abajo, en ocasiones el logo también se imprimía en amarillo.



Con respecto al logo actual, la tipografía está completamente en azul, color que representa confianza, seguridad y honestidad. Por su parte el símbolo contiene el color rojo, el cual evoca emociones fuertes, amor y también se encuentra asociado a abrir el apetito. Asimismo, la letra M que se encuentra en el logo es de color blanco, el cual representa la simpleza y la frescura. Considerando que el color es el elemento simbólico de las comunicaciones codificadas y no verbales en el mundo comercial, en el caso de Molinos se puede afirmar que el color tiene un vínculo directo con el posicionamiento de la compañía: calidad de sus productos, pasión por lo que hacen, simpleza y humildad.

<sup>81</sup> Forero D. (2015). *El color de la comunicación*. Febrero 2017, de DATTIS Sitio web: <http://www.dattis.com/el-color-de-la-comunicacion/>



# MOLINOS

*Lo mejor de nosotros*

## ¿Cómo se muestra Molinos hacia sus públicos externos?

Analizar la imagen intencional de una compañía es clave para entender a la marca empleadora en su totalidad. Tal como se mencionó anteriormente, hablar de imagen intencional es hablar sobre lo que la empresa comunica hacia sus públicos, es hablar sobre lo que quiere proyectar hacia ellos. En los apartados previos se analizó principalmente la imagen intencional de la compañía hacia sus públicos internos. En el presente apartado se hará referencia a la imagen intencional de la compañía hacia sus públicos externos, conformados tanto por los futuros candidatos que se postulen a búsquedas de la compañía así como también por el resto del entorno. Se analizará la presencia en redes sociales, entendiendo a estas como clave para llegar a las nuevas generaciones, así como también los eventos públicos en los cuales tenga presencia la empresa.

En la actualidad, para lograr mayor presencia de marca, muchas empresas no sólo tienen página web corporativa sino que también tienen presencia en las redes sociales tales como Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter. Mediante ellas, es posible una interacción más fluida y en tiempo real con el público y sus consumidores (ya sean futuros candidatos o no), lo que permite a las empresas tener mayor cercanía con sus públicos.

En el caso de Molinos además de contar con una web corporativa tiene presencia en Facebook y LinkedIn. Al ingresar a su página web, en el inicio en la parte superior se pueden ver cinco secciones principales: *Quiénes somos*, *Nuestras Marcas*, *Ser parte de Molinos*, *Sustentabilidad e Innovación*. En cada una de ellas se refuerza la imagen intencional de Molinos, contando su historia, su propósito, mostrando sus marcas, destacando sus aportes en materia de sustentabilidad, qué es la innovación para la organización y qué es ser parte de Molinos. Este

último punto es sumamente importante para el presente análisis ya que expresa cómo Molinos entiende a los empleados y qué es lo bueno de trabajar allí, en otras palabras, es en esa sección donde expresa su posicionamiento:



En Molinos estamos convencidos que el desarrollo permanente de nuestra gente es lo más importante para alcanzar los resultados desafiantes de nuestra estrategia de negocios.

Somos una de las empresas argentinas más grandes del país, en constante y sostenido crecimiento. La diversidad de nuestros negocios y locaciones nos obliga a captar, retener y desarrollar perfiles sumamente variados.

Porque consideramos que el recurso diferencial de una organización lo constituyen las personas que la conforman, te invitamos a sumarte a un equipo que valora tus ideas, tu potencial de crecimiento y tu desarrollo en un ambiente de trabajo cuidado y desafiante. Tenemos una carrera para ofrecerte, donde vos podés ser el protagonista

**PARTICIPÁ DE NUESTRAS BÚSQUEDAS Y RECIBÍ INFORMACIÓN**

**REGISTRATE**

Como se puede ver en la imagen, se destaca que las personas son el principal componente de la compañía entendiendo a éstas como las que pueden lograr los objetivos del negocio. Asimismo, se posiciona a la compañía como a una de las más grandes del país y con presencia en diversas locaciones, lo que requiere personas de perfiles completamente variados. A lo largo de todo el posicionamiento se puede ver cómo se refuerza la Propuesta de Valor al Empleado analizada en el capítulo anterior, haciendo foco principalmente en los pilares de Desarrollo Interno de los Empleados y Marcas y Productos Líderes.

Un poco más arriba de esas cinco secciones se muestran los idiomas en los cuales se puede leer la web – Inglés y Portugués – y un acceso para clientes, proveedores, un apartado de Prensa, Ayuda y Contacto y Molinos Agro. Los idiomas en los que se encuentra traducida la web, permiten que los públicos de otras regiones en las cuales la marca se encuentra presente, puedan ingresar y conocer más acerca de la empresa. Cabe destacar que resulta inquietante que la web no se encuentre traducida al italiano, ya que la empresa cuenta con una planta productiva en Italia y comercializa también sus productos allí.



Por su parte en su página de Facebook la compañía mantiene su identidad visual corporativa pero no posee una frecuencia continua de publicaciones. En la foto de portada se ve una pareja sonriendo en lo que simula ser una cocina, y en el margen derecho se encuentra el logo de la compañía con el slogan analizado anteriormente. Se puede decir que esta imagen sirve como refuerzo de empresa familiar y paternalista.



Con más de catorce mil seguidores, la compañía utiliza esta red social para publicar nuevas publicidades de sus marcas, así como también para difundir su programa de Jóvenes Profesionales y su aparición en la feria de empleos “Expo Bumeran”.





Molinos Río de la Plata

29 de junio a las 11:22 · 🌐

### FERIA VIRTUAL DE EMPLEOS EXPOBUMERAN

Te invitamos a dejar tu CV en nuestro stand y conocer más sobre nuestra compañía: <http://bit.ly/2slfZ2B>



👍 Me gusta

💬 Comentar

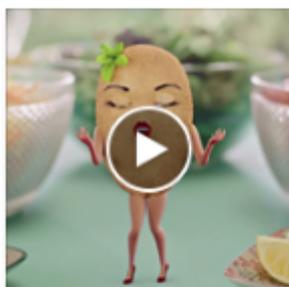
➦ Compartir



Molinos Río de la Plata

16 de noviembre de 2016 · 🌐

Granja del Sol presenta una nueva y divertidísima campaña para Milanesas de Soja: "Se dice de mí" <https://goo.gl/Bi3uVw>



### Granja del Sol - Milanesas de Soja - Se dice de mí

Granja del Sol Milanesas de Soja "Se dice de mí"

YOUTUBE.COM

👍 Me gusta

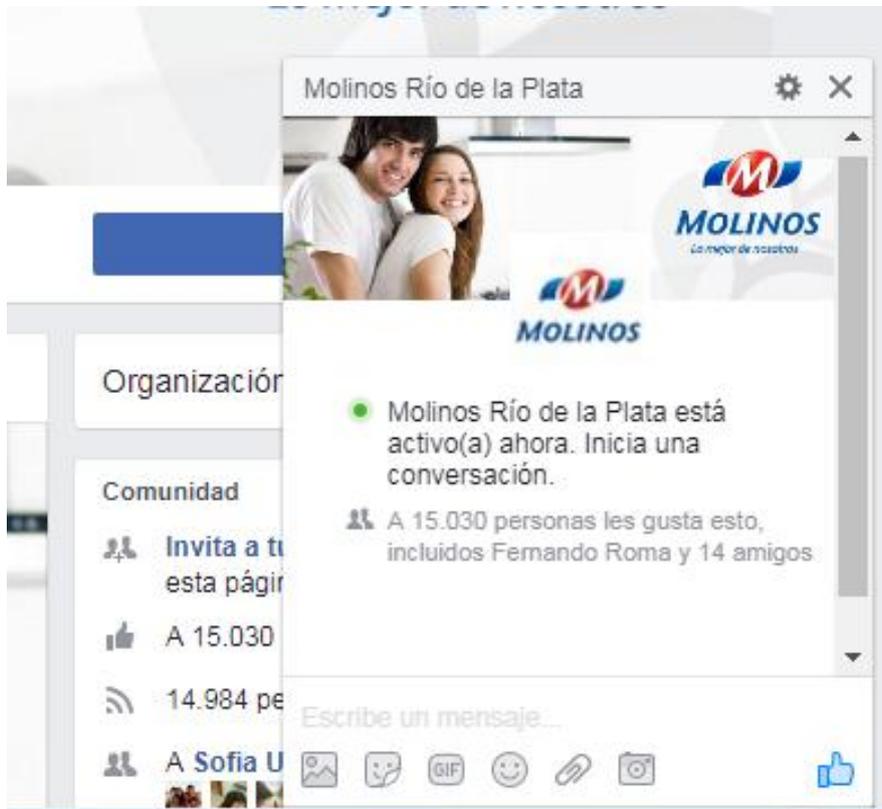
💬 Comentar

➦ Compartir

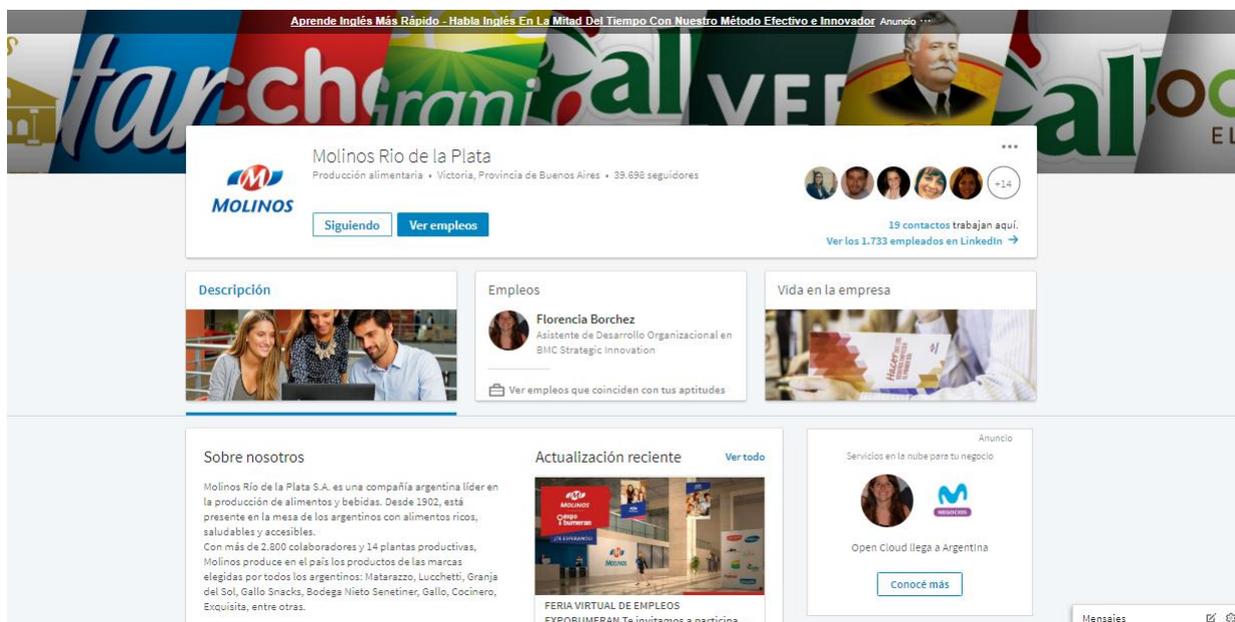
👍👎 28

Orden cronológico

Por último, es importante destacar que al ingresar a la página, se abre una ventana de chat para poder contactarse con la empresa de manera inmediata (según las estadísticas de Facebook, Molinos suele responder estos mensajes en horas).



En cuanto a su presencia en LinkedIn, con más de treinta y nueve mil seguidores, más del doble que en Facebook, la compañía tampoco tiene buena frecuencia de publicaciones se puede afirmar que es casi nula. Si se analiza la identidad visual, se puede afirmar que mantiene los colores de la compañía pero, a diferencia de su página de Facebook, la imagen de fondo refuerza el pilar de Marcas y Productos líderes de la Propuesta de Valor de la compañía.



Otro de los aspectos a analizar es la presencia de Molinos como compañía en eventos o actividades públicas. En su mayoría, la presencia de Molinos en eventos públicos se caracteriza por acciones o programas coordinados por el área de Responsabilidad Social Empresaria. Un programa muy reconocido de la compañía es “Comer Rico, Comer Sano”, cuyo principal objetivo es fomentar la alimentación saludable entre alumnos, padres y docentes de escuelas aledañas a las plantas y acopios de la compañía.<sup>82</sup> Otra participación de la compañía es con la fundación Banco de Alimentos con la cual realizó una alianza para donar un promedio de setenta toneladas mensuales de alimentos para los comedores comunitarios que nuclea la fundación.<sup>83</sup> En ambos programas, la presencia de Molinos se da por el Gerente de Relaciones Institucionales, Sustentabilidad y Comunicaciones de Molinos, Rodrigo Somoza, y colaboradores del área de Nutrición y Responsabilidad Social Empresaria de la compañía.

<sup>82</sup> Molinos Río de la Plata S.A. (2015). *Programas de Acción con la comunidad*. Marzo 2017, de Molinos Río de la Plata S.A Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/sustentabilidad/desarrollo-de-personas-y-comunidad/programas-de-acci%C3%B3n-con-la-comunidad.aspx>

<sup>83</sup> Molinos Río de la Plata S.A. (2015). *Programas de Acción con la comunidad*. Marzo 2017, de Molinos Río de la Plata S.A Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/sustentabilidad/desarrollo-de-personas-y-comunidad/programas-de-acci%C3%B3n-con-la-comunidad.aspx>



*Rodrigo Somoza representando a Molinos en un encuentro de Comedores Comunitarios realizado en el mes de Abril de 2017 en Pilar.*

Asimismo, la compañía cuenta con presencia en jornadas y congresos de nutrición y salud, donde expertos de las áreas de Investigación y Desarrollo, Nutrición, entre otras, exponen sus investigaciones frente al público asistente.

## **MOLINOS BRINDÓ UN SIMPOSIO SOBRE CARBOHIDRATOS Y SALUD EN LAS XIII JORNADAS DE NUTRICIÓN DE LA SAN**



---

Para concluir este apartado, se puede afirmar que la imagen intencional de Molinos hacia sus públicos externos no se encuentra gestionada activamente, más allá de contar con presencia en redes sociales. La falta de gestión de dicha imagen lleva a tener poca recordación de marca ya que sus públicos no reciben con frecuencia información actualizada y precisa sobre la empresa.

Capítulo 5

# ¿Eso es todo?

Propuesta y conclusiones.

---

## Conclusiones

A lo largo del presente análisis se fueron deconstruyendo todas las características de la marca empleadora Molinos Río de la Plata S.A., entendiendo que para su correcta gestión se debe tener presente que la organización no se encuentra aislada sino que está inserta en un entorno que ha ido cambiando a lo largo de los años. El talento, las competencias y el compromiso de los empleados hacia la organización, pasaron a ser componentes claves para el éxito a largo plazo de la empresa. Ya sea en épocas de crecimiento o en épocas de crisis, las empresas no pueden perder de vista el objetivo de contar con dicho talento para alcanzar los objetivos planificados. Ser una empresa preferida por los empleados, manteniendo acciones buenas y atractivas hacia sus empleados es clave para conservar y atraer a las personas que poseen ese talento buscado. La marca empleadora se vincula justamente a la experiencia laboral dentro de la empresa: la imagen que sus empleados tienen de ella así como también sus candidatos potenciales y público en general.

La hipótesis del presente trabajo sostiene que la marca empleadora Molinos se encuentra estanca en el tiempo y como consecuencia produce una desactualización tanto en lo que respecta al endomarketing como al branding externo. Esta hipótesis se ha comprobado parcialmente ya que, como se analizó, la marca empleadora se sostiene en una Propuesta de Valor cuyos pilares se basan en elementos claves de desarrollo, en línea con las tendencias del mercado laboral. Por lo tanto se puede afirmar que no es la propuesta de marca empleadora la que se encuentra estanca en el tiempo y por ende produce una desactualización del endomarketing y branding externo sino que estos últimos son los que no se encuentran actualizados ni gestionados de manera activa. En líneas generales, la empresa posee una Propuesta de Valor al Empleado atractiva, con muchos beneficios y oportunidades de desarrollo. No obstante, luego de lo analizado se puede dar cuenta que la misma no se encuentra comunicada activamente, restándole valor y atractivo.

Como se mencionó al comienzo de esta investigación es clave que haya una coherencia entre la imagen intencional, la autoimagen y la imagen pública de la organización ya que todas aportan a la construcción de Molinos como marca empleadora.

En lo que respecta al interior de la organización, analizado en el capítulo 3, el endomarketing no se encuentra muy desarrollado. Si bien hay acciones puntuales que buscan generar el compromiso de los empleados, como por ejemplo los eventos de lanzamiento de producto o festejos, la mayoría no parecerían formar parte de un plan estratégico organizado. Como se analizó, la empresa tiene diferentes canales de información interna pero los mismos no son utilizados para fomentar activamente los aspectos positivos de trabajar allí, el propósito y la

---

visión de la compañía. Si bien se puede afirmar por lo observado en las oficinas y por las entrevistas realizadas que el clima laboral es bueno y la comunicación entre jefes y analistas es fluida se detectó que no hay espacios de comunicación entre los empleados y gerentes de otras áreas. Estos espacios son cada vez más requeridos en las empresas que buscan innovar, habilitando espacios en los cuales la comunicación pueda iniciarse desde los puestos más bajos hacia los puestos más altos dentro del organigrama.

Por otro lado, la comunicación externa de la marca empleadora, analizada en el capítulo 4, no tiene una gestión activa que se condiga con el público al cual busca atraer. Teniendo en cuenta el contexto actual, la gestión de la comunicación externa es sumamente importante ya que la mayoría de los jóvenes pasan gran tiempo navegando en internet y en las redes sociales. Si bien la empresa tiene presencia en las redes, la gestión de estas no es activa lo que produce un mensaje contradictorio. Según afirmó Valeria Aldao, uno de los objetivos para el año 2017 es gestionar activamente la comunicación en canales digitales. Como se pudo comprobar en ambas redes donde Molinos tiene presencia, no se encontró un rol activo de publicaciones por parte de la empresa: realizan una publicación por mes en el mejor de los casos, y el contenido de las mismas no es generado exclusivamente para esos canales sino que utilizan materiales que fueron producidos para otros canales. Asimismo, la misma desactualización puede verse en la web corporativa de la empresa ya que en la sesión de últimas noticias puede verse que la última publicación data del año 2015.

## Propuesta

Tal como se mencionó en los objetivos específicos, las acciones mencionadas a continuación tienen como fin mejorar la comunicación de la Propuesta de Valor al Empleado y en consecuencia la gestión de la marca empleadora Molinos Río de la Plata S.A. Se tendrán en cuenta los desafíos y oportunidades de la organización mencionadas en el punto anterior, tanto hacia sus públicos internos como hacia sus públicos externos.

- Incorporar políticas de flexibilidad horaria y/o trabajo desde la casa (en inglés “home office”): cada vez son más las empresas que aplican estas políticas con el objetivo de darle al empleado la posibilidad de mejorar su calidad de experiencia laboral. Las alternativas van desde trabajar desde sus casas a llegar más tarde a las oficinas o irse más temprano para así evitar los horarios donde muchas personas salen al mismo tiempo y todos los medios de transportes se colapsan. Este tipo de política ancla con el pilar de Clima y Balance vida personal y laboral, de la actual Propuesta de Valor al Empleado de Molinos.

- 
- Desarrollar programas que fomenten la rotación interna de puestos temporalmente: permitir a los empleados rotar dentro de la compañía no sólo les permitirá a estos adquirir una visión más holística de las tareas y objetivos de la organización sino que también los motivará a seguir desarrollándose profesionalmente. Esta acción ancla con el pilar de Desarrollo Interno de los empleados.
  - Comunicar los logros en tiempo real: entendiendo a la comunicación como intercambio tal como se planteó en el presente trabajo. En caso de que algunas de las marcas obtenga algún premio, un equipo de trabajo logre alguna mejora a nivel equipo/área/compañía, reconocerlo en el momento en el cual ocurre (o con diferencia de 2 o 3 días) ayudará a que el logro no pierda importancia e incluso que la aumente. Esta acción mejorará el clima y el compromiso al hacer que un equipo o empleado se sienta valorado. Esa iniciativa ancla con todos los pilares de la Propuesta de Valor al Empleado, principalmente con la de Desarrollo Interno de los Empleados.
  - Publicitar el programa de beneficios tanto hacia adentro de la organización como hacia afuera: tal como se analizó anteriormente, el programa de beneficios posee una amplia variedad de acciones pero las mismas no son comunicadas como beneficios. Hacia el interior de la empresa generar acciones de mailing, contenido para las pantallas informativas mencionando “el beneficio del mes”, en caso de incorporarse un nuevo beneficio realizar un pequeño evento de lanzamiento, este tipo de acciones ayuda a revalorizar
  - Desarrollar nuevos programas de atracción de talento: si bien Molinos cuenta con el programa de Jóvenes Profesionales, es recomendable que desarrolle otros programas de atracción tales como Pasantías para estudiantes que se encuentren con la mitad de la carrera aprobada; un Programa de Inclusión Laboral que fomente la incorporación de personas con discapacidad a la nómina de empleados; Programa de Recomendación, en el cual los empleados actuales de la empresa pueden recomendar personas para cubrir las búsquedas de talento de la empresa. Este tipo de programas ancla con el pilar de Desarrollo Interno de Empleados y Clima Laboral.
  - Compartir contenido y novedades en la web de la compañía: si bien la web corporativa no es una red social, la misma forma una parte clave de la comunicación externa de la empresa. Tal como se analizó en el capítulo 4, el contenido de la web no se encuentra actualizado. Desarrollar contenido para la misma, contar la historia de Molinos, contar sus logros (más allá de los reportes de sustentabilidad), mostrar quiénes forman parte de Molinos, contar historias de los empleados en formato testimonio, entre otras, ayuda

---

a generar cercanía con el público externo dándole a la empresa una imagen más real y con voces de las personas que forman la organización.

- Gestionar activamente las redes sociales: según afirma Valeria Aldao, los Jóvenes constituyen el 90% de las búsquedas. Según un informe realizado por IMS<sup>84</sup>, los millenials pasan 40 horas semanales conectados a internet, lo que da un total de casi 6 horas diarias. Estos datos remarcan la importancia que las redes tienen en la vida de los jóvenes. Por este motivo es fundamental que las redes de la compañía tengan al menos una o dos publicaciones por semana para generar visibilidad y recordación de marca en la mente de sus públicos.

---

<sup>84</sup> IMS LatAm for fast moving companies. (Septiembre, 2016). IMS Mobile in LATAM Study. 2nd edition. Junio 2017, de IMS Sitio web: <http://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>

# Bibliografía

---

## Bibliografía consultada

Ambler T. & Barrow S. (1996, octubre 30). *The employer brand*. The Journal of Brand Management, 4, 186-206. 2017 Junio, De Research Gate Base de datos.

Barrow S. & Mosley R. (2005). *The Employer Brand® Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Londres: John Wiley & Sons Ltd.

Bartoli A. (1992). *Comunicación y Organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. España: Paidós

Borracchia C. (2015). *It's a match. Cómo ganar la guerra del talento*. Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

Borracchia C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

Costa J. (2004). *La Imagen de Marca*. Barcelona: Paidós.

Costa J. (1999). *La Comunicación en Acción*. España: Paidós.

Formanchuk A. (2011). *Branding Interno: Una trama inteligente*. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados.

Keller K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding*. Tercera edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México DF: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana SA

Marradi A., Archenti N. & Piovani J. . (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Emecé Editores.

Onetto A. (2014, diciembre). *Editorial. Entre Todos*. Publicación interna para todo el personal de Molinos Río de la Plata y empresas asociadas., 40, p.3.

Ontiveros D. (2013). *La comunicación de las Marcas*. Buenos Aires: Editorial Comunicación Latinoamericana.

Porter M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Nueva York: Free Press.

Ramos, A. & Sánchez, L. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas)*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. 2017, Junio 19

Ritter M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía

---

Villafañe J. (2008). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

### Artículos periodísticos consultados

Mariana Pernas. (2016). *Cómo hacen las empresas para atraer empleados y conservarlos*. De Clarín Sitio web: [https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos\\_0\\_SkSwrk5n.html](https://www.clarin.com/ieco/management/hacen-empresas-atraer-empleados-conservarlos_0_SkSwrk5n.html)

Recuperado en Marzo 2017.

Télam. (2017). *Argentina y Chile son los países que más usan la redes sociales en América Latina*. De Télam Sitio web: <http://www.telam.com.ar/notas/201705/189437-argentina-y-chile-son-los-paises-que-mas-usan-la-redes-sociales-en-america-latina.html>

Recuperado en Junio 2017.

### Páginas Web consultadas (Incluidos informes)

Sánchez Hernández M. & Barriuso Iglesias M. (2007). *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding*. De Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846>

Schein E.(1988). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Recuperado en Marzo 2017.

Forero D. (2015). *El color de la comunicación*. De DATTIS Sitio web: <http://www.dattis.com/el-color-de-la-comunicacion/>

Recuperado en Febrero 2017.

Ortega Hermida C. (2017). *Millennials: ¿Emprendedores o empleados?*. De YoungMarketing.co Sitio web: <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores/#ixzz4gJ2TZBvF>

Recuperado en Febrero 2017.

Merco. (2015). *Ranking Merco Talento 2014, 2015 y 2016*. De Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Sitio web: <http://merco.info/ar/ranking-merco-talento?edicion=2014>

Recuperado en [Febrero 2017](#).

Merco. (2017). *Qué es Merco*. De Monitor Empresarial de Reputación Corporativa Sitio web: <http://merco.info/ar/que-es-merco>

Recuperado en [Febrero 2017](#).

Molinos Río de la Plata S.A. (2015). *Programas de Acción con la comunidad*. De Molinos Río de la Plata S.A Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/sustentabilidad/desarrollo-de-personas-y-comunidad/programas-de-acci%C3%B3n-con-la-comunidad.aspx>

Recuperado en Marzo 2017.

Molinos Río de la Plata S.A.(2017). *Quiénes Somos*. De Molinos Río de la Plata S.A. Sitio web: <http://www.molinos.com.ar/quienes-somos.aspx>.

Recuperado en [Enero](#) 2017.

---

Willis Towers Watson. (2014). *Desarrollar una propuesta de valor al empleado (PVE) contribuye a tener un equipo más comprometido con la organización, orientado a conseguir objetivos a largo plazo*. De Willis Towers Watson Sitio web: <https://www.towerswatson.com/es-ES/Insights/Newsletters/Europe/towers-watson-news/2014/10/Desarrollar-una-propuesta-de-valor-al-empleado-contribuye-a-tener-un-equipo-mas-comprometido>

Recuperado en Marzo 2017.

Torres Carbonell S. (2016). *GEM 2015 RESUMEN– ARGENTINA*. De IAE Business School - Centro de Investigación Entrepreneurship Sitio web: [https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_ARG\\_2015.pdf](https://www.iae.edu.ar/es/ConocimientoElImpacto/Centros/Entrepreneurship/Documents/GEM_Resumen_Ejecutivo_ARG_2015.pdf)

Recuperado en Febrero 2017.

Great Place to Work. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene?*. De Great Place to Work. Sitio web: [http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe\\_Marca\\_Empleadora\\_2011.pdf](http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe_Marca_Empleadora_2011.pdf)

Recuperado en Marzo 2017.

IMS LatAm for fast moving companies. (Septiembre, 2016). *IMS Mobile in LATAM Study. 2nd edition*. De IMS Sitio web: <http://www.imscorporate.com/news/Estudios-comScore/IMS-Mobile-Study-Septiembre2016.pdf>

[Recuperado en Junio 2017](#)

Recuperado en Junio 2017.

Anexos

## Entrevistas realizadas a los empleados de Molinos Río de la Plata S.A.

### Entrevista a Christian Montenegro – 30 años, Analista de Seguridad, Higiene y Medioambiente

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos trabajando en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Ingresé hace 5 años por contratación directa.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Generar valores para la compañía y los consumidores.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, qué me decís?**

Dinamismo, buen lugar de trabajo, innovador.

- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, si está consolidado hace mucho...**

Está compuesto por un gerente, jefes y colegas. La parte más consolidada es la de los jefes.

- **¿Y el clima de trabajo que tienen cómo lo definís?**

Muy bueno.

- **¿Y la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

También muy buena.

- **¿Cómo te enterás de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

Por Comunicaciones de Recursos Humanos, por grupos de correo, por grupos de whatsapp.

- **¿Te relacionas con otras áreas?**

Sí, sí.

- **¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

A través de los sistemas de gestión de seguridad que involucra a todas.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos ¿qué me contás?**

El dinamismo y las posibilidades de progresar.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar en Molinos, algo malo?**

La burocracia y los tiempos de trabajo.

- **¿Y qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Deberían tener más flexibilidad en algunos procedimientos de trabajo.

- **¿Consideras que Molinos te permitió crecer?**

Si, totalmente.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

---

Por las oportunidades de desarrollo y de demostrar mi trabajo.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que es muy buena oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Desarrollándome para un puesto superior al que tengo hoy.

**Muchas gracias Christian.**

### **Entrevista a José Luis Comparini – 55 años, Analista Semi Senior de Sistemas.**

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Estoy hace 15 años, ingresé por búsqueda de RR.HH.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

No me la acuerdo.

- **¿Me podrías decir 3 características de Molinos?**

Empresa familiar, líder del mercado local, destacada en el mercado laboral.

- **Ahora contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, hace cuánto que está consolidado.**

El equipo está compuesto por un jefe, técnicos y administrativos con tendencia a lo técnico. En gran parte está consolidado pero los técnicos van rotando dado que se desarrollan y pasan a cumplir funciones en otros sectores del área. Con lo cual se provocan nuevos ingresos.

- **¿Y cómo definís el clima de trabajo que tienen?**

Bueno.

- **¿Y la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

La comunicación es muy buena.

- **¿Cómo te enterás de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

En reuniones de equipo y del área

- **¿Te relacionas con otras áreas?**

Sí.

- **¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

Por medio de mails o por contacto presencial

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos ¿qué me contás?**

La gente. Por lo general tienen buena y predisposición para el trabajo en equipo.

- **Y dentro de esto, ¿qué te parece el paquete de beneficios que te brinda?**

---

Interesante. Con diferentes propuestas.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar en Molinos, algo malo?**

Elitista. Si pertenecés, bien, si no... mmmm (Risas).

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Mmmm... (Risas) si quieren pueden, pero... (Risas).

- **¿Consideras que Molinos te permitió crecer?**

Sí, desde el ingreso hasta el momento creo que pude desarrollarme en parte.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Porque el mercado laboral está difícil.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que lo haga. No está mal a pesar de mi opinión. Las experiencias hay que vivirlas.

- **Muchas gracias José Luis.**

### **Entrevista a Nicolás Montero – 36 años, Jefe de Sistemas de GAF, Auditoría y Legales**

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Trabajo en Molinos desde hace 6 años. Entré por estar en una búsqueda laboral activa y conocer a quien sería mi futuro jefe.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Molinos se propone ser líder en las marcas que posee, hacerlas crecer e innovar. Como misión tiene la de generar valor para los accionistas y grupos de interés: empleados, comunidad, consumidores.

- **¿Qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

Generar valor para los accionistas se observa a través de los resultados de la compañía, se detalla en el manifiesto cuando nos planteamos duplicar la facturación.

Generar valor para los consumidores lo hace desde la propuesta de valor de cada marca/producto.

En lo que respecta a empleados es como empleador, garantizando un trabajo en buenas condiciones.

Para la comunidad es más complejo de ver, lo más cercano es desde la política de Sustentabilidad.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, ¿qué me decís?**

Historia, Alimentos, Argentina

- 
- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, si está consolidado hace mucho...**

Mi trabajo consiste en administrar la demanda de necesidades que tienen las áreas a las que le damos servicio. Entendiendo lo que necesitan y gestionando lo necesario para responder a sus necesidades.

El equipo está consolidado hace bastante tiempo, la función que desempeño aporta valor a dichas áreas.

- **¿Cómo me definís el clima de trabajo que tienen?**

El clima es muy bueno y saludable, se mantienen buenas formas, se respetan los horarios y existe un margen de flexibilidad que ayuda a que el clima sea positivo.

- **¿Cómo es la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

Con mi jefe tenemos una muy buena comunicación, estamos en contacto cuando lo necesitamos y formalmente una vez por semana. Con el gerente del área tenemos una comunicación algo más acotada, pero sabiendo que ambas partes estamos disponibles cuando gustemos.

- **¿Cómo te enterás de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

A nivel empresa por comunicaciones oficiales y por lo que me traslada mi jefe. A nivel equipo, por lo que hablamos dentro del equipo.

- **¿Te relacionas con otras áreas?**

Sí, a través de reuniones, llamados y mails.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos ¿qué me contás?**

Lo bueno es la estabilidad que propone como empleador.

- **¿Qué te parece el paquete de beneficios que te brinda?**

Desde lo salarial considero que no está alineado con mis expectativas. En otros aspectos, tiene buenos beneficios en obra social, que tiene la inclusión de toda la familia, y en la venta de productos de la empresa. El resto de los beneficios no me parecen atractivos.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar en Molinos, algo malo?**

Considero que la cultura empresarial es muy estructurada y jerárquica, se mantiene muy atada a su historia y podría estar mucho más cercana a lo que esperan las próximas generaciones como por ejemplo home-office, horario flexible, código de vestimenta.

También me parece que la empresa, o al menos el sector en el que trabajo, suele nivelar para abajo a la hora de la competitividad.

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

El manifiesto 2025 nos propone un desafío en la tensión cultural, salir del estilo paternalista y jerárquico para ir a una estructura donde todos tengan más poder de decisión.

- 
- **¿Consideras que Molinos te permitió crecer?**

Sí, sin dudas.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Por cercanía con mi hogar, por darme la posibilidad de decidir y no depender de una casa matriz externa y por la flexibilidad que encuentro como recompensa al compromiso otorgado por uno.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que está entrando a una empresa histórica, donde encontrará estabilidad y posibilidad de hacer pero, por otro lado, también se encontrará con una empresa que está embarcándose en un cambio grande.

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Creciendo, en un trabajo con mayores responsabilidades y mucho más cercano a mi propósito personal.

**Muchas gracias Nicolás.**

### **Entrevista a Roberto Teijeiro – 34 años, Analista de Microinformática**

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Estoy hace 8 meses y contando. Ingresé por entrevista laboral.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Me parece que la misión de Molinos como marca es estar presente en la mesa argentina.

- **¿Qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

Siempre estar presente con sus productos o adquisición de marcas con estas características.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, ¿cuáles me dirías?**

Tradición, Confianza, Compañerismo

- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, si está consolidado hace mucho, cómo está compuesto...**

El equipo de trabajo en cuanto a su cabeza, o sea jefe y supervisor, está consolidado hace mucho.

El cuerpo de este equipo, a donde yo pertenezco está en proceso de afianzamiento pero aún es joven, el más antiguo tiene poco menos de año y medio en el sector.

- **¿Cómo me definís el clima de trabajo que tienen?**

El clima de trabajo es excelente, por objetivos y cada uno responsable por sus tareas.

- **¿Y la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

Muy fluida, de ambos lados.

---

- **¿Cómo te enterás de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

A nivel equipo son comunicadas por los superiores. A nivel empresa por newsletter.

- **¿Te relacionas con otras áreas? Cómo? A través de qué medios?**

Si, por Skype, mail, visitas, eso laboralmente hablando. Y en los espacios de recreación de forma más distendida, o fuera de la compañía con el fútbol por ejemplo.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos ¿qué me contás?**

Destaco el ambiente de trabajo, la gente. El trabajo en grupo, el compañerismo, las actividades extra laborales, los beneficios, las posibilidades de crecimiento.

- **¿Y qué te parece el paquete de beneficios?**

Es muy bueno.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar en Molinos, algo malo?**

Me parece que en algunas cosas está atrasada y en otras desorganizada.

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Algunas cosas.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Por lo antes nombrado. Veo posibilidades de crecimiento, estabilidad laboral, buen ambiente de trabajo, beneficios.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que no lo dude, Molinos tiene muchas cosas buenas. Y que todas las compañías tienen cosas malas. Pero en el balance de unas y otras, creo que Molinos tiene más cosas buenas que malas.

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Me veo en Molinos renovándome siempre. Dando ideas, aportando para la mejora constante y con otro seniority.

## **Entrevista a Graciela Polli – 50 años, Jefa de Administración de Recursos Humanos**

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Ingresé hace 28 años porque me recomendaron.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

En Molinos tenemos como misión generar valor para nuestros accionistas, clientes, empleados, consumidores y la comunidad.

- **¿Y qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

Dar Beneficios y colaborar con la comunidad.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos ¿qué me decís?**

---

Nombre, historia, su gente.

• **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, está consolidado hace mucho... ¿Cómo me defínis el clima de trabajo que tienen? cómo es la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

Está compuesto por 3 personas, tienen un buen clima y la comunicación es más fluida con mi jefe que con el gerente.

• **Cómo te enteras de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

A nivel equipo por mi jefe, a nivel empresa por comunicaciones.

• **¿Te relacionás con otras áreas?**

Con todas a las áreas, según lo que necesiten de RRHH.

• **¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

Los medios; mails, personalmente.

• **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos ¿qué me contás?**

El aprendizaje diario y la seguridad laboral.

• **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar acá? ¿Algo malo?**

Quizás las distancias a los domicilios.

• **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Acomodar a cada empleado en las plantas más cercanas a su domicilio.

• **¿Considerás que Molinos te permitió crecer?**

Sí.

• **¿Y por qué la seguís eligiendo como lugar de trabajo?**

Por lo mismo de lo bueno de trabajar acá (risas).

• **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que lo haga, por la experiencia que puede adquirir y la chapa que te da MRP al haber trabajado en ella.

• **Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Creciendo.

**Muchas gracias Graciela.**

---

## Entrevista a Graciela Rodríguez de Bouché – 57 años, Supervisora de Recursos Humanos.

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Ingresé hace 20 años, cuando compraron el sistema MTA 4, en el año 1996. Yo estaba en Techint usando este sistema y la gente de MTA 4 me recomendó, fui a una entrevista y me tomaron.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Generar valor para todos: clientes, empleados, comunidad, y hacer crecer las marcas con excelencia.

- **¿Qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

Realizan mucha planificación y luego una gran ejecución y desarrollo

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, ¿qué me dirías?**

Empresa visionaria, competitiva, perseverante.

- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, si está consolidado hace mucho...**

En mi equipo somos tres y nos llevamos muy bien, Mechi, Lili y yo (risas). Hace tres años que estamos juntas. La oficina se comparte con Payroll (liquidaciones) y Administración de Personal, en la cual somos 16 en total.

- **¿Cómo me definís el clima de trabajo que tienen? cómo es la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

El clima en general es muy bueno, luego que sacaron a al Jefe de Administración el cual generaba mucha discordia por el mal trato a varias personas.

- **¿Cómo te enteras de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

Generalmente me lo comenta mi jefe, siempre y cuando no se demore y te enteras vía pasillo

- **¿Te relacionás con otras áreas? ¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

Tengo mucha relación con el área de legales e impuestos, ya que debo atender pericias e inspecciones y esto hace que tengamos interlocución.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos, ¿qué me contás?**

En mi caso tengo mucha libertad ya que hace un año y medio que tengo una notebook, y los días de lluvia o días que se me complican por eventualidades de la vida, trabajo desde mi casa o desde la planta de Esteban Echeverría la cual me queda a 14 kilómetros de mi casa.

---

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar acá? ¿**

La distancia desde mi casa a Victoria. Hasta que tuve la notebook, me resultaba muy complicado llegar al trabajo, ya que tengo 2 horas y medias para llegar y 2 horas y medias para regresar, si es que está todo bien( risas). Los días de cortes he llegado a mi casa a las diez de la noche luego de haber salido a las cinco de la tarde. Desde hace un año me cambio la vida.

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

En mi caso, se dieron cuenta que me agotaba el viaje y me ayudaron con la entrega de la notebook y los días complicados no voy. Voy dos o tres días por semana a Victoria.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Tengo 57 años y no puedo cambiar, pero siempre tuve mucha flexibilidad con el horario y esto para mí es muy importante.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que lo haga, los sueldos no son muy altos, pero depende mucho de la posición.-

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Seguramente Jubilada y disfrutando de lo que he logrado en estos años.-

**Muchas gracias Graciela.**

## **Entrevista a Liliana Jarpa – 36 años, Analista de Recursos Humanos**

- **Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

¡Cumplí 10 años en Febrero! Dios, Molinos se llevó mi juventud (risas). Ingresé por agencia al sector de Proveedores, luego de casi un año, me efectivizaron.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Mmm... Ser la empresa líder en consumo masivo, y alimentos saludables. Y manteniendo un rol activo en cuanto a responsabilidad social.

- **¿Qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

Las campañas publicitarias de cada producto nuevo, la solidaridad a través de la Fundación PC, las campañas solidarias en los casos de catástrofes, donaciones al Banco de alimentos, etc.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, ¿qué me decís?**

Mmm...muy amplia la pregunta, y sólo tres... las primeras que se me vienen a la cabeza son sus marcas líderes, estabilidad laboral y empresa importante.

- 
- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, está consolidado hace mucho...**

Mi actual equipo de trabajo, está compuesto sólo por mi Jefa y por mí, y por gente del sector de sistemas de Molinos y externos, ya que estamos desarrollando un nuevo sistema de gestión para RRHH y el resto de la compañía. El tiempo que llevamos, es de más de un año.

- **¿Cómo me definís el clima de trabajo que tienen? cómo es la comunicación con tu jefe y tu gerente?**

La comunicación con mi jefa es fluida y constante, y lo mismo para con el gerente, ya que debemos comunicarle y tenerlo al tanto sobre los avances y demoras del proyecto.

- **¿Cómo te enteras de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

Muchas veces informalmente, por radio pasillo pero también existen las comunicaciones internas sobre todo a nivel empresa. Hay una revista que sale trimestralmente y suele tener información sobre las novedades de las distintas áreas y plantas de la compañía

- **¿Te relacionás con otras áreas?**

Ahora, relacionada al sector de sistemas por el tipo de trabajo. Fuera del proyecto, hay relación con los sectores de Finanzas, Proveedores, Compras, Impuestos, Auditoría... No sólo por lo laboral, sino por las relaciones establecidas a lo largo de mis 10 años en la compañía.

- **¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

Puede ser vía mail cuando se necesite formalidad, personalmente si la ubicación lo permite, y con las otras plantas por vía telefónica.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos, ¿qué me contás?**

A nivel general, supongo que la estabilidad que da a sus empleados. Históricamente, han sabido superar crisis importantes sin tener que recurrir a los despidos masivos. También da prestigio, ya que sus marcas son conocidas por todos, en la facultad y sobre todo para la carrera que estudio, Molinos fue ejemplo en varias materias que cursé, recuerdo que en Marketing tuve un profesor fanático de la empresa y la llamaba "El monstruo de los alimentos" cuando a ella se refería. Y particularmente a mí, me queda cerca, re cerca de casa, por lo que no es un tema menor a la hora de elegir dónde trabajar. Y en cuanto a las relaciones personales, he conocido a una de mis mejores amigas en este ámbito, y tengo varios afectos que se he ido cosechando. Si algún día me fuera, lo que más extrañaría sería la gente.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar en Molinos?**

Y como toda empresa grande, empleado pobre dicen (risas), bueno al menos si algo me gustaría mejorar, es el salario. Pero compensa con otros beneficios como el comedor, y en mi caso nuevamente, la cercanía a casa.

---

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Tener más equidad salarial.

- **¿Considerás que Molinos te permitió crecer?**

Durante los primeros 7 años, poco. Luego del cambio de sector, puedo decir que tengo más oportunidades. La nueva área fue todo un desafío, y todo lo aprendido lo tomo como un crecimiento personal y el hecho de participar de un proyecto desde sus inicios, también es muy satisfactorio para mí. Ahora, puedo decir que sí.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Porque ahora tengo la oportunidad de crecer, y quiero aprovecharla.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que lo haga, que en una empresa como Molinos, independientemente del sector al que se postule, ¡hay mucho para aprender! Tiene muchos beneficios, y hacer carrera acá, ayuda para cualquier otro camino que se quiera tomar.

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Espero ya contar con sólidos conocimientos del sector RRHH, para poder desenvolverme con más confianza, ya que los primeros dos años fueron de total aprendizaje, ahora es momento de poder explotarlo y desarrollarlo, complementándolo a mi carrera de estudio.

**Muchas gracias Liliana.**

## **Entrevista a Ignacio Chevallier – 24 años, Analista de Cuentas a Pagar**

- **¿Hace cuánto tiempo estás vos en Molinos? ¿Cómo ingresaste a trabajar ahí?**

Entré hace 4 años y medio por consultora.

- **Si me tuvieras que definir cuál es la misión de Molinos, ¿qué me dirías?**

Ser la marca líder en el mercado que se desempeñe

- **¿Qué acciones creés o ves que hacen para cumplir con esa misión?**

En cada mercado que se posicionan buscan ser la marca número 1.

- **Si te pido que me digas 3 características de Molinos, ¿qué me decís?**

Grande, líder, desorganizada.

- **Contame un poco sobre tu equipo de trabajo, cómo está compuesto, está consolidado hace mucho, el clima de trabajo, la comunicación...**

Somos 4 analistas, un supervisor, un jefe. Está consolidado hace unos meses. El clima es muy bueno. La comunicación es buena pero podría ser mejor.

---

- **¿Cómo te enteras de las novedades a nivel de equipo y a nivel empresa?**

A nivel equipo nos las comunicamos entre nosotros, a nivel empresa a veces por rumores de pasillo a veces por bajada de línea.

- **¿Te relacionás con otras áreas?**

Sí,

- **¿Cómo? ¿A través de qué medios?**

Por mail, teléfono o personalmente. Con el área de compras, originación y tesorería.

- **Si te pido que me cuentes brevemente qué es lo bueno de trabajar en Molinos, ¿qué me contás?**

Es una gran empresa, con mucha proyección, gran variedad de temas para aprender.

- **¿Y si te pido que me cuentes las desventajas de trabajar acá? ¿Algo malo?**

Muchas veces el gran tamaño y el gran número de empleados no va de la mano con las oportunidades para cambios de sector o tareas o crecimiento.

- **¿Qué pensás que pueden hacer para mejorar esto?**

Confiar más en los empleados.

- **¿Considerás que Molinos te permitió crecer?**

No siempre.

- **¿Por qué seguís eligiendo a Molinos como lugar de trabajo?**

Porque es un lugar que ya conozco, que entre a los 19 años. Y me permite terminar los estudios.

- **¿Qué le dirías a alguien de afuera que se quiere postular para una posición en la empresa?**

Que es una gran empresa pero que evalué todo, no solo el nombre. Ni sueldo, sino los beneficios que me brinda.

- **¿Cómo te ves de acá a 2 años en el ámbito profesional?**

Espero que recibido más que nada. Y en lo laboral con más conocimientos y más herramientas para poder encontrar un objetivo fijo.

**Muchas gracias Ignacio.**

---

## Puntos generales de la entrevista a Valeria Aldao, Gerente de Empleos

**La grabación no pudo ser utilizada textual.**

### **¿Cómo definirías la Propuesta de Valor al Empleado de Molinos?**

La Propuesta de Valor al Empleado tiene cinco pilares: Marcas y Productos líderes; Ideación hasta la Ejecución (esto hace referencia a que los proyectos o propuestas surgen y se idean desde un principio hasta llevarlos a cabo, en contraposición a las empresas multinacionales que dependen de una casa matriz), Clima y Balance entre vida personal y laboral; Desarrollo Interno de los empleados; y Productos Saludables.

### **¿Qué programas de atracción de talento tienen actualmente?**

En la actualidad Molinos cuenta con el programa de Jóvenes Profesionales que se relanzó en el año 2013 con el fin de atraer nuevamente a los jóvenes que se encuentren cursando sus últimas materias o que se hayan graduado recientemente. Se está buscando lanzar otros programas como "Referidos", en el cual un empleado actual de la compañía puede recomendar a otra persona externa para cubrir una búsqueda abierta. También está en evaluación un programa denominado "Aprendices" donde alumnos pertenecientes a colegios técnicos puedan comenzar a capacitarse en las diferentes plantas de la compañía.

### **¿Cuáles son los perfiles más buscados?**

Los perfiles más buscados son jóvenes que pertenezcan a las universidades nacionales de todo el país, principalmente a la Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional Tecnológica y también aquellos pertenecientes a la Universidad Argentina De la Empresa, Universidad Católica Argentina y Universidad del Salvador. Los perfiles más buscados son los estudiantes o graduados de Ciencias Económicas, Ingeniería, Sistemas, Recursos Humanos, Psicología o afines.

### **¿Cómo lo comunican externamente?**

En Molinos hay tres ejes de comunicación externa: los programas de talento, la comunicación y estrategia digital dentro de la web y redes y, por último, las alianzas con universidades. Se hace mucho hincapié en el programa de Jóvenes profesionales y la publicación en las redes. Molinos quiere alejarse de la imagen paternalista mediante la cual es percibida, quiere tener un tono más fresco y juvenil.

Nómina de Molinos Río de la Plata S.A.  
Fuente: Administración de Recursos Humanos

### Nómina General

Edad (en años)	Cantidad de empleados con esa edad
19	7
20	5
21	12
22	23
23	30
24	53
25	69
26	71
27	67
28	80
29	75
30	78
31	79
32	96
33	73
34	86
35	112
36	91
37	83
38	107
39	108
40	93
41	95
42	94
43	85

Edad (en años)	Cantidad de empleados con esa edad
44	99
45	89
46	84
47	84
48	70
49	64
50	72
51	51
52	56
53	50
54	40
55	48
56	39
57	53
58	31
59	24
60	36
61	24
62	15
63	4
64	8
65	3
66	1
67	2
68	1

<b>Total General de Empleados</b>	<b>2820</b>
-----------------------------------	-------------

## Nómina de la Dirección General

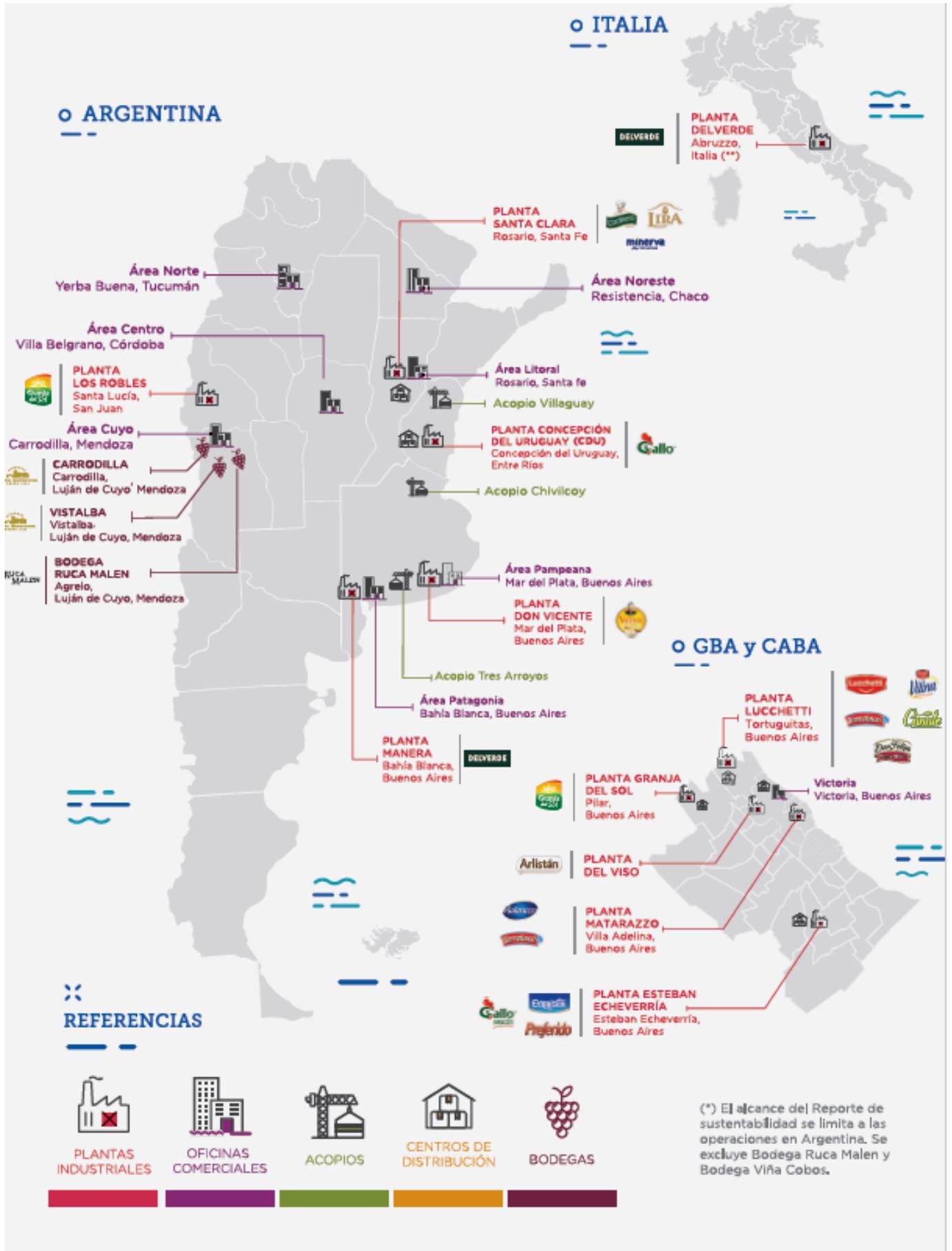
Edad (en años)	Cantidad de empleados con esa edad
20	1
21	1
22	9
23	13
24	35
25	37
26	37
27	24
28	25
29	25
30	13
31	24
32	28
33	13
34	28
35	26
36	15
37	10
38	23
39	15
40	14
41	22
42	12

Edad (en años)	Cantidad de empleados con esa edad
44	17
45	16
46	10
47	9
48	8
49	6
50	12
51	7
52	4
53	8
54	4
55	8
56	6
57	8
58	7
59	5
60	8
61	2
63	2
64	1
65	1
66	1
68	1

<b>Total General de Empleados en la Dirección General</b>	<b>621</b>
-----------------------------------------------------------	------------



# Locación de las plantas de Molinos Río de la Plata S.A.



Imágenes extraídas de la Página de Facebook de Molinos



**Molinos Río de la Plata**

17 de marzo · 🌐

Los nuevos Raviolis de MamáLucchetti alimentan una banda... Probalos!  
<https://goo.gl/fgRndp>



Mamá Lucchetti - Presentación The Raviolis

YOUTUBE.COM

👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



**Molinos Río de la Plata**

29 de junio a las 11:22 · 🌐

FERIA VIRTUAL DE EMPLEOS EXPOBUMERAN

Te invitamos a dejar tu CV en nuestro stand y conocer más sobre nuestra compañía: <http://bit.ly/2sifZ2B>



👍 Me gusta

💬 Comentar

➦ Compartir



Aprende Inglés Más Rápido... Habla Inglés En La Mitad Del Tiempo. Con Nuestro Método Efectivo e Innovador. Anuncio...





**Molinos**  
Producción alimentaria • Victoria, Provincia de Buenos Aires • 35.699 seguidores

19 contactos trabajan aquí.  
Ver los 1.733 empleados en LinkedIn →

**Siguiendo**

Ver empleos

**Descripción**



Molinos Río de la Plata S.A. es una compañía argentina líder en la producción de alimentos y bebidas. Desde 1902, está presente en la mesa de los argentinos con alimentos ricos, saludables y accesibles. Con más de 2.500 colaboradores y 14 plantas productivas, Molinos produce en el país los productos de las marcas elegidas por todos los argentinos: Matarazzo, Lucchetti, Granja del Sol, Gallo Snacks, Bodega Nieto Sanetiner, Gallo, Cocinero, Exquisita, entre otras.

**Empleos**

**Florencia Borchez**  
Asistente de Desarrollo Organizacional en BIIIC Strategic Innovation

Ver empleos que coinciden con tus aptitudes

**Vida en la empresa**



**Actualización reciente** Ver todo



**FERIA VIRTUAL DE EMPLEOS**  
EXPOBUMERAN Te invitamos a participa...

**Anuncio**

Servicios en la nube para tu negocio



Open Cloud llega a Argentina

Conocé más

Mensajes



## Molinos Río de la Plata

Producción alimentaria  
De 1.001 a 5.000 empleados

i18n\_company\_num\_followers

Seguir

Ver empleos

Inicio

Empleo

Molinos Río de la Plata S.A. es una compañía argentina líder en la producción de alimentos y bebidas. Desde 1902, está presente en la mesa de los argentinos con alimentos ricos, saludables y accesibles. Con más de 2.800 colaboradores y 14 plantas productivas, Molinos produce en el país los productos de las marcas elegidas por todos los argentinos: Matarazzo, Lucchetti, Granja del Sol, Gallo Snacks, Bodega Nieto Senetiner, Gallo, Cocinero, Exquisita, entre otras.

### Especialidades

Alimentos, Bebidas

### Sitio web

<http://www.molinos.com.ar>

### Sector

Producción alimentaria

### Tipo

Empresa pública

### Sede

Uruguay 4075 Victoria, Provincia de Buenos Aires B1644HKG Argentina

### Tamaño de empresa

De 1.001 a 5.000 empleados

### Fundación

1902

### Empleados de Molinos Río de la Plata



#### Karina Neter

Gerente de Gestión de Talento - Recursos Hu...

[Ve cómo estás conectado](#)

### Empleo



#### ¿Te interesa Molinos Río de la Plata?

Obtén más información sobre nuestra empresa y cultura.

i18n\_num\_jobs\_posted

### Actualizaciones recientes

## Actualizaciones recientes

**Molinos Río de la Plata** FERIA VIRTUAL DE EMPLEOS EXPOBUMERAN Te invitamos a participar de nuestro stand y conocer más sobre nuestra compañía: <http://bit.ly/2slfZ2B>



Recomendaciones () · Comentar () · Compartir · Hace 1 día

Maria Victoria Gomez, Sack Alejandro +65

