

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PETROFAC INTERNATIONAL LIMITED:
El Mercadeo Interno, una estrategia efectiva en el manejo de personal

Estudio de Caso

Laura Carolina Camacho Ruiz
Laura Andrea De León Fernández

Bogotá D.C
Colombia
2016

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



PETROFAC INTERNATIONAL LIMITED:

El Mercadeo Interno, una estrategia efectiva en el manejo de personal

Estudio de Caso

Laura Carolina Camacho Ruiz

Laura Andrea De León Fernández

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

Colombia

2016

AGRADECIMIENTOS

Laura Camacho

En primer lugar le quiero dar gracias a Dios pues sin la fe que él inspira en mí, no hubiera podido superar los obstáculos que la vida ha puesto en mi camino.

A mis abuelos, quienes desde el cielo me han cuidado como ángeles guardianes y me han dado la fuerza necesaria para seguir luchando.

A mi familia. Mis papas Álvaro y Nelly, quienes más que padres, han sido mis amigos y con su ejemplo me han enseñado que la vida solo se vive una vez y que hay que vivirla al máximo. Su apoyo incondicional en cada paso que doy me demuestra que el amor de un padre hacia sus hijos es infinito.

A mis hermanos, Carlos y Fernando y a sus familias y de forma muy especial a Fernando e Ivonne, pues sin su apoyo no hubiera sido posible alcanzar mis metas Universitarias.

A mi novio Marco, quien sin importar la distancia, siempre estuvo presente, firme apoyándome en cada nuevo comienzo y en cada nuevo reto.

A la Universidad del Rosario, la Escuela de Administración y sus profesores, pero en especial a Hugo por su dedicación y apoyo en el desarrollo de este Estudio de Caso.

Y por último quiero agradecer a Petrofac Sharjah y en especial a Kaye Krause-Whiteing. El apoyo brindado por ella y su equipo de trabajo, influenciaron cada paso en el desarrollo de este estudio e hicieron de este último paso para alcanzar mi título una experiencia maravillosa. Gracias infinitas por la confianza puesta en mí.

Laura De León

Dedico principalmente este trabajo de grado a Dios, mis padres y hermana, quienes desde el inicio de mi formación profesional han creído en mí y han sido el principal motor viéndome crecer y cometer errores como un ser humano.

Quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar este de muchos logros que tendré en la vida, es un agradecimiento por permitirme estar en este mundo y poder contar con personas tan maravillosas como mi hermana.

Agradezco a mi madre por sus consejos, los cuales hicieron que día a día lograra sentir su orgullo y amor incondicional hacia mí.

A mi padre gracias por enseñarme a valorar desde la más mínima cosa, a ser humilde ante cualquier ocasión que se me presentara y a levantar la cabeza ante cualquier problema.

A mi hermana, aquella amiga que ha vivido conmigo muchas experiencias y al estar tan lejos de la familia, todos los días me dio ese calor de hogar acompañándome y recordándome que nunca estaría sola y que siempre la tendría a mi lado.

Por último quiero agradecer a la universidad por este logro, gracias a la institución que desde que me abrió las puertas, me dio la oportunidad de crecer como persona y profesionalmente, me permitió aprender día a día con excelentes profesores que siempre me aportaron conocimientos, los cuales, tan solo una pequeña parte, están reflejados en este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	10
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	14
1 REVISIÓN TEÓRICA.....	16
1.1 Definición de Mercadeo Interno	16
1.2 Fases del desarrollo y evolución del concepto.....	18
1.2.1 Fase 1: Motivación y satisfacción del empleado	18
1.2.2 Fase 2: Orientación al consumidor	19
1.2.3 Fase 3: Estrategia	19
1.3 Objetivo del Mercadeo Interno	20
1.4 Elementos del Mercadeo Interno	21
1.5 Mezcla de Mercadeo Interno	21
1.5.1 Empoderamiento	23
1.5.2 Liderazgo de alto nivel.....	24
1.5.3 Recompensas estratégicas	25
1.5.4 Entorno físico.....	27
1.5.5 Reclutamiento, selección y retención	28
1.5.6 Cambios de Proceso	29
1.5.7 Sistemas de incentivos	29
1.5.8 Comunicación interna	30
1.5.9 Coordinación inter-funcional	34
1.5.10 Entrenamiento y desarrollo.....	35
1.6 Factores que afectan la mezcla de Mercadeo Interno	36
1.7 Pregunta de Investigación.....	37
2 DESARROLLO	38
2.1 La empresa: Petrofac International Limited	38
2.2 Historia y evolución.....	38

2.3	Visión y estrategia.....	41
2.4	Valores corporativos	42
2.5	¿A qué se dedica Petrofac?	43
2.6	Unidades de negocio	43
2.7	Portafolio de servicios.....	46
2.8	Regiones en las que opera la empresa.....	47
2.9	Clientes	48
2.10	Competidores	50
2.11	Indicadores financieros	50
3	METODOLOGÍA	56
4	RESULTADOS.....	58
5	CONCLUSIONES	70
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Aspectos clave para la comunicación (Gascó y Rabassa, 1999).	31
Figura 2: Factores que afectan la mezcla de mercadeo (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).	37
Figura 3: Estructura General ECOM (Petrofac Website, 2015)	44
Figura 4: Estructura General IES (Petrofac website, 2015).....	45
Figura 5: Petrofac International Limited – Presencia a nivel mundial.	48
Figura 6: Ingresos operacionales 2010 – 2014	51
Figura 7: EBITDA 2010 - 2014.....	52
Figura 8: ROCE 2010 -2014.....	53
Figura 9: Beneficio neto 2010 – 2014.....	54
Figura 10: Backlog 2010 – 2014.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Petrofac International Limited: Evolución 1981 – 2015	39
Tabla 2: Petrofac International Limited - Portafolio de Servicios	46

GLOSARIO

Cliente Interno: El cliente interno es cualquier miembro de una organización que depende de la ayuda de otros para cumplir con sus responsabilidades laborales. En el mercadeo interno se define como el primer cliente a satisfacer, antes del cliente externo; esto debido a que un cliente interno satisfecho tendrá un impacto positivo en el cliente externo y generara valor agregado en los servicios prestados de los cuales el cliente externo es el consumidor final.

Empoderamiento: Es considerado como un elemento operacional que permite un mercadeo interactivo en la empresa, entre líderes y empelados. Grönroos (1993).

Endomarketing: El término Endomarketing, que significa "hacia adentro" o marketing interno, designa un tipo de marketing realizado por una serie de herramientas y acciones desarrolladas con el objetivo de sensibilizar, informar y motivar a los empleados de la propia organización.

Mercadeo Interno: “Mercadeo Interno es un esfuerzo planeado que usa el enfoque del marketing-like para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar, coordinar e integrar a los empleados hacia la efectiva implementación de estrategias funcionales y corporativas con el fin de entregar satisfacción al cliente (externo) a través de la creación de empleados motivados y orientados al cliente” Rafiq y Ahmed (2000, p. 6)

Mezcla de Mercadeo Interno: Es el número de elementos clave controlables dentro de la organización que pueden ser usados para influenciar y motivar los empleados. Gummesson (1991)

Motivación: Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

RESUMEN

Como futuros administrados es importante recordar que nuestra función no será únicamente crear una empresa y generar constantemente ingresos. Esto es una de tantas tareas que tiene una persona que se encamina por crear o ser parte de una empresa, sea grande o pequeña siempre existirán variables que con los años se han convertido más y más indispensables en los procesos de este recorrido.

El tema principal de nuestro estudio de caso es entender el concepto del endomarketing o como muchos lo conocen marketing interno; en pocas palabras es algo que por años se ha visto su efectividad en la productividad y satisfacción de los empleados. Google es una de las multinacionales más grandes del mundo, que el último reconocimiento fue por parte de uno de los rankings más influyentes “The World’s Billionaries” ocupando como el CEO de la compañía Larry Page el puesto #12, que por años ha sabido invertir en su recurso más importante que son sus empleados.

En una entrevista con la revista Fortune, Larry exclama que “es importante que la empresa sea una familia, que las personas sientan que son parte de la empresa, y que la empresa es como una familia para ellos. Cuando se trata a las personas de esa manera, se obtiene una mejor productividad”. Con este pequeño ejemplo e idea de cómo una de las marcas más influyentes en el mundo ha fortalecido su mejor recurso por años el cual le ha remunerado con el éxito que tiene hoy en día.

Entonces es como el mercadeo interno o endomarketing siendo uno de los conceptos tratados en el mercadeo en general hoy en día, logrando meterse como un modelo de negocio en la mayoría de empresas que existen hoy. Este es uno de los motivos que nos motivó para desarrollar este estudio de caso que verán a continuación, el cual se basa en la investigación y análisis de variables que comprenden a la empresa Petrofac, y si bien ha sabido implementar el concepto en sus procesos diarios.

El estudio de caso describe como a través de los años ha sabido implementar con éxito la herramienta de evaluación y análisis del mercado interno a los empleados que constituyen hoy en día Petrofac International Limited. Abarcaremos primero con los objetivos del estudio, seguido del inicio y crecimiento de la empresa en los últimos años, en que países tiene presencia y cuáles son sus proyectos más importantes hoy en día.

El estudio de caso será implementado por un tipo de investigación descriptiva, que con la recopilación de suficiente información tanto cuantitativa como cualitativa nos ira fortaleciendo la hipótesis principal, usaremos datos estadísticos que serán recopilados de encuestas, entrevistas y focus group. Al final con el análisis y a las conclusiones que lleguemos se busca demostrar el impacto positivo que ha tenido los empleados de diferentes países y de diferentes culturas que poco a poco han influenciado a la empresa para alcanzar el éxito que ha logrado hasta ahora, y de la misma forma como la empresa ha influenciado en cada una de las vidas de estas personas sin importar el lugar en el que estén laborando, siempre la empresa busca que se sientan parte de ella.

Como resultados generales, se obtienen argumentos que sustentan que la implementación del mercadeo interno le permite a la empresa generar ventajas competitivas y dinámicas, que son desarrolladas internamente para un futuro reflejarlas ante los clientes externos.

El estudio permitió concluir que el mercadeo interno debe ser una estrategia de comunicación dentro de una empresa convirtiéndose de primera necesidad para la compañía, pues los beneficios que genera son cada vez más necesarios para cada área que abarca el negocio.

Palabras clave: Cliente Interno, empoderamiento, endomarketing, mercadeo interno, mezcla de mercadeo interno, motivación

ABSTRACT

As managed futures is important to remember that our role is not only to create a business and generate revenues consistently. This is one of many tasks that a person who is moving to create or be part of a company, whether large or small will always be variables that over the years have become more and more indispensable to the processes of this route.

The main theme of our case study is to understand the concept of endomarketing or as many know internal marketing; in a nutshell it is something that for years has been its effectiveness in productivity and employee satisfaction. Google is one of the largest multinationals in the world that the last recognition was by one of the most influential ranking "The World's Billionaires" occupying as company CEO Larry Page # 12, which for years has been able to invest in its most important resource is its employees.

In an interview with Fortune magazine, Larry exclaims that "it is important that the company is a family, people feel they are part of the company, and that the company is like a family for them. When it comes to people that way, you get better productivity. "With this little example and idea of how one of the most influential brands in the world has strengthened your best resource for years which has paid him the success he has today.

So it's like internal marketing or endomarketing being one of the concepts covered in the general marketing today, making getting as a business model in most companies that exist today. This is one of the reasons that motivated us to develop this case study you will see next, which is based on research and analysis of variables comprising the company Petrofac, and while it has managed to implement the concept in their daily processes.

The case study describes how through the years has been able to successfully implement the tool evaluation and analysis of the domestic market to employees who are today Petrofac International Limited. We will cover first with the objectives of the study, followed by the onset

and growth of the company in recent years, in which countries is present and what their most important projects are today.

The case study will be implemented by a type of descriptive research that gathering sufficient both quantitative and qualitative information anger us strengthen the main hypothesis, we will use statistical data to be collected from surveys, interviews and focus group. At the end with the analysis and conclusions we reach we seek to demonstrate the positive impact it has had employees from different countries and different cultures that have gradually influenced the company to achieve the success it has achieved so far, and same way as the company has influenced each of the lives of these people no matter where they are toiling, the company always seeks to feel part of it.

As overall results, arguments that support the implementation of internal marketing allows the company to generate competitive and dynamic advantages, which are developed internally for future reflect them to external customers are obtained.

The study allowed concluding that internal marketing should be a communication strategy within a company becoming necessities for the company, since the profits generated are increasingly needed for each area covered by the business.

Key Words: Empowerment, endomarketing, internal customer, internal marketing, internal marketing mix, motivation

1 REVISIÓN TEÓRICA

El concepto de mercadeo interno apareció por primera vez en los años 70s como una solución a la entrega constante de calidad (Berry, Hensel y Burke, 1976) y ha venido creciendo de forma rápida en la literatura. Sin embargo, son muy pocas las empresas que lo han logrado implementar (Rafiq y Ahmed, 2000), ya que no existe un concepto unificado que concrete su aplicación y a la gran variedad de actividades que se le asimilan (Ferreira, 2008), lo que ha llevado a las empresas a considerarlo como una práctica aún no trascendental.

La variedad de interpretaciones que se le han dado al mercadeo interno (MI) ha llevado a ubicar un diverso rango de actividades bajo una misma definición ocasionando confusión entre los empresarios (Rafiq y Ahmed, 2000).

1.1 Definición de Mercadeo Interno

El mercadeo interno ha sido definido de diferentes maneras por diferentes autores. Rafiq y Ahmed (2000), por ejemplo, en su artículo titulado “Avances en el concepto de mercadeo interno: definición, síntesis y extensión” hacen una revisión de la literatura existente y destacan autores como Berry (1981) quien definió el mercadeo interno como “ver a los empleados como clientes internos y ver los empleos como los productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes internos, mientras cumplen con los objetivos de la organización”

En 1991, Berry y Parasuraman (1991, p. 151) redefinen el concepto indicando que: “Mercadeo Interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos (empleos) que satisfagan sus necesidades. Es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de configurar los productos para que cumplan las necesidades humanas.”

Dos años más tarde, Rafiq y Ahmed (1993) re-direccionan el concepto y lo definen como “el esfuerzo planeado para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar e integrar empleados hacia la implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales”.

Y en el 2000 lo redefinen estableciendo que “Mercadeo Interno es un esfuerzo planeado que usa el enfoque del marketing-like para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar, coordinar e integrar a los empleados hacia la efectiva implementación de estrategias funcionales y corporativas con el fin de entregar satisfacción al cliente (externo) a través de la creación de empleados motivados y orientados al cliente” Rafiq y Ahmed (2000, p. 6)

Sin embargo, tres años más tarde proponen una nueva perspectiva, afirmando que el mercadeo interno es una estrategia que persigue la creación de sistemas de trabajo de alto rendimiento, a través del manejo de los elementos independientes de la mezcla de mercadeo interno para crear y lograr mejores competencias individuales y organizacionales para influenciar el rendimiento del negocio. (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003, p.1223)

En versiones más recientes del concepto, se tienen autores como O’Sullivan (2013) y Lozano (2016), quienes proponen conceptualizaciones que añaden más variables:

Mercadeo interno es cuando se crea una armonía de marca, dónde todos los miembros entienden lo que ésta constituye y tienen una creencia compartida acerca de lo que la marca pretende ser y para alcanzarlo, se debe permitir a los empleados contribuir en el diseño y la promulgación de los valores organizacionales y establecer los objetivos para alcanzarlos (O’Sullivan, 2013, p. 549)

Lozano (2016, p. 88), tomando en cuenta otros autores, define el marketing interno como “el conjunto de actividades destinadas a planificar y coordinar el desempeño de los integrantes de una organización por medio de acciones que promuevan su marca y valores institucionales, así como, atraer, incentivar, conservar su mercado y lograr sus objetivos y metas.

Rafiq y Ahmed (1993), quienes han sido autores destacados en la evolución del concepto, plantean que la dificultad para definirlo recae en no tener en cuenta aspectos como los que se enuncian a continuación:

- El producto vendido a los empleados (trabajo) puede no ser querido o tiene una utilidad negativa.
- Los empleados tienen el derecho de escoger los productos a su elección, por lo cual, no siempre puede ser interpuesto
- Generalmente los empleados son forzados a aceptar productos que ellos no quieren o necesitan.
- El costo financiero que implica tener empleados satisfechos puede ser elevado.
- Al considerar al empleado como “cliente” se cuestiona si las necesidades del cliente externo están por encima de las del cliente interno.

Hasta este punto el concepto de mercadeo ha sido desarrollado durante más de 40 años y aún se percibe confusión entre lo que esta encierra. Con el fin de aclarar la evolución que tuvo el concepto, Rafiq y Ahmed (2000) logran identificar tres etapas de evolución: Motivación y satisfacción del empleado, Orientación al consumidor y Estrategia; las cuales explicaremos a continuación.

1.2 Fases del desarrollo y evolución del concepto

Con la literatura recopilada hasta el 2000, Rafiq y Ahmed (2000) logran identificar tres fases en el desarrollo del concepto de mercadeo así:

1.2.1 Fase 1: Motivación y satisfacción del empleado

En la primera fase la literatura se enfocó en la preocupación por la motivación y satisfacción del empleado y la razón recae en que las primeras raíces del mercadeo interno se basaron en los

esfuerzos por mejorar la calidad en el servicio. Los empleados, al no estar automatizados demostraron inconsistencias en el desempeño de tareas de servicio y como consecuencia, generaron impacto y variaciones en la calidad entregada.

El problema de “variabilidad” en la calidad, enfocó los esfuerzos organizacionales en orientar a los empleados en la entrega constante de un servicio de alta calidad y el efecto general fue generar la preocupación por la motivación y satisfacción de los empleados y su impacto en la entrega del servicio.

1.2.2 Fase 2: Orientación al consumidor

Grönroos (1981) afirmó que, debido a que los empleados de contacto en servicios se relacionan e involucran directamente con los clientes a través de lo que se denomina “mercadeo interactivo”, se hace esencial que sean sensibles a sus necesidades.

Así mismo añadió que las relaciones comprador-vendedor generan oportunidades para la organización y para poder tomar ventaja de esas oportunidades, se requiere personal orientado al consumidor y enfocado a las ventas. Lo anterior permitió definir que el objetivo del mercadeo interno es obtener empleados motivados y conscientes de su relación con el cliente.

Grönroos, ve el concepto de mercadeo interno como la forma de interrelacionar las diferentes funciones que son vitales en las relaciones con el cliente, y más adelante afirma que, para generar empleados orientados al cliente se necesita de un proceso que inflencie, más no que satisfaga y motive.

1.2.3 Fase 3: Estrategia

El comienzo de la tercera fase lo marcan autores que comienzan a reconocer el rol del mercadeo interno como un vehículo de implementación de estrategias.

Winter (1985) enfatiza: “el rol del mercadeo interno es alinear, educar y motivar empleados orientándolos hacia los objetivos institucionales con los que el personal entenderá y reconocerá, no sólo el valor del programa, sino su lugar en él. De este modo, el termino mercadeo interno evoluciona a ser un mecanismo de implementación e integración.

George (1990) afirma que el mercadeo interno es una filosofía para manejar los recursos humanos de una organización, un mecanismo para integrar diferentes funciones.

En esta fase el rol del mercadeo interno como herramienta de implementación - metodología se hace más explícito., pues plantea que, siempre que una estrategia necesite ser implementada eficientemente, existirá una necesidad de superar el conflicto inter-funcional y una necesidad de lograr mejor comunicación interna. Esta extensión conceptual define el mercadeo interno como la herramienta general para la implementación de cualquier estrategia organizacional sin importar si ésta es interna o externa.

Tal y como lo afirman Rafiq y Ahmed (2000), luego de agrupar la evolución del concepto en tres etapas, aún existen vacíos de información que dificultan establecer un único concepto de mercadeo interno, sus aplicaciones, funciones, beneficios.

Sin embargo, luego de realizar la revisión conceptual y literaria, se puede establecer que el mercadeo persigue un objetivo sin importar si se aplica o no adecuadamente.

1.3 Objetivo del Mercadeo Interno

En el artículo “Ampliando el concepto de mercadeo interno” Ferreira (2008) indica que los autores consultados en su estudio llegan a concretar el objetivo del mercadeo interno como: ‘vender’ la compañía a sus empleados a través de la identificación y satisfacción de sus necesidades como individuos y como prestadores de servicio (ej. Varey, 1995). Sin embargo, destaca que existen otros autores que afirman que el mercadeo interno busca desarrollar equipos de trabajo dinámicos orientados al consumidor.

Para Brum (1998) el principal objetivo del mercadeo interno es asegurar que todos los empleados estén informados acerca de la visión de la compañía, eso es, las iniciativas, metas, servicios, productos y mercados a los que la gerencia y los directivos están orientados.

1.4 Elementos del Mercadeo Interno

Rafiq y Ahmed (2000) en su artículo “Avances en el concepto del mercadeo interno”, identifican los cinco elementos del mercadeo interno, los cuales combinan los diferentes aspectos planteados hasta ahora por la evolución conceptual y la identificación del objetivo, así:

- Motivación y satisfacción del empleado
- Orientación al cliente y satisfacción del cliente
- Coordinación e integración inter-funcional
- Enfoque marketing-like a los anteriores puntos
- Implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas

Partiendo de estos cinco componentes, de nuevo Rafiq y Ahmed (2003) identifican la mezcla de mercadeo, la cual indica los aspectos básicos a tener en cuenta al momento de implementar el mercadeo interno como estrategia organizacional

1.5 Mezcla de Mercadeo Interno

En 2003 Rafiq y Ahmed introducen por primera vez el término “mezcla de mercadeo” tomando en cuenta las teorías de Gummesson (1991) y Galpin (1997). Para Gummesson (1991), la mezcla de mercadeo se definió como el número de elementos clave controlables dentro de la organización que pueden ser usados para influenciar y motivar los empleados y entre ellos están:

- Comunicar
- Entrenar
- Educar
- Informar
- Motivar y Desarrollar
- Atraer
- Reclutar (Tansuhaj, 1988)
- Contratar
- Retener
- Entorno laboral (Grönroos, 1985)

Sin embargo, Galpin (1997), seis años adelante, propone una nueva combinación de elementos y plantea la mezcla de la siguiente manera:

- Recompensas estratégicas
- Comunicación interna
- Entrenamiento y desarrollo
- Estructura organizacional
- Liderazgo de alto nivel
- Entorno físico
- Reclutamiento de personal, selección y sucesión
- Coordinación inter-funcional
- Sistemas de incentivos
- Empoderamiento
- Cambios en las operaciones de proceso

Evidentemente, los planteamientos de Galpin (1997) incluyen aspectos más amplios comparados con los que plantea Gummesson en 1991 y brindan una perspectiva más amplia de lo que el mercadeo debe ser dentro de las empresas. En la siguiente sección haremos una breve descripción de estos elementos.

1.5.1 Empoderamiento

El empoderamiento debe ser considerado como un elemento operacional que permite un mercadeo interactivo en la empresa, entre líderes y empleados Grönroos (1993). Pero se debe tener cuidado, pues éste no funciona para todos los empleados debido a la alta responsabilidad requerida (Rafiq y Ahmed, 2000).

La construcción y desarrollo de un empoderamiento psicológico fue propuesto por Thomas y Velthouse en 1990 y consiste en las siguientes cuatro dimensiones:

- Significado: se refiere a la percepción individual de las metas, objetivos y valores del trabajo basado en los sistemas de valores y estándares propios.
- Competencia o eficacia: se refiere a la percepción individual de la habilidad para completar el trabajo asignado.
- Determinación: se refiere a la habilidad del individuo para controlar el trabajo.
- Impacto: se refiere al nivel de impacto que un individuo tiene en los resultados de la organización para la que trabaja.

Empleados comprometidos con la organización, demuestran mayor sentido de pertenencia, están dispuestos a aprender nuevas habilidades, compartir conocimiento, proveer sugerencias y comentarios y poner más atención a la entrega de calidad y productividad (Osterman, 2006), este tipo de empleados serán entonces, los perfectos candidatos para ser empoderados.

Yao, Chen y Cai (2013) en su estudio titulado “Cómo el mercadeo interno puede cultivar empoderamiento psicológico y aumentar el rendimiento de los empleados” concluyen que la productividad individual de un empleado esta directa y positivamente relacionada con su empoderamiento psicológico.

Delegar responsabilidades es un acto de confianza de los directivos hacia sus empleados más destacados y las empresas pueden usar el mercadeo interno como una herramienta efectiva para mejorar el nivel psicológico de los empleados a través del empoderamiento (Yao *et al.*, 2013).

Establecer programas que pueden incluir promoción de la visión empresarial, entrenamiento, beneficios compartidos, aumento del soporte, incentivos mejorados y construcción de una cultura corporativa (Yao *et al.*, 2013), son acciones complementarias que promueven la idea de empoderamiento tanto en empleados como en quienes lo delegan.

1.5.2 Liderazgo de alto nivel

El liderazgo de alto nivel hace referencia a la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos (Blanchard, 2009). En ese sentido, liderar se transforma en un propósito que va más allá de la labor de cumplir objetivos.

El liderazgo de nivel superior debe preocuparse tanto por el desarrollo del personal y el rendimiento de la organización, como la satisfacción en todos los niveles y la búsqueda de resultados más duraderos. Liderar es un proceso de obtención de resultados en el que se actúa con respeto, atención e imparcialidad hacia todos los implicados en el mismo (Blanchard, 2009).

Blanchard (2009) asegura que el liderazgo de alto nivel debe empezar por tener sentido de la visión organizacional, pues nos hace saber quiénes somos (el propósito), hacia dónde vamos (nuestro futuro ideal) y lo que motiva nuestro viaje (los valores).

Según su teoría de liderazgo de nivel superior Blanchard (2009) propone que las organizaciones que se destacan por un liderazgo de nivel superior se caracterizan por:

- Tener la meta y la visión correctas.
- Tratar adecuadamente a sus clientes.
- Preocuparse de su personal.
- Seguir el estilo de liderazgo acertado.

Dado el impacto e influencia de este elemento en el mercadeo interno, una de las primeras acciones que se deben realizar es cambiar la mentalidad de los directivos y gerentes para poder implementar correcta y satisfactoriamente las estrategias del mercadeo interno (Ferreira, 2008).

Las organizaciones que procuran liderazgo de alto nivel, están éticamente orientadas y se preocupan por los empleados, trabajan para construir confianza a través de esfuerzos comunicativos positivos, y así mismo, demuestran respeto y actúan con integridad en toda relación establecida con los empleados. Estas prácticas generan sentimientos de confianza en los trabajadores hacia aquellos líderes que demuestran honestidad, transparencia, preocupación, soporte y están dispuestos a escuchar (Carroll, 2006).

Cuando los empleados perciben el soporte por parte de los supervisores y directivos, los empleados responden al comprometerse más con sus trabajos (Saks, 2006). Entonces, el liderazgo de alto nivel se convierte en una de las prioridades de los directivos de la empresa, ya que de este modo los empleados estarán motivados y comprometidos con su labor.

1.5.3 Recompensas estratégicas

Definidas por Hale (1998) tienen énfasis en motivar sólo los comportamientos, acciones y logros que ayudan la organización a avanzar hacia objetivos específicos.

Todo sistema de recompensas debe estar diseñado de forma congruente con los objetivos y la estructura de la organización (García, Posada y Hernández, 2012) y son una herramienta clave para motivar a los empleados, dirigiendo su desempeño hacia alcanzar las metas comunes de la organización.

En todas las empresas se deben establecer los sistemas de incentivos de acuerdo a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta las decisiones de corto y largo plazo y los riesgos que pueden implicar.

Hoy en día las recompensas son una parte dominante en el ejercicio operacional de la organización, pues las personas tienden a adoptar una conducta porque esta les producirá recompensas (García *et al.*, 2012), en efecto, los empleados accionan y ejecutan teniendo en cuenta lo que esto representará a futuro. Es por esto que la literatura argumenta que, es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y planes estratégicos a un sistema específico de recompensas.

En la literatura se identifican cuatro tipos de recompensas:

a. Informales

Se otorgan por iniciativa de los directivos de la organización sobre la base del desempeño del empleado. Este tipo de recompensas deben estar en función a la cantidad de tiempo que se empleó en determinada labor y deben ser otorgadas tan pronto como se logra el desempeño o resultado esperado (García *et al.*, 2012).

b. Recompensas por acciones o logros específicos

Este tipo de recompensas se otorgan cuando hay logros de objetivos determinados, servicio excepcional al cliente o nuevas ideas que mejoran los procesos en la organización (García *et al.*, 2012). Este tipo de reconocimiento puede basarse en diversos criterios, formales o informales, y puede otorgarse tanto por acciones excepcionales como por otro tipo de actividades dignas de elogio (García *et al.*, 2012) y cobran aún más importancia si se involucra a los compañeros de trabajo.

c. Recompensas Formales

Hace referencia a las recompensas desarrolladas por la empresa por iniciativa propia con el fin de motivar al personal (García *et al.*, 2012). En este tipo de recompensas, los directivos deben ser muy cuidadosos pues cuando estas tienden a ser repetitivas pierden valor. Ejemplos de

recompensas formales son: un día libre remunerado, una placa o elogio público, hasta llegar a aumentos de sueldo, asensos, asignaciones especiales, entre otros.

d. Compensación Indirecta

Las compensaciones indirectas hacen referencia a todos aquellos ingresos complementarios que se otorgan a los empleados junto con el salario mensual. Estas, por lo general, son poco apreciadas y reconocidas por los empleados y usualmente se asumen como una obligación del empleador.

Entre los servicios más comunes se cuentan los seguros de vida contratados en el nivel de grupo, seguros contra accidentes, seguros médicos paralelos al seguro social, servicios dentales; prestaciones por muerte de un pariente próximo, nacimiento de un hijo, matrimonio y otros acontecimientos sociales; servicios de alimentos en un establecimiento de la empresa, ayudas para la preparación académica de los empleados o sus hijos y guarderías para los niños pequeños de los empleados (García *et al.*, 2012).

1.5.4 Entorno físico

La gente no “compra” un empleo en específico, pero si un entorno laboral (Ferreira, 2008). El entorno físico es uno de los principales factores de decisión para los empleados al momento de escoger en dónde trabajar. El mercadeo interno debe concentrarse fuertemente en el recurso interno de la empresa, así las firmas deberán esforzarse por proveer un ambiente de trabajo que cautive, satisfaga y retenga a los mejores (Ferreira, 2008).

Personal que trabaja en “buenos” lugares de trabajo destacan sentirse respetados, justamente tratados y no explotados por la compañía para la que trabajan (Ferreira, 2008).

Un entorno físico satisfactorio se genera cuando las compañías tienden a respetar los compromisos adquiridos con los empleados hasta en los peores momentos y sólo los cambian cuando es la última opción, y en adición, ofrecen pólizas y prácticas que hacen que los empleados aumenten su credibilidad en la empresa y mejoren sus relaciones laborales (Levering, 1997). A

través de un entorno físico que haga feliz a los trabajadores, las empresas buscan formar una imagen de la que sus empleados se sienten orgullosos de ser parte (Ferreira, 2008).

Las empresas tienen todo el derecho de esperar lo mejor de sus empleados, pero sólo cuando crean un ambiente que lo amerite (Rosenbluth y Peters, 1998). Aspectos como la ubicación, el olor, los sonidos y la limpieza del lugar en el que se trabaja, son aspectos que los empleados consideran dentro del marco de satisfacción en el entorno físico laboral (Argyle, 1994).

1.5.5 Reclutamiento, selección y retención

La retención de empleados es un aspecto crítico para el éxito de largo plazo en las organizaciones (Bermúdez, Sasaki y Tous-Zamora, 2016). En el sector de servicios, la alta rotación se ha convertido en un problema al que se le debe prestar atención (Wang, 2014). Allen y Meyer (1990) basándose en estudios realizados en la época, afirman que empresas que logran comprometer a los empleados tienen tasas de rotación muy bajas.

Cuando las organizaciones están dispuestas a satisfacer los requerimientos de los empleados, el impacto en ellos será positivo en términos de satisfacción laboral y compromiso. Como resultado a este planteamiento, el mercadeo interno asume que los empleados prestan mayor atención a los clientes, quienes se benefician de una mejor calidad en el servicio (Bermúdez *et al.*, 2016)

Con el fin de asegurar que los empleados estén altamente motivados, orientados al cliente y que posean una mentalidad de ventas, se necesitan prácticas de reclutamiento que atraigan y seleccionen empleados con las actitudes requeridas para este tipo de retos (Berry, 1981; Berry y Parasuraman, 1991).

La atracción, retención y motivación del personal altamente calificado se hace especialmente importante en situaciones donde la calidad en el servicio es el único factor diferenciador entre la empresa y los competidores (Rafiq y Ahmed, 2000)

1.5.6 Cambios de Proceso

Los cambios de proceso hacen referencia a las alteraciones que se dan en los procedimientos existentes en una organización. Adoptar el mercadeo interno como filosofía organizacional supone una alteración en las tareas realizadas por los empleados en una empresa.

Manejar el cambio es siempre un reto (O'Sullivan, 2013) y más aún cuando se trata de nuevas formas de ver la organización, pues todas sus partes están involucradas. Los intentos de promover el mercadeo interno generalmente fallan en donde los directores y/o gerentes sienten estar muy ocupados como para tomar una tarea extra y hacer del mercadeo interno una herramienta de éxito (O'Sullivan, 2013).

Este elemento se identifica como uno de los principales problemas de la teoría del mercadeo interno puesto que aún no se han desarrollado estudios que demuestren sus implicaciones. Sin embargo, la literatura afirma que, para lograr cambios, se hace necesario contar con la fuerza laboral dispuesta a asumirlos.

1.5.7 Sistemas de incentivos

Son sistemas básicos de pago usados por la organización que ayudan a la compañía a establecer su cultura a través de la recompensa de actividades, comportamientos y valores que los líderes quieren promover (Pfeiffer, 1998)

Se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa. Estos incentivos son otorgados de forma grupal o individual y permiten que los costes de mano de obra disminuyan. Haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función.

El objetivo de éstos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su función sea mejor en las actividades que realiza (Pfeiffer, 1998). Cuando una empresa desarrolla sistemas de

incentivos busca mejorar el nivel de esfuerzo de los empleados y para que esto se lleve a cabo se hace necesario:

- Que el incentivo beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores.
- Los planes deben ser explícitos, y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

1.5.8 Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación que se origina entre los líderes de la organización y uno de sus públicos clave: los empleados (Dolphin, 2005). Es la forma de proveer a los empleados la información que necesitan para realizar su trabajo (Quirke, 2008).

Preocuparse por preguntar a sus empleados sobre sus sueños personales y profesionales, dudas y expectativas y de igual modo, sobre lo que a ellos les interesa discutir, saber y demás (Brum, 2000), es uno de los objetivos de la comunicación interna.

Gascó y Rabassa (1999) definen la comunicación como el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes acerca de dos elementos: hechos, o información objetiva, y sentimientos, o respuestas emocionales. Según Bannel (1989) es un aspecto crítico al constituirse el elemento dinamizante del sistema empresarial; es el elemento que proporciona estilo, tono y espíritu al funcionamiento de la organización; en definitiva, el motor de motivación.

Cuando en una empresa se identifican problemas de comunicación interna, se perciben modificaciones en las actitudes de los empleados hacia su trabajo y hacia la organización en general, lo cual repercute negativamente en su nivel de desempeño y productividad (Barranco, 1993).

Gascó y Rabassa (1999) en su artículo titulado “Mercadeo Interno: Análisis de la variable comunicación interna” identifican los siguientes tres aspectos como los esenciales para optimizar el proceso de comunicación.



Figura 1: Aspectos clave para la comunicación (Gascó y Rabassa, 1999). Los tres aspectos esenciales para optimizar el proceso de comunicación planteados por Gascó y Rabassa en 1999.

Fuente: Elaboración propia.

La comunicación que se origina en un ambiente de trabajo, tiene tres direcciones, horizontal - en un mismo nivel- o vertical -con otros niveles- pero esta se puede dar de manera ascendente o descendente (O'Sullivan, 2013). El mercadeo interno considera las tres direcciones. Ahmed, Rafiq y Saada (2003) también destacan la importancia de la comunicación en diferentes niveles y funciones. Sin embargo, el mercadeo interno, tiende a enfocar la comunicación entre directivos o altos mandos de la empresa con sus empleados.

A través de la comunicación vertical, los directivos y gerentes se relacionan directamente con los empleados (O'Sullivan, 2013) y logran orientarlos hacia lo que persigue la organización (visión, misión, valores).

Los directivos son transmisores de información claves para entablar mecanismos de comunicación con y entre los empleados. Cuando los directivos se comunican directamente con el personal, le ayudan a entender mejor los objetivos organizacionales, y a su vez, generan sentimientos de pertenencia y compromiso en ellos (Welch y Jackson, 2007).

Generar confianza en los empleados a través de la comunicación interna proporciona beneficios tanto para los empleados como para la firma. Los empleados al sentirse más seguros de su rol y conocimiento, logran construir relaciones de beneficio con los clientes externos y se hacen representantes positivos de la compañía (Gronstedt, 2000; Mishra, Boynton y Mishra, 2014).

El estudio realizado en 2012 por Edelman, demostró que las conversaciones que se sostienen entre empleados y clientes resultan ser un recurso de comunicación más creíble que la publicidad corporativa y la información compartida externamente por los directivos. Así pues, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a entrenar a los gerentes y directivos en “cómo” comunicar a los empleados, para convertirlos en un recurso creíble de información.

Sin embargo, cualquier individuo portador de información, sin importar su nivel en la compañía, deberá ser entrenado en comunicación interpersonal para generar confianza en sus receptores. Los profesionales encargados de la comunicación interna, son quienes equipan a los transmisores de la información con las habilidades efectivas y necesarias para lograr una comunicación interna y externa exitosa (Mishra *et al.*, 2014).

El canal de comunicación, es uno de los aspectos a tener en cuenta al momento de implementar la comunicación interna. Preguntar a los empleados acerca de sus preferencias es la mejor forma de identificar el mejor canal de comunicación.

Al identificar las preferencias de los empleados acerca de cómo desean recibir los diferentes tipos de información, estos tienden a responder y comprometerse más con la organización y con la tarea a realizar (Mishra *et al.*, 2014). La intensidad de la comunicación es tan importante como el canal que se usa para compartirla, por ello, identificar y entender cuál canal es el más apropiado para comunicar generará mayor impacto de la información tanto en los empleados como en la compañía en general.

Herramientas de comunicación como los manuales de procedimientos, de políticas o de organización, resultan fundamentales para el dominio de las rutinas laborales, la difusión de

derechos y obligaciones, la productividad interna, el clima laboral o la disminución de la rotación de personal (Lozano, 2016).

La comunicación cara a cara es otra herramienta de comunicación que combina información e interacción y es considerada como la técnica más valiosa para proveer comunicación creíble, pues permite la interacción visual y verbal entre los individuos, completando el entendimiento (Quirke, 2008 y D'Aprix, 2009). También es considerada la forma más enriquecedora de comunicación con los empleados porque tiene el potencial para resolver ambigüedades e inseguridad (Daft, Lengel y Trevino, 1987).

Una efectiva comunicación cara a cara requiere un cierto nivel de experiencia y profesionales entrenados en comunicación formal e informal (Mishra *et al.*, 2014). Sin embargo, no todas las personas encargadas de la comunicación cara a cara pasan por entrenamientos para transmitir la información.

La comunicación cara a cara es eficiente cuando se trata de “cambios” en las iniciativas de gestión y se posiciona como el canal de comunicación más efectivo cuando se trata de entender unos a otros, sin embargo, existen otras maneras de comunicar. La comunicación electrónica, por ejemplo, se posiciona como una de las herramientas más eficientes para “informar”, mientras que la comunicación impresa es necesaria cuando se necesita “educar” a los empleados acerca de un tema específico (Mishra *et al.*, 2014).

En conclusión, la eficacia de la comunicación, sin importar el canal que se usa, sensibiliza a los colaboradores e incentiva el cambio y la sistematización de los valores (Lozano. 2016).

La comunicación interna es crucial para el éxito organizacional y para su existencia diaria, porque la comunicación compromete a los empleados “intelectual y creativamente para producir valor” (Kitchen y Daly, 2002). Previa investigación sugieren que la frecuencia, calidad y pertinencia de la comunicación transmitida reduce la ambigüedad en la percepción del papel del empleado en la organización incrementando su satisfacción. (Zeithaml, Berry y Parasuraman., 1988).

A diferencia de otros elementos, la literatura en mercadeo interno se ha esforzado por describir y enfatizar la importancia de la comunicación. Esta es considerada como el elemento base por el cual los demás elementos y en general la teoría logran tener éxito en las organizaciones. Por esta razón, se le dará una mayor importancia dentro de este estudio de caso.

1.5.9 Coordinación inter-funcional

Cada función en la organización debe estar orientada a dar lo mejor que pueda por servir y satisfacer el mercado interno y externo de la empresa. La implementación del concepto de mercadeo interno puede permeare todas las áreas y funciones de la compañía con el fin de orientar estos esfuerzos hacia una misma dirección (Ferreira, 2008).

El concepto de mercadeo interno se puede visualizar como la convergencia de un número considerable de tecnologías de administración separadas, como los recursos humanos, relaciones laborales, dirección estratégica, comunicaciones corporativas y macro-mercadeo (Varey, 2000, pp. 281-282) y sugiere que cada área funcional o departamento debe tratar a los otros como clientes con el fin de conseguir el mejor rendimiento (Denton, 1990).

Hoy en día se hace claro que el mercadeo interno es una herramienta interdisciplinaria, por esta razón necesita de esfuerzos igualitarios por parte de las áreas involucradas en su ejecución (Ferreira, 2008). Según Ulrich (1992), toda iniciativa estratégica estará orientada al éxito cuando hay unidad.

El mercadeo interno incluye sistemas de funciones cruzadas y esfuerzos que usan el enfoque de “marketing” para educar y comprometer a los empleados (Ahmed y Rafiq, 2003) y bajo este concepto, las áreas de mercadeo y recursos humanos están mejor posicionadas para formular e implementar (juntas) iniciativas que pueden generar el sentimiento de felicidad y pertenencia en los empleados (Ferreira, 2008).

Previas investigaciones han demostrado que áreas como mercadeo y recursos humanos deben trabajar en conjunto en búsqueda de la satisfacción laboral, por ejemplo, especialmente en aquellas

situaciones donde el empleado tiene contacto directo con el cliente (Rafiq y Ahmed, 2000). De igual forma en actividades como contratación, entrenamiento, desarrollo profesional, y compensaciones (Ahmed y Rafiq, 2002; Joseph, 1996).

Definir los perfiles profesionales de los empleados permite, en la gestión de proyectos, poner a nuestro equipo de trabajo en el lugar correcto y tener un efecto inter-funcional maximizado, siempre y cuando exista colaboración mutua (O'Sullivan, 2013).

En un enfoque de mercadeo interno, se debe entrenar a los empleados en cómo trabajar como un grupo multidisciplinario (O'Sullivan, 2013), entregando un mensaje común y basándose en las mejores prácticas para llegar a tener éxito en los proyectos planteados.

1.5.10 Entrenamiento y desarrollo

El entrenamiento y desarrollo son herramientas motivacionales usadas para fomentar el aprendizaje continuo (Anaza y Rutherford, 2012).

El desarrollo de programas de entrenamiento prepara a los empleados en responsabilidades de mercadeo y de esta forma hace que sus roles en la organización se fortalezcan (Thornton, 1994).

Entrenar los trabajadores significa que serán capaces de cumplir con las necesidades de los clientes de manera más efectiva (Rafiq y Ahmed, 2000). Tsai y Tang (2008) aseguran que los empleados son capaces de satisfacer las necesidades de los clientes si estos están suficientemente entrenados y poseen las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para interactuar efectivamente con los ellos.

Como lo afirma Grönroos (1981), se debe entrenar a los empleados para que entiendan su rol en cada una de las actividades de las que participan y también se les debe entrenar en orientación hacia el cliente, para que puedan ser representantes eficientes de la compañía ante los clientes externos; lo que supone que existe una relación directa entre entrenamiento y desarrollo con los beneficios organizacionales.

El compromiso de los directivos con el entrenamiento de los empleados aumenta su compromiso con la empresa (Ashill, Rod y Carruthers, 2008). Así mismo, los directivos se sienten satisfechos y comprometidos si ven a sus empleados crecer (Bermúdez *et al.*, 2016).

1.6 Factores que afectan la mezcla de Mercadeo Interno

Existen tres factores que afectan el mix de mercadeo interno y su ejecución en las empresas (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003)

El primer factor parece estar ligado con el tema de soporte por parte de los directivos. Incluye elementos como el empoderamiento, el liderazgo de alto nivel, las recompensas estratégicas y el entorno físico.

El segundo factor está relacionado con los elementos que permiten la ejecución de procesos. Reclutamiento, selección y retención de personal, cambios de procesos y sistemas de intensivos. Estos elementos facilitan procesos fluidos para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

En cuanto al tercer factor, este incluye la comunicación interna, la coordinación inter-funcional y el entrenamiento y desarrollo y captura los elementos esenciales para la generación de funciones cruzadas.

En la siguiente ilustración (Figura 2) podemos identificar los tres factores de influencia y los elementos que afectan:

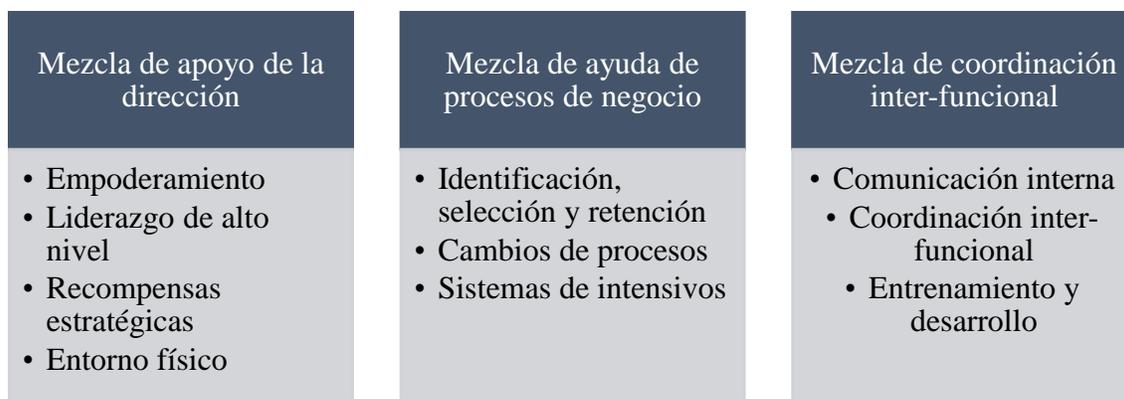


Figura 2: Factores que afectan la mezcla de mercadeo (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003). Los tres factores organizacionales que afectan los elementos que componen la mezcla de mercadeo.

Fuente: Elaboración propia

Esta revisión teórica abre camino al planteamiento de preguntas que se buscan responder con el desarrollo del estudio de caso.

1.7 Pregunta de Investigación

El presente estudio de caso busca identificar: ¿Por qué Petrofac Internacional Limited se destaca por un manejo adecuado del recurso humano, si no hace un uso consciente del mercadeo interno y sus elementos? Partiendo de esta pregunta de investigación, se da paso al desarrollo del caso

2 DESARROLLO

Como primer aspecto para el desarrollo del estudio de caso, se debe conocer y describir el objeto de estudio.

2.1 La empresa: Petrofac International Limited

Petrofac es un proveedor líder de servicios petroleros a la industria internacional del petróleo y el gas. La empresa registrada en Jersey, tiene la oficina principal corporativa en Jermyn Street, en Londres. Cuenta con centros operativos en Aberdeen, Sharjah, Woking, Chennai, Mumbai, Delhi, Abu Dabi, Arabia Saudita y Kuala Lumpur.

Con una trayectoria de 34 años, ha crecido de manera significativa llegando a convertirse en un componente del FTSE 250 Index. En la actualidad cuenta con 31 oficinas y más de 19.000 personas a nivel mundial, con una diversidad de más de 80 nacionalidades.

2.2 Historia y evolución

“Tres décadas de servicio marcando la diferencia”, 2015 conmemora los 34 años en la industria internacional del petróleo y el gas para Petrofac. La empresa se estableció en 1981 con 25 personas a bordo. Hoy en día es considerada en el mercado como una empresa mundial floreciente, que cuenta con un poco más de 19.000 empleados.

A través de los años, Petrofac se ha mantenido enfocada en sus clientes, desarrollando servicios que satisfagan los nuevos retos y apoyen las necesidades cambiantes del mercado. Estos son los momentos evolutivos clave, que han hecho de la empresa, la que vemos hoy.

Tabla 1:***Petrofac International Limited: Evolución 1981 – 2015***

Año	Suceso
1981	Petrofac se establece como productor de plantas modulares en Tyler, Texas, EE.UU., con 25 miembros del personal.
1991	Ayman Asfari y Maroun Semaan se unen al equipo y establecen Petrofac Internacional como un negocio de Ingeniería, Aprovisionamiento y Construcción (EPC), con el centro de operaciones en Sharjah, Emiratos Árabes Unidos.
1992	Adquisición del proyecto Estabilización de Crudo en el norte de Omán, valorado en US \$ 60 millones.
1997	Recursos (ahora propiamente desarrollos) de negocio creados, que combinan las capacidades del Grupo en el diseño, construcción y operación de las instalaciones y la infraestructura con un enfoque comercial a la inversión.
2000	Adquisición del “39-meses Proyecto Ohanet”, un joint venture con ABB (ASEA Brown Boveri) valorado en US \$600 millones.
2001	Nuestros servicios de ingeniería y construcción se amplían para incluir las instalaciones de campo y la planificación del desarrollo, etapa temprana en ingeniería, diseño y consultoría. Una nueva oficina se establece en Woking, Inglaterra.
2002	Adquisición de la producción PGS para crear un negocio de gestión de instalaciones en Aberdeen, Escocia.
2003	El negocio de Ingeniería, Contratación y Fabricación en Estados Unidos se vende.
2004	RGIT Montrose y Rubicon Response se adquieren como proyectos, lo que lleva a la
2005	creación de Servicios de Formación y Entrenamiento de Petrofac (Petrofac Training Services) y la expansión del servicio ampliando nuestra oferta de servicios incluyendo la competencia y la formación técnica y la capacidad de respuesta de emergencia.
2005	El Grupo es admitido en la Lista Oficial de la Bolsa de Londres con una capitalización de mercado de alrededor de US \$ 1,3 mil millones.
2007	Petrofac compra acciones que le permiten una participación de control en un proveedor especializado en operaciones SPD Group Ltd.

-
- 2008** Adquiere los proyectos, Petroleum Technology Eclipse y Caltec. El Grupo cuenta con proyectos en subsuelo y capacidad de ingeniería de producción significativos. La empresa entra en el FTSE 100.
-
- 2010**
- Petrofac completa la separación de sus activos en UKCS para formar EnQuest PLC. Las adquisiciones de Scotvalve Services Limited y Stephen Gillespie Consultants Limited mejoran los servicios mecánicos existentes y las capacidades de medición.
 - Adquiere TNEI Limited, ampliando sus capacidades actuales en el sector de la energía renovable.
 - Compra una participación de 20% en el esquema de almacenamiento de Gateway, una caverna submarina para almacenamiento de gas.
-
- 2011**
- Como parte de una reorganización más amplia, una nueva división, Servicios Energéticos Integrados (IES) es creado para ayudar a entregar la siguiente etapa de nuestro desarrollo estratégico, el aprovechamiento de la capacidad de servicio existente y la entrega de esto en una base integrada a los poseedores de recursos.
 - Petrofac Training Services adquiere SkillsXP, una herramienta de software de gestión de competencias desarrollada específicamente para satisfacer los complejos requisitos de competencia de la industria del petróleo y el gas.
-
- 2012**
- Petrofac adquiere KW Limited, un negocio de consultoría y servicios de ingeniería con una sólida reputación en el mercado de tubería submarina. Petrofac Training Services adquiere Oilennium Ltd, un proveedor de e-learning especializado en la industria energética.
 - Una nueva unidad de negocio, Offshore Capital Projects (OCP), se establece para centrarse en establecer los servicios de Ingeniería, Aprovisionamiento y Construcción en alta mar y entregar ingeniería, adquisición, instalación y puesta en marcha (EPIC) de proyectos.
-
- 2013**
- Inauguración del proyecto EPC más grande hasta la fecha, Galkynysh Gas Field de US \$ 3.4 billones, en Turkmenistán.
 - Petrofac y la empresa petrolera italiana Bonatti se asocian en un contrato de joint venture de US \$650 millones para Sonatrach, añadiendo a la presencia ya significativa de la firma en Argelia.
-

2014 Puestas todas las ordenes críticas en lump-sum, se inicia la construcción e instalación en alta mar el buque de diseño propio "Petrofac JSD 6000"

La empresa emite una advertencia de ganancias, declarando que el beneficio para 2015 se reducirá en un 25%, dada la influencia de la desaceleración de la demanda en China y los recortes de producción de Estados Unidos en el precio del petróleo.

2015 Haciendo crecer la presencia en Medio Oriente, obtiene el contrato más grande a la fecha en Kuwait valorado en US \$ 4 billones en consorcio con la firma Consolidated Contractors Company.

evolución de la empresa en los años 1981 a 2015. Principales sucesos que contribuyeron a la evolución, desarrollo y posicionamiento de la empresa en la industria del petróleo y el gas.

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como lo muestra la anterior tabla (Tabla 1), la empresa se ha basado en estrategias de crecimiento horizontales y verticales que le han permitido agregar valor a sus operaciones y del mismo modo crear ventajas estratégicas sobre sus competidores.

La teoría de integración horizontal, indica que las empresas que la implementan logran reducir la cantidad de competidores en la industria, logran una mejor penetración en el mercado y ciertamente incrementa las posibilidades de adquirir nuevos clientes y proyectos. Así mismo, la integración vertical señala que la empresa reduce costos totales al internalizar el valor que otras firmas tomarían como ganancias, agiliza los procesos aumentando la capacidad de entrega y aumentan el valor agregado para los clientes haciendo más eficiente la cadena de suministro.

2.3 Visión y estrategia

El objetivo de Petrofac es ser la empresa de servicios petroleros más admirada del mundo.

“Ayudamos a los clientes a desarrollar sus recursos energéticos; trayendo capacidad de clase mundial que se entrega localmente. Promovemos los acuerdos comerciales que están alineados con las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite ofrecer más valor

agregado a nuestros clientes mientras incrementamos la rentabilidad de nuestro bien máspreciado nuestra gente.” (Petrofac website, 2015)

2.4 Valores corporativos

Petrofac es una compañía internacional diversa culturalmente, unida por valores compartidos. “Nuestros valores están en el corazón del trabajo que hacemos. Ellos nos hacen únicos, inspiran nuestro éxito, y guían nuestras decisiones y acciones.” (Petrofac, 2015)

Seguridad: Nada es más importante para Petrofac que la seguridad; de nuestra gente, clientes y las comunidades en las que trabajamos, y la integridad de los bienes e instalaciones que construimos, mantenemos y manejamos.

Ética: Aspiramos a los más altos estándares de comportamiento ético. Esto significa hacer lo correcto para nuestros clientes, empleados, las comunidades y el medio ambiente en el que operamos.

Innovación: Está en nuestra naturaleza el pensar diferente, utilice la iniciativa, y positivamente desafía convencionalismos. De lo comercial a lo técnico, buscamos nuevas maneras de agregar valor.

Sensibilidad: Nos tomamos el tiempo para entender lo que quieren nuestros clientes y adaptar nuestros servicios para satisfacer esas necesidades. Somos rápidos en responder cuando surgen retos y hacemos todo lo posible para superarlos.

Calidad y consciencia de costos: Trabajamos para optimizar el valor para nuestros clientes, sin comprometer la calidad e integridad.

Controlar para entregar: Tenemos un enfoque incesante en la entrega, superando las expectativas de nuestros clientes.

2.5 ¿A qué se dedica Petrofac?

Como se mencionó anteriormente, 2015 conmemora los 34 años de servicio de Petrofac en la industria del petróleo y el gas. Durante estos años, la empresa se ha dedicado a construir y desarrollar capacidad y a aumentar la escala y el alcance del portafolio de servicios. A hoy, la organización proporciona servicios a sus clientes en todo el espectro del ciclo de vida de los activos en la industria, de forma independiente o integrada, usando siempre modelos comerciales flexibles que se adaptan a las necesidades de los clientes.

Equipos de trabajo:

- Diseño y construcción de infraestructura de petróleo y gas.
- Operación, mantenimiento y administración de los activos y,
- Capacitación de personal.

Tal y como lo afirma en su página virtual, Petrofac está en la búsqueda de la mejora continua:

“Seguimos desarrollando nuestra capacidad, y en caso de ser apropiado, crearemos alianzas y empresas conjuntas que nos permitan alcanzar nuestros propios objetivos de crecimiento. Tenemos un historial probado de integrar los aspectos de nuestra oferta de servicios, y el despliegue de nuestro propio capital para crear una alineación con nuestros clientes, a través de marcos comerciales adaptables.” (Petrofac website, 2015)

2.6 Unidades de negocio

La compañía se compone de dos grandes divisiones, ECOM – Engineering, Construction, Operations & Maintenance y IES – Integrated Energy Services. Cada división se compone de dos unidades de negocio que ofrecen una amplia gama de servicios complementarios que se apoyan en equipos corporativos y funcionales.

ECOM – Ingeniería, Construcción, Operaciones y Mantenimiento



Figura 3: Estructura General ECOM (Petrofac Website, 2015). La figura muestra las subdivisiones de la unidad de negocio Ingeniería, Construcción, Operaciones y Mantenimiento

Fuente: www.petrofac.com, consultado Noviembre de 2015

Engineerig & Construction (E&C)

Ingeniería y Construcción, incluye ingeniería en tierra y alta mar, instalación de adquisiciones y puesta en marcha de nuevos proyectos. Usualmente se hace entrega de proyectos de E & C en forma de Suma Global y ofrece una variedad de modelos comerciales que se adaptan a las necesidades específicas de los clientes. Petrofac cuenta con 34 años de experiencia en esta área y los servicios abarcan desarrollos greenfield (desde cero) y brownfield (con previo desarrollo).

Engineering & Production Services (EPS)

EPS ofrece una variedad de servicios, por lo general con carácter reembolsable e incluye Ingeniería, Adquisición y Dirección de obra (EPCm), servicios de consultoría y el servicio de formación y entrenamiento reconocido internacionalmente. EPS también ofrece la continuación de proyectos existentes o abandonados en el área operacional y provee servicios de mantenimiento, ingeniería y operaciones en todo el mundo, para proyectos en tierra y en alta mar.

IES – Servicios de Energía Integrados



Figura 4: Estructura General IES (Petrofac website, 2015). La figura muestra las subdivisiones de la unidad de negocio Ingeniería, Construcción, Operaciones y Mantenimiento

Fuente: www.petrofac.com, consultado Noviembre de 2015

Production Solutions

El negocio de soluciones de producción proporciona a los clientes una amplia gama de servicios para ayudar a mejorar la producción, la rentabilidad, la eficiencia operativa, la integridad de activos y la recuperación final de las reservas.

Developments

El negocio de desarrollos integra la capacidad en ingeniería y gestión de proyectos para dirigir el desarrollo de trabajo activo de un cliente bajo modelos comerciales que alinean a la empresa con las necesidades de los titulares de recursos.

2.7 Portafolio de servicios

A través de la diversificación lograda al implementar estrategias de crecimiento horizontal, la empresa ha facilitado el crecimiento de su propio portafolio de servicios tal y como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 2:

Petrofac International Limited - Portafolio de Servicios

A-Z	Servicio
A	Advanced Engineering – Ingeniería Avanzada
	Asset Integrity Assurance – Garantía de la Integridad de Activos
	Asset Management – Gestión de Activos
	Asset Management Programme Development – Programa de Desarrollo de Gestión de Activos
	Asset Management Systems – Sistemas de Gestión de Activos
	Asset Performance Consulting – Consultoría en Rendimiento de Activos
	Asset Performance Improvement – Mejora del Rendimiento de Activos
C	Competence Assurance and Management – Competencia en Aseguramiento y Gestión
	Competence Consultancy – Competencia en Consultoría
	Competence Development and Assessment – Competencia en desarrollo y Evaluación
	Completions - Terminaciones
	Consultancy Services – Servicios de Consultoría
D	Detailed Engineering – Ingeniería Detallada
E	Electrical Power Systems Engineering – Ingeniería de Sistemas Eléctricos
	Emergency Response and Crisis Management – Respuesta de Emergencias y Manejo de Crisis
F	Feasibility and concept engineering studies – Estudios de Ingeniería en Factibilidad y Concepto
	FEED studies – Estudios FEED
	Field Development – Desarrollo de campo
M	Maintenance - Mantenimiento
	Marine Services – Servicios Marítimos
	Mechanical Engineering – Ingeniería Mecánica
	Mechanical Services – Servicios Mecánicos
	Metering – Medición

	Modifications and Upgrades – Mejoras y Modificaciones
O	Operational Excellence – Excelencia Operacional
	Operational Readiness Consulting – Consultoría en Preparación Operacional
	Operational Transitions – Transiciones Operacionales
P	Pipeline engineering – Ingeniería de Tubería
	Planning Environment and New Energy – Planificación del Medio Ambiente y las Nuevas Energías
	Pre-fabrication and Onsite Construction – Pre-fabricación y Construcción en las Instalaciones
	Process facilities – Instalaciones de Procesamiento
	Procurement – Adquisición y Contratación
	Production Enhancement – Mejora de la Producción
	Project and Capital Cost Management – Gestión de Proyectos y Costos de Capital
	Project Management and Technical Authority – Gestión de Proyectos y Autoridades Técnicas
S	Structures offshore and onshore – Estructuras en Tierra y Alta Mar
T	Technical Risk Safety and Environmental – Seguridad de Riesgos Técnicos y de Medio Ambiente
W	Well Design and Construction – Excelente Diseño y Construcción
	Well Project Management – Excelente Gestión de Proyectos

portafolio de servicio que la opresa ofrece al mercado e industria en el que opera.

Fuente: Elaboración propia

2.8 Regiones en las que opera la empresa

La empresa cuenta con siete centros operacionales y presencia en 29 países, lo que le ha permitido permear la industria petrolera alrededor del mundo. Teniendo en cuenta que la industria del petróleo y el gas es una industria extendida a nivel mundial, pero en la que son muy pocos los que logran sobrevivir a su constante fluctuación, se puede afirmar que Petrofac ha desarrollado la capacidad de adaptarse, no solo a estas fluctuaciones, sino que ha logrado expandir sus actividades a nivel mundial con el fin de cumplir su visión y objetivos.

Diferentes empresas en la industria, incluyendo competidores directos, aún están en el proceso evolutivo como Petrofac, sin embargo, gracias a la huella y expansión internacional que la empresa

posee, ésta ha logrado encabezar los primeros lugares en la mesa de decisión de los clientes potenciales

La siguiente figura nos muestra en detalle las regiones y países en los cuales Petrofac está presente.



Figura 5: Petrofac International Limited – Presencia a nivel mundial. La figura muestra cada una de las regiones en las que la empresa opera, así como cada uno de los países en los que le empresa se encuentra presente.

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Clientes

Gracias a la extensa experiencia y a la calidad en el servicio ofrecido, Petrofac ha logrado establecer relaciones a largo plazo con la mayoría de los clientes con los que ha interactuado. A continuación, algunos de los clientes con los que la empresa ha entablado relaciones a través de los 34 años de experiencia:

- Sonatrach - Sociedad Nacional para la Investigación, la Producción, el Transporte, la Transformación, y la Comercialización de Hidrocarburos en Argelia.
- National Oil Corporation (NOC) - Compañía petrolera nacional en Libia.
- Nigerian National Petroleum Corporation (NNPC) - Corporación Nacional Nigeriana de Petróleo.
- China National Offshore Oil Corporation (CNOOC) – Tercera compañía más grande en China.
- Kuwait Oil Company (KOC) – Una de las compañías petroleras más grandes del mundo, localizada en Kuwait y de la cual depende la economía local.
- Petroliam Nasional Berhad (Petronas) – Compañía de petróleo y gas de Malasia, propiedad del estado.
- Qatar Petroleum (QP) – Es la empresa petrolera de propiedad estatal en Catar.
- Saudi Aramco – Empresa estatal de petróleo y gas en Arabia Saudita.
- Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) – Es la compañía nacional de petróleo de Abu Dabi y la compañía petrolera de propiedad estatal de los Emiratos Árabes Unidos.
- Emirates National Oil Company (ENOC) – Es la empresa de energía diversificada de propiedad del gobierno de Dubai.
- OMV Autoridad Austriaca del Petróleo Mineral - es la mayor compañía de producción y refino de petróleo, y operador de estaciones de servicio de Austria con importantes actividades en otros países de la Europa Central.
- Total S.A – Grupo empresarial del sector petroquímico y energético que fue establecido en Francia y se ha extendido a nivel mundial.
- Statoil – Compañía Noruega de Petróleo.
- British Petroleum (BP) – Compañía de energía dedicada al petróleo y el gas natural.
- ConocoPhillips Company – Es la tercera mayor petrolera de los Estados Unidos.
- Shell Oil Company – Es considerada una de las más grandes empresas en la industria petrolera y es la empresa subsidiaria estadounidense de Royal Dutch Shell

2.10 Competidores

Como se mencionó anteriormente, la industria del petróleo y el gas es una industria expandida mundialmente, sin embargo, no todas las empresas logran perdurar debido a los altos estándares que los clientes han establecido en la calidad del servicio que se ofrece. Por esta razón, el número de competidores es menor al número de clientes en el sector de la industria en el que Petrofac opera.

- Amec Foster Wheeler plc – Multinacional británica de consultoría, ingeniería y gestión de proyectos.
- Wood Group – Oficialmente John Wood Group PLC, es una multinacional de servicios de petróleo y gas.
- Aker Solutions – Compañía Noruega de servicios petroleros ubicada en Oslo. Ofrece productos petroleros, sistemas y servicios en todo el mundo para clientes en la industria de petróleo y gas.
- Technip S.A – Empresa que lleva a cabo la gestión de proyectos, Ingeniería y construcción para la industria del petróleo y el gas.
- Saipem S.p.A – Contratista de la industria del petróleo y el gas, que se destaca por el diseño y construcción de tuberías.

2.11 Indicadores financieros

Los indicadores financieros son entendidos como la relación entre cifras extractadas de los estados financieros de la compañía y otros informes contables de la empresa con el fin de reflejar de forma objetiva el comportamiento de la misma.

Estos son el reflejo numérico del desempeño de la organización durante un periodo determinado. Con esto en mente, a continuación, presentaremos los principales indicadores financieros de Petrofac en el periodo comprendido entre 2010 y 2014.

Ingresos Operacionales 2010 – 2014

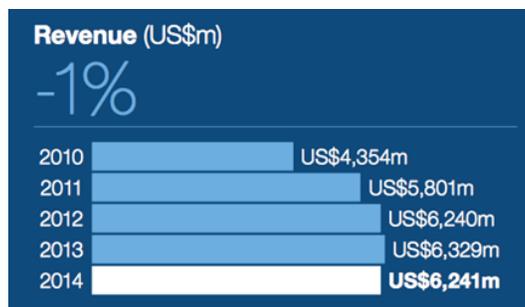


Figura 6: Ingresos operacionales 2010 – 2014 La figura muestra la evolución del indicador financiero ingresos operacionales en los años 2010 a 2014 y el valor de este indicador para el 2014

Fuente: Petrofac International Limited, Reporte anual 2014, online versión.

Este indicador representa la cantidad de dinero recibida, en un periodo determinado, como consecuencia del desarrollo de la(s) actividad(es) económica(s). Como se observa en la gráfica, los ingresos del 2014 representan una disminución del 1,39% comparados con el año anterior (2013) en el que los ingresos fueron iguales a \$6,329 millones de dólares.

De igual forma, es evidente que en el 2011 la empresa incrementa sus ingresos en más de \$1,000 millones de dólares, lo que representa una alta ganancia en términos monetarios. Sin embargo, luego de este importante aumento, se mantiene casi constante para cerrar el periodo 2014 con \$6,241 millones de dólares.

EBITDA 2010 - 2014

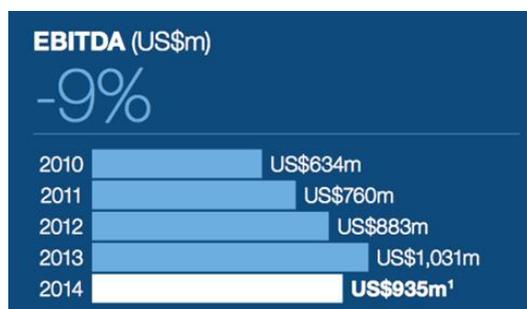


Figura 7: EBITDA 2010 - 2014 La figura muestra la evolución del indicador financiero EBITDA en los años 2010 a 2014 y el valor de este indicador para el 2014.

Fuente: Petrofac International Limited, Reporte anual 2014, online versión.

Con este indicador se logra medir la rentabilidad operativa de la empresa, pues toma en cuenta únicamente los gastos que son necesarios para ejecutar el negocio sobre la base del día a día, sin descontar los gastos financieros. En términos generales, es una medida financiera del flujo de caja.

Como se indica en la gráfica, 2014 cierra con una caída del 9% de rentabilidad operativa, dejando claro que no fue un año positivo en términos de ganancias a nivel operacional para la empresa. Sin embargo, comparado con los años anteriores, no representa una caída menor a la media de los últimos cuatro años.

ROCE 2010 - 2014

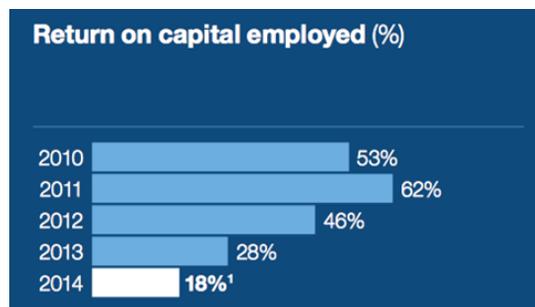


Figura 8: ROCE 2010 -2014. La figura muestra la evolución del indicador financiero ROCE en los años 2010 a 2014 y el valor de este indicador para el 2014.

Fuente: Petrofac International Limited, Reporte anual 2014, online versión.

Este indicador mide la proporción de ganancias ajustadas al monto de capital y deuda requerido por el negocio para su funcionamiento. Es la suma de los activos totales menos la deuda y los pasivos de los accionistas, al incluir el financiamiento a largo plazo, es un indicador fiable de la rentabilidad del negocio.

Sin duda alguna, 2011 fue un año de resaltar para Petrofac tomando en cuenta este indicador, sin embargo, a pesar de una caída del 44%, 2014 representa un año positivo en cuanto a las ganancias reales del negocio.

Beneficio Neto 2010 – 2014



Figura 9: Beneficio neto 2010 – 2014. La figura muestra la evolución del indicador financiero Beneficio Neto en los años 2010 a 2014 y el valor de este indicador para el 2014.

Fuente: Petrofac International Limited, Reporte anual 2014, online versión.

El beneficio neto hace referencia a la diferencia resultante entre los ingresos totales y los gastos totales de un negocio en un periodo específico de tiempo, que, por lo general, es un año. Básicamente determina lo que la compañía ha ganado o perdido luego de descontar los costos operacionales, interese, impuestos y los dividendos, dentro de un periodo específico.

Claramente la gráfica señala 2014 como un año de pocas ganancias para la empresa; en comparación con los años anteriores, el último año de actividades tuvo una caída representativa que indica la necesidad de implementar acciones que le permitan a la empresa disminuir costos, especialmente, operacionales.

Backlog 2010 – 2014



Figura 10: Backlog 2010 – 2014. La figura muestra la evolución del indicador financiero Beneficio Neto en los años 2010 a 2014 y el valor de este indicador para el 2014.

Fuente: Petrofac International Limited, Reporte anual 2014, online versión.

Este indicador hace referencia a las ganancias por recibir de los proyectos que aún se encuentran en marcha. Con este último indicador, podemos señalar que a pesar que 2014 no fue un año de grandes ingresos, fue un año en el que la adquisición de nuevos proyectos fue una meta alcanzada. Dejando un Backlog de \$18.9 billones, 2014 representa un año positivo en cuanto al cumplimiento del objetivo corporativo de adquirir nuevos contratos que representan grandes ingresos a futuro.

En términos generales los indicadores financieros de la empresa permiten concluir que, a pesar de la caída en los resultados durante el 2014, la empresa aún posee el capital y potencial financiero para poder seguir sus operaciones y seguir compitiendo por alcanzar el primer lugar en la mente de los clientes potenciales y existentes.

3 METODOLOGÍA

Las autoras optaron por tres fuentes primarias de recolección de datos, encuestas, focus group y observación directa.

Las encuestas fueron desarrolladas tomando como base los elementos de mercadeo propuestos por Galpin (1997), teniendo en cuenta los aspectos más relevantes de cada uno de los elementos.

Los cuestionarios fueron respondidos por 200 empleados localizados en diferentes ciudades (Sharjah, Abu Dhabi, Chennai y Bombai), elegidos aleatoriamente por el área de Mercadeo y Ventas de la empresa en conjunto con las autoras y bajo la supervisión de [Kaye Krause-Whiteing](#), Vicepresidente del área en la compañía.

Las encuestas fueron revisadas, aprobadas y luego enviadas por correo electrónico a cada uno de los individuos quienes tuvieron un periodo de 15 días hábiles para contestarlas. Los 200 cuestionarios aplicados fueron usados para la tabulación y análisis de datos.

Los focus group fueron también programados con la ayuda del área de mercadeo y ventas de la compañía durante una sesión de entrenamiento en comunicación para los empleados.

La empresa posee una distribución numérica por cargo dependiendo del nivel jerárquico del empleado. Dentro de los niveles usados para los focus group, el área de mercadeo aseguró seleccionar individuos posicionados entre los grados 16 y 20 de la empresa, clasificándolos en un rango medio de jerarquía teniendo en cuenta que el primer rango, luego de obtener un título profesional, es 14 y el rango más alto que se puede alcanzar es 25.

Quince (15) empleados localizados en las instalaciones de la empresa en Sharjah. Emiratos Árabes Unidos, participaron de las dos sesiones de focus group simultáneamente, 8 y 7 empleados en cada grupo. Durante las sesiones, se hizo necesaria la ayuda del personal de mercadeo de la empresa para la recolección de los datos, ya que sólo una de las autoras pudo estar presente.

Las sesiones fueron grabadas en audio y algunas de las respuestas se recolectaron manualmente durante las sesiones. Los audios permanecen bajo los archivos del área de mercadeo y no se cuenta con copia alguna. Sin embargo, fueron revisados el mismo día de las sesiones, con el fin de obtener la mayor cantidad de datos posibles.

Al finalizar las sesiones, el moderador de cada grupo dio una breve explicación de lo que es el mercado interno, sus beneficios y como este puede optimizar cada una de las actividades ejecutadas por cada empleado concluyendo en una mejoría de la productividad general de la empresa, a lo cual los empleados se mostraron positivos y motivados.

De los 215 empleados que participaron en las encuestas y focus group, podemos destacar las siguientes nacionalidades: India, inglesa, libanesa, italiana, escocesa y pakistaní.

4 RESULTADOS

Encuesta

La idea principal de realizar esta encuesta es para obtener herramientas fundamentales que nos ayude a resolver la pregunta esencial y es saber si Petrofac se destaca o no por tener un manejo adecuado del recurso humano. Fueron escogidas este tipo de preguntas estratégicamente con el fin de que nos brindara respuestas alineadas e identificar si la empresa hace un uso o no del mercadeo interno y de sus elementos.

Principalmente la gran mayoría de los empleados encuestados destacaron las referencias personales y las herramientas de búsqueda de empleo como las dos fuentes de información usadas para enterarse de las ofertas laborales que la empresa ofrece. Es importante destacar que durante el proceso de observación y gracias a las diversas charlas informales que se sostuvieron con los empleados, se logró reconocer que la voz a voz es una de las formas más comunes de transmitir información relacionada con las vacantes laborales dentro y fuera de la empresa. Hoy en día muchas empresas se preocupan por reconocer si los empleados nuevos llegan por medio de amigos o familiares que han trabajado en la empresa. Por lo tanto, efectivamente en Petrofac la mayoría de vacantes son transmitidas por amigos y familiares lo cual nos demuestra el alto nivel de pertenencia que tienen los que ya son empleados por la misma y buscan a sus amigos y familiares quieran pertenecer a esta empresa.

Nosotros como futuros administradores debemos preocuparnos por los resultados que una encuesta como esta pueda arrojar, ya que nos puede abrir los ojos y hacernos ver detalles que en el día a día no tenemos en cuenta; por ejemplo, una de las preguntas nos arrojó que un 60% de los empleados ha estado vinculado con Petrofac entre dos y diez años, y cerca del 75% afirmó haber trabajado para su anterior empresa por el mismo periodo de tiempo.

La pertenencia dentro de una compañía es fundamental tanto para analizar si el trabajador se adapta correctamente y sigue las respectivas responsabilidades, sin embargo no olvidemos que

debemos tener en cuenta que la pertenencia de los empleados en sus trabajos anteriores también nos brinda una caracterización del individuo como tal, permitiéndonos evaluar su estabilidad profesional en los últimos años y así no sea con total exactitud pero nos dejara saber cómo podría encajar el trabajador en nuestra compañía o como lo es en este caso, en Petrofac.

El hecho de que un empleado este por más de 2 años trabajando para nosotros, no quiere decir que en algún momento no puedan considerar buscar otras opciones, es aquí donde vemos una línea de riesgo. En el caso de Petrofac, el 62% de los empleados aseguró haber considerado otras ofertas laborales en los últimos seis meses, lo que indica que los empleados no se sienten comprometidos con la empresa y por el contrario, reconocen la existencia de mejores ofertas laborales en el mercado. Esto es un punto no letal para la empresa, pero si crítico que nos debe hacer reaccionar.

En nuestro caso tenemos autoridad moral después de saber cuáles son los resultados y recomendarle a Petrofac que no solo se sienta a gusto al saber que son más las personas que trabajan por más de 2 años a los que se van, ya que si tenemos equipos de trabajo de 10 personas donde 3 desean irse y buscan otras ofertas de trabajo, pues el empeño laboral ya no será de 10 sino de 7 trabajadores que buscan alcanzar un objetivo a futuro lo cual la productividad bajara notoriamente.

Esta empresa tiene la obligación de estudiar periódicamente a sus propios trabajadores que, como tantas veces lo hemos dicho, son su cliente más potencial, una vez la empresa hace 34 años decide trabajar en 29 países debe tomar consciencia que son 29 diferentes nacionalidades, culturas, religiones por no decir más; y tomar partido de darse cuenta que generar activos y rentabilidad financiera es muy importante, pero preocuparse por esas personas también lo es.

Cuando se pidió a los empleados responder si se visualizaban a futuro siendo parte de la empresa, un poco más de la mitad de los encuestados respondió no verse siendo parte de Petrofac en los próximos tres años. Tomando como base la teoría de Bermúdez (2016), la falta de compromiso reflejada por los empleados, afectará el éxito de largo plazo. Debemos tener claro que, así como un estudio de mercadeo se preocupa por saber que busca una persona en un supermercado y busca satisfacer una necesidad, el mismo estudio debe practicársele a los

empleados, ya que saber qué es lo que más quieren es lo más importante para que su empresa pueda dar frutos.

Después de que decidimos estudiar si la persona está feliz o no, el paso a seguir es identificar por que no están felices, por lo que esta encuesta nos permitió identificar el aspecto de mayor relevancia en la toma de decisiones de los empleados al momento de permanecer o no en la empresa, el salario mensual y el proceso de aprendizaje, se destacaron como los dos factores más influyentes, sobreponiéndose al trabajo/tareas asignadas, los desafíos que el empleo implica y la relación directa con los supervisores.

Un cliente interno o externo tiene una misma cosa por cumplir y es su satisfacción. En el caso de un cliente externo está pagando con poder adquisitivo esto que tanto desea, así mismo el cliente interno está pagando con trabajo algo que tanto desea y es ganar dinero. Un buen administrador debe administrar muy bien los recursos con los que cuenta para lograr sus objetivos, pero muchos de ellos solo se convencen en que darle un buen uso al dinero es lo más importante para que no se vaya a quebrar, y es aquí donde se equivocan, un administrador no puede reducir un sueldo o pagar mal por las tareas que hace un empleado, ya que si el mismo empleado decide trabajar por 10 años y aceptar de que la paga está mal simplemente está trabajando por trabajar y no está a fin con las metas y objetivos que la empresa tiene.

De acuerdo a muchas teorías y autores, los empleados admiten que el salario se destacaría como uno de los factores más influyentes para los empleados al momento de decidir permanecer o no en la compañía, se decidió cuestionar la relación: trabajo asignado vs salario, en donde el 77% de la población encuestada afirmó estar conforme. Permitiendo asumir que Petrofac en comparación con otras empresas del sector hace un manejo equilibrado entre estos dos factores.

Con anterioridad se explicaron los elementos del mercadeo interno, uno de ellos como es el sistema de incentivos nos permite observar que de acuerdo a los resultados el salario no es la única forma usada por las empresas para recompensar el trabajo realizado, se buscó conocer si los empleados son conscientes y reconocen otras formas de recompensa usadas por la empresa, sorprendentemente sólo el 56% de los individuos respondió positivamente a esta pregunta y tienen

conocimiento de cuáles son las compensaciones complementarias que ofrece la compañía aparte del salario.

Para muchas empresas ofrecer estos beneficios extra son necesarios cuando se ve notoriamente que un trabajador cumple responsablemente con sus tareas asignadas y da mucho más de que lo que debería. Aquí es donde la empresa decide premiar estos esfuerzos extra que el empleado le brinda a ella; por lo tanto, gracias al resultado obtenido nos damos cuenta que no es problema de Petrofac ya que ellos efectivamente si ofrecen estos beneficios complementarios, pero si es un problema de falta de comunicación entre los líderes y sus empleados, o también un problema de falta de compromiso entre los equipos de trabajo. Un esfuerzo adicional siempre va a ser premiado lo importante es que los trabajadores hagan notar este esfuerzo y por eso puede ser que menos de la mitad no tenga conocimiento porque es un esfuerzo que ellos mismos no han querido ofrecerle a la empresa.

Según la literatura, accionar otros tipos de recompensa aparte del salario mensual ayuda a que los empleados adopten una conducta o ejecuten acciones porque esta les representa un beneficio mayor. Debe existir un compromiso por parte de la compañía haciendo lo necesario para que sus empleados sean conscientes de la existencia de estas premiaciones y puedan ejecutar sus tareas, no solo basándose en el salario, sino en un paquete de compensaciones que le representaran mayores beneficios y por consiguiente un aumento en el nivel de satisfacción.

La satisfacción profesional se relaciona cuando nosotros mismos somos conscientes de que se está haciendo como debería y más cuando ponemos un esfuerzo adicional, es en este punto en el que notamos el impacto positivo que hacemos para que la empresa sea mejor. En Petrofac, más del 90% de los empleados encuestados aseguró sentirse parte importante en el alcance de los resultados generales al considerar que su trabajo genera un impacto directo/indirecto en el alcance de los objetivos globales. Sin embargo, cuando se habló de superar expectativas, cerca del 80% manifestó que el trabajo y las tareas asignadas no han excedido las expectativas que se tenían de estos antes de comenzar a trabajar y sólo el 25% afirmó considerarse sobre calificado para realizar el trabajo asignado.

Aquí podemos identificar dos impactos negativos para la empresa, empleados desmotivados respecto al trabajo asignado por razones completamente opuestas. Por un lado, empleados con expectativas altas que aún no han sido satisfechas y por el otro, empleados que consideran que el trabajo realizado no les representa reto alguno, pues sus habilidades superan las requeridas para ejecutar el trabajo.

Recordemos que uno de los aspectos que tiene en cuenta el mercadeo interno es la posibilidad de unificar los objetivos y metas organizacionales con los objetivos y metas individuales. Al cuestionar a los empleados sobre este aspecto, cerca del 70% aseguró establecer objetivos y metas personales alineadas con los corporativos, permitiendo identificar un esfuerzo organizacional por coordinar e integrar a los empleados hacia un mismo esfuerzo unificado. Por otro lado, existe un aspecto sobresaliente que debe tenerse en cuenta y es que la visión y los valores corporativos deben actuar como eje unificador entre la empresa y sus empleados.

El 66% de los empleados entrevistados afirmó que tanto la visión como los valores corporativos se asimilan a los propios, personales y laborales. Gracias a la respuesta tan positiva nos damos cuenta de que Petrofac se enfoca en que los empleados se identifiquen con la visión y los valores organizacionales, logrando crear una cultura de marca en la que los empleados logren sentirse y se crean parte indispensable en el alcance de los objetivos y metas y por lo tanto, del éxito organizacional.

También existe otro elemento fundamental del mercadeo interno y es el del entrenamiento y desarrollo constante ofrecido a sus empleados. Entendemos que este entrenamiento es una de las herramientas claves para la retención y motivación de los empleados. Una empresa debe periódicamente entrenar a sus empleados, ya que esto es un factor tanto motivacional como de productividad, de acuerdo a la encuesta nos dimos cuenta que el 96% de los individuos encuestados manifestó haber recibido entrenamiento en los seis meses previos a la aplicación de la encuesta. Esto hace destacar a Petrofac como una empresa que se enfoca en la capacitación y el desarrollo de nuevas habilidades en sus empleados, a través del entrenamiento planeado y continuo, logrando alcanzar la satisfacción tanto personal como profesional.

El empoderamiento es uno de los elementos más importantes del mercadeo interno ya que se basa en la relación supervisor-empleado, básicamente es la interacción entre un líder y su equipo de trabajo, con la ausencia de este buen relacionamiento es imposible que un equipo de trabajo alcance sus objetivos y al tener varios equipos de trabajo con ausencia de esta, una empresa lograra ser exitosa en lo que hace.

Uno de los resultados que obtuvimos por medio de la encuesta fue esta evaluación, se les preguntó a los empleados calificar el trato recibido por parte de los supervisores, dentro de los resultados el 100% de los empleados calificó este aspecto positivamente en una escala entre bueno, muy bueno y excelente. Esto permite evidenciar los esfuerzos alcanzados Petrofac en establecer equipos de trabajo dinámicos pero que siempre exista un buen ambiente de trabajo.

El empleado de esta empresa considera que su superior aporta a su crecimiento profesional, inspira confianza y permite una comunicación efectiva, se siente motivado y dispuesto a comprometerse a fondo con el fin de alcanzar los objetivos de grupo y empresariales. En cuanto al liderazgo, se buscó evidenciar si los empleados identifican a sus supervisores como ejemplos y roles a seguir, ya que esto hace parte de la motivación y satisfacción en el área laboral. El 94% de los empleados aseguro ver a los supervisores inmediatos como un líder positivo e influyente en su desarrollo laboral.

Los elementos del mercadeo interno fueron establecidos con un fin y es de que todos se puedan implementar efectivamente en cualquier empresa sea pequeña o grande, una empresa siempre debe ser consciente que tiene dos tipos de clientes y que a los dos los debe estudiar y satisfacer de diferentes maneras. Por medio de la encuesta nos hemos ido dando cuenta que efectivamente Petrofac ha implementado el endomarketing en su organización, puede que los resultados del estudio de cada uno de los elementos no sea lo esperado, pero más hace una empresa que tienen conocimiento de lo que debe cambiar a una que cree que hace bien las cosas, pero en el fondo no logra su éxito organizacional.

Volvemos a uno de los puntos que más se evidencia en Petrofac y es el de la comunicación, esta se identificó como esencial para su funcionamiento diario ya que sin comunicación no existe

forma alguna de unificar a la empresa con sus empleados. Identificamos a Petrofac como una empresa que usa un sistema de información generalmente horizontal en el que los directivos generan la información y esta es llevada a los empleados a través de sus supervisores/lideres. En este aspecto, el 96% de los empleados aseguro sentirse confiado con la información que recibe y satisfecho con las diferentes formas de comunicación usadas por la empresa, que generalmente se basan en conversaciones cara a cara y correos electrónicos.

Estratégicamente se usó preguntas en la encuesta que nos hiciera identificar si efectivamente existía un entorno físico adecuado para los empleados, ya que es este el elemento que más influye físicamente con el empleado, es el entorno donde se desarrollan las actividades diarias de una persona y es el que más influye tanto positiva como negativamente en las actitudes tanto personales como profesionales. Por lo tanto, se identificó que cerca de un 39% de los empleados no se siente a gusto con el entorno físico, lo que representó un aspecto alarmante por lo que se hizo necesaria la observación con el fin de identificar la causa.

Siendo así, se le califico a Petrofac teniendo un aspecto negativo, debido al choque cultural que existe entre las diferentes nacionalidades y no por falta de interés de la compañía por brindar un lugar adecuado de trabajo a sus empleados. A través de la observación se pudo identificar que la gran mayoría de empleados en la empresa proviene de la India, un país con tradiciones y hábitos específicos que en ocasiones generan gran impacto e inconformismo en otras culturas, especialmente las provenientes de occidente.

Focus Group

El objetivo principal de las dos sesiones de focus group fue identificar si los empleados, siendo conscientes o no, pueden reconocer las prácticas de mercadeo interno dentro de la empresa. Al igual que las encuestas, la dinámica de los Focus Group fue basada en los elementos del mercadeo interno propuestos por Galpin (1997). Durante la sesión, se dio a conocer la definición de cada uno de los elementos a los empleados y con base en ello se inició la discusión general.

Por medio de los resultados de ambos métodos se puede concluir que, en cuanto al empoderamiento, ambos grupos coincidieron en que la empresa cuenta con un alto nivel de empoderamiento debido a la amplitud de actividades que se realizan. Varios de los empleados añadieron que este nivel de empoderamiento se da generalmente por la necesidad de delegar funciones y optimizar tiempos.

Dada la amplitud de actividades, supervisores y directivos no cuentan con el tiempo y capacidad necesarios para revisar y monitorear cada una de las actividades que se realizan. Sin embargo, los empleados mencionaron que, para ser empoderados, estos deben ser entrenados y estar familiarizados con el trabajo a realizar, con el fin de generar la confianza necesaria en sus jefes. En consecuencia, este elemento de mercadeo solo se aplica cuando el empleado demuestra tener capacidades y habilidades para responder por las actividades y procesos designados.

El liderazgo de alto nivel fue el segundo elemento a analizar. La mayoría de los empleados aseguraron sentirse parte de una familia desde el primer momento en que la palabra liderazgo fue mencionada, destacando que la empresa se asegura de unificar los ideales individuales y colectivos a través de la visión y la misión. Por lo tanto, los empleados concluyeron que, a pesar de no haber una interacción directa con todos los directivos de la empresa, estos se sienten inspirados y motivados a trabajar por un bien y objetivos comunes.

En cuanto al tema de recompensas estratégicas, muchos de los empleados desconocían lo que estas incluían. Por esta razón, se hizo necesario hacer una explicación más profunda y explícita. Los empleados reconocieron que la empresa incluye diferentes tipos de recompensas, entre las cuales están: reconocimiento ante los demás empleados en las reuniones semanales o mensuales; entrega de certificados o diplomas por la ejemplar labor ejecutada; asignación de actividades especiales que requieren de alta responsabilidad por parte del empleado; aumentos de sueldo y bonos anuales; seguro médico internacional de alta calidad; seguros contra accidentes para aquellos trabajadores quienes se exponen a actividades de alto riesgo; tiquete aéreo anual de ida y vuelta al país de origen; entre otros.

Más tarde después de la discusión, los empleados afirmaron estar satisfechos con los tipos de recompensas que la empresa otorga, sin embargo, destacaron que al hacer un benchmarking con lo que otras empresas ofrecen, Petrofac aún puede mejorar en ciertos aspectos, incluido el salario mensual.

Respecto al entorno físico los empleados difirieron en respuestas. Para la mayoría, el entorno físico que ofrece la compañía no es el propicio para considerar este punto como uno de los aspectos fuertes de la empresa en comparación con otras. Este dinamismo en respuesta puede considerarse por la diferencia cultural tan grande que tiene la organización, la cual reúne a personas de muchos países, las cuales son personas que crecieron en diferentes ambientes tanto familiares, como estudiantiles y de trabajo. Tanto la encuesta como el focus group alinea las percepciones hacia un mismo lado, por lo cual se recomienda a Petrofac hacer mucho énfasis en este punto, los líderes deben hablar directamente con sus equipos y todos los trabajadores, con el fin de entender que es lo que quieren y que es lo que les afecta en cuanto al entorno físico.

Varios de los empleados se orientaron a juzgar este elemento desde el punto de vista del respeto a los compromisos adquiridos. Algunos de ellos aseguraron que la empresa no cumple con dichos compromisos a menos que los empleados se encuentren en un alto rango de jerarquía. Por ejemplo, uno de los trabajadores aseguro haber sido contratado como empleado permanente en oficina; sin embargo, luego de seis meses de estar trabajando para la empresa, este fue reasignado y enviado a ejecutar trabajo de campo en otro país.

Notamos que los trabajadores señalaron que a pesar de que el sueldo y otros beneficios mejoran al ser reasignados, esto les representa cambiar el estilo de vida y en muchas ocasiones sacrificar su vida en familia por conservar su lugar en la compañía, lo que al final les causa insatisfacción y la necesidad de buscar otras oportunidades fuera de la empresa.

Otro de los puntos que señala la teoría respecto al entorno físico es la combinación entre ubicación, olor, sonidos y limpieza del lugar en el que se labora. Respecto a este tema, se tuvieron puntos de vista muy diferentes que se pudieron brevemente clasificar por el país de origen. Las personas provenientes de países del oeste, afirmaron no sentirse satisfechas con los fuertes olores

provenientes de la comida y/o la cultura de aseo de muchos de los compañeros de trabajo. Por el contrario, aquellos empleados provenientes de oriente no presentaron disgusto alguno respecto a este punto.

El choque intercultural entre comunidades de empleados es evidente, sin embargo, cada empleado luego de cierto periodo de tiempo en la empresa tiende a adaptarse y a aceptar las diferencias.

En cuanto a los sonidos, la mayoría aseguro que esto depende de la disciplina para la que se trabaje, aquellos departamentos en los que se requiere un mayor número de personal poseen un alto nivel de contaminación auditiva lo que en ocasiones causa inconformismo para aquellos empleados que disfrutaban de un lugar silencioso para trabajar.

Respecto a la ubicación, teniendo en cuenta que solo estamos enfocándonos en los dos edificios localizados en Sharjah, los empleados afirmaron estar satisfechos respecto al área en la que la empresa se localiza, sin embargo, mencionaron algunos puntos de insatisfacción entre los cuales se encuentran: pocos espacios de parqueo, la no existencia de puentes peatonales para el cruce de las calles, desaseo en los alrededores del edificio a ciertas horas y ciertos días de la semana, entre otros.

Igualmente, nos hablaron de la limpieza al interior de la empresa, en la que los empleados se mostraron satisfechos respecto al servicio prestado, afirmando que, si en ocasiones se presenta desaseo en ciertos lugares (cafeterías), se debe al comportamiento, costumbres y cultura de los mismos empleados y no de la compañía y de las personas contratadas para desempeñar esta labor.

Los sistemas de incentivos fueron considerados una de las deficiencias de la empresa por todos los presentes en las sesiones. Estos afirmaron que el único incentivo otorgado por la empresa, basado en los esfuerzos individuales y/o grupales, son los bonos anuales establecidos por los resultados finales de la evaluación anual de desempeño.

La mayoría sugirió que la empresa deberá enfocar sus esfuerzos en encontrar otro tipo de incentivos que les permitan a los trabajadores sentirse valorados y les incentive a comprometerse

con la labor que desempeñan. En este punto se evidencia que puede que exista una falta de comunicación, una multinacional posicionada en 29 países no solo va a tener un beneficio anual, el problema es que no hacen ver los otros que pueden ofrecerles a aquellos que se esfuerzan adicionales a sus tareas asignadas. Este punto debe ser más alineado entre los líderes y los trabajadores, ya que debe existir un alcance de metas establecidas y horas adicionales que sean buscadas tanto individualmente como en grupo.

La comunicación interna fue destacada como una de las fortalezas de la compañía a la hora de hablar de nuevos proyectos o metas alcanzadas en general por la organización. Teniendo en cuenta las diferentes formas de comunicar mencionadas en el marco teórico, los empleados afirmaron sentirse satisfechos respecto a los canales de comunicación, la frecuencia, inclusión, entre otros.

Dos de las formas de comunicación más relevantes que notamos fueron el correo electrónico y las reuniones cara a cara, estas fueron mencionadas y establecidas como los dos canales más importantes para comunicar dentro de la cultura de Petrofac.

Los directivos aseguraron que una comunicación cara a cara les permite tanto a los subordinados como a ellos tener un nivel de compromiso y entendimiento más elevado, sin embargo, añadieron que reforzar este tipo de comunicación a través de los correos electrónicos, les permite un contacto continuo y evita la confusión, pues permite la inclusión de otros trabajadores no presentes en los encuentros cara a cara (esto teniendo en cuenta el tamaño de la empresa).

Al contrario de la encuesta en este grupo de personas logramos percibir que no muchos han sido recomendados por familiares o amigos, al contrario, el puesto de trabajo lo encontraron la intranet o en la misma revista interna de la empresa. La empresa emplea tiempo y dinero en mantener a los empleados comunicados a través de medios interactivos y fuera de la rutina, con el fin de darles la posibilidad de sentirse en un ambiente que se adapta a sus necesidades y a la constante evolución.

En cuanto al el entrenamiento y desarrollo del personal se tornó en un tema sensible dentro de los participantes. Logramos identificar que mientras que unos afirmaron estar satisfechos, otros mostraron total inconformidad respecto al tema. No existe un equilibrio frente a este tema ya que algunos de los empleados consideran que la empresa debería entrenar a sus empleados con el fin de desarrollar sus capacidades y habilidades hacia un área de experiencia específica, así optimizarían procesos y aumentarían el nivel productivo. Por el contrario, la empresa opta por entrenamientos grupales en los que los individuos no tienen la oportunidad de desarrollar habilidades individuales.

Un tema que nos ocasiono mucha curiosidad fue que este grupo de trabajadores afirmaron que la empresa hace lo necesario por mantener a sus empleados ‘al día’ respecto a las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo que se le asigna. En esta postura, se destacó que, debido al número de trabajadores, se hace imposible brindar entrenamientos individuales a todos y cada uno de los trabajadores.

Sin embargo, a nivel general, se pudo concluir que la empresa procura brindar el entrenamiento necesario a sus trabajadores a través de diferentes herramientas, dentro de las que se mencionaron, los cursos online, entrenamiento con expertos internos y externos en la materia, entre otros.

5 CONCLUSIONES

Personalmente consideramos que la compañía Petrofac ha desarrollado un buen trabajo para los 34 años que tiene ya posicionada en los 29 países. Hoy en día no encontraremos una empresa totalmente perfecta en cuanto al tema del endomarketing, sin embargo, ha tenido en cuenta los elementos fundamentales del mercadeo interno que es lo más importante. Es importante tener claro que el valor agregado más importante para esta investigación fueron el focus group y las encuestas realizadas por los empleados. Estas técnicas de investigación nos ayudaron a saber cuáles han sido los elementos del mercadeo interno más utilizados y menos utilizados por esta empresa.

Por medio de estas herramientas nos hemos dado cuenta que hoy en día el tema del endomarketing es algo que incrementa bastante la productividad y permanencia de un trabajador dentro de una compañía. Por lo cual podemos recomendarle a Petrofac que debe hacer énfasis en los puntos críticos como el tema de las recompensas, la empresa premia a aquellos que realizan esfuerzos adicionales, pero no olvidemos que el objetivo de tener estas recompensas y bonificaciones adicionales al salario es con el fin de impulsar el trabajo de los empleados. Por esto la empresa debe hacerle saber al 100% de sus empleados por lo mínimo cuales son las recompensas dependiendo al cargo. La empresa es consciente de la importancia que juegan los empleados para el alcance de los objetivos organizacionales, sin embargo, ignora la existencia del mercadeo interno en algunos aspectos como herramienta unificadora entre empresa y cliente interno.

No obstante, los elementos del mercadeo interno son usados de forma independiente en cada una de las áreas de la empresa y modificados de acuerdo a las necesidades particulares de los empleados que la componen. Por lo tanto, en el caso de Petrofac existe una mínima estrategia global que le permita a todas las áreas seguir un protocolo respecto a cómo manejar y satisfacer al cliente interno. Se le recomienda a la compañía hacer esfuerzos adicionales de capacitar con mayor periodicidad a los empleados, mejorar con actividades las relaciones entre los líderes y sus equipos de trabajo.

Los puntos que podemos destacar de Petrofac es que logra unificar a sus empleados gracias a la armonía de marca, familiarizando a los empleados con la misión y valores corporativos lo que les induce a alcanzar los mismos objetivos colectivos. Esto se evidencio al momento de preguntarles sobre el conocimiento de las normas y del manual con el que cuenta la empresa. Por lo que la comunicación es otro punto a destacar que ha tenido la empresa de impulsar cada valor y objetivo que tiene por medio de estos manuales y revistas.

Cabe destacar que la comunicación es el eje principal de las actividades en Petrofac y el elemento de mercadeo interno que mejor se evidencia dentro de sus actividades ya que la empresa promueve y utiliza diferentes tipos de comunicación que al final están orientados a un mismo objetivo, informar ya sea de los logres recientes o para premiar a algún trabajador destacado en su respectiva área de trabajo. Valoramos mucho que para Petrofac un empleado informado logra desarrollar un nivel de compromiso mayor que un empleado que no se entera de los que sucede con la empresa para la que trabaja.

Pudimos notar que los empleados son conscientes de su relación con la empresa y del impacto de su trabajo en los resultados de la misma, sin embargo, no son conscientes de la relación que existe entre ellos y el cliente externo, lo que se visualiza como una de los aspectos a mejorar si se busca aplicar el mercadeo interno como filosofía corporativa. Es importante que Petrofac invierta en tiempo y recursos para conocer las diferentes culturas ya que son equipos de trabajo que se relacionan entre si y si no existe una buena relación entre ellos no lo habrá con el cliente externo.

Para terminar, concluimos que la multiculturalidad es uno de los retos más grandes de la empresa y a su vez, su mayor fortaleza. Contando con una variedad de más de 80 nacionalidades, la empresa ha logrado desarrollar un ambiente de tolerancia y colectividad entre los empleados y a su vez, se ha permitido adaptarse al punto de identificar las necesidades de sus trabajadores con el fin de brindar un empleo y ambiente laboral que satisfagan y comprometan, sin embargo estos resultados nos hace pedirle a la empresa que invierta y se preocupe cada vez más por cada uno de los empleados, ya que todos son diferentes, todos piensan diferente; la mayoría hablan otro idioma, entre muchas otras diferencias que debe hacer reaccionar a Petrofac para que construya una mejor alianza entre los equipos y sus líderes.

Con el fin de reforzar otro de los elementos del mercadeo interno, el empoderamiento se evidencia como parte de la delegación de funciones y la optimización de tiempos, más que como una forma de aumentar el rendimiento y compromiso del empleado. Teniendo claro entonces que en Petrofac el liderazgo de alto nivel se hace presente en ella a través del soporte brindado por los directivos a los empleados en los diferentes niveles organizacionales y la visibilidad de estos para todos y cada uno de los empleados. Una de los aspectos a destacar de Petrofac es que los líderes son visibles y accesibles.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M. (2003), Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1177-1186. doi: 10.1108/03090560310498813
- Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1221-1241. doi: 10.1108/03090560310486960
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1-18.
- Anaza, N.A. & Rutherford, B.N. (2012), Developing our understanding of patronizing frontline employees, en Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, pp. 32.
- Argyle, M. (1994), The Psychology of Happiness, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1248.
- Ashill, N.J., Rod, M. & Carruthers, J. (2008), The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context, en Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, pp. 35.

- Bannel, Y. (1989), Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy, en Gascó, M. & Rabassa, N. (1999), Marketing interno mix: Análisis de la variable comunicación interna, *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, pp. 472.
- Barranco, S.J. (2007), Marketing Interno [Versión Electrónica], en Lozano, M.C. (2016), El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, pp. 88.
- Barranco, F.J. (1993), Planificación estratégica de recursos humanos: el marketing interno a la planificación, en Gascó, M. & Rabassa, N. (1999), Marketing interno mix: Análisis de la variable comunicación interna, *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, pp. 472 y 473.
- Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), pp. 28-49. doi: 10.1108/JSTP-09-2014-0216
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), Marketing Services: Competing through Quality, *The Free Press*, New York, NY.
- Berry, L.L. (1981), The employee as costumer, *Journal of Retail Banking*, 3(March), pp. 25-8.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. & Burke, M.C. (1976), Improving retailer capability for effective consumerism response, *Journal of Retailing*, 52(3), pp. 3-14, 94
- Blanchard, K., (2009), Liderazgo de nivel superior, 1ra Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, New Jersey, Estados Unidos.

- de Brum, A.M. (2000), Um Olhar sobre o marketing interno, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1256.
- de Brum, A.M. (1998), Endomarketing como estratégia de gestão, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1255.
- Carroll, A.B. (2006), Trust is the key when rating great workplaces, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 183 y 184.
- D'Aprix, R. (2009), The credible company, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 187.
- Daft, R.L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. (1987), Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 187.
- Dahl, A. & Peltier, J.W. (2014), Internal marketing and employee satisfaction and loyalty: cross-cultural scale validation in context of U.S. and German nurses, University of Wisconsin-Whitewater, 27, pp. 43-53.
- Denton, D.K. (1990), Customer focused management, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1251.
- Dolphin, R.R. (2005), Internal communications; Today's strategic imperative., en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 185.

- Edelman Trust Barometer. (2012), Edelman Trust Barometer: Executive Summary. Recuperado de <http://www.scribd.com/doc/79026497/2012-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*.
- Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, 42(11/12), pp. 1246-1264. doi: 10.1108/03090560810903664
- Galpin, T.J. (1997), Making strategy work, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1223.
- García, M., Posada, N. & Hernández, C. (2012), La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción, *Contribuciones a la economía revista*, en línea www.eumed.net (consultado, Abril, 2016).
- Gascó, M. & Rabassa, N. (1999), Marketing interno mix: Análisis de la variable comunicación interna, *Capital Humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 12(122), pp. 38-48. ISSN 1130-8117
- George, W.R. (1990), Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level, en Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, pp. 452.
- Grönroos, C. (1993), Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1255.

- Grönroos, C. (1985), Internal marketing – theory and practice, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1222.
- Grönroos, C. (1981), Internal marketing – an integral part of marketing theory, en Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, pp. 451.
- Gronstedt, A. (2000), The customer century: Lessons from world-class companies in integrated marketing communication, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 184.
- Gummesson, E. (1991), Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1222.
- Gummesson, E. (1990), Marketing organization in service businesses: the role of the part-time marketer, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1234.
- Hale, J. (1998), Strategic rewards: keeping your best talent from walking out the door, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1223.
- Joseph, W.B. (1996), Internal marketing builds service quality, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1252.
- Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002), Internal communication during change management, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 185.

- Las Casas, A.L. (1999), *Calidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*, en Ferreira, A. (2008), *Broadening even more the internal marketing concept*, *European Journal of Marketing*, pp. 1246.
- Levering, R. (1997), *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons (e outros tão ruins)*, en Ferreira, A. (2008), *Broadening even more the internal marketing concept*, *European Journal of Marketing*, pp. 1256.
- Lozano, M.C. (2016), *El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional*, *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(2), pp. 87-97. ISSN: 2157-3182
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), *Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications*, *International Journal of Business Communication*, 51(2), pp. 183-202. doi: 10.1177/2329488414525399
- Naudé, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003), *Identifying the determinants of internal marketing orientation*, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1205-1220. doi: 10.1108/0390560310486951
- O'Sullivan, F. (2013), *Internal marketing and how it can make or break marketing projects*, *Veterinary Ireland Journal*, 3(10), pp. 547-550. Recuperado de http://www.veterinaryirelandjournal.com/files/la_oct_2013
- Osterman, P. (2006), *The wage effects of high performance work organization in manufacturing*, en Yao, Q., Chen, R. & Cai, G. (2013), *How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance*, *Social Behavior and Personality*, pp. 531.

- Pfeiffer, J. (1998), Six dangerous myths about pay, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1223.
- Quirke, B. (2008), Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 187.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2003), Internal marketing issues and challenges, *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1177-1186.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
- Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1993), The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 219-232.
- Rosenbluth, H.F. & Peters, D.M. (1992), Customer Comes Second and Other Secrets of Exceptional Service, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1253.
- Saks, A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 184.
- Shah, A. (2014), Internal marketing' effect on employees' satisfaction, productivity, product quality, consumer satisfaction and firm performance, *American Journal of Management*, 14(4), pp. 33-39.

- Tansuhaj, T. Randall, D. & McCulloch, J. (1988), A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, en Ahmed, P.K., Rafiq, M. & Saad, N.M. (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies, *European Journal of Marketing*, pp. 1222.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990), Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation, en Yao, Q., Chen, R. & Cai, G. (2013), How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance, *Social Behavior and Personality*, pp. 530.
- Thornton, P.M. (1994), Surviving in the 1900s through integrated marketing, en Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees’ and managers’ organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, pp. 35.
- Tsai, Y. & Tang, T.W. (2008), How to improve service quality: internal marketing as a determining factor, en Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees’ and managers’ organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, pp. 35.
- Ulrich, D. (1992), Strategic and human resource planning: linking customers and employee, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1252.
- Varey, R.J. (2000), A broader conception of internal marketing: a social constructionist perspective, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1251.
- Varey, R.J. (1995), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, en Ferreira, A. (2008), Broadening even more the internal marketing concept, *European Journal of Marketing*, pp. 1246

- Wang, E.S.T. (2014), Moderators of the relationship between social bonding and organizational commitment, en Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016), Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes, *Journal of Service Theory and Practice*, pp. 29 y 31.
- Welch, M. & Jackson, P.R. (2007), Rethinking internal communication: A stakeholder approach, en Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014), Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications, *International Journal of Business Communication*, pp. 185.
- Winter, J.P. (1985), Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite, en Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, pp. 452.
- Yao, Q., Chen, R. & Cai, G. (2013), How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance, *Social Behavior and Personality*, 41(4), pp. 529-538.
- Zeithalm, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1988), Communication and control processes in the delivery of service quality, *Journal of Marketing*, 52(April), pp. 35-48.