

**EL PORQUÉ DE LA ALTA ROTACIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS
CONTRATISTAS QUE TRABAJAN PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS
DEL ESTADO.**

Ensayo

SANDRA LILIANA NIETO SIERRA



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bogotá, D.C.

2014

**EL PORQUÉ DE LA ALTA ROTACIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS
CONTRATISTAS QUE TRABAJAN PARA EL SECTOR DE HIDROCARBUROS
DEL ESTADO.**

Ensayo

SANDRA LILIANA NIETO SIERRA

Código d4007231



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA**

Bogotá, D.C.

2014

1. Introducción

El presente ensayo se refiere al Porque de la Alta Rotación de Personal en las Empresas Contratistas del Sector de Hidrocarburos, tomando como ejemplo la Gestoría Administrativa donde es visible esta situación.

Las causas principales pueden ser: La Carga Laboral, La Inestabilidad Laboral, El Clima Laboral y Escala Salarial.

El interés de desarrollar este tema como futura Administradora de Empresas es el identificar las causas del problema, cómo lo podemos solucionar y cuál es el aprendizaje que nos deja para evitar futuras situaciones de esta índole, teniendo claro que lo más importante de una organización es su recurso humano.

2. Objetivo General

Analizar las principales causas del porqué de la rotación de personal en las empresas contratistas del Sector de Hidrocarburos del Estado es alto, tomando como muestra el contrato de la Gestoría Administrativa; Soportándonos en documentos como: Guía de Aspectos y Condiciones Laborales en Actividades Contratadas por el Sector de Hidrocarburos del Estado, Tabla de Niveles Salariales para Carrera Técnica y Administrativa y Guía para la Administración de Gestión de Contratos y Convenios.

3. Objetivos Específicos

- Establecer las causas de la rotación de personal
- Analizar los efectos del movimiento de personal a la empresa contratista
- Garantizar el servicio que se presta al cliente
- Valorar la gestión que se realiza

4. El porqué de la alta rotación laboral en las empresas contratistas que trabajan para el Sector de Hidrocarburos del Estado

En la actualidad en el Sector de Hidrocarburos, existe un modelo de contratación relativamente nuevo, el cual involucra tres aspectos (planeación; contratación y ejecución), estos tres grupos deben trabajar en sinergia para cumplir de manera oportuna con el objeto del contrato.

Para entender cómo funciona cada área, según la (Guía para la Administración y Gestión de Contratos y Convenios), se hace una pequeña descripción; La planeación de cada contrato la efectúa la dependencia que necesita el servicio de la empresa de hidrocarburos; quien lleva a cabo la parte precontractual hasta la adjudicación y firma del contrato es una empresa contratista, y quien ejecuta el contrato es la Gestoría Administrativa que es una empresa contratista, en compañía de un(a) Gestor Técnico que puede ser un funcionario de la empresa de hidrocarburos o contratada y un Administrador del contrato que debe ser un funcionario de la empresa de hidrocarburos.

Como vamos a tomar de ejemplo a la Gestoría Administrativa es esta quien debe hacer cumplir con lo que se pactó en el contrato, rigiéndose según lo establecido en la (Guía para la Administración y Gestión de Contratos y Convenios).

Para el desarrollo del contrato la Gestoría Administrativa tiene un grupo de trabajo que consta de laborales, financieros y HSE, es de aclarar que la parte jurídica la maneja directamente la empresa del estado.

En el perfeccionamiento del contrato el Gestor Técnico y el Administrador tienen actividades específicas que deben socializarse al equipo de trabajo para tener la trazabilidad del contrato.

Desafortunadamente cuando esto no se cumple los inconvenientes que se presentan son considerables. Y es aquí donde se desprenden algunas de las causas de la Alta Rotación de Personal en la Gestoría Administrativa.

5. Por maltrato recibido por algunos funcionarios de la Empresa de Hidrocarburos?

Tomando como referencia la (Guía para la Administración y Gestión de Contratos y Convenios), donde encontramos las funciones a ejercer por cada uno de los roles que intervienen en el contrato; en algunas oportunidades uno o dos de los roles no cumple con las funciones allí expuestas, lo que hace que la ejecución del contrato no sea la mejor, esto con lleva a una serie de retrasos, incumplimientos entre otros, como en cualquier trabajo cada rol asegura su gestión mediante comunicados, reuniones, alertas, compromisos y es precisamente allí donde se inicia una serie de maltratos verbales y escritos donde resaltan la importancia y diferencia de ser funcionarios de una empresa del estado y un contratista.

Este tema ha sido tan fuerte al interior de la empresa, que se ha logrado efectuar una serie de campañas al no al maltrato y si a la igualdad.

Esto son algunos ejemplos de las campañas:

¿Doy ejemplo de integridad?

Integridad

♥ Me Gusta 8

En nuestro código de ética se define la integridad como el comportamiento visible que nos muestra como personas coherentes y confiables, porque actuamos como decimos y pensamos. Aunque muchas veces decimos que actuamos con integridad, ¿será cierto que siempre somos coherentes entre lo que decimos y pensamos? Nuestro actuar debe ser siempre el mismo, tengamos o no quien nos esté observando o escuchando.

"Que sea íntegro sin necesidad de que me estén mirando o escuchando, es lo que todos esperan de mí"

Imagen 1-Tomada del código de Ética de Ecopetrol ¿Qué conductas caracterizan nuestros valores y principios?

¿Está seguro de que sabe cuáles son sus funciones y los procesos del equipo del que hace parte?

Procesos

♥ Me Gusta 11

"Yo tengo mi proceso", "Es que ese proceso no es mío", "Aquí si trabajamos bien los procesos del área, lo que pasa es que en otras no es igual", "Pero si aquí siempre hemos cumplido el proceso, porque dicen ahora que vamos a gestionar por procesos"..... estas son algunas frase que escuchamos en diferentes áreas de la organización. Y sí, es cierto, nosotros tenemos procesos diseñados, procedimientos y normas que los rigen, pero también es cierto que en muchas ocasiones sólo las conocemos nosotros, no están estandarizados o aplican sólo para un área cuando el proceso se cumple en diferentes áreas o regiones. Esto hace que no cumplamos de manera consistente con la forma de hacer las cosas y con las metas por las que respondemos. Ecopetrol le apostó a implementar un sistema de gestión integral basado en procesos, para lograr la excelencia. Hoy, a mediados de 2013, es mucho lo que hemos avanzado.

Imagen 2-Tomada del código de Ética de Ecopetrol ¿Qué conductas caracterizan nuestros valores y principios?

¿Qué tan ‘saludable’ es usted?

Buen trato

♥ Me Gusta 13

¡**Buen día!** Saludar, más que pronunciar unas simples palabras, es un acto de educación que tiene de trasfondo muchos elementos que jamás imaginaría. Por ejemplo, sin ser su intención, puede que al saludar a un desconocido esté formando una gran amistad; o que con sus palabras le haga un rato feliz a alguien que pasa por un mal momento.

Imagen 3-Tomada del código de Ética de Ecopetrol ¿Qué conductas caracterizan nuestros valores y principios?

“El que llega saluda y el que se va se despide”

Buen trato

♥ Me Gusta 17

Este dicho popular resume el significado del saludo, pilar básico de la educación y que revela muchos detalles sobre el carácter y la buena formación de las personas. Saludar no es un acto exclusivo para los conocidos o amigos, es la mínima cortesía que deben recibir quienes lo rodean.

Si sube a un ascensor, llega a una oficina o a una sala, realiza una llamada o escribe un correo, lo mínimo que se espera de usted es que salude a quienes lo rodean. Esta acción no sólo habla de su buena educación sino que puede abrirle el paso a un buen día.

Imagen 4-Tomada del código de Ética de Ecopetrol ¿Qué conductas caracterizan nuestros valores y principios?

Las saludables consecuencias de un gran saludo

Buen trato

♥ Me Gusta 18

“Llegó la alegría del lugar” suelen decir algunos cuando una persona amable llega y con un gran saludo los abstrae por un momento del día a día y logra dibujarles una gran sonrisa. Y es que sin saberlo, muy probablemente quien está frente a usted necesite de su buena

energía. Detrás de cada rostro siempre hay una historia, detrás de esa historia, puede esconderse una situación de tristeza, de estrés o de angustia y lo que usted no sabe, es que un buen saludo puede ayudarle.

El saludo refleja muchas cosas, además de buenos modales y cortesía, muestra el interés genuino en saber cómo está el otro, en darle a conocer a su interlocutor que usted lo respeta. También, de alguna manera promueve que otros, al ver sus fantásticos efectos, también se lancen a saludar del mismo modo.

Imagen 5-Tomada del código de Ética de Ecopetrol ¿Qué conductas caracterizan nuestros valores y principios?


6. Por qué la carga laboral es alta

Revisando la (Guía para la Administración y Gestión de Contratos y Convenios). El número de funciones que se deben cumplir por cada uno de los roles es justo si se estuviera hablando de un solo contrato, en realidad cada funcionario tiene en promedio 25 contratos a cargo, donde el laboral debe cumplir con las 48 funciones que menciona la guía, 35 funciones por parte de los financieros y 23 por HSE, adicional las tareas que el negocio requiere como informes, proyecciones, presentaciones y demás. Sin embargo es de tener en cuenta que el contrato de la Gestoría Administrativa estaba diseñado para 900 contratos y se está efectuando la gestión a 2000 contratos.

Por lo expuesto anteriormente, esto hace que la carga laboral sea realmente alta, lo que conlleva a que algunos funcionarios decidan retirarse de la Gestoría Administrativa.


7. Por los perfiles

De acuerdo a la (Tabla de Criterios de Aplicación de Niveles Salariales de Carrera Técnica y Administrativa) que maneja la empresa del sector de hidrocarburos, existen cuatro (4) roles de los cuales se desprenden diferentes cargos de acuerdo a su formación y experiencia, como se puede ver en las siguientes imágenes.

	TABLA DE CRITERIOS DE APLICACIÓN TABLA DE NIVELES SALARIALES DE CARRERA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA		
	ASEGURAMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES DE TERCEROS		
	DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES		
ECP-DRL-T-005	Elaborado: 07/05/2013	Versión: 2	

Rol	Denominación del Cargo modelo	Nivel	Años de Experiencia en cargos afines (relacionados con las funciones requeridas por el cargo)	Educación Formal / Condiciones Especiales
Dirección y Coordinación	Profesional Líder Admtvo. I	13	≥ 15 de experiencia general. La experiencia específica acreditada en la función de dirección, coordinador o gerente de proyectos no debe ser menor de diez (10) años.	Maestría
			≥ 18 de experiencia general. La experiencia específica acreditada en la función de dirección, coordinador o gerente de proyectos no debe ser menor de trece (13) años.	Especialización
			≥ 20 de experiencia general. La experiencia específica acreditada en la función de dirección, coordinador o gerente de proyectos no debe ser menor de quince (15) años.	Universitaria
	Profesional Líder Admtvo II	12	≥ 12 de experiencia general. La experiencia específica acreditada en la función como gerente, director o coordinador de proyectos no debe ser menor de ocho (8) años.	Especialización
			≥ 15 de experiencia general. La experiencia específica acreditada en la función como gerente, director o coordinador de proyectos no debe ser menor de once (11) años.	Universitaria
Profesionales	Profesional Senior	11	≥ 10	Especialización
			≥ 12	Universitaria
	Profesional Pleno	10	≥ 6	Especialización
			≥ 7	Universitaria
	Profesional Junior	9	≥ 3	Especialización
			≥ 4	Universitaria
Profesional en Entrenamiento (Training)	8	≥ 0	Universitaria	

Tabla1 –Tomada de la Tabla de Criterios de Aplicación Tabla de Niveles Salariales Técnica y Administrativa- Ecopetrol

	TABLA DE CRITERIOS DE APLICACIÓN TABLA DE NIVELES SALARIALES DE CARRERA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA		
	ASEGURAMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES LABORALES DE TERCEROS		
	DIRECCIÓN DE RELACIONES LABORALES		
	ECP-DRL-T-005	Elaborado: 07/05/2013	Versión: 2

Rol	Denominación del Cargo modelo	Nivel	Años de Experiencia en cargos afines (relacionados con las funciones requeridas por el cargo)	Educación Formal / Condiciones Especiales
Supervisores	Inspector I / Supervisor I	9	≥ 4	Universitaria
			≥ 8	Técnico / Tecnólogo / CAP
			≥ 12	Sin título Profesional, Técnico, Tecnólogo o CAP
	Inspector II / Supervisor II	8	≥ 2	Universitaria
			≥ 6	Técnico / Tecnólogo / CAP
			≥ 10	Sin título Profesional, Técnico, Tecnólogo o CAP
Técnicos	Técnico Integral I / Técnico Operativo I /	7	≥ 6	Técnico, Tecnólogo en áreas específicas de la Ingeniería, HSE ó administración
			≥ 6	Estudiante de carreras administrativas - mínimo 6 semestre cursado y aprobado
			≥ 9	Sin Título (Aplica para el Técnico Integral I)
	Técnico Integral II / Técnico Operativo II	6	≥ 4	Técnico, Tecnólogo en áreas específicas de la Ingeniería, HSE o administración
			≥ 4	Estudiante de carreras administrativas - mínimo 4 semestre cursado y aprobado
			≥ 6	Sin Título
Técnico Integral III / Técnico Operativo III / Técnico Administrativo	5	≥ 2	Técnico, Tecnólogo en áreas específicas de la Ingeniería, HSE o administración	
		≥ 3	Sin Título	

2/3

Tabla 2 –Tomada de la Tabla de Criterios de Aplicación Tabla de Niveles Salariales Técnica y Administrativa- Ecopetrol

El problema radica que de los 11 cargos modelo que existe en la Tabla Salarial expuesta, para la Gestoría Administrativa únicamente establecieron tres (3) cargos, el de Técnico Operativo II, Técnico Operativo I y Profesional Junior, la mayoría de los trabajadores que laboran como Técnicos son Profesionales, por la situación económica han aceptado el cargo de Técnico esperando una vacante para el cargo de Profesional Junior, en algunos casos si se ha cumplido pero en otros casos no; Teniendo en cuenta que se ha contratado personal nuevo o con alguna recomendación, sin contar con el personal que está en la Gestoría, lo que agrava aún más el problema es que el personal nuevo no tiene experiencia y no conoce el sector y son los técnicos quienes deben en muchas oportunidades explicarles a los

Profesionales sus funciones; Lo que ocasiona un gran inconformismo y una rotación considerable.

8. Por qué no existe vacaciones o días de descanso.

Con el nuevo modelo de contratación el contrato de la Gestoría Administrativa tiene un plazo de ejecución de un (1) año con opción de prórroga por un año más, este modelo afecta a los trabajadores de la gestoría en no tener tiempo de descanso específicamente hablando de vacaciones, a no ser que el trabajador pida una licencia no remunerada por los días que requiera, lo difícil de esta situación es que en este momento los trabajadores llevan alrededor de tres (3) años sin descanso, lo que deteriora su salud, el rendimiento en el trabajo, el estado anímico, su vida familiar entre otras. Por esta razón algunas personas se han retirado del trabajo con la finalidad de conseguir otro sitio donde si tengan derecho a este tiempo, aunque les signifique tener un salario menor.

Los contratos que maneja la gestoría administrativa para el personal son por obra y labor pactada, esto quiere decir que el contrato se termina en el mismo momento que se acaba la obra o labor, es de aclarar que el contratista es una empresa quien contrata a un grupo de personas para desarrollar el objeto del contrato, no es como en muchas empresas del estado que el contratista es una persona natural. .

9. Matriz DOFA

De acuerdo al diagnóstico anteriormente expuesto se realiza la Matriz DOFA para examinar la interacción entre las características particulares de la Gestoría y el entorno en el cual este compite.

Fortalezas

Campanas para el buen clima laboral

Oportunidad de trabajo

Buena remuneración

Posibilidad de ingreso a la empresa del estado

Debilidades

Mal clima laboral

Falta de planeación

El personal no está motivado

Amenazas

Desempleo

Incumplimiento al cliente

Pérdidas de tiempo por la no iniciación oportuna de los contratos

El modelo actual no funciona

Oportunidades

Salarios altos

Experiencia

Crecimiento profesional

Continuidad laboral

	Debilidades (D) * Mal clima laboral * Falta de planeación * El personal no esta motivado	Fortalezas (F) * Campañas para el buen clima laboral * Buena remuneración * Oportunidad de trabajo * Seguridad en el pago de los servicios prestados a los contratistas, proveedores y otros. * Posibilidad de Ingreso a la empresa del estado
Oportunidades (O) * Salarios Altos * Experiencia * Crecimiento Profesional * Continuidad laboral	Estrategias (DO) * Realizar un nuevo contrato efectuando acciones de mejora con base a las deficiencias del contrato actual. * Contratar o hacer un convenio con una empresa de recursos humanos que realice el proceso de selección y contratación del personal.	Estrategias (FO) * Aprovechar la competitividad del personal para ofrecer un mejor servicio. * Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.
Amenazas (A) * Desempleo * Incumplimiento al cliente * Pérdidas de tiempo por la no oportuna iniciación de los contratos * El modelo actual no funciona	Estrategias (DA) * Llevar a cabo capacitaciones y actividades donde se fortalezca y mejore el clima laboral. * Efectuar reuniones con los líderes de los negocios para darle solución a los inconvenientes presentados en la ejecución de los contratos; Tomando acciones de mejora en futuros procesos. * Realizar actividades, charlas, capacitaciones motivacionales a los trabajadores, garantizando una mayor permanencia en la empresa.	Estrategias (FA) * Mejorar la calidad del servicio trabajando en equipo y desarrollando estrategias para la mitigación en la pérdida de tiempo e incumplimiento con el cliente. * Efectuar capacitaciones de reforzamiento de conocimientos de contratación y sistemas de información a los trabajadores, logrando un mejor desempeño de las actividades. * Realizar evaluaciones de desempeño semestrales y solicitar hojas de vida actualizadas con la finalidad de estudiar la posibilidad de un ascenso.

De acuerdo al análisis anterior, la estrategia que en mi concepto es más viable de implementar es la de “* *Realizar un nuevo contrato efectuando acciones de mejora con base a las deficiencias del contrato actual*”, porque dentro de este nuevo contrato puedo incluir capacitaciones, charlas, actividades, proceso de selección y contratación, lo que financieramente significaría un ahorro para la empresa, porque evitaría realizar nuevos contratos o convenios, y/o estudios de mercado, lo que conlleva sobre costos y pérdidas de tiempo innecesarias. También se podría tomar como aporte social, porque se estaría ofreciendo nuevas y mejores opciones de empleo, donde prime la buena remuneración y la posibilidad de ingresar a la mayor empresa estatal, obteniendo una estabilidad laboral y permitiendo una proyección a nivel profesional y personal. Se aprovecharía la oportunidad de implementar herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la empresa para prestar un servicio de calidad.

10. Alcances de la Estrategia

Tomando como base las habilidades gerenciales y analizando la estrategia a implementar, se propone realizar un contrato donde se subsanen los errores cometidos en los contratos anteriores; haciendo énfasis en el mejoramiento del servicio, capacitando al empleado viéndolo desde el punto de vista del Ser- Ser, Ser- Saber y Ser- Hacer; siendo Ser- Ser es ser la persona en sí, sus principios, valores y personalidad; el Ser Saber los conocimientos adquiridos y por adquirir para mejorar sus competencias laborales y comportamentales y el Ser – Hacer que son las competencias, destrezas y las aptitudes para laborar, que le permita al trabajador tener mayor claridad en los conceptos, para que pueda realizar su trabajo con una mayor fluidez y seguridad. Adicionalmente llevar acabo charlas donde el trabajador se sienta motivado e importante con la labor que realiza; además de desarrollar talleres de comunicación asertiva y afectiva, con la finalidad de mejorar sustancialmente la comunicación con el grupo de trabajo y reduciendo de esta manera el conflicto y el mal ambiente laboral.

Para el análisis de cada uno de los perfiles, se debe efectuar de acuerdo a la descripción del cargo, teniendo en cuenta la formación y las competencias que tenga cada trabajador para desarrollar el rol que es requerido, evitando la contratación de personal que por su experiencia y formación este por encima del cargo ofrecido, lo que evitaría inconformismos en el desarrollo de las actividades, adicional que se correría el riesgo que las personas que acepten trabajar en un cargo más bajo al de sus competencias lo podría tomar como se dice coloquialmente de “escampadero” mientras consigue algo mejor, corriendo la empresa el

riesgo de perder la estabilidad en cada equipo de trabajo, además del tiempo y dinero que se llevo en su contratación. Asimismo en caso que algún trabajador que se encuentre estudiando ya sea una carrera universitaria como un posgrado darle la oportunidad de ascender, que sienta que su esfuerzo por crecer profesionalmente es tenido en cuenta, se aclara que esta oportunidad se daría siempre y cuando se cuente con la vacante.

Con los perfiles contratados se pueden formar los grupos de trabajo distribuyendo las tareas de manera equitativa, de acuerdo a su rol y nivelando la carga laboral.

Dentro de la planeación del contrato se definiría el tipo de contrato que se implementaría para los trabajadores y por cuánto tiempo se efectuaría la contratación, esto con la finalidad de mejorar la estabilidad.

11. Conclusiones

De las 10 estrategias que se establecieron como resultado del análisis de la Matriz DOFA, las cuales relaciono a continuación:

- * Realizar un nuevo contrato efectuando acciones de mejora con base a las deficiencias del contrato actual.
- * Contratar o hacer un convenio con una empresa de recursos humanos que realice el proceso de selección y contratación del personal.
- * Aprovechar la competitividad del personal para ofrecer un mejor servicio.
- * Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.
- * Llevar a cabo capacitaciones y actividades donde se fortalezca y mejore el clima laboral.
- * Efectuar reuniones con los líderes de los negocios para darle solución a los inconvenientes presentados en la ejecución de los contratos; Tomando acciones de mejora en futuros procesos.
- * Realizar actividades, charlas, capacitaciones motivacionales a los trabajadores, garantizando una mayor permanencia en la empresa.
- * Mejorar la calidad del servicio trabajando en equipo y desarrollando estrategias para la mitigación en la pérdida de tiempo e incumplimiento con el cliente.

* Efectuar capacitaciones de reforzamiento de conocimientos de contratación y sistemas de información a los trabajadores, logrando un mejor desempeño de las actividades.

* Realizar evaluaciones de desempeño semestrales y solicitar hojas de vida actualizadas con la finalidad de estudiar la posibilidad de un ascenso, se concluye que la estrategia más conveniente y la cual se propone implementar es la de * *Realizar un nuevo contrato efectuando acciones de mejora con base a las deficiencias del contrato actual*, ya que, como se menciona en este ensayo tiene ventajas económicas para la empresa, disminuyendo sobrecostos y optimizando recursos, es decir es mucho más eficiente en la obtención de los objetivos propuestos.

En cuanto a las causas que llevan a tener una alta rotación en las empresas contratistas que trabajan para el Sector de Hidrocarburos del Estado, específicamente la Gestoría Administrativa, es de destacar el trabajo que realiza el personal que labora en esta gestoría, que independientemente de cómo sea la carga laboral, el trato con los demás funcionarios que intervienen en el proceso, el cargo que ocupen y el tiempo de descanso que tengan siempre están dando lo mejor de sí como profesionales, cumpliendo y prestando un servicio de buena calidad al cliente.

Es de destacar las acciones que se han tomado para mejorar el trato y de esta manera llevar una sana convivencia, esto hace que cada ser humano crezca como persona.

Adicional, el trabajar en este sector es de gran importancia a nivel profesional porque se tiene en cuenta la formación y la experiencia que se tenga, de acuerdo a las oportunidades que existan en su momento.

Se concluye además que en caso de efectuarse un nuevo contrato para la Gestoría Administrativa, que tengan en cuenta los inconvenientes que se han presentado en el contrato actual para subsanarlos, logrará superar las expectativas que el cliente posee, con un mejoramiento continuo de aprendizaje, de aporte profesional y personal.

12. Referencias

Ecopetrol S.A. (2012). Guía para la Administración y Gestión de Contratos y Convenios (versión 1). Bogotá,,: Daisy Sahir Navas Guzmán .

<http://contratos.ecopetrol.com.co/Anexos%20de%20Procesos/50039874/ANEXO%2011%20GUIA%20PARA%20LA%20ADMINISTRACION%20Y%20GESTION%20DE%20CONTRATOS.pdf>

Ecopetrol S.A. (2013). Tabla de Criterios de Aplicación Tabla Niveles Salariales de Carrera Técnica y Administrativa (versión 2). Bogotá,,: Adriana del Pilar Fernández Vásquez.

http://www.ecopetrol.com.co/documentos/81049_ECP-DRL-G-001-5_Gu%C3%ADa_de_Aspectos_Laborales_080114_p8.pdf

[http://www.ecopetrol.com.co/documentos/81060_ECP-DRL-T-004-3_Tabla_de_Niveles_Salariales_Carrera_T%C3%A9cnica_y_Adm_Version_3_\(Versi%C3%B3n_Oficial_2014\)_P8.pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/81060_ECP-DRL-T-004-3_Tabla_de_Niveles_Salariales_Carrera_T%C3%A9cnica_y_Adm_Version_3_(Versi%C3%B3n_Oficial_2014)_P8.pdf)

http://www.ecopetrol.com.co/documentos/56158_ECP-DRL-T-005_Tabla_Carrera_T%C3%A9cnica_y_Administrativa_V2_P8.pdf

Ecopetrol S.A. (2013). Código de Ética (versión 1). Bogotá.

http://www.ecopetrol.com.co/especiales/codigoEtica /conductas_codEtica.html