



Dirección y
Gestión de
Proyectos

PERSPECTIVA ÉTICA

Nelson Antonio Moreno-Monsalve

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Yésica Mayett-Moreno

Laura Sánchez Baltasar

—Editores académicos—

Nelson Antonio Moreno-Monsalve
Merlin Patricia Grueso Hinestroza
Yésica Mayett-Moreno
Laura Sánchez Baltasar
Sandra Marcela Delgado-Ortiz
Ingrid Nineth Pinto López
Cynthia Montaudon Tomas
Alicia L. Yáñez Moneda
Dora Alba Ariza Aguilera
Andrés Miguel-Cruz
Sandra Liliana Amaya Pulido
Rafael Alejandro Piñeros Espinosa
Ómar Alonso Patiño Castro
Laura Marcela Patiño Gutiérrez
Claudia Alicia Hernández Mesa
Mario Enrique Uribe Macías
Martha Lucía Pachón Palacios



Dirección y gestión de proyectos

Dirección y gestión de proyectos. Perspectiva ética

Resumen

Los comportamientos éticos son la clave para generar valor en los distintos grupos de interés y están relacionados con valores personales o creencias. En este sentido, este libro busca difundir varias reflexiones desde la óptica de la dirección de proyectos, la gestión organizacional y la realidad empresarial, tratando temas como ética, proyectos y organización; talento humano, grupos de interés y liderazgo; al igual que proyectos, entorno y competitividad. Así, los autores le dan al lector un punto de partida sobre cómo los valores, las creencias, la cultura y el comportamiento inciden en los resultados de las organizaciones y en su índice de competitividad. Por lo anterior, esta obra, dirigida a académicos, empresarios, gerentes, funcionarios gubernamentales y profesionales de cualquier campo, constituye una eficiente alternativa de dirección organizacional, que será una herramienta útil para instituciones académicas, estudiantes de pregrado y posgrado, en áreas de la gestión, los negocios, la ingeniería y el emprendimiento.

Palabras clave: administración, administración de proyectos, ética en los negocios, ética profesional, liderazgo.

Project direction and management. Ethical perspective

Abstract

Ethical behaviors are the key to generate value in different stakeholders and are related to personal values or beliefs. In this sense, this book seeks to disseminate some reflections from the perspective of project management, organizational management, and business reality, addressing topics such as ethics, projects, and organization; human talent, stakeholders, and leadership; and projects, environment, and competitiveness. Thus, the authors provide the reader with a starting point on how values, beliefs, culture, and behavior affect the results of organizations and their competitiveness index. Therefore, this work, aimed at academics, businesspersons, managers, government officials, and professionals in any field, constitutes an efficient alternative of organizational management and will be a useful tool for academic institutions and undergraduate and graduate students in the areas of management, business, engineering, and entrepreneurship.

Keywords: management, project management, business ethics, professional ethics, leadership.

Citación sugerida / Suggested citation

Moreno-Monsalve, N. A., Grueso Hinestroza, M. P., Mayett-Moreno, Y. y Sánchez Baltasar, L. (2023). *Dirección y gestión de proyectos. Perspectiva ética*. Editorial Universidad del Rosario; Universidad Ean. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585000001>

Dirección y gestión de proyectos

Perspectiva ética

Nelson Antonio Moreno-Monsalve

Merlin Patricia Grueso Hinestroza

Yésica Mayett-Moreno

Laura Sánchez Baltasar

—*Editores académicos*—

Dirección y gestión de proyectos. Perspectiva ética / Nelson Antonio Moreno-Monsalve, Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Yésica Mayett-Moreno, Laura Sánchez Baltasar, editores académicos. – Bogotá: Editorial Universidad del Rosario; Universidad Ean, 2023.

xviii, 395 páginas: ilustraciones.
Incluye referencias bibliográficas.

1. Administración de proyectos – Aspectos morales y éticos. 2. Ética en los negocios. 3. Conducta (ética). 4. Liderazgo. 5. Ética profesional. I. Moreno-Monsalve, Nelson Antonio. II. Grueso Hinestroza, Merlin Patricia. III. Mayett-Moreno, Yésica. IV. Sánchez Baltasar, Laura. V. Universidad del Rosario. VI. Título.

658.404

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. CRAI

DJGR

Agosto 30 de 2022

Hecho el depósito legal que marca el Decreto 460 de 1995

© Editorial Universidad del Rosario
© Universidad del Rosario
© Universidad Ean
© Varios autores

Universidad EAN
Carrera 11 n.º 78-47, Bogotá D. C., Colombia
Línea gratuita nacional: +57-01-8000-931000
Centro de contacto en Bogotá: (+57-601) 593 6161 -
(+57-601) 593 6464
Correo: informacion@universidadean.edu.co
<https://universidadean.edu.co/>

Editorial Universidad del Rosario
Calle 12C n.º 6-25
Bogotá, Colombia
Teléfono: (+57-601) 297 0200, ext. 3113
<https://editorial.urosario.edu.co>

Primera edición: Bogotá D. C., 2023

ISBN: 978-958-784-998-1 (impreso)
ISBN: 978-958-784-999-8 (ePub)
ISBN: 978-958-500-000-1 (pdf)
<https://doi.org/10.12804/urosario9789585000001>

Corrección de estilo textos en español:

Luz Ángela Uscategui

Corrección de estilo textos en inglés: Erika Tanacs

Diagramación: Andrea Julieth Castellanos Leal

Diseño de cubierta: Leonel Guerrero

Impresión: Xpress. Estudio Gráfico y Digital, SAS

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Editorial Universidad Ean. Universidad Ean, SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69
Vigilada Mineducación, con Acreditación Institucional de Alta Calidad, Res. n.º 023654 de Mineducación.

Los conceptos y opiniones de esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen a instituciones ni a sus políticas.

El contenido de este libro fue sometido al proceso de evaluación de pares, para garantizar los altos estándares académicos. Para conocer las políticas completas visitar: <https://editorial.urosario.edu.co>

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo por escrito de las Universidades.

Contenido

Prefacio	XI
----------------	----

PRIMERA PARTE

ÉTICA, PROYECTOS Y ORGANIZACIÓN

1. El valor ético de la innovación en la gestión de proyectos.....	3
<i>Nelson Antonio Moreno-Monsalve</i>	
<i>Sandra Marcela Delgado-Ortiz</i>	
2. The Ethics of Project Management: A Theoretical Analysis	23
<i>Ingrid Nineth Pinto López</i>	
<i>Cynthia Montaudon Tomas</i>	
<i>Alicia L. Yáñez Moneda</i>	
3. Dependencia entre valores éticos, trabajo en equipo y efectividad de la gestión de los proyectos de inversión a nivel organizacional en el sector de la energía eléctrica en Colombia.....	47
<i>Dora Alba Ariza Aguilera</i>	
4. Percepción del clima ético hospitalario en tiempos de covid-19: un estudio exploratorio en México	75
<i>Andrés Miguel-Cruz</i>	
<i>Yésica Mayett-Moreno</i>	

5. Proyectos de emprendimiento sostenible: análisis de experiencias en Colombia.....	93
<i>Sandra Liliana Amaya Pulido</i>	
<i>Rafael Alejandro Piñeros Espinosa</i>	
6. Ética, competitividad y sostenibilidad en los negocios digitales	117
<i>Omar Alonso Patiño Castro</i>	
<i>Laura Marcela Patiño Gutiérrez</i>	
<i>Claudia Alicia Hernández Mesa</i>	

SEGUNDA PARTE

TALENTO HUMANO, GRUPOS DE INTERÉS Y LIDERAZGO

7. Los <i>stakeholders</i> en los proyectos de construcción y el diseño estratégico de la responsabilidad social empresarial	143
<i>Mario Enrique Uribe Macías</i>	
8. Liderazgo en los directivos de proyectos educativos: un caso aplicado en una universidad de Colombia	169
<i>Martha Lucía Pachón Palacios</i>	
<i>Geli Mercedes Pautt Torres</i>	
9. Stakeholder Management and Its Impact on Project Performance in Colombia	195
<i>César Hernando Rincón-González</i>	
10. Inclusión laboral de personas con capacidades diferentes: un estudio realizado en empresas de Ecuador	221
<i>Diana Cristina Torres Galván</i>	

11. La relación entre el liderazgo ético y el desempeño organizacional: análisis basado en una revisión sistemática de literatura	243
<i>Francisco David Ortega</i>	
12. Modelo de gestión por competencias aplicable al desarrollo de equipos de proyectos.....	269
<i>Edwin Augusto Lozada Franco</i>	
13. La crisis, momento para repensar el modelo de negocio: caso Wharki	293
<i>Omar Alonso Patiño Castro</i>	
<i>Paula Echeverry Pérez</i>	
<i>Catalina Lucía Ruiz Arias</i>	

TERCERA PARTE
PROYECTOS, ENTORNO Y COMPETITIVIDAD

14. Medición de la capacidad dinámica de absorción en gerencia de proyectos con datos simulados para empresas del sector TIC.....	317
<i>William Fajardo-Moreno</i>	
15. Competitividad y sostenibilidad de la cadena agroalimentaria de abastecimiento con base en la gestión de proyectos	331
<i>Jairo Armando Páez Ricardo</i>	
16. Análisis bibliométrico de la producción científica sobre gestión de proyectos	355
<i>Ingrid Nineth Pinto López</i>	
<i>Cynthia Montaudon Tomas</i>	
<i>Alicia L. Yáñez Moneda</i>	

17. Analysis and an Integrated Model for Program Management of Projects in Colombia	379
<i>César Hernando Rincón-González</i>	
18. Algunas consideraciones para el desarrollo de proyectos de explotación de hidrocarburos en yacimientos no convencionales	399
<i>William Zuluaga Muñoz</i>	
<i>René Leonardo Mora Rojas</i>	
<i>Rosalía del Carmen Infante Jaramillo</i>	

Prefacio

La ética es una dimensión filosófica encaminada a estudiar la moral y la acción humana, enfocada en el bien común, dejando de lado las expectativas individuales, y enmarca la toma de decisiones en la responsabilidad (Clydesdale, 2009). Cobra sentido en los valores, comprendidos como las cualidades que hacen única a una persona o a un grupo social. Los valores dan sentido a las acciones e impulsan el deseo de actuar de una manera determinada (Rousseau et al., 2006).

Los comportamientos éticos son la clave para generar beneficios en los distintos grupos de interés y están relacionados con valores personales o creencias. Un líder ético no debe enfocarse solamente en lograr el objetivo común, por el contrario, debe generar alternativas que provean oportunidades y reconocimiento para sus equipos de trabajo (Zaleznik, 2009).

En este sentido, el objetivo de esta publicación es la difusión de diversas reflexiones éticas desde la óptica de la dirección de proyectos, la gestión organizacional y la realidad empresarial. Para lograrlo, se han documentado los resultados de investigación de diversos autores provenientes de distintas universidades nacionales e internacionales, lo cual permite abordar estas temáticas desde distintas realidades sectoriales, económicas y de país. De esta manera, los autores quieren dar al lector un punto de partida sobre cómo los valores, las creencias, la cultura y el comportamiento inciden sobre los resultados de las organizaciones y sobre su índice de competitividad.

Esta obra está dirigida a académicos, empresarios, gerentes, funcionarios gubernamentales y profesionales de cualquier campo que encuentren en la disciplina de gestión de proyectos una eficiente alternativa de dirección organizacional. El libro será una herramienta útil para instituciones

académicas, estudiantes de pregrado y posgrado, en áreas de la gestión, los negocios, la ingeniería y el emprendimiento.

Este libro contiene dieciocho capítulos organizados en tres partes. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los capítulos incluidos.

La primera parte, titulada “Ética, proyectos y organización”, está conformada por seis capítulos. El primero, “El valor ético de la innovación en la gestión de proyectos”, plantea que todo proyecto tiene un propósito y conlleva la obtención de resultados específicos con alto grado de creatividad e innovación, por consiguiente, debería enfocarse hacia la generación de valor y de bienestar colectivo, enmarcado en un comportamiento ético, responsable y transparente. La innovación mal gestionada puede generar más problemas que oportunidades. Es fundamental tener claridad sobre cómo la sociedad se puede ver afectada, positiva o negativamente, a partir de los avances tecnológicos. Se debe tener en cuenta que el objetivo de un proyecto no es el producto en sí mismo, son los beneficios que se logran a partir de sus resultados. En este sentido, el propósito de este trabajo de investigación es determinar, a través de un análisis correlacional, la relación existente entre la ética y el valor de la innovación en la gestión de proyectos.

El capítulo 2 se titula “The ethics of project management, a theoretical analysis” (“La ética de la gestión de proyectos, un análisis teórico”). La naturaleza de los proyectos se presenta junto con los aspectos históricos de *project management* (PM), que se describen brevemente. Los cambios en la forma en que se realiza el trabajo, incluidas las organizaciones eventuales y temporales, se incluyen para explicar la esencia del PM y su evolución, ilustrando así la necesidad de analizar las prácticas éticas. La ética es una parte integral de las actividades de PM, aunque aún no ha sido completamente analizada.

El capítulo 3, “Dependencia entre valores éticos, trabajo en equipo y efectividad de la gestión de los proyectos de inversión a nivel organizacional en el sector de la energía eléctrica en Colombia”, presenta los resultados de un estudio cuyo objetivo fue determinar si la aplicación de valores éticos como el respeto, la responsabilidad y la honestidad en la organización influyen en su soporte al trabajo en equipo y, a su vez, si esto afecta la percepción de efectividad que tienen los integrantes de

los equipos de trabajo de proyectos de inversión del sector de la energía eléctrica en Colombia. El capítulo detalla la revisión de la literatura enfocada en tres aspectos: códigos de ética en el ámbito de los proyectos, el rol de la organización en el trabajo en equipo y la caracterización de los proyectos del sector de la energía eléctrica en Colombia.

El capítulo 4 se titula “Percepción del clima ético hospitalario en tiempos de covid-19: un estudio exploratorio en México”. Dados los cambios constantes que puede presentar una organización, se vuelve necesario tener evidencia acerca de la percepción del clima ético organizacional dentro de esta. Recientemente, a nivel mundial, se presentó la pandemia por covid-19 que trajo consigo cambios directos en las organizaciones, donde las organizaciones de salud fueron una de las tantas que conformaron la primera línea para combatirla. Por lo tanto, el objetivo del presente estudio fue identificar la percepción del clima ético hospitalario de profesionales de la salud en distintas instituciones de México.

El propósito del capítulo 5, “Proyectos de emprendimiento sostenible: análisis de experiencias en Colombia”, es proponer un proceso para el desarrollo de proyectos de emprendimiento sostenible a partir de ocho experiencias en Colombia. Esto resulta pertinente especialmente en el caso colombiano, dado que los desafíos ambientales y sociales pueden considerarse como una oportunidad de negocio para empresas nuevas o establecidas. Además, en Colombia se ha generado un entorno favorable para el emprendimiento, según el Global Entrepreneurship Monitor (López Lambraño et al., 2021), ya que el 53,5% de personas en Colombia consideran el emprendimiento como una opción de carrera, razón por la cual es fundamental estudiar y analizar este fenómeno.

La investigación que se presenta en el capítulo 6, “Ética, competitividad y sostenibilidad en los negocios digitales”, tuvo como objetivo plantear las relaciones existentes entre la competitividad, la sostenibilidad y la ética en la gestión de negocios digitales y con ello brindar un desarrollo teórico para que los empresarios puedan tener lineamientos para dirigir sus organizaciones. En el capítulo se presenta una revisión teórica de cada uno de los componentes: competitividad, sostenibilidad y ética; luego se establecen las relaciones existentes entre ellos y por último se presenta una reflexión acerca de la implementación de estos tres conceptos en el manejo y desarrollo de los negocios digitales.

La segunda parte, “Talento humano, grupos de interés y liderazgo”, abre con el capítulo 7, titulado “Los *stakeholders* en los proyectos de construcción y el diseño estratégico de la responsabilidad social empresarial”, en el cual se plantea que la responsabilidad social empresarial (RSE) debe estar inserta dentro del diseño estratégico de la organización, ya que a partir de esta se orienta la actuación empresarial hacia la satisfacción de sus *stakeholders*. Siendo así, reviste especial importancia preguntarse acerca de las relaciones de los elementos del diseño estratégico de la RSE con los intereses de los diferentes *stakeholders* de la organización a la luz de la triple cuenta de resultados: económica, ambiental y social, desagregadas en variables que interpreten los anhelos y expectativas de cada una de las partes interesadas en la empresa.

Aunque existen diferentes herramientas y métodos para establecer e identificar el estilo de liderazgo de un directivo, en el caso de estudio de la institución educativa seleccionada para la investigación que se presenta en el capítulo 8, “Liderazgo en los directivos de proyectos educativos: un caso aplicado en una universidad de Colombia”, se decidió indagar por un modelo basado en las relaciones personales desde el equipo de trabajo por medio del modelo MQL-X5, principalmente porque gran parte de las actividades que se deben articular desde la dirección del proyecto se apoyan en el *staff* y la visión de ellos tiende a ser más objetiva, en especial frente a herramientas que dependen del perfil o de los resultados tangibles, elementos muy particulares de este tipo de proyectos.

El capítulo 9 se titula “Stakeholder management and the impact on project performance in Colombia” (“Gestión de *stakeholders* e impacto en el desempeño de proyectos en Colombia”). Varios investigadores han estudiado el efecto de la gestión de *stakeholders* en el desempeño de los proyectos, típicamente desde una perspectiva exploratoria, con una significancia estadística limitada y desarrollada en contextos alejados de la realidad de la gestión de proyectos en Colombia. Este trabajo de investigación identifica el impacto positivo de la gestión de *stakeholders* en el desempeño de los proyectos ejecutados en las empresas colombianas. Se realizó un análisis bibliométrico detallado de 2208 artículos de investigación de las principales revistas sobre gestión de proyectos. Posteriormente, se realizó un extenso trabajo de campo con más de 500 organizaciones que realizan proyectos en empresas colombianas. Posteriormente, un

análisis estadístico detallado con altos niveles de significancia demostró el impacto positivo de los *stakeholders* en todas las dimensiones de estudio de esta investigación.

El propósito del estudio que se presenta en el capítulo 10, “Inclusión laboral de personas con capacidades diferentes: un estudio realizado en empresas de Ecuador”, es conocer la percepción que tienen las empresas de Ecuador sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad, para lo cual se abordan las principales barreras que limitan el proceso de contratación, vinculación, estancia y desvinculación laboral, así como el marco legal (políticas, leyes y normas) que respalda el desarrollo y crecimiento actual de la inclusión laboral.

El fundamento de la investigación que se presenta en el capítulo 11, titulado “La relación entre el liderazgo ético y el desempeño organizacional: análisis basado en una revisión sistemática de literatura”, se encuentra en la revisión sistemática de la literatura referente al liderazgo ético y su relación con el desempeño organizacional que busca los puntos de unión entre estos aspectos, ya que existen pocos estudios que profundizan en ello. Como resultado, se presenta un modelo conceptual que permite visualizar el impacto que tiene el liderazgo ético en el desempeño organizacional.

En el capítulo 12, “Modelo de gestión por competencias aplicable al desarrollo de equipos de proyectos”, tenemos que los líderes de equipo y de proyecto juegan un papel clave a la hora de administrar personas con diferentes niveles y roles para asegurar el correcto seguimiento y ejecución de las actividades en los tiempos dispuestos por la alta dirección de las organizaciones. Lograr vincular y asegurar el correcto desarrollo de las competencias y responsabilidades de las personas del equipo, en cumplimiento de los objetivos a cargo, no es tarea sencilla y puede apalancarse en una herramienta que facilite dicha gestión para lograr el éxito con la calidad estipulada y en el tiempo indicado. Así las cosas, se hace necesario establecer una propuesta que permita definir un modelo de gestión por competencias aplicado por las organizaciones de las diferentes industrias y segmentos de mercado, que sean administradas por líderes de equipos y líderes de proyectos que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos de la organización en un mercado cada vez más competitivo.

El proyecto de investigación que se presenta en el capítulo 13, titulado “La crisis, momento para repensar el modelo de negocio: caso Wharki”, se desarrolló con el objetivo de establecer los resultados obtenidos por la comunidad en la implementación de nuevas estrategias de producción, mercadeo y fijación de precios en el marco de la cuarentena. Para ello, se identificaron los cambios sufridos en el proyecto comunitario de las artesanas de la comunidad wounaan-nonam y los impactos sobre los modelos de comercialización para identificar cuáles de las modificaciones presentadas pueden contribuir de manera decidida en el futuro del modelo de negocio y ser mantenidas en el tiempo.

La tercera parte, “Proyectos, entorno y competitividad”, inicia con el capítulo 14, “Medición de la capacidad dinámica de absorción en gerencia de proyectos con datos simulados para empresas del sector TIC”. Esta investigación tuvo por propósito efectuar una medición de la capacidad de absorción en empresas del sector de tecnología de información y comunicación (TIC) en Colombia. Las capacidades dinámicas y en especial la capacidad de absorción, que es definida como la habilidad de una empresa para reconocer el valor de información nueva y externa, asimilarla y aplicarla a fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990), se ofrece como una característica deseada para su adopción en entornos dinámicos y el logro de la ventaja competitiva. Por ello, en la medición propuesta se obtuvieron datos reales de empresas que sirvieron como base para realizar una simulación estadística y así analizar el comportamiento de los dos tipos de mediciones, la real y la simulada.

En el capítulo 15, “Competitividad y sostenibilidad de la cadena agroalimentaria de abastecimiento con base en la gestión de proyectos”, se plantea que la gestión eficiente de la cadena de abastecimiento requiere delimitar claramente los aspectos necesarios e inherentes a los procesos involucrados en esta y destaca los conceptos que hacen que una cadena de abastecimiento sea óptima, es decir, que permita cumplir con los requerimientos de los clientes, así como garantizar productos y servicios acordes a las necesidades y condiciones de cada una de las partes interesadas, todo esto con el fin de mejorar el bienestar del consumidor final y lograr la fidelización y el mantenimiento de una demanda creciente en el futuro, teniendo un control y trazabilidad en todo momento para generar valor

a través de toda la cadena y con ello lograr cadenas de abastecimiento competitivas y sostenibles.

El capítulo 16, “Análisis bibliométrico de la producción científica sobre gestión de proyectos”, está enfocado en el análisis de las principales contribuciones científicas en el campo de la gestión de proyectos con el soporte metodológico del análisis bibliométrico. El objetivo fue analizar el panorama general del estado de la investigación en el área a través de diversos indicadores bibliométricos que permiten detectar el comportamiento de la producción científica a lo largo del tiempo, así como detectar tendencias y cambios en las líneas de investigación relacionadas con la gestión de proyectos.

El capítulo 17, “Analysis and an integrated model for managing programs of projects in Colombia” (“Análisis y modelo integrado para la gestión de programas de proyectos en Colombia”), presenta un trabajo de investigación en el cual se realizó un análisis detallado sobre la gestión de programas de proyectos en el contexto empresarial colombiano. En primer lugar, se realizó un minucioso análisis cuantitativo sobre la gestión de programas mediante el estudio de 1031 artículos científicos de las principales revistas internacionales de gestión de proyectos sobre Scopus y WoS en el período de observación 1972-2020, definiendo los principales temas de investigación, los principales autores y las fuentes más influyentes sobre la gestión de programas de proyectos. En segundo lugar, se definió un marco teórico sobre la gestión de programas de proyectos de la literatura relevante, se describieron las variables de estudio y se incluyeron en un instrumento de recolección de información, así como en un modelo integrado para la gestión de programas. En tercer lugar, se realizó un extenso trabajo de campo a nivel nacional en el cual se analizaron más de 700 organizaciones en Colombia que realizan programas de proyectos y se realizaron entrevistas semiestructuradas con el gerente del programa, las oficinas de gestión de proyectos (*project management offices*) y los patrocinadores del programa.

La investigación que se presenta en el capítulo 18, “Algunas consideraciones para el desarrollo de proyectos de explotación de hidrocarburos en yacimientos no convencionales”, tiene como objetivo estudiar algunas consideraciones para el desarrollo de proyectos de explotación

de hidrocarburos en yacimientos no convencionales. Se realizó un primer estudio macroeconómico que sitúa a Colombia con un déficit fiscal y una dependencia en sus ingresos con base en las exportaciones de hidrocarburos convencionales. En segundo lugar, se describe la opción de explotación a partir de la implementación de la técnica del *fracking* y sus implicaciones de orden social y económico. Finalmente, se aborda el dilema de la ética y el riesgo que implica este tipo de explotación de hidrocarburos.

Para finalizar, los autores de esta obra esperan contribuir significativamente al fortalecimiento de las prácticas de dirección de proyectos y gestión organizacional a través de la identificación de modelos y lecciones aprendidas enfocadas en un contexto empresarial. También agradecen de antemano a los lectores por incluirlos en sus futuras publicaciones como referencias válidas de investigación.

Referencias

- Clydesdale, G. (2009). Management education's blind spot: management of workplace relations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 178-191.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- López Lambraño, M., Gómez Araujo, E., Muñoz Robles, J., Barraza Arcila, M., Galvis Maldonado, M., Varela Villegas, R., Moreno Barragán, J. Pereira Laverde, F., Osorio Tinoco, F., Parra Bernal, L., Gómez Núñez, L., Molina Acosta, M., Martínez Rueda, G., & innpulsa Colombia (2021). *Global Entrepreneurship Monitor: GEM Colombia: actividad emprendedora en Colombia en tiempos del coronavirus 2020-2021*. Universidad del Norte.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors: A Review and an Integration of Frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570. <https://doi.org/10.1177/1046496406293125>
- Zaleznik, A. (2009). *Executive's Guide to Understanding People: How Freudian Theory can turn Good Executives into Better Leaders*. Palgrave Macmillan.