



Resiliencia como Herramienta Organizacional en la Ejecución de Proyectos de Estudios Integrados en Pdvsa Occidente

Resilience as an Organizational Tool Execution of Integrated Studies Projects at PDVSA Occident

Ing. Úrsula Escobar, MSc. Correo: uedelross@gmail.com
Orcid: 0000-0002-4540-2682. Petróleos de Venezuela, S.A.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer las herramientas organizacionales para fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados de Pdvsa Occidente, sustentada en los planteamientos teóricos de González (2011), Alfaro (2015), Acosta (2013), Torres (2014), Lozano (2018), entre otros. Metodológicamente fue de tipo descriptiva - proyectiva, con un diseño no experimental de campo transeccional. La población estuvo compuesta por 29 ingenieros hacedores de proyecto de la división Sur Lago Trujillo. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta, empleando un cuestionario de 48 ítems con escala forzada en su respuesta. La validez fue determinada mediante juicio de expertos, mientras que la confiabilidad fue determinada con el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de 0,86. La técnica de análisis fue la estadística descriptiva, con valores porcentuales y promedios de media. Los resultados obtenidos reflejaron la necesidad de formular y establecer herramientas que contribuyan a fortalecer el perfil resiliente, y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante la adaptación del personal a un enfoque positivo, ante situaciones de estrés e incertidumbre, así como el equipamiento de estrategias las cuales permitan enfrentar las adversidades que pudiesen presentarse en la ejecución de proyectos, considerando la importancia de la gerencia de estudios integrados en la cadena del proceso productivo de Petróleos de Venezuela.

Palabras claves: organización, resiliencia, proyectos, herramientas, capacitación

Abstract

The objective of the research was to propose organizational tools to strengthen resilience in the execution of integrated studies projects of PDVSA Occident, supported by the theoretical approaches of González (2011), Alfaro (2015), Acosta (2013), Torres (2014), Lozano (2018), among others. Methodologically, it was descriptive-projective, with a non-experimental, transcendental field design. The population was made up of 29 project engineers from the South Lake Trujillo division. The data collection technique was observation through a survey, using a 48-item questionnaire with a forced response scale. Validity was determined through expert judgment, while reliability was determined with Cronbach's Alpha coefficient, whose value was 0.86. The analysis technique was descriptive statistics, with percentage values and mean averages. The results obtained reflected the need to formulate and establish tools that contribute to strengthening the resilient profile, and contribute to the fulfillment of the company's objectives, by adapting personnel to a positive approach, in situations of stress and uncertainty, as well as the equipping of strategies which allow us to face the adversities that



may arise in the execution of projects, considering the importance of the management of studies integrated into the production process chain of Petróleos de Venezuela.

Key words: organization, resilience, projects, tools, training

Introducción

A nivel mundial las organizaciones sin importar su actividad medular, se encuentran inmersas en cambios constantes causados por la globalización, así como por importantes crisis sociales y económicas, donde la capacidad de adaptarse a tales cambios, permite que ciertas empresas presenten un desempeño superior a otras, así como hay unas, que logran incrementar la productividad en sus propios procesos.

La organización se considera resiliente, cuando posee la capacidad de adaptarse a cambios inesperados, situaciones conflictivas, de estrés e incertidumbre sobre sus procesos, tomando provecho de esto para aprender, avanzar y no sólo como mecanismo de supervivencia. El concepto de resiliencia como tal, puede mostrarse innovador, pero si se considera que a lo largo de la historia, siempre han existido personas que han logrado sobrepasar situaciones difíciles y salir fortalecidas de estas, se entiende entonces los fundamentos de este concepto, tienen sus orígenes desde la aparición de la especie humana. El término resiliencia, proviene de la ingeniería, al referirse a la capacidad de los materiales de recuperar su forma después de ser deformados.

Luego este concepto fue extrapolado al campo de la psicología, para luego ser aplicado hoy en día a las organizaciones. En el ámbito organizacional, el perfil resiliente de una persona se encuentra caracterizando en parte, por la motivación interna del individuo, sin embargo, existen otros factores como experiencias anteriores, expectativas y motivaciones externas, que hacen que el individuo se sienta capaz de afrontar dificultades, logrando los objetivos planteados, experimentando así el continuo crecimiento personal, como también el reconocimiento por parte de la corporación, debido el cumplimiento de los objetivos. Por tal motivo, es de suma importancia la motivación del empleado para ejercer su aporte más relevante y creativo dentro del desempeño de sus actividades.

Este reconocimiento, permite el incremento de la responsabilidad de los trabajadores por su labor, desarrollando el entusiasmo y actitud positiva, potenciando su actuación a ser protagonistas de los cambios y situaciones inesperadas que puedan presentarse durante la ejecución de proyectos en estudios integrados, considerando la inquieta realidad de Petróleos de Venezuela S.A., de esta manera asumir el gran compromiso de su labor, dentro de la corporación más importante del país.

Objetivo General

Proponer herramientas organizacionales para fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados de Pdvsa Occidente.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en la ejecución de proyectos de estudios integrados.



Identificar los aspectos organizacionales a mejorar dentro de la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente.

Identificar el perfil resiliente del personal en la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente.

Determinar las herramientas organizacionales orientadas a fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente.

Establecer las herramientas organizacionales orientadas a fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente.

Metodología

En referencia al tipo de investigación, esta puede ser considerada desde distintas perspectivas. Según Arias (2012), la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Es decir, se encargará de caracterizar la resiliencia en los individuos pertenecientes al equipo de estudios integrados en Pdvsa Occidente, estableciendo las herramientas organizacionales que permitan el fortalecimiento de la misma.

En el mismo orden de ideas, Hurtado (2015) define la investigación proyectiva, como aquella que permite proponer soluciones a una situación determinada, a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta. Por lo tanto, esta investigación, se considera también proyectiva, porque permitirá diseñar una propuesta para establecer herramientas organizacionales para el fortalecimiento de los aspectos resilientes en los trabajadores quienes desarrollan proyectos en estudios integrados de Pdvsa Occidente.

Para esta investigación se considera un diseño no experimental, tal como lo define Hernández et al, (2014), debido a que es un estudio realizado, donde no se manipula la variable y en donde se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos. Así mismo, el diseño se considera de campo, debido a que dentro de los objetivos específicos establecidos, se plantea la posibilidad de recoger, mediante la aplicación de instrumentos, preguntas las cuales están dirigidas al personal ejecutor de proyectos. De igual forma, en el marco de los diseños no experimentales, se clasifica dentro de un diseño transeccional – descriptivo, cómo señala Bernal (2010), quien señala que se obtiene información del objeto de estudio, población o muestra, una única vez, en un momento dado.

La presente investigación se basó en el muestreo no probabilístico intencional, donde fue seleccionada la división Sur Lago Trujillo. Esto motivado a la facilidad de acceso a los informantes, así como la dificultad para aplicar el cuestionario a todo la población del estudio y el tiempo requerido para recurrir a cada uno de los integrantes del mismo. En cuanto a las unidades informantes, estuvieron conformadas por 29 ingenieros ejecutores de proyectos que desarrollan sus funciones en la división Sur Lago Trujillo de la cuenca del Lago de Maracaibo.

Como método de recolección de datos, fue utilizado el cuestionario. El mismo consta de 48 ítems, correspondientes a las 2 variables estudiadas; de estos, 20 ítems corresponden a la variable ejecución de proyecto, la cual se encuentra definida a través de 2 dimensiones y 6 indicadores. La variable resiliencia fue establecida en 2 dimensiones y 9 indicadores: con 28



items. El cuestionario fue validado a través de 5 expertos en las variables de estudio. La confiabilidad fue determinada a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual resultó de 0,87, es decir de muy alta confiabilidad. Luego de aplicada la encuesta, los datos fueron evaluados a través de la estadística descriptiva, es decir, los datos obtenidos se analizaron e interpretaron por medios de técnicas de distribución de frecuencias y porcentajes.

Fundamentación Teórica

El fundamento teórico de este estudio se basó en lo comprendido conceptualmente a través de la perspectiva de varios autores, sobre la ejecución de proyectos y la resiliencia en las organizaciones. De la misma manera los resultados obtenidos fueron analizados y cotejados con los autores que soportan la investigación.

Ejecución de proyectos

La ejecución de proyectos de acuerdo a Cartay (2010), consiste en la ejecución de manera ordenada de acciones las cuales tienden a la realización de un determinado fin, en un tiempo determinado. El mismo autor menciona que la ejecución proyectos debe estar bajo la planificación, dirección y control de los recursos asignados, para lograr alcanzar metas y objetivos específicos.

El PMI (2017), define a la ejecución de proyectos como la puesta en práctica, por parte de líderes y directores, de principios, procesos, herramientas, así como técnicas de dirección en la ejecución del trabajo. Esto se logra, a través de la aplicación de un conjunto de habilidades y conocimientos, para satisfacer a los clientes o personas involucradas en el mismo. La ejecución de proyectos impulsan los cambios en las organizaciones. Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico.

De acuerdo a Sanz (2016), éste señala que la ejecución de proyectos permite organizar los medios humanos y materiales para asegurar los recursos adecuados, así mismo, controlar la adecuada ejecución y desarrollo, generando de esta manera el producto requerido en el tiempo estipulado. Por tanto, la ejecución de proyectos permite la obtención del objetivo establecido en el tiempo determinado, a través de un adecuado uso de los recursos disponibles, mediante la evaluación y seguimiento del mismo.

Situación actual de proyectos

Dentro de la ejecución de proyectos se analizaron ciertos aspectos que contribuyen a la evaluación de la situación, de estos en la corporación. Entre estos destacan: gestión del talento humano, que de acuerdo a Astudillo (2017) y Vallejo (2016), es definida como las estrategias establecidas, con la finalidad de incrementar la productividad y eficiencia de los empleados, en función de los recursos disponibles y de los objetivos trazados.

Así mismo, los recursos tecnológicos, donde los autores Cobo, (2011), Mantulak (2016) señalaron la importancia de estos en las líneas estratégicas de la organización, para alcanzar los objetivos planteados; considerando estos recursos como tangibles e intangibles. De igual



forma, el control de proyectos Gascón et al, (2011), Guerrero, J. (2010), Ameijide (2016), el cual permite ir visualizando el avance alcanzado, al compararlo con el plan establecido, de esta manera identificar aquellas áreas o actividades las cuales requieran cambios, y ejecutar los pertinentes.

Aspectos organizacionales

Dentro de los aspectos organizacionales, se analizaron ciertos indicadores los cuales permiten optimizar la ejecución de proyectos: Trabajo en equipo, liderazgo y comunicación organizacional. De acuerdo a los autores consultados Según Betelú et al,(2012), Jaramillo (2012), el conjunto de actividades realizadas por un grupo de personas con uno, o varios objetivos y metas en común, donde cada uno asume la responsabilidad que le concierne, de acuerdo a su cargo en la organización, es definido como trabajo en equipo.

Así mismo, Turbay (2013), Serrano (2014), Alfaro, M. (2015), coinciden que el liderazgo, permite el logro de los objetivos y metas, mediante la capacidad de reunir la disposición de las personas, las cuales conforman el equipo, de la manera más efectiva, eficaz y favorable para la organización. De acuerdo a Muñoz (2014), Castro (2014), Vílchez, S. (2014) la comunicación organizacional se encuentra definida por la emisión de información, como línea estratégica dentro de la empresa, permitiendo esto, el manejo eficiente de las comunicaciones en todos los niveles organizacionales y los beneficios que conlleva la gestión efectiva de la misma.

Resiliencia

Triana (2016), define la resiliencia como la capacidad de una persona o un grupo para proyectarse efectivamente en el futuro pese a ciertas circunstancias desestabilizadoras, difíciles o traumáticas. Para el caso de las organizaciones, el principio de resiliencia se aplica para sobrevivir a épocas de crisis e incluso, en algunos casos, para llegar a salir fortalecidas, luego de transformar las adversidades en verdaderas oportunidades de mejora.

Osorio (2016) describe, desde el punto de vista organizacional, la resiliencia como la capacidad colectiva, articulada que permite estar preparado para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuente de oportunidad y desarrollo, aprendiendo del proceso de cambio para salir fortalecido de la experiencia. Es transformar una adversidad en una oportunidad. La resiliencia es determinante en el éxito continuado de las organizaciones, cuyo entorno cambiante requiere de las empresas la capacidad de adaptación constante, aprovechando las oportunidades que surgen para posicionarse como líderes en el mercado.

En el mismo orden de ideas, Gómez y Leal (2010) señalan que la resiliencia es la habilidad para surgir de la adversidad y adaptarse, recuperarse, accediendo a una vida significativa y productiva en lo personal, así como, entro de las organizaciones. Esto supone una historia de adaptaciones exitosas en el individuo, el cual se ha expuesto a factores biológicos de riesgo o eventos de vida estresantes; además implica la expectativa de continuar con una baja susceptibilidad a futuros estresores.

Lo expuesto por los autores, permite definir la resiliencia, como la forma como una persona o un grupo, se prepara de manera positiva ante el futuro, a pesar de situaciones difíciles y desde el punto de vista organizacional, el carácter resiliente de los empleados,



permite afrontar crisis, llegando a salir fortalecida, permitiendo transformar las dificultades en oportunidades.

Perfil resiliente

Los autores consultados Cid (2017), Acosta (2013), Torres (2014), destacan, el perfil resiliente de una persona, es algo que se puede aprender y desarrollar. Entre las características de una persona resiliente están: independencia, introspección, iniciativa, creatividad, empatía y buen humor.

Los autores, Martínez (2015), Menéndez (2017), definen la introspección como la actitud donde las personas, se realizan a sí mismas interrogantes importantes, con la finalidad de autoevaluarse a ellos mismos o al entorno. En el mismo orden de ideas, la independencia es la manera como el individuo, establece distancia con su entorno, de acuerdo a lo definido por García (2010).

La iniciativa, de acuerdo lo expresado por Sambrano (2011), es la capacidad que tiene el individuo de accionar, de forma proactiva, sin necesita algún tipo de motivación externa. Por su parte, Perea (2017), López (2014) y Olivera (2011), respecto a la empatía, coinciden siendo la forma en la cual un individuo considera los sentimientos y expectativas como propias. Esto permite responder de manera efectiva, consciente, como además, adecuada ante comportamientos y situaciones de nuestro entorno.

Dentro del perfil resiliente, la creatividad en un individuo, permitirá encontrar la salida ante cualquier situación. Es decir, puede entenderse como la capacidad de las personas de generar soluciones, ante las distintas situaciones las cuales pudiesen presentarse, durante la ejecución de un proyecto. Así lo señalan, Lozano (2018), Izquierdo (2013) y García (2015), mientras que el buen humor, como la forma en la cual un individuo logra mantenerse en equilibrio, al lograr afrontar de manera positiva y alegre, situaciones donde pudiesen ser adversas y estresantes.

Herramientas orientadas a fortalecer la resiliencia

De acuerdo a Triana (2016), las herramientas organizacionales, desde el punto de vista de estructuras resilientes, son aquellas estrategias que permiten capacitar al personal, para hacer frente antes situaciones inesperadas durante la búsqueda del cumplimiento de los objetivos trazados. Pueden considerarse el estímulo, la capacitación y la vinculación laboral, como algunas estas herramientas orientadas a las organizaciones.

Así mismo, González et al, (2015), definen el estímulo laboral, como parte de los procesos motivacionales de los trabajadores, debido a que son incentivo a su labor y en consecuencia mejoran el rendimiento del individuo incidiendo de forma positiva en la calidad y la productividad. Los mismos autores comentan, cuando se habla de estímulo no solo se refiere con aspectos económicos, va relacionado a brindar beneficios sociales y reconocimientos, permitiendo a la compañía modelar la conducta de los colaboradores para lograr la interacción deseada por la organización, permitiendo ser cada vez más productiva.

La capacitación es conocida como el proceso, mediante el cual se le proporcionan medios a los empleados de la empresa para adquirir y desarrollar de forma más rápida conocimientos



y habilidades. De esta manera trae consigo múltiples beneficios: como preparar el personal para ejecutar de forma inmediata diferentes tareas, de acuerdo a Parra et al, (2016). Los mismos autores señalan, se debe brindar a las personas en proporciones necesarias y enfatizar en los puntos específicos, para que el individuo pueda desempeñar eficazmente su labor en el puesto de trabajo.

La vinculación laboral, definida por Muñoz (2014), es la manera que un empleado se siente comprometido con la organización a la cual pertenece, es decir, se identifica con la misión, objetivos y metas de la misma. Siendo esto, un factor humano de importancia en el desarrollo de los proyectos, pues permite la optimización de la productividad, así como excelentes climas organizacionales.

Resultados

Los resultados obtenidos respecto a las variables, mostraron ciertas deficiencias. Con respecto a la dimensión situación actual, el resultado de la media fue de 2,67 lo cual evidencia de acuerdo a los encuestados, existe debilidad en el seguimiento eficaz en los controles de proyectos en la gerencia de estudios integrados, así mismo no se cuenta con la completa disposición de recursos tecnológicos, ni se presenta una gestión adecuada del talento humano, que permita optimizar la eficiencia y productividad del trabajador, y por ende de la organización.

Para la dimensión aspectos organizacionales, el valor de la media resultó en 3,06, considerando que de acuerdo al baremo medición, los indicadores: trabajo en equipo, liderazgo y comunicación organizacional, se encuentran moderadamente presentes durante el desarrollo de proyectos en la gerencia de estudios integrados.

Con respecto a la dimensión perfil resiliente, el promedio de las medias resultó en 2,86, ubicándose en la escala en la opción de moderada presencia. Estos resultados demuestran, que de acuerdo a las características analizadas en el perfil resiliente, todas necesitan ser fortalecidas por presentarse como aspectos no desarrollados de forma robusta en los ingenieros los cuales conforman los equipos que ejecutan los proyectos dentro de la organización de estudios integrados.

En la dimensión herramientas organizacionales orientadas a fortalecer la resiliencia. El promedio de las medias resultó en 3,03, ubicándose en la escala en la opción de moderada presencia. Estos resultados demuestran, que en estudios no hay, de manera totalmente efectiva, la implementación de estrategias organizacionales las cuales permitan afianzar el perfil resiliente del trabajador, el cual permitirá robustecer la relación trabajador-empresa al incrementar el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

En la tabla 1 se muestran los valores promedios obtenidos para cada una de las dimensiones. Así mismo, se obtiene un promedio aritmético de la media por cada una. El valor promedio para las dimensiones: Situación actual en la ejecución de proyectos, aspectos organizacionales, perfil resiliente y herramientas organizacionales para fortalecer la resiliencia, fue de 2,91, lo que genera una moderada presencia en relación al baremo de interpretación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, con la finalidad de proponer herramientas organizacionales orientadas a fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente, se establecen las siguientes

conclusiones: existen debilidades al momento de la identificación de problemas en la ejecución de proyectos y el respectivo control para su seguimiento y solución. De la misma manera, no se llevan a cabo de forma efectiva, los procedimientos enmarcados en mejorar la productividad y eficiencia del trabajador, así como el uso efectivo de los recursos tecnológicos, disponibles en la corporación.

Tabla 1.
Medias de las Dimensiones y Variable

Dimensión	X Dimensión	X Variable
Situación actual ejecución de proyectos	2,67	2,91
Aspectos organizacionales	3,07	
Perfil resiliente	2,88	
Herramientas organizacionales orientadas a fortalecer la resiliencia	3,03	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Seguidamente, al evaluar los aspectos organizacionales, se evidencia la ausencia de liderazgo eficiente, lo que no permite implementar estrategias motivadoras para influir y ejercer la autoridad destinadas al alcance de las metas establecidas. Esto se ve de igual forma en el indicador comunicación organizacional, donde los resultados reflejaron debilidad en la comunicación efectiva dentro de los procesos organizacionales, siendo estos necesarios para mantener un correcto funcionamiento de los procesos.

Por otra parte, al evaluar el perfil resiliente de los hacedores de proyecto, se observó los aspectos que se encuentran menos debilitados son: la empatía del trabajador con su entorno de trabajo, la personalidad alegre y positiva, así como el carácter independiente, al no dejarse influenciar considerablemente antes las situaciones externas a la organización. No obstante, dentro del perfil resiliente, aspectos como la introspección creatividad e iniciativa, resultaron menos fortalecidos en quienes conforman los equipos de trabajo.

Con respecto a las herramientas orientadas a fortalecer la resiliencia, de acuerdo a resultados obtenidos, se concluye que el estímulo al personal se encuentra mayormente debilitado, en comparación a la capacitación y a la vinculación laboral. Es decir, la empresa no logra la interacción deseada ni necesaria de los empleados, al no satisfacer de forma económica, a través de beneficios sociales como reconocimientos, las necesidades del personal. Así mismo, los empleados consideran no han sido cubiertas sus expectativas en cuanto al adiestramiento técnico ni de crecimiento personal, no sintiéndose parte importante en la corporación, por no haber una vinculación sólida con la empresa.

Los resultados obtenidos permiten concluir, actualmente existe la necesidad de formular y establecer herramientas, las cuales contribuyan a fortalecer el perfil resiliente, pudiendo de esta manera contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante la adaptación del personal a un enfoque positivo, ante situaciones de estrés e incertidumbre, así como el equipamiento de estrategias las cuales permitan enfrentar las adversidades que



podiesen presentarse en la ejecución de proyectos, considerando la importancia de la gerencia de estudios integrados, en la cadena del proceso productivo de Petróleos de Venezuela.

Propuesta para establecer herramientas organizacionales para fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos de estudios integrados en Pdvsa Occidente

A continuación se muestra la propuesta de herramientas organizacionales para fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos, la cual está orientada a fortalecer al personal con habilidades, las cuales permitan potenciar capacidades para confrontar situaciones de estrés y desafíos suscitados en la ejecución de proyectos, descubriendo fortalezas, talentos y su potencialidad, así como la capacidad de aprender a superar las debilidades. Su diseño permitirá dar cumplimiento al último objetivo planteado en esta investigación.

Esta propuesta se basa en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, considerando principalmente aquellos aspectos donde se detectaron mayores desviaciones (calificados como por debajo del promedio según el instrumento aplicado). Su formulación se apoya en conceptos y constructos teóricos, que sirvieron de sustento en el desarrollo de esta investigación.

1. Revisión y optimización de actividades realizadas para el control de proyectos.
2. Implementación de acciones que permitan el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, en la ejecución de proyectos.
3. Optimización de los sistemas de comunicación organizacional.
4. Elaboración de un plan de formación de los empleados, dirigido al crecimiento y desarrollo de habilidades resilientes, especialmente la iniciativa, creatividad e introspección.
5. Revisión y mejora de mecanismos utilizados en la evaluación y capacitación al personal.
6. Evaluación de actividades para afianzar la vinculación laboral del trabajador.

Para el cumplimiento de la propuesta anterior se recomiendan las siguientes acciones:

1. Fortalecer los procedimientos o manuales de control de proyectos, como una forma de mejorar todos los procedimientos encargados en la identificación de desviaciones, inconvenientes y eventos, que puedan llegar a comprometer la consecución de los objetivos trazados en el proyecto.
2. Formar equipos de trabajo responsables en el seguimiento del alcance y cronograma de los proyectos, para hacer evaluación valoración continua a las áreas de atención, así como al tiempo y responsable de las desviaciones detectadas.
3. Establecer evaluación de habilidades al personal, que permitan la planificación de la formación del trabajador en la industria.
4. Establecer planes de capacitación anuales, orientados a la formación técnico – gerencial de los líderes de proyectos.
5. Establecer acciones que permitan activar la utilización efectiva de las plataformas



comunicacionales, con la finalidad de mejorar la productividad dentro de la organización.

6. Garantizar la divulgación de la información pertinente al proyecto y a la organización, mediante reuniones periódicas

7. Establecer la formación del trabajador en el área de crecimiento personal, en función de las competencias conductuales requeridas.

8. Establecer estrategias que permitan la evaluación y seguimiento del resultado de las formaciones, respecto al desempeño del equipo de trabajo.

9. Establecer equipos de trabajos encargados en la evaluación y revisión de los procedimientos actuales correspondiente a la gestión del talento humano, en función de las estrategias organizacionales de la corporación.

Conclusiones

En el diagnóstico de la situación actual en la ejecución de proyectos, se evidenció una presencia moderada de los indicadores evaluados. Es decir, se concluyó que existen debilidades al momento de la identificación de problemas en la ejecución de proyectos y el respectivo control para su seguimiento y solución. De la misma manera, no se llevan a cabo de forma efectiva, los procedimientos enmarcados en mejorar la productividad y eficiencia del trabajador, así como el uso efectivo de los recursos tecnológicos, disponibles en la corporación.

Seguidamente, al evaluar los aspectos organizacionales a mejorar en la ejecución de proyectos, se evidencio la ausencia de liderazgo eficiente, lo que no permite implementar estrategias motivadoras para influir y ejercer la autoridad destinadas al alcance de las metas establecidas. Esto se ve de igual forma en el indicador comunicación organizacional, donde los resultados reflejaron debilidad en la comunicación efectiva dentro de los procesos organizacionales, siendo estos necesarios para mantener un correcto funcionamiento de los procesos.

Por otra parte, al estudiar y diagnosticar los indicadores considerados para el perfil resiliente de los hacedores de proyecto, se observó que los aspectos que se encuentran menos debilitados son: la empatía del trabajador con su entorno de trabajo, la personalidad alegre y positiva junto con el carácter independiente, al no dejarse influenciar considerablemente antes las situaciones externas a la organización. No obstante, dentro del perfil resiliente, aspectos como la introspección creatividad e iniciativa, resultaron menos fortalecidos en quienes conforman los equipos de trabajo.

Determinadas las herramientas orientadas a fortalecer la resiliencia en la ejecución de proyectos, de acuerdo a resultados obtenidos, se concluyó que el estímulo al personal se encuentra mayormente debilitado, en comparación a la capacitación y a la vinculación laboral. Es decir, la empresa no logra la interacción deseada y necesaria de los empleados, al no satisfacer de forma económica, a través de beneficios sociales y reconocimientos, las necesidades del personal.



Así mismo, los empleados consideran que no han sido cubiertas las expectativas en cuanto al adiestramiento técnico como de crecimiento personal, y no sienten ser parte importante en la corporación, por no haber una vinculación sólida con la empresa.

Los resultados obtenidos permitieron concluir, actualmente existe la necesidad de formular y establecer herramientas, las cuales contribuyan a fortalecer el perfil resiliente, pudiendo de esta manera apoyar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mediante la adaptación del personal a un enfoque positivo, ante situaciones de estrés e incertidumbre, así como el equipamiento de estrategias las cuales permitan enfrentar las adversidades que pudiesen presentarse en la ejecución de proyectos, considerando la importancia de la gerencia de estudios integrados, en la cadena del proceso productivo de Petróleos de Venezuela.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J. (2013). Características de las personas resilientes. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/07/30/caracteristicas-de-las-personas-resilientes/>.
- Alfaro, M. (2015). Procesos organizacionales que inciden en la estructura orgánica: El liderazgo y la ética de la empresa. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Ameijide, L. (2016). Gestión de proyectos según PMI. Universidad Oberta de Catalunya. España
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Editorial Episteme. Venezuela.
- Astudillo, N. (2017). La gestión de talento humano como factor clave del desarrollo organizacional. Universidad de la Habana. Cuba.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Editorial Pearson.
- Betelú, S., Campion, F., Massart, M., Narváez, C. (2012). Técnicas de trabajo en equipo. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2012/05/12/tecnicas-de-trabajo-en-equipo/>
- Cartay, I. (2010). Planificación y control de proyectos. 2da edición. Universidad del Zulia.
- Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte. Barranquilla Colombia. Ediciones ECOE.
- Cid, S. (2017). Resiliencia: ¿Eres resiliente?. Centro de Psicología de Madrid. España.
- Cobo, J. (2011). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3228178>.
- García, J. (2015). La creatividad en jóvenes con trastorno de conducta disruptiva. Universidad de Granada. España.
- Gascón, Y. (2011). Auditoría de las aplicaciones utilizadas para la planificación y control de proyectos. Caso de estudio: Oriconsult, C.A. Universidad de Oriente. Venezuela.
- Gómez y Leal (2010) Resiliencia, gestión ambiental y desarrollo humano en los organismos públicos. Imprenta del estado Zulia. Venezuela.



- González y et al. (2015). Análisis de incentivos laborales otorgados a los trabajadores de la empresa dedicada al sector hotelero ubicada en Tucacas, Estado Falcón. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Guerrero, J. (2010) Propuesta para el mejoramiento de programación y control para la construcción del Hospital General zona Norte del estado de Puebla. Universidad de las Américas. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2015). El proyecto de investigación: Compresión holística de la metodología y la investigación. Ediciones Quirón, Caracas. Venezuela.
- Izquierdo, T. (2013). Variables que afectan a la creatividad de las personas desempleadas. Universidad de Murcia. España.
- Jaramillo, R. (2012). Manual Trabajo en equipo. Dirección general de recursos humanos. Secretaría de Salud del Gobierno de México.
- López, M. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos. Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá. Colombia.
- Lozano, A. (2018). Estrategias para Desarrollar la Resiliencia Durante la Gestión de los Proyectos Ejecutados por Contratistas a la Industria Petroquímica del Estado Zulia. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Mantulak, M. (2016). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufactura: Estudio de caso en Argentina. Universidad Nacional de Misiones. Argentina.
- Martínez, C. (2015) Resiliencia y conflictos en los gerentes de proyectos de las empresas del sector metalmeccánico de la Costa Oriental del Lago. Universidad Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- Menéndez, R. (2017), Introspección. Disponible en: <https://rosaliamv.wordpress.com/2017/01/03/que-es-la-introspeccion/>
- Muñoz, P. (2014) El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. Universidad militar de Nueva Granada. Colombia.
- Olivera, J.; Braun, M.; Roussos, A. J. (2011) Instrumentos para la evaluación de la Empatía en Psicoterapia. Revista Argentina de Clínica Psicológica. Argentina.
- Osorio, M. (2016) Resiliencia laboral en el clima organizacional del personal que labora en la UE. "María Virgen Misionera" Tacarigua Estado Carabobo. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Parra, C. y Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.
- Perea, R. (2017). Las cualidades de las personas resilientes. Centro de Psicología Área Humana de Madrid. España.
- PMI (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Project Management Institute. Sixth edition. Newtown Square, PA



- Sambrano, J. (2011). Resiliencia: Transformación positiva de la adversidad. Venezuela. Editorial Alpha.
- Sanz, E. (2016). Las fases de la ejecución de un proyecto. Disponible en: <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=347>.
- Serrano, B. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Colombia
- Torres, M. (2014). Perfiles de Resiliencia y Estrategias de Afrontamiento en la Universidad: Variables Contextuales y Demográficas. Universidad de Navarra. España.
- Triana, R. (2016). La resiliencia a nivel estratégico en las organizaciones durante épocas de crisis: perspectivas para las pymes. Revista CrearE, Cuadernos de Emprendimiento. Universidad Agustiniana. Colombia.
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Vallejo, L. (2016). Gestión del talento humano. Escuela politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- Vílchez, S. (2014) Comunicación organizacional y estrés laboral en empresas mixtas del sector petrolero. Universidad Rafael Belloso. Chacín. Venezuela.