



DIFERENCIAS FUNDAMENTALES DE LA GERENCIA OPERACIONAL Y DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

Comprender las diferencias entre la gerencia operacional y la gerencia de proyectos.



TABLA DE CONTENIDO

> Introducción

01 Diferencias fundamentales entre la gerencia operacional y de la gerencia de proyectos

02 La gerencia de proyectos

> Cierre

> Referencias



La gestión de las operaciones es responsable de la supervisión, la dirección y el control de las operaciones del negocio.

Las operaciones evolucionan para dar soporte al negocio en el día a día y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos. Algunos **tipos de operaciones** son, por ejemplo, las operaciones de producción, las operaciones de fabricación, las operaciones contables, el soporte de software y el mantenimiento (Rodríguez, 2022).



Por su parte, la dirección organizacional de proyectos (OPM) conforma un marco para la ejecución de estrategias de las compañías, a través de la dirección de proyectos, la dirección de programas (grupo de proyectos relacionados) y la dirección de portafolios (conjunto de programas y proyectos). A esto se unen aquellas prácticas organizativas, destinadas a generar estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible.

La gestión de las operaciones se encarga de **la dirección y el control de las operaciones del negocio**; estas evolucionan para dar soporte al negocio en el día a día y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos del mismo. Las organizaciones modifican a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la generación de iniciativas estratégicas de negocio que se desarrollan e implementan a través de proyectos, contribuyendo igualmente al logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia.



Antes de llegar a las diferencias entre la gestión de proyectos y la gestión de operaciones, es pertinente actualizar el conocimiento de los proyectos y las operaciones. Es un hecho que todas las actividades de una organización pueden dividirse en proyectos y operaciones. Las operaciones son actividades continuas y repetitivas en cualquier organización, como contabilidad, finanzas o producción. Por otro lado, los proyectos son tareas específicas que tienen un principio y un final, como trabajar en el desarrollo de un nuevo producto (Hunt, 2021).

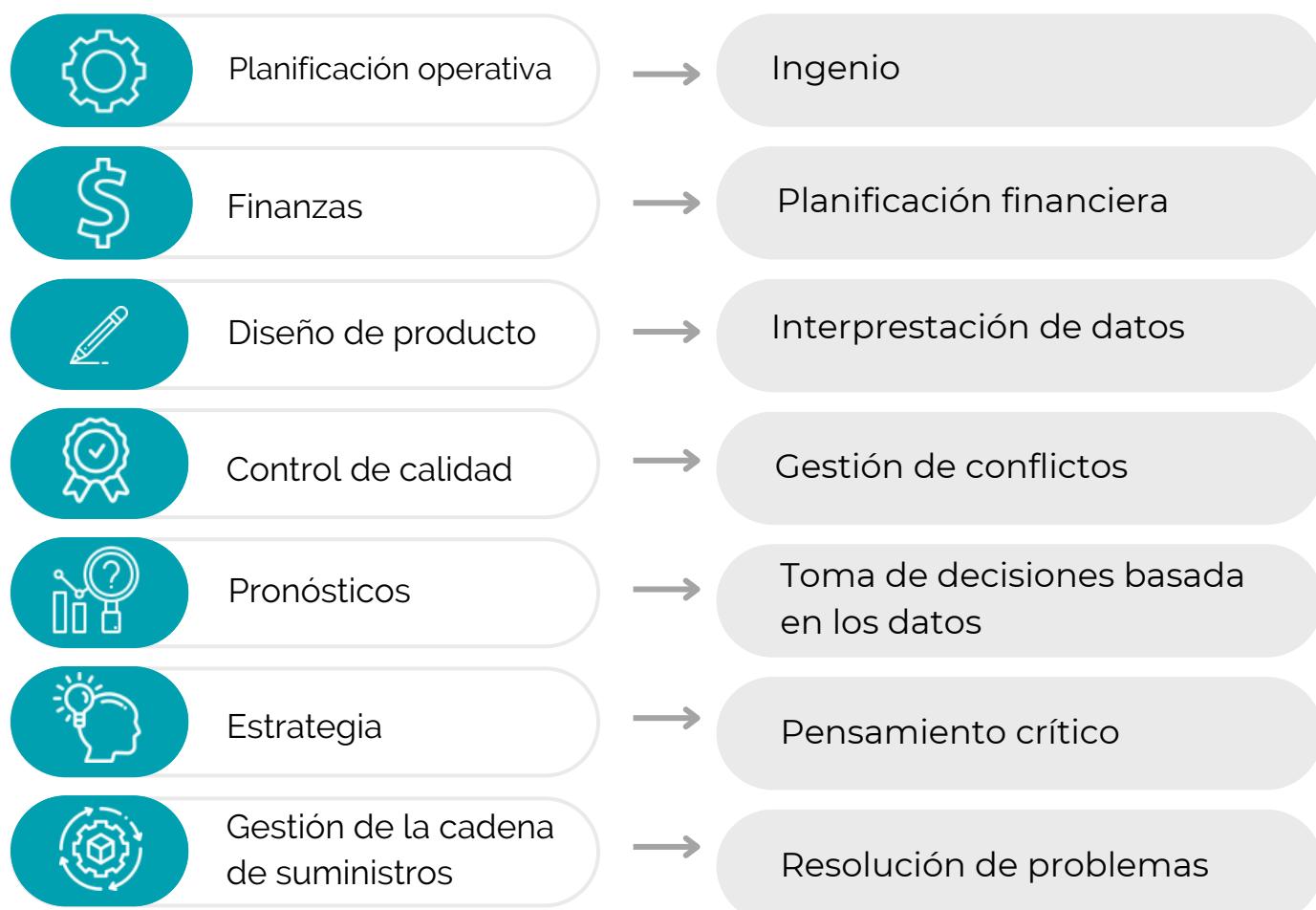
Todos los esfuerzos y las energías de una organización se distribuyen entre estas dos categorías de trabajo. Veamos cómo la gestión de proyectos difiere de la gestión de operaciones según Sawakinome (2022):

La gerencia de operaciones es la responsable de la **producción de los bienes y servicios** de la organización, dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones destinadas a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costos (Atlantic International University, 2022).





Es importante indicar que la gerencia de operaciones se basa en la **dirección a nivel estratégica y operacional** de la cadena de suministro de una organización, partiendo de la solicitud o requerimiento de la materia prima e insumos, hasta la entrega del bien o servicio al cliente, pasando por los procesos productivos, logística y transporte, con el propósito de fortalecer integralmente las relaciones existentes entre departamentos, interdependencias de información y/o recursos (Herrera, 2018).



Fuente: Funciones y habilidades esenciales de la gestión de operaciones.
Adaptado de Asana (2022).



Según Asana (2022), la gestión de operaciones garantiza que los procesos funcionen a la perfección dentro de las empresas. Imagina a tu empresa como un aeropuerto; cada equipo es un avión que despega hacia un destino dado con sus proyectos e ideas a bordo. Como gerente de operaciones, eres el controlador de tránsito aéreo que debe asegurarse de que todos y todo funcione correctamente.

Un ejemplo lo podemos visualizar con los controladores de tránsito aéreo. Son los responsables de monitorear el clima, de supervisar las comunicaciones de los pilotos y de mantener en orden el tránsito aéreo. De un modo similar, la gestión de operaciones es responsable de **supervisar** estas siete funciones:

- Planificación operativa
- Finanzas
- Diseño de productos
- Control de calidad
- Pronósticos
- Estrategia
- Gestión de la cadena de suministro.



Importancia de la gestión de operaciones:

Las funciones de la gestión de operaciones son fundamentales para cualquier negocio, tanto del sector industrial como tecnológico. Si bien las empresas de tecnología pueden considerar que las finanzas y la estrategia son más importantes, y las empresas de fabricación pueden centrarse más en la cadena de suministro, estas siete funciones muestran una imagen completa de cómo se debe gestionar cualquier equipo interno.



Las empresas suelen tomar muchas decisiones durante el proceso de producción y el equipo de operaciones a menudo actúa como mediador entre los diferentes departamentos. Sin ellos, los departamentos podrían tener dificultades para alinear sus decisiones con los objetivos de la empresa, evitar conflictos o mantener las operaciones funcionando sin problemas. En particular, la gestión operativa ayuda a:

- **Motivar a los integrantes del equipo:** el equipo de operaciones motiva a los miembros del equipo, manteniendo el lugar de trabajo organizado y mejorando las condiciones de trabajo. Los miembros del equipo trabajan con mayor entusiasmo cuando trabajan en un entorno funcional y organizado.



- **Usar correctamente los recursos:** otra de tus responsabilidades como gerente de operaciones es establecer un presupuesto que permita hacer un uso más inteligente de los recursos de la empresa. Intenta reducir los costos siempre que sea posible, adaptar los recursos para que se ajusten a las necesidades del proyecto y evitar los desperdicios.
- **Mejorar la colaboración:** puedes promover la buena colaboración en equipo dentro de la empresa al optimizar el proceso de toma de decisiones. Cuando tomas las decisiones correctas, generas un clima de confianza entre los equipos, lo que deriva en la entrega de productos de mayor calidad a los clientes.



- **Alcanzar los objetivos:** podrás ayudar a lograr los objetivos comerciales al actuar como punto de verificación para las decisiones importantes. Cuando los gerentes de departamentos consideren cambios o iniciativas importantes, tú serás el responsable de evaluar si sus ideas se alinean con los objetivos de la empresa.
- **Mejorar la productividad:** aumenta la productividad implementando un proceso de entrega de producto más eficiente. Los miembros del equipo de tu empresa pueden trabajar más rápido cuando optimizas el proceso de producción.

1

Motivación a los miembros del grupo.

2

Utiliza recursos.

3

Mejora la colaboración.

4

Alcanza los objetivos.

5

Mejora la productividad.

Fuente: Importancia de la gestión de operaciones. Adaptado de Asana (2022)





La gerencia de proyectos es la disciplina de **organizar y administrar recursos**, de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo y el costo definidos. Es un arte debido a que tiene mucho que ver con relacionarse y manejar gente, y esto requiere de habilidades intuitivas que han de aplicarse a situaciones que varían y a menudo son totalmente únicas de proyecto a proyecto.

El gerente de proyectos debe tener un **conocimiento profundo y detallado** del proceso de trabajo para tener una mejor eficacia al momento de tomar decisiones, mientras que el gerente de operaciones debe ser, además de un experto, un visionario enfocado en la mejora de los procesos para dar al cliente el bien o servicio deseado.

En lo que se refiere a la disponibilidad presupuestaria para la gestión de proyectos, el gerente de un determinado proyecto recibe un presupuesto limitado y restringido con el cual debe llevar a cabo todas las tareas propias del proyecto, mientras que, en la gestión de operaciones, el gerente debe administrar todos los recursos disponibles para generar el máximo beneficio y aprovechamiento de oportunidades que transformen la inversión inicial en beneficios tangibles.





La gerencia de proyectos en las organizaciones

Las organizaciones establecen la **dirección estratégica y los parámetros de desempeño** a través de la gobernabilidad. La dirección estratégica establece el propósito, las expectativas, las metas y las acciones necesarias para guiar el desarrollo del negocio y está alineada con los objetivos de negocio. Las actividades de la dirección de proyectos deben estar alineadas con la dirección del negocio a alto nivel y, en caso de cambios, se deberá volver a alinear los objetivos del proyecto. En el entorno de un proyecto, las modificaciones de los objetivos del proyecto afectan la eficiencia y el éxito del mismo. Cuando la alineación con el negocio es constante, las posibilidades de éxito del proyecto aumentan significativamente, ya que permanece alineado con la dirección estratégica de la organización. Cuando se produce algún cambio, el proyecto debe adaptarse al mismo.

La gerencia de proyectos en las organizaciones proyectizadas

Las organizaciones basadas en proyectos (PBOs) consisten en diversas formas de organización que generan sistemas temporales para llevar a cabo su trabajo. Las PBOs pueden ser creadas por diferentes tipos de organizaciones (por ejemplo, funcionales, matriciales u orientadas a proyectos). La utilización de PBOs puede **reducir la jerarquía y la burocracia** dentro de las organizaciones, al medir el éxito del trabajo mediante el resultado final y no por consideraciones de cargos o políticas.





Las PBOs dirigen la mayoría de su trabajo como proyectos y/o adoptan el enfoque de proyecto, por oposición al enfoque funcional. El ámbito de las PBOs puede ser, tanto el de **compañías enteras** (como en los casos de las telecomunicaciones, petróleo y gas, construcción, consultoría y servicios profesionales) como el de **consorcios de empresas o redes**; también se da el caso de grandes organizaciones basadas en proyectos que disponen de áreas de soporte funcional o en que la PBO está en el seno de organizaciones subsidiarias o divisiones de corporaciones más grandes.

Interesados operacionales en la dirección de proyectos:

Si bien la gestión de las operaciones y la dirección de proyectos son disciplinas diferentes, las necesidades de los interesados que realizan y dirigen las operaciones de negocio constituyen consideraciones importantes a tener en cuenta en los proyectos que afectarán a su futuro trabajo y a su futuro esfuerzo. Los directores de proyecto que tienen en cuenta e involucran adecuadamente a los interesados operacionales en todas las fases de los proyectos, logran un **mejor entendimiento y evitan los problemas** innecesarios que suelen surgir cuando no se considera la opinión de aquellos.

Se debe involucrar a los interesados operacionales y se deben identificar sus necesidades como parte del registro de interesados; su influencia (ya sea positiva o negativa) se debe tener en cuenta como parte del plan de gestión de los riesgos.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos de interesados operacionales (dependiendo del negocio de que se trate):

- Operadores de planta.
- Supervisores de línea de fabricación.
- Personal del servicio de asistencia.
- Analistas de soporte a sistemas de producción.
- Representantes de atención al cliente.
- Personal de ventas.
- Trabajadores de mantenimiento.
- Personal de venta telefónica.
- Personal del centro de atención telefónica.
- Minoristas.
- Gerentes de línea.
- Responsables de capacitación.





Vínculo entre la dirección de proyectos y el gobierno corporativo:

Los proyectos (y los programas) se emprenden con el fin de alcanzar **resultados estratégicos** para el negocio, para lo que numerosas organizaciones están adoptando actualmente procesos y procedimientos formales de gobierno corporativo. Los criterios de gobernabilidad de la organización pueden imponer restricciones a los proyectos, en especial si el proyecto entrega un servicio sujeto a un gobierno corporativo estricto.



Teniendo en cuenta que el éxito de un proyecto se puede juzgar sobre la base de lo bien que el producto o servicio resultante sirve al gobierno corporativo, el director del proyecto debe tener **conocimiento sobre las políticas** y procedimientos del gobierno corporativo/organizacional que apliquen al ámbito del producto o servicio (por ejemplo, si la organización ha adoptado políticas de apoyo a las prácticas de sostenibilidad y el proyecto implica la construcción de un edificio de oficinas, el director del proyecto debe ser consciente de los requisitos de sostenibilidad asociados a la construcción de edificios).



Vínculo entre la dirección de proyectos y la estrategia organizacional:

La estrategia organizacional debe proporcionar **guía y dirección** a la dirección de proyectos, especialmente si se tiene en cuenta que los proyectos existen para sustentar la estrategia organizacional. A menudo es el patrocinador del proyecto o el director del programa o portafolio quien identifica el alineamiento o los potenciales conflictos entre estrategias organizacionales y objetivos del proyecto y los comunica al director del proyecto.

Cuando los objetivos del proyecto entran en conflicto con la estrategia organizacional establecida, es responsabilidad del director del proyecto identificar y documentar cuanto antes dichos conflictos. En ocasiones, el desarrollo de una estrategia organizacional puede constituir el **objetivo de un proyecto**, en lugar de un principio rector. Si este es el caso, es importante que el proyecto defina específicamente los términos de una estrategia organizacional adecuada que sustente la organización (SISTEMS, 2016).

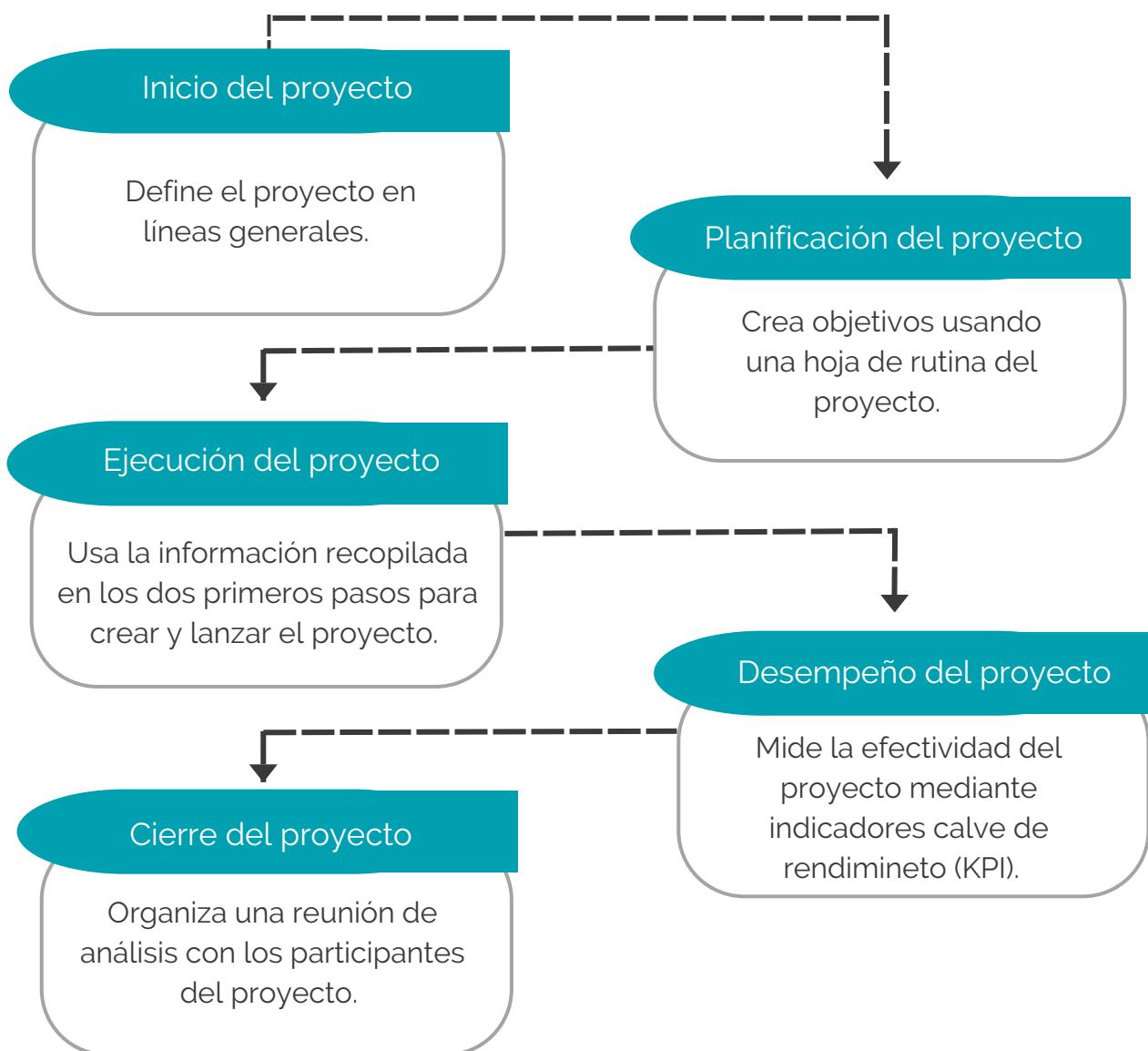
Beneficios de la gestión de proyectos:

Dado que el trabajador del conocimiento promedio usa un aproximado de 10 aplicaciones unas 25 veces al día y la mayoría de los equipos siguen trabajando de forma remota, el trabajo en equipo nunca ha estado más descentralizado. Esto hace que la gestión de proyectos sea una parte muy importante de cualquier organización exitosa. Ya sea que seas parte de un equipo de 5 o 500 personas, mantener las tareas y la comunicación organizadas y en un solo lugar puede ser un desafío. Implementar los procesos de gestión de proyectos puede ayudar a tu equipo a mantenerse encaminado y a garantizar la mayor productividad posible.





Las 5 fases de la gestión de proyectos



Fuente: Fases de la gestión de proyectos. Adaptado de Asana (2021)

El Project Management Institute (PMI) define a este modelo de cinco fases en la Guía PMBOK® del ciclo de vida del proyecto, también conocida como la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (2021). Recuerda que la Guía PMBOK® es un gran punto de referencia para todos los profesionales que buscan aumentar sus conocimientos y habilidades en materia de gestión de proyectos.



El comprender las diferencias entre las operaciones de una organización te permite tener claridad sobre en cuáles aspectos tiene incidencia el gerente de proyectos y sobre cuáles no. Esto te brinda claridad sobre el campo de acción en el cual debes aplicar los modelos, métodos y artefactos para que dicho proyecto tenga el mayor éxito dentro de la organización.





Asana (2022). *7 funciones de la gestión de operaciones (y las habilidades que necesitas para dominarlas)*. Asana.

<https://asana.com/es/resources/functions-of-operation-management>

Atlantic International University (2022). *Administración de operaciones. Cursos AIU*.

<https://cursos.aiu.edu/Administracion%20de%20Operaciones.html>

Herrera, J. (2018). *Cuadro comparativo gerencia de operaciones – Gerencia de proyectos*. VSIP. <https://vsip.info/cuadro-comparativo-gerencia-de-produccion-p>

Hunt, F. (2021). *Diferencia entre gestión de proyectos y gestión de operaciones*. Strephonsays.<https://es.strephonsays.com/project-management-and-vs-operation->

PMI (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®, 7ma Ed.)*. Project Management Institute Inc.

Rodríguez, R. (2022). *Project Management. Conceptos (I)*. Raúl Rodríguez. <https://raulrodriguezchaparro.es/project-management-conceptos-i/>

Sawakinome (2022). *Diferencia entre la gestión de proyectos y la gestión de operaciones*. Sawakinome.

<https://es.sawakinome.com/articles/general-management/difference-between-project-management-and-operation-management.html>

SISTEMS (2016). *Relación entre Dirección de Proyectos, Gestión de las Operaciones y Estrategia Organizacional*. Ingeniería Systems. <https://www.ingenieriasystems.com/2016/05/Relacion-entre-D>



Referencias de las imágenes

Asana (2021). *Fases de la gestión de proyectos [Imagen]*. Disponible en: *Las 5 fases de la gestión de proyectos para que mejores el flujo de trabajo de tu equipo*. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-management-phases>

Asana (2022). *Funciones y habilidades esenciales de la gestión de operaciones [Imagen]*. Disponible en: *7 funciones de la gestión de operaciones (y las habilidades que necesitas para dominarlas)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/functions-of-operation-management>

Asana (2022). *Importancia de la gestión de operaciones [Imagen]*. Disponible en: *7 funciones de la gestión de operaciones (y las habilidades que necesitas para dominarlas)*. Asana. <https://asana.com/es/resources/functions-of-operation-management>



**Has culminado la revisión
del tema**



Diferencias fundamentales de la gerencia operacional y de la gerencia de proyectos por Félix Lorenzo y Andrés Vidal. - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.