


entretejidos
Revista de Transdisciplina y Cultura Digital

# Mi experiencia como *Project Manager* dentro de una agencia de publicidad

Marcela Juárez Rosas

**Recibido:** 10 de Marzo de 2026

**Aceptado:** 11 de Septiembre de 2026

entretejidos
Revista de Transdisciplina y Cultura Digital

# MI EXPERIENCIA COMO *PROJECT MANAGER* DENTRO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD

MARCELA JUÁREZ ROSAS

RESUMEN

El propósito de este artículo tiene como objetivo entender de manera integral las principales responsabilidades y retos a los que se enfrenta un *Project Manager* (*PM*) en una agencia de publicidad para el área web, centrándose en un análisis detallado de las metodologías, habilidades y herramientas que se utilizan en el día a día. Para ello, se realizará una comparación con las prácticas adoptadas por otros profesionales del sector, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimizar la metodología de gestión de proyectos. La intención final es implementar mejores prácticas que no solo enriquezcan la forma de trabajo, sino que también contribuyan a mitigar errores y aumentar la eficiencia en la entrega de resultados.

PALABRAS CLAVE
*Project Manager*, habilidades, *Agile*, *Scrum*, comunicación efectiva.

## *My experience as a Project Manager at an advertising agency*

*ABSTRACT*

*The purpose of this article is to provide a comprehensive understanding of the main responsibilities and challenges faced by a Project Manager (PM) in the web department of an advertising agency, focusing on a detailed analysis of the methodologies, skills and tools used daily. To this end, the article compares these practices with those of other professionals in the field to identify opportunities for improvement and optimise project management methods. The aim is the implementation of best practices that not only improve working practices, but also contribute to mitigating errors and increasing efficiency in delivering results.*

*KEYWORDS*
*Project Manager, skills, Agile, Scrum, effective communication.*

## *In k'o pg̱rg̱ nza kja Project Manager a mboo kja ne ngu k'a mama Jñatjo**

*T'SIPEPJI*

*K'o nee ra mama na jñaa k'ua k'o pɇpji ngeje ra jñɑndu̱ na joo k'o pesk'e ñe k'o b'ɇpji k'o pesi na Project Manager (PM) k'a na ngini k'a kjaji ts'ib'ɇpji b'ɑnk'ɑ ngu k'a mama k'a pɇpji k'o web, ra pɇji k'u̱ ra jñɑndu̱ k'o jñaa, k'o t'at'a b'ɇpji ñe ts'inunguru k'o pjɇts'iji paja ra pɇpji ts'i pa. Paja ra tsjaa nuna, ra tsja k'ua nzi b'ɇpji nda k'o in k'o in kjaji dyaja tepɇpjiji, paja ra poy'i te k'o ra soo ra ɑt'ɑ na joo ñe ra mboo k'o b'ɇpji k'o pjɇts'i. K'o nee ra kja k'ua ra kjaji k'o na joo b'ɇpji paja dya ra kjaji ts'itso, ra pɇpji na joo ñe ra xokᵘ na joo k'o b'ɇpji k'o o dyᵘts'iji.*

*JÑA'A NA JOO*
Project Manager, *K'o t'at'a b'ɇpji, Agile, Scrum,* comunicación efectiva.

*Traducción en mazahua

entretejidos
Revista de Transdisciplina y Cultura Digital



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo identificar de manera integral las principales responsabilidades y retos a los que se enfrenta un *Project Manager* (*PM*) en una agencia de publicidad para el área web, centrándose en un análisis detallado de las metodologías, habilidades y herramientas. que se utilizan en el día a día. Para ello, se realizará una comparación con las prácticas adoptadas por otros profesionales del sector, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y optimizar la metodología de gestión de proyectos. La intención final del mismo es implementar mejores prácticas que no sólo enriquecen la forma de trabajo, sino que también contribuyen a mitigar errores y aumentar la eficiencia en la entrega de resultados.

Como *Project Manager* es importante coordinar equipos multidisciplinarios, así como gestionar varios proyectos de manera simultánea, siempre buscando cumplir los objetivos planteados a tiempo. Sin embargo, con el paso del tiempo es común enfrentar nuevos retos o identificar áreas de mejora continua. Por lo que se busca contestar la siguiente pregunta: ¿cómo mejorar la comunicación con el equipo de trabajo para mitigar errores contemplando las principales responsabilidades de un *Project Manager* en una agencia de publicidad en el área web y la gestión para cumplir con los objetivos?

Para resolver el planteamiento revisaremos los siguientes temas para entender más a fondo las funciones de un *Project Manager* en una agencia de publicidad para el área web, revisando las habilidades, herramientas de gestión, comunicación efectiva con el equipo y veremos cuáles son las oportunidades de mejora al compararlo con otros *Project Manager*.




### 1.1 ¿Qué es un *Project Manager*?

Para poder construir una definición clara de lo que es un *Project Manager*, revisaremos algunas propuestas relevantes:

Para Anna Pérez, "el *Project Manager* es el encargado de planificar y ejecutar las distintas acciones, más allá de su orientación, fases, naturaleza, producto u objetivos." (1) Esta definición nos hace ver que el *PM* es el encargado de tener una planificación para saber en cuánto tiempo se debe realizar un proyecto y de qué manera se llevará a cabo para cumplir con los objetivos.

> Las personas que ejercen como *Project Manager* deben desarrollar un conjunto de habilidades, conocimientos, herramientas, recursos y talentos provenientes de distintos sectores del conocimiento. Entre más completa sea su formación, más posibilidades de adaptación tendrá. (Pérez 2)

Lo anterior hace referencia a que un *PM* debe capacitarse de manera continua para gestionar eficazmente sus habilidades en relación con el equipo. Es fundamental que sepa distribuir el trabajo de manera equitativa y comprenda a fondo el proyecto y su desarrollo. Además, debe utilizar herramientas de gestión de proyectos que faciliten el seguimiento y la supervisión del progreso, asegurando así el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según la norma técnica NBR 10006,

> un proyecto y su gestión se definen como un proceso único que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y finalización, que se llevan a cabo para lograr un objetivo específico, cumpliendo con requisitos determinados, incluyendo limitaciones de tiempo, costo y recursos. La gestión del proyecto implica la planificación, organización, seguimiento, control e informe de todos los aspectos de este, así como la motivación de todos los involucrados para alcanzar los objetivos establecidos (ISO 10006 2).

Con esta definición, podemos comprender de manera más clara qué es un proyecto y cómo se gestiona.

Por lo tanto, podemos definir al *Project Manager* como la persona responsable de dirigir y coordinar un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Su labor incluye la planificación, organización, motivación y control de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos específicos del proyecto, asegurando así la calidad y el cumplimiento de los plazos de entrega. Existen diversas certificaciones, adaptadas a distintos campos de trabajo, que permiten adquirir habilidades, metodologías y herramientas que garantizan que el desarrollo del proyecto se realice según lo esperado.



## 1.2 *Project Manager* en los diferentes campos de trabajo

Al igual que en otras profesiones, las posibilidades laborales de un *Project Manager* son muy amplias. A continuación, siguiendo Anna Pérez, abordaremos algunos de los campos de trabajo más relevantes.

### 1.2.1 Bancario

"Son gestores de proyectos enfocados a los negocios o a la difusión de productos vinculados a la oferta de nuevos productos bancarios. Son necesarias unas bases fuertes en finanzas, economía y comercio internacional." (Pérez 4). Es fundamental que lleven una metodología basada en riesgos por la naturaleza del trabajo.

### 1.2.2 Comunicación y publicidad

"Los proyectos de comunicación y publicidad son una constante diaria. Un gestor de este tipo de iniciativas debe tener conocimiento de los medios, el mercado, la segmentación de clientes y los canales de difusión más oportunos. Su objetivo es el éxito de las campañas o estrategias." (Pérez 5). Incluyen procesos clave como la planificación, ejecución, monitoreo, control de cambios y cierre del proyecto. utilizan metodologías ágiles, como *Scrum* o *Kanban*.

### 1.2.3 Tecnología y sistemas

"Con el auge de Internet y las nuevas tecnologías, es habitual encontrar ofertas de empleo dirigidas a gestores que tengan conocimientos especializados en esta materia. Las posibilidades de esta área son innumerables." (Pérez 6). Con la pandemia, el área de *Project Management* ha adquirido aún más relevancia en el sector tecnológico. La masificación del trabajo remoto, junto con el aumento de la demanda de soluciones tecnológicas para actividades como educación y trabajo a distancia, comercio electrónico y entretenimiento en línea, llevó a las empresas a buscar optimizar procesos, reducir costos y ampliar sus canales digitales. En este contexto, los *PM* tuvieron que liderar de manera efectiva el desarrollo acelerado de estas soluciones.

### 1.2.4 Ingeniería

"El *Project Manager* puede encontrar un buen escenario para su desempeño en cualquiera de las modalidades de la ingeniería: de caminos, civil, de sistemas, agroambiental, química o informática, entre otras. Estas disciplinas, por el nivel de complejidad de sus proyectos, suelen contratar a profesionales de la gestión que tengan la más alta cualificación." (Pérez 7). Se especializan en planificar y estructurar el alcance del proyecto, teniendo en cuenta sus objetivos, entregables, cronograma y recursos necesarios. Además, coordinan el trabajo entre los distintos equipos de ingenieros involucrados, como los de civil, mecánica y eléctrica. También gestionan los riesgos asociados a factores como la complejidad técnica, los plazos y los proveedores.

### 1.2.5 Arquitectura

"Las obras, los proyectos de vivienda, urbanismo y la construcción en general también necesitan gestores de alto nivel y formación. Para estos casos, se valora especialmente la experiencia y los resultados obtenidos en casos previos. Esta es otra área en donde los proyectos suelen caracterizarse por la simultaneidad de las tareas, la complejidad de estas, el empleo de múltiples recursos y el manejo de un significativo número de personas." (Pérez 8). Es una especialización apasionante que combina el diseño creativo con la planificación y organización efectiva.

Esto demuestra que existen distintos especialistas en los diversos ámbitos del *Project Management*, y que cada uno debe capacitarse adecuadamente para desempeñarse de manera efectiva en proyectos específicos.

## 1.3 *Project Manager* en proyectos para web

Marc Guévin describe al jefe de proyecto web como "un director de orquesta que dirige a varios grupos de personas que deben trabajar juntos durante varias etapas de un proyecto para lograr los objetivos establecidos, y a la vez cumplir con las restricciones de costos y límites de tiempo. Garantizando la supervisión y coordinación de varias tareas a realizar durante el proyecto web." (1) "Midiendo las prioridades del proyecto y determinando qué recursos asignar a las diferentes tareas a medida que el proyecto progresa." (2) Con esta definición podemos ver que el PM es el profesional encargado de planificar, coordinar y supervisar el desarrollo de proyectos digitales. Su función principal es asegurarse de que el proyecto se complete a tiempo, dentro del presupuesto y cumpliendo con los objetivos de calidad establecidos.

## 2.1 Habilidades de un *Project Manager* para web

Según Guévin las habilidades para un *Project Manager* de un proyecto web son las siguientes:

- Autonomía, rigurosidad y organización: "La gestión de proyecto requiere una visión más o menos a largo plazo y poder supervisar las medidas que se tomen." (Guévin 10). Nos habla de la importancia de planificar y anticipar el desarrollo del proyecto, resaltando la importancia de supervisar las decisiones y acciones que se implementan durante el proceso, asegurando que estas estén alineadas con los objetivos y el progreso del proyecto. En resumen, es crucial no solo enfocarse en el presente, sino también en cómo las decisiones afectan el futuro del proyecto.

- Espíritu de contacto, buena comunicación, trabajo en equipo: "Al tener que coordinar varios participantes de diferentes esferas, el jefe de proyecto web debe poder adaptarse a sus interlocutores." (Guévin 11). El equipo puede estar compuesto por personas de diversas edades y personalidades, por lo que es fundamental saber cómo comunicarse con cada una de ellas para garantizar una comunicación efectiva.

- Administración / gestión: "El jefe de proyecto web necesita manejar los presupuestos, así como también el tiempo de ejecución para cada tarea y las personas responsables de llevarlas a cabo." (Guévin 12). Es esencial conocer las habilidades de cada integrante del equipo para que puedan llevar a cabo su trabajo de manera oportuna y adecuada.

- Manejo de herramientas de gestión de proyectos: "El jefe de proyecto web está naturalmente familiarizado con herramientas de gestión de proyectos para así garantizar la organización y la monitorización del proyecto." (Guévin 13). Estas herramientas son esenciales para asegurar que el proyecto se desarrolle de manera ordenada y cumpla con los plazos y objetivos establecidos.

Alles (2008) establece dos tipos de competencia: “competencias blandas y competencias duras, distinguiendo como competencias blandas las habilidades de la personalidad, y como competencias duras, los conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad” (citado por Leal 5). Esta definición nos habla sobre las competencias blandas, que son habilidades relacionadas con la forma en que interactuamos con los demás. Incluyen habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos y la adaptabilidad. Por otro lado, las competencias duras, se refieren a las habilidades mecánicas, conocimientos informáticos, idiomas, manejo de herramientas y técnicas específicas de una profesión. Estas competencias son medibles y se adquieren a través de la educación formal y la experiencia práctica, por esta razón, la capacitación continua es fundamental

En resumen, las habilidades más importantes que debe tener un buen *PM* son la comunicación efectiva, la organización, el liderazgo, la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Es fundamental que pueda dirigir al equipo de manera clara y oportuna, planificando de forma estructurada el alcance, tiempo, costos y recursos del proyecto. También es necesario que tenga capacidad de liderazgo para motivar al equipo, tomar decisiones bajo presión y guiar el proyecto al éxito. Otra habilidad clave es la resolución de problemas, lo que implica identificar riesgos y posibles imprevistos de forma proactiva, analizando diferentes soluciones.

### 2.2 Metodologías y herramientas de trabajo

La forma en que se organiza un proyecto influye en la distribución de las tareas, la comunicación entre los participantes y la capacidad de responder a los cambios que surgen durante su desarrollo. En este sentido, Navarro y otros describen las características de la metodología *Agile* de la siguiente manera:

> Las metodologías ágiles son flexibles, pueden ser modificadas para que se ajusten a la realidad de cada equipo y proyecto. Los proyectos ágiles se subdividen en proyectos más pequeños mediante una lista ordenada de características. Cada proyecto es tratado de manera independiente y desarrolla un subconjunto de características durante un periodo de tiempo corto, de entre dos y seis semanas. La comunicación con el cliente es constante, al punto de requerir un representante de él durante el desarrollo. Los proyectos son altamente colaborativos y se adaptan mejor a los cambios; de hecho, el cambio en los requerimientos es una característica esperada y deseada, al igual que las entregas constantes al cliente y la retroalimentación por parte de él. Tanto el producto como el proceso son mejorados frecuentemente. (Navarro y otros 3).

Esta metodología busca mejorar su capacidad de adaptación al cambio, entregar valor de forma incremental y fomentar la colaboración entre equipos.




**Ficha sinóptica, metodología *Agile*. Progressa Lean.**

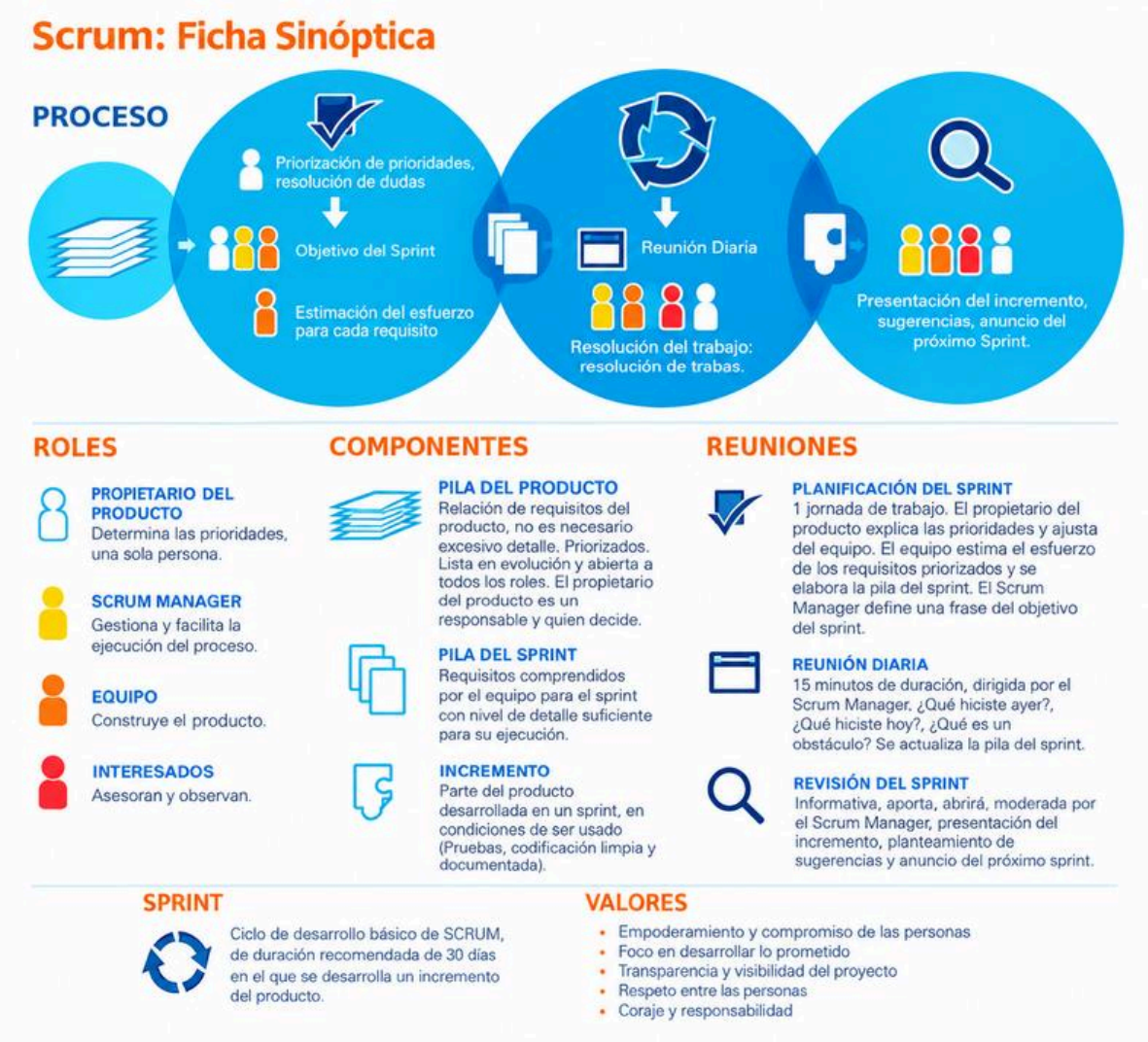



**Scrum.org**

Por otra parte, la metodología de *Scrum* se basa en la teoría de control de procesos empírica o empirismo. El empirismo asegura que el conocimiento procede de la experiencia y de tomar decisiones basándose en lo que se conoce. Scrum emplea un enfoque iterativo e incremental para optimizar la predictibilidad y el control del riesgo. Tres pilares soportan toda la implementación del control de procesos empírico: transparencia, inspección y adaptación. (Schwaber y Sutherland 4). Esta metodología se enfoca en la entrega continua de valor al cliente mediante ciclos de trabajo breves, conocidos como "*sprints*", en los que se planifican, ejecutan y revisan las tareas. Asimismo, promueve la adaptabilidad y la mejora continua, lo que permite a los equipos responder de manera ágil a cambios y retroalimentación, resultando en un proceso más eficiente y orientado a resultados.

Según Progressa Lean, "a pesar de que *Scrum* es una manera de ser ágil, no son lo mismo. *Agile* es mucho más que una metodología, es un conjunto de valores y de principios a seguir para evitar que surjan típicos problemas del desarrollo de software. Por lo que podemos decir, que la metodología ágil es algo así como un movimiento frente a las metodologías de desarrollo de *software* tradicionales, por lo que representa los principios como tal. *Scrum*, a diferencia de *Agile*, no es una metodología. Scrum es un *framework*[1] porque está formado por una serie de eventos, artefactos, roles, normas... para un determinado fin, por lo que, si no se siguen paso a paso, no se estará haciendo *Scrum*." (Progressa 13-14). Mientras que *Agile* es un conjunto de valores y *Scrum* una implementación concreta dentro de ese enfoque. Ambos comparten el objetivo de ser flexibles y adaptativos, pero *Scrum* ofrece una guía estructurada para aplicar los principios ágiles en un equipo.

[1] *Framework*: es una plantilla que ofrece un conjunto de herramientas, bibliotecas y convenciones para construir y organizar aplicaciones




***Ficha sinóptica, metodología Scrum.***

Por otra parte, la metodología Cascada (*Waterfall*) es un proceso de desarrollo secuencial de proyectos que suele utilizarse en el desarrollo de *software*. Se caracteriza por proponer actividades secuenciales, claramente agrupadas dentro de fases o ciclos del desarrollo del proyecto, propone hacer un análisis intensivo de requerimientos y se vuelve complicado volver a etapas previas del proyecto cuando se encuentran diferencias significativas en el alcance definido en etapas tempranas del mismo. El levantamiento de requerimientos es muy riguroso y los analistas definen *a priori* todos los requerimientos funcionales y no funcionales relacionados con el proyecto. Normalmente, una fase no puede iniciar sin que la fase anterior haya sido revisada y aceptada por el cliente o usuario final. (Velázquez y otros 3) Este modelo se centra en la planificación detallada y la documentación exhaustiva, lo que permite definir claramente los requisitos y objetivos desde el inicio. Su objetivo es minimizar los riesgos mediante un desarrollo riguroso, garantizando que cada etapa, desde la concepción hasta la implementación y el mantenimiento, se ejecute de manera ordenada y controlada. Sin embargo, esta metodología es menos flexible ante cambios, lo que la hace más adecuada para proyectos con requisitos bien definidos y estables.




**Ficha sinóptica Cascada.**

Las herramientas de gestión de proyectos están diseñadas específicamente para ayudar a una persona o a un equipo a gestionar sus proyectos y tareas de manera efectiva. A continuación, veremos algunas:



Jira es una herramienta de *software* diseñada para la gestión de proyectos y el seguimiento de incidencias. Desarrollada originalmente para ayudar a los equipos de desarrollo de software a gestionar proyectos ágiles, Jira ha evolucionado y ahora es utilizada por equipos en una amplia gama de sectores. Permite a las organizaciones planificar, rastrear y gestionar el trabajo de manera eficiente, centralizando la información en un único lugar. (Equipo Imagina 3) Es muy fácil de usar, y se pueden sacar reportes de tiempos, llevar un control eficiente de proyectos y estatus de estos. Como esta herramienta especializada en gestión de proyectos podemos encontrar algunas muy parecidas como son Asana, Trello, Monday.com



Asana es una herramienta que permite gestionar el flujo de trabajo (tareas y proyectos) ofreciendo el detalle de inicio y culminación de cada una de estas, así mismo conecta a todo el equipo de trabajo permitiendo la comunicación, organización y planificación para llevar a feliz término los proyectos en cuestión. (Muradas 2) Permite la sincronización con Google calendar, Gmail y es posible crear *checklist*.



Trello es una herramienta visual que permite a los equipos gestionar cualquier tipo de proyecto y flujo de trabajo, así como supervisar tareas. Añade archivos, *checklists* o incluso automatizaciones, "es un *software* de gestión en línea, que trabaja de forma colaborativa basado en la metodología Kanban, cuya esencia radica en la utilización de tarjetas de trabajo en un tablero llevando de este modo una "línea de producción" de tareas con sus estatus correspondientes" (Muradas 1).

En resumen, Trello es más adecuado para proyectos pequeños y simples, con un enfoque visual, mientras que Asana es más versátil y se adapta mejor a equipos medianos y grandes que requieren una gestión de tareas y proyectos más estructurados. Por otro lado, Jira está diseñado especialmente para equipos ágiles y de desarrollo de software, proporcionando herramientas avanzadas para la gestión de proyectos técnicos y flujos de trabajo ágiles.



Dentro de las herramientas más utilizadas se encuentra Excel, que es un *software* de hojas de cálculos muy eficaz para obtener información de grandes cantidades de datos.



Outlook, parte de la suite de Office de Microsoft, facilita la gestión del correo electrónico y el calendario. Permite programar reuniones, compartir archivos y mantener chats, siendo ampliamente utilizado en entornos corporativos. Otra plataforma de colaboración es Microsoft Teams, que integra chat, videoconferencias, intercambio de archivos y aplicaciones, lo que la convierte en una excelente opción para equipos distribuidos que necesitan comunicarse y coordinarse eficazmente.



Zoom, la aplicación líder en videoconferencias, se volvió muy popular durante la pandemia. Permite realizar reuniones virtuales con hasta 100 participantes, ofreciendo funciones como pantalla compartida, chat y grabación. Por otro lado, Webex, herramienta de Cisco, se centra en videoconferencias profesionales de alta calidad, ofreciendo salas de reuniones virtuales, llamadas telefónicas, mensajería y características avanzadas.



OneDrive, Google Drive, también se han vuelto aliados para los proyectos, ambos son excelentes opciones para tener archivos siempre disponibles desde cualquier lugar sin necesidad de usar dispositivos de almacenamiento físicos.

Todas estas herramientas son aliados valiosos para el trabajo remoto e híbrido, facilitando la comunicación.



**2.3 Comunicación efectiva**

En el entorno laboral, la comunicación efectiva es la capacidad de transmitir ideas, instrucciones, expectativas y observaciones de manera clara, oportuna y comprensible, procurando que el mensaje sea interpretado correctamente por quien lo recibe. Este tipo de interacción se debe dar de forma adecuada: escuchar activamente, atender las dudas, ofrecer retroalimentación constructiva y adaptar el lenguaje a las necesidades del interlocutor. En la relación entre el *PM* y sus colaboradores, esta habilidad favorece la coordinación de tareas, la resolución de problemas, la prevención de malentendidos y la construcción de un ambiente de confianza y respeto, lo que contribuye al cumplimiento de los objetivos compartidos.

Típicamente, hay 4 barreras que dificultan la comunicación efectiva:

1. Diferencias de percepción: Distintas personas suelen tener distintas percepciones de una misma situación o comunicación. Para Ortega, “una de las causas es la diferencia en sus antecedentes: distintas experiencias y conocimientos. Por ejemplo: si un supervisor felicita a un obrero por su trabajo, los demás obreros podrían tratar de emularlo o tal vez se comporten de forma agresiva con él por considerarlo un "alcahuete", dependiendo de sus antecedentes.” (3) Es importante que cuando se felicite algún integrante del equipo, se haga con bases sólidas para no crear una impresión errónea. “Otra de las diferencias se da en el lenguaje. Por ejemplo: si en una nota se utiliza la expresión "en breve", puede ser interpretada por alguien de investigación y desarrollo, como un plazo de 4 a 6 meses, mientras que alguien de ventas puede entender que se trata de unas pocas semanas.” (3) Debemos tener una mejor comunicación y especificar claramente en cuanto tiempo necesitamos que se realice alguna actividad. “Otra de las causas son las diferencias de sexo. Está estudiado que las mujeres y los varones tienen estilos distintos para comunicarse. Mientras los hombres en general son directos y expresan hechos cuando se expresan, las mujeres son indirectas y expresan sentimientos y emociones.” (3) Este párrafo hace referencia a algunas diferencias generales observadas en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres. Sin embargo, es importante notar que estas diferencias de género no definen a cada individuo. Cada persona es única. Lo que realmente importa es cultivar la empatía, el respeto y la comprensión mutua en todas nuestras interacciones. La clave está en escucharnos con apertura y validar las experiencias de quienes nos rodean, sean cuales sean sus características personales o forma de expresarse.
2. Reacciones emocionales: “Nuestras emociones influyen en la forma en que entendemos los mensajes y en la forma en que emitimos nuestros mensajes, y como impactan en los demás. Si percibimos amenaza, es común responder en forma defensiva o agresiva. Se debe tratar de aceptar y entender las emociones como parte del proceso de comunicación. Los gerentes deberían tratar de que los empleados hablen de lo que les preocupa. Anticiparse a las crisis, preparando a la gente y preparándose ellos mismos. Analizar sus estados de ánimo y su influencia en los demás” (Ortega 3). La mayoría de las personas reaccionamos de manera impulsiva a las emociones, sin tomarnos el tiempo para reflexionar antes de actuar. Por esta razón, es fundamental conocer el trasfondo del comportamiento de los empleados, ya que algunos podrían estar enfrentando crisis familiares, problemas psicológicos, ansiedad o depresión. Es crucial cuidar tanto las palabras como la forma en que nos comunicamos con ellos, además de mantener un diálogo constante para evaluar cómo se sienten y brindar el apoyo necesario.

3. Inconsistencias entre la comunicación verbal y no verbal: “Los mensajes que enviamos están influidos por nuestros movimientos corporales, nuestra ropa, los gestos y el contacto físico. La clave está en tener conciencia de la comunicación no verbal y evitar enviar mensajes falsos.” (Ortega 4). Muchas veces dice más nuestra comunicación no verbal por esto es importante cuidarla, agregaría la manera de comunicación por medio de plataformas, ya que en muchas ocasiones no vemos a las personas cuando nos comunicamos y también es esencial cuidar la forma de comunicación para que no existan malentendidos.
4. Desconfianza: “La comunicación depende de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad depende básicamente de:

- Los conocimientos demostrados.
- El cumplimiento de los compromisos y promesas.
- El interés demostrado en el bienestar de los demás.

No hay atajos para desarrollar un ambiente de confianza, más que demostrando un comportamiento consistente en el tiempo. En cambio, sí es muy fácil destruir la confianza.” (Ortega 4)

Como *Project Manager*, llegas a conocer al equipo de manera más profunda y, lamentablemente, resulta difícil confiar en alguien que muestra frecuentes irregularidades en su rendimiento, como llegar tarde, ausentarse durante el horario laboral. Es crucial implementar un monitoreo constante con estas personas para mantener un equilibrio y asegurar buenos resultados en los proyectos.

Con todo esto, podemos resumir que la efectividad de la comunicación incluye diferencias de percepción, ya que las experiencias previas influyen en la comprensión; reacciones emocionales, que afectan cómo se interpretan y emiten los mensajes; inconsistencias entre comunicación verbal y no verbal, que pueden generar confusión; y desconfianza, que se basa en la credibilidad del emisor. Para mejorar la comunicación, se recomienda utilizar empatía, retroalimentación y ofrecer capacitación adecuada ante cambios.





**3.0 Comparativa y análisis: aplicación de cuestionario con otros *Project Managers*, área web**

Se realizó un cuestionario mediante un muestreo por conveniencia con cinco colegas que desempeñaron el cargo de *Project Manager* en el área web de la empresa donde trabajo. Aunque algunos ya no forman parte de la agencia, continúan gestionando proyectos en roles como *Project Manager*, *Deployment Manager*, *Performance Marketing Manager* y *QA Lead*.

Los resultados del cuestionario indican que las metodologías más utilizadas por mis colegas son, en primer lugar, *Scrum,* seguida del modelo en cascada. Ambas tienen ventajas y desventajas específicas.

La metodología *Scrum* destaca por su alta adaptabilidad a los cambios en los requisitos, lo que mejora la capacidad de respuesta ante la evolución de las necesidades del cliente. Además, promueve una comunicación continua y colaborativa dentro del equipo. Sin embargo, puede resultar difícil de implementar sin una planificación adecuada desde el inicio.

Por otro lado, el modelo en cascada es más adecuado para proyectos con requisitos estables y bien definidos, ya que sigue un enfoque estructurado y lineal. Su principal desventaja es la poca flexibilidad para adaptarse a cambios una vez iniciado el proyecto, lo que puede causar problemas no previstos debido a la falta de retroalimentación continua.

La elección entre estas metodologías depende de la naturaleza del proyecto, los requisitos específicos del cliente y el entorno en el que se desarrollará.

Para medir el éxito de los proyectos, los colegas suelen centrarse en métricas clave como el tiempo de entrega, el ciclo de desarrollo y la velocidad de los *sprints*. Estas métricas ayudan a evaluar el rendimiento del equipo y garantizar la eficiencia en la entrega del proyecto.

Al combinar estas métricas, mis colegas obtienen una visión integral del rendimiento del proyecto, facilitando decisiones informadas para mejorar la entrega de valor al cliente.

Para prevenir errores en el equipo, proponen varias estrategias: evitar la sobrecarga de trabajo, revisar lecciones aprendidas de proyectos anteriores, practicar la responsabilidad compartida, y realizar iteraciones de tareas hasta obtener los resultados deseados. Además, sugieren un seguimiento diario o semanal, según la complejidad del proyecto, mantener una documentación clara de los procesos y fomentar la comunicación cercana con el equipo mediante listas de verificación y capacitaciones. También recomiendan organizar reuniones internas para proyectos nuevos o que involucren a todos los miembros, asegurando que todos estén alineados.

Para mantener la motivación del equipo, es fundamental ser claros en los requisitos y establecer metas alcanzables. La comunicación de objetivos específicos y realistas ayuda a alinear los esfuerzos del equipo con las expectativas del proyecto.

El reconocimiento del trabajo bien hecho es crucial, tanto a nivel individual como colectivo. Celebrar los logros y avances impulsa la moral del equipo y refuerza el compromiso. Fomentar un ambiente de colaboración y confianza es igualmente importante; los líderes deben predicar con el ejemplo, demostrando transparencia, integridad y respeto. Valorar las contribuciones y los esfuerzos de cada miembro contribuye a un entorno de trabajo positivo y motivador.

Finalmente, una buena organización en los proyectos proporciona al equipo una estructura clara, lo que genera confianza. Cuando los miembros saben que cuentan con un sistema de apoyo visible y medible para alcanzar sus metas, se sienten más seguros y comprometidos con el éxito del proyecto.

### 3.1 Comparación con mi trabajo actual

Como *Project Manager*, utilizo diversas herramientas que optimizan la gestión de los proyectos bajo mi responsabilidad. La plataforma Jira me permite planificar, organizar y realizar un seguimiento eficiente de las tareas, recursos y tiempos. Complemento esta gestión con Excel, que empleo para realizar análisis estadísticos y generar informes de horas y datos que apoyan la toma de decisiones.

Para la comunicación y colaboración en tiempo real, Teams resulta esencial, ya que facilita la interacción continua con el equipo. Además, SharePoint y OneDrive funcionan como repositorios centrales para el almacenamiento de información y documentos relevantes del proyecto. El calendario compartido agiliza la programación de reuniones, mostrando la disponibilidad de los miembros del equipo y mejorando la coordinación.

El uso integrado de estas herramientas me permite gestionar los proyectos de manera ágil y efectiva, garantizando el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cada fin de año, se hace una estimación de tiempos para el *SOW*[1] del siguiente año, en donde se utiliza la fórmula de *PERT*[2] para identificar los tiempos estimados que nos llevará cada proyecto para mandarlo a los *stakeholders*[3] y estimar así la duración total del proyecto utilizo el método de la ruta crítica y la fórmula de *PERT*. La ruta crítica es la secuencia más larga de tareas que deben llevarse a cabo para finalizar con éxito un proyecto. (Team Asana 16)

El objetivo es encontrar el camino que llevará más tiempo para calcular la duración total del proyecto que sea más corta. Las estimaciones de tiempo se pueden calcular en función de lo siguiente: (Team Asana 17)

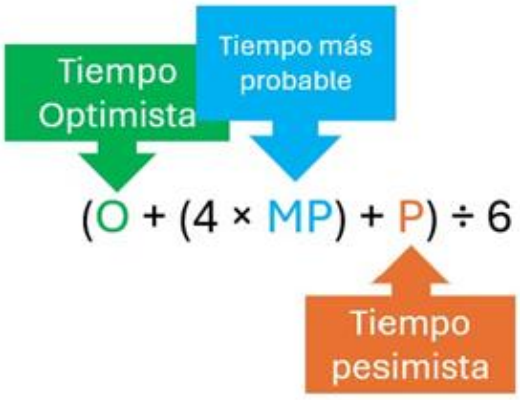
- La duración siendo optimistas: La cantidad mínima de tiempo necesaria para realizar una tarea. (Team Asana 18)
- La duración siendo pesimistas: La cantidad máxima de tiempo necesaria para realizar una tarea. (Team Asana 19)
- La duración más probable: La mejor estimación de cuánto tiempo se necesitará para realizar una tarea. (Team Asana 20)

[1] *SOW* (*Statement of Work*) es una descripción de los servicios específicos que se espera que un proveedor realice, mediante la indicación del tipo, nivel y calidad del servicio, así como un cronograma de plazos y tiempos.

[2] *PERT* es la sigla en inglés de *Program Evaluation and Review Technique*, que en español significa Técnica de Revisión y Evaluación de Programas. Es una herramienta de gestión de proyectos que se utiliza para planificar, programar y controlar proyectos.

[3] Hay dos tipos de *stakeholders* del proyecto: los internos y los externos. Los *stakeholders* internos son probablemente lo primero que te viene a la mente cuando piensas en las partes interesadas. Entre ellos está incluida cualquier persona que trabaje en tu empresa, desde tus subordinados directos hasta los líderes ejecutivos, que esté involucrada en tu proyecto. Por otro lado, los participantes externos son todas las personas ajenas a tu organización. Estos pueden ser los clientes, una agencia o contratista, los usuarios, los inversores, los proveedores u otros colaboradores externos.

La fórmula de *PERT* se utiliza para calcular la duración esperada de una tarea y el momento de su finalización de la siguiente manera:




(O + (4 × MP) + P) ÷ 6. Esto se puede medir en minutos, horas, días o incluso semanas. Por ejemplo, si la duración siendo optimista es de 30 minutos, la duración siendo pesimista es de 60 minutos y la duración más probable es de 45 minutos, la fórmula de PERT sería así: (30 min + (4 × 45 min) + 60 min) ÷ 6 = 45 minutos. (Team Asana 22)

Recibiendo el ticket (proyecto) del *Publishing Manager*, se le asigna al equipo, estimando los tiempos de entrega mediante la metodología *Agile*. Las actividades clave incluyen:

- Se revisa antes de asignarlo.
- Resolver cualquier duda con el equipo.
- Dar seguimiento al progreso.
- Verificar que los tiempos estén registrados correctamente en Jira.
- Supervisar el cierre

Al inicio de cada mes, preparo informes del mes anterior que detallan el número de tickets abiertos por cada área de negocio, los tiempos por área, por posición y el avance del *SOW*.

Simultáneamente, realizó una revisión del equipo para asegurar una distribución equitativa de las tareas y evaluar la necesidad de realizar ajustes. Además, gestiono el control de vacaciones, ausencias y permisos del equipo.

### 3.2 Oportunidades de mejora

Tras revisar los comentarios de mis colegas, identifiqué se pudo identificar oportunidades de mejora en mi metodología mediante la implementación del concepto de *accountability*, un enfoque que desconocía previamente.

La *accountability* es un concepto que se refiere a la responsabilidad implica ser transparente, asumir responsabilidades y estar dispuesto a rendir cuentas sobre lo que se hace, tanto en situaciones positivas como en aquellas en las que se cometen errores o fallos. se basa en cuatro pilares principales, descritos por los autores Craig Hickmann, Roger Connor y Tom Smith, que explican cómo utilizarlo para lograr resultados excepcionales.






Los cuatro pilares del modelo de la *accountability* son:

**Verlo**: Este pilar prevé el reconocimiento de un cuello de botella. Aquí, es importante estudiar los problemas e identificar todos los puntos que no están alineados con las políticas empresariales o la legislación de un determinado lugar. Para "ver" estos problemas, la empresa debe tener un canal abierto con los equipos, siempre con la posibilidad de intercambios con los empleados y *feedback* sobre los puntos a mejorar. (SYDLE 17). Este pilar se enfoca en la importancia de reconocer cualquier ineficiencia interna, realizando un análisis profundo e involucrando a los colaboradores para detectar posibles problemas y mejorar continuamente.

**Poseerlo**: En este pilar, los líderes deben asumir su responsabilidad y buscar soluciones. Se trata de un proceso que exige el compromiso del equipo, centrado en la mejora del rendimiento y la optimización de los procesos organizativos. Es esencial que las personas pasen por una autoevaluación para entender cómo ayudan a los resultados y qué acciones pueden poner en peligro la transparencia y el control del negocio. (SYDLE 19). Pone énfasis en que los líderes deben asumir el liderazgo para resolver problemas, pero involucrando al equipo en su conjunto a través de un proceso participativo, centrado en la mejora continua y la autocrítica constructiva de cada rol.

**Resolverlo**: "Este es el pilar de la solución. Las respuestas deben ser racionales y factibles, con posibilidades reales de resolver el problema. La creatividad es un factor de éxito, así como la previsión de nuevos posibles cuellos de botella." (SYDLE 20). Este pilar enfatiza la necesidad de que la solución planteada sea concreta, viable y esté bien pensada estratégicamente, anticipando posibles efectos secundarios, a través de la creatividad y la prospectiva.

**Hacerlo**: "Por último, la accountability contempla las acciones de mejora, es decir, la ejecución de las propias soluciones. Es importante medir los resultados y seguir promoviendo mejoras continuas." (SYDLE 21). Este pilar enfatiza la fase de implementación, seguimiento y evaluación de las soluciones, con el fin de asegurar su éxito y avanzar en la mejora continua de los procesos organizativos.

Además, se observó que la mayoría de mis colegas utilizanban la metodología *Scrum*, mientras que yo utilizaba la metodología *Agile*, por la naturaleza de los proyectos. Entre las mejoras que puedo implementar en mi metodología se incluyen el uso de *checklists* para asegurar el cumplimiento de tareas clave, así como implementar el *daily scrum meeting* que se realiza en las mañanas, a fin de definir el contexto para el resto del día de trabajo, estas reuniones son estrictamente desarrolladas con un tiempo límite de 15 minutos. Esto hace que la reunión sea breve y se traten puntos importantes.




## Conclusiones

El propósito de este artículo fue responder a la siguiente pregunta ¿cómo mejorar la comunicación con el equipo de trabajo para mitigar errores contemplando las principales responsabilidades de un *Project Manager* en una agencia de publicidad en el área web y la gestión para cumplir con los objetivos?

El artículo describe las responsabilidades clave de un *Project Manager* en una agencia de publicidad en el área web, resaltando que un *PM* es la persona encargada de dirigir y coordinar un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Su labor abarca la planificación, organización, motivación y control de recursos para cumplir con los objetivos del proyecto, garantizando la calidad y el respeto a los plazos de entrega. Existen diversas certificaciones que permiten a los profesionales adquirir habilidades y metodologías específicas según su campo de trabajo. Esto resalta la necesidad de especialización y capacitación para gestionar eficazmente proyectos digitales, asegurando que se cumplan los estándares de calidad. Siguiendo las perspectivas de expertos como Ana Pérez y estándares como el ISO NBR 10006.

Para lograr una gestión efectiva y cumplir con los objetivos del proyecto, se ha resaltado la importancia de adoptar metodologías ágiles y utilizar herramientas específicas de gestión de proyectos. Estas prácticas permiten planificar, rastrear y gestionar el trabajo de manera eficiente. Además, se ha identificado la necesidad de implementar oportunidades de mejora sugeridas por los colegas. Tales como el uso del concepto de "*accountability*", la creación de listas de verificación (*checklists*) y la práctica de reuniones diarias (*daily scrum meeting*) para fomentar la mejora continua. También se examinaron las habilidades que debe tener un *PM*, concluyendo que son la comunicación efectiva, la organización, el liderazgo, la resolución de problemas y el trabajo en equipo, según Marc Guévin.

Una comunicación efectiva con el equipo es crucial para reducir errores. Es importante considerar evitar malentendidos y construir relaciones sólidas. Además, los elogios deben basarse en hechos concretos y que se establezcan plazos y expectativas claras, cada persona es única, por lo que la empatía y el respeto son fundamentales. También debemos ser conscientes de las circunstancias personales que pueden afectar el desempeño de los demás. La comunicación no verbal y el uso de plataformas digitales juegan un papel crucial.



Como *Project Manager*, es vital monitorear a quienes presentan irregularidades en su rendimiento y mantener un diálogo constante para fomentar un ambiente laboral saludable. Se proponen estrategias como evitar la sobrecarga de trabajo, revisar lecciones aprendidas, fomentar la responsabilidad compartida, realizar iteraciones hasta alcanzar los resultados deseados. También se sugiere establecer un seguimiento regular, mantener una documentación clara y facilitar una comunicación fluida, organizando reuniones que alineen a todos los miembros del equipo. La motivación del equipo es fundamental; definir requisitos claros y metas alcanzables, así como reconocer los logros individuales y colectivos, refuerza el compromiso como la moral del grupo.

Para finalizar, el papel de un *Project Manager* en una agencia de publicidad en el área web es multifacético y esencial para el éxito de los proyectos. Desde la planificación y organización hasta la comunicación efectiva y la motivación del equipo, cada aspecto de su labor contribuye a alcanzar los objetivos establecidos. Al implementar metodologías ágiles y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, se pueden mitigar errores y mejorar la calidad del producto final. La empatía, el respeto y la claridad en la comunicación son pilares que sostienen la dinámica del equipo, permitiendo no solo un flujo de trabajo más eficiente, sino también un ambiente laboral saludable. En un sector en constante evolución, la capacitación continua y la adaptación a nuevas herramientas y enfoques se convierten en factores determinantes para el éxito. Así, el *PM* no sólo se erige como líder del proyecto, sino también como catalizador del crecimiento y la innovación dentro de la agencia.

Con este trabajo, podemos concluir que el objetivo se ha cumplido, ya que se han logrado identificar mejoras para mitigar errores con el equipo. Además, hemos aprendido sobre comunicación efectiva, herramientas y metodologías utilizadas por otros colegas, las cuales podemos implementar para mejorar.

Además, se observó que la mayoría de mis colegas utilizanban la metodología Scrum, mientras que yo utilizaba la metodología *Agile*, por la naturaleza de los proyectos. Entre las mejoras que puedo implementar en mi metodología se incluyen el uso de *checklists* para asegurar el cumplimiento de tareas clave, así como implementar el *daily scrum meeting* que se realiza en las mañanas, a fin de definir el contexto para el resto del día de trabajo, estas reuniones son estrictamente desarrolladas con un tiempo límite de 15 minutos. Esto hace que la reunión sea breve y se traten puntos importantes.

## Fuentes de consulta


Equipo Imagina. “Qué es Jira? Herramienta de Gestión de Proyectos”, Imagina, 2024. https://imaginaformacion.com/tutoriales/que-es-jira

Guévin, Marc. “¿De qué se encarga el jefe de proyecto web?”, Nutcahe, 2019. https://www.nutcache.com/es/blog/de-que-se-encarga-el-jefe-de-proyecto-web/

Juárez, Marcela. “Cuestionario Project Manager”, Google Docs, 2024. https://docs.google.com/forms/d/1_qhSLtmPzKUYNNdZgjlo9QjsCFrkpvE7NcdtaWId9tU/edit#responses

Leal Paredes, Marlon Santiago. *Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones*, 2020. Impreso.

Muradas, Yanina. “¿Qué es Asana?”, 2020. https://openwebinars.net/blog/que-es-asana/

Muradas, Yanina. “¿Que es Trello?”, 2020. https://openwebinars.net/blog/que-es-trello/

Navarro Cadavid, Andrés y otros. "Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software", *Prospectiva*, 2013. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496250736004

ISO NBR 10006. *Gestión de la calidad, Directrices para la gestión de la calidad en proyectos*, tercera edición, 2017. Impreso.

Ortega, Eduardo. “Comunicación Efectiva”, UTN Reconquista. 1996. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/744/mod_resource/content/0/04._Comunicacion_efectiva.pdf

Pérez, Anna. “¿Cuáles son las principales áreas de trabajo de un Project Manager?”, Business School OBS, 2015. https://www.obsbusiness.school/blog/cuales-son-las-principales-areas-de-trabajo-de-un-project-manager

Schwaber, Ken y Sutherland, Jeff. “La Guía Definitiva de Scrum: Las reglas del juego”, Scrum-Guide.org, 2020. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-Latin-South-American.pdf

Sydle. “Accountability: qué es y cómo implementarla en las organizaciones”, Sydle, 2024. https://www.sydle.com/es/blog/accountability-6425d8196eed6c6577939e40

Team Asana. “El diagrama de PERT: qué es y cómo crearlo (incluye ejemplos)”, Asana, 2024. https://asana.com/es/resources/pert-chart

Velázquez Camacho, Jesús Demetrio. “Desarrollo en Cascada (Waterfall) VS Desarrollo Agile-SCRUM”, Northware, 2012. https://www.northware.mx/blog/desarrollo-en-cascada-waterfall-vs-desarrollo-agile-scrum/


**Semblanza**


Marcela Juárez Rosas

**Formación académica:** Licenciada en Diseño gráfico y Maestra en Comunicación con medios virtuales por ICONOS Instituto de Investigación en Comunicación y Cultura.

**Actividad laboral:** *Project Manager* en Agencia de Publicidad VML.

**Correo electrónico:** marcela.juarez.rosas@gmail.com

**Entretejidos. Revista de Transdisciplina y Cultura Digital DERECHOS DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS**, año 13, volumen 1, No. 21, Octubre 2026 - Marzo 2027, es una publicación electrónica semestral editada por ICONOS, Instituto de Investigación en Comunicación y Cultura, S.C. con dirección en Av. Chapultepec No. 57, segundo piso, colonia Centro, Alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06040 en la Ciudad de México. Tel. 55 57 09 34 77, www.iconos.edu.mx, entretejidos@staff.iconos.edu.mx.

El objetivo de esta publicación es compartir los hallazgos y las perspectivas de toda la comunidad afín al espíritu y temática de este espacio digital, orientado a difundir aportaciones de investigación relacionadas con la transdisciplinariedad, las epistemología del pensamiento complejo y reflexiones en torno a la cultura, así como producciones del ámbito de las tecnologías digitales, desde diversos campos de indagación y a través de artículos originales, textos de divulgación, revisiones críticas, estudios de caso, trayectorias históricas, actualizaciones y reseñas.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Se permite la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes, siempre y cuando se otorgue el crédito respectivo a los autores y se licencien las nuevas creaciones bajo condiciones idénticas y sin fines comerciales.

**Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**

Aparición: Octubre 2026-Marzo 2027: año 13, Vol. 1 Número: 21-2026 ISSN: 2395-8154

**Comité Editorial**
Dr. Julio César Schara (UAQ)
Dra. Teresa Carbó (CIESAS)
Dr. Diego Lizarazo (UAM-Xochimilco)
Dr. Ignacio Aceves (UAM- Azcapotzalco)
Dra. Graciela Sánchez (UACM)
Dra. Flor de Líz Pérez (UJAT)
Dra. Bárbara Gamiño Alvarado (UG)
Dr. Alfonso Pérez Sánchez (UG)
Mtra. Rebeca Leonor Aguilar (EDINBAL)

**Comité Editorial Internacional**
Dra. Maria Papenfuss (Universidad de Leipzig)

**Equipo Editorial**
Editor en jefe: Dr. J. Rafael Mauleón.
Editora de programación: Mtra. Roselena Vargas.
Diseño Web: Iconos Diseño.
Asistente editorial: Mtro. Christian Emmanuel Hernández Esquivel.
Redes sociales: Lic. Ignacio de Jesús Rivera Pacheco.
Corrección de estilo: Dra Adriana Barragán Nájera.
Traducción: Dra. Maria Papenfuss.
Traducción a lenguas mexicanas: Araceli Ramírez López, Dra. Verónica Trujillo Mendoza, Dr. Carlos Edwin Morón García, Universidad Intercultural del Estado de México.
Relaciones públicas: Mtro. Francisco Mitre.

**No. 21, Año 13, Vol.1, Octubre 2026-Marzo 2027.**