

[Inicio](#)[¿Quiénes somos?](#)[Sobre nosotros](#)[Premio Vicente Verdú](#)[Idea, diseña, emprende](#)[IR AL MÁSTER](#)

Javier Bardají, consejero delegado de Atresmedia: "La regulación es un aliado de la innovación al servicio de las personas, no simplemente al servicio de las cuentas de resultados de las empresas"

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 25/02/2025

Javier Bardají es doctor en Comunicación Audiovisual y licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad de Navarra, PDD y PADE en Dirección de Empresas por el IESE. Es consejero delegado de Atresmedia desde junio de 2022. Desde marzo de 2010 hasta junio de 2022 fue director general de Atresmedia TV, con responsabilidad en el negocio audiovisual (Antena3, laSexta, Neox, Nova, Mega, Atreseries y Atresplayer, así como de las ventas internacionales de contenidos. Hasta marzo de 2010 ocupó diversos cargos directivos en Antena 3, el Grupo



Entradas recientes

[Las narrativas más innovadoras de 2024 \(3\)](#)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/23/25

[Fuera de los medios tradicionales: periodistas independientes en la era de la suscripción y los boletines \(1\)](#)

MIGUEL CARVAJAL — 03/11/25

[Las narrativas más innovadoras de 2024 \(2\)](#)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/11/25

Vocento, la agencia ATLAS, Mediaset y El Mundo. Es miembro del Patronato de la Fundación Atresmedia e imparte docencia en varias universidades. Mientras Antena 3, y por tanto Atresmedia, cumplen 35 años, coincidiendo con su mejor momento histórico, conversamos con el alto directivo sobre la salud del sector audiovisual y los retos que plantean la inteligencia artificial y la desinformación. Bardají aboga por una mayor regulación de las plataformas de redes sociales.

Las narrativas más innovadoras de 2024 (1)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/04/25

Javier Bardají, consejero delegado de Atresmedia: "La regulación es un aliado de la innovación al servicio de las personas, no simplemente al servicio de las cuentas de resultados de las empresas"

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 02/25/25

Cómo el periodismo de proximidad construye comunidad: cinco estrategias innovadoras

MANUEL ARENAS — 02/18/25

¿Conoces el *Local*



Data Lab?

Es un seminario integrado por profesionales, profesores y alumnos que producen historias locales apoyadas en datos

Descarga gratis el libro *La crisis del informativo televisivo*

Contribuciones a las XIV Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

¿Qué te llevó a estudiar periodismo y a hacer un doctorado en comunicación audiovisual?

Lo que más me motivó a estudiar periodismo fue la curiosidad y el contar historias. En los años 85-90, cuando me gradué, todavía desconocíamos el potencial de la tecnología para contar historias y usábamos formatos que, lógicamente, hoy nos parecen muy tradicionales. Luego tuve la inquietud de intentar cambiar la tendencia de que, muchas veces, quienes gestionaban los medios de comunicación eran perfiles muy empresariales, provenientes del mundo de la economía, del derecho o del management, mientras que muy pocos provenían de las áreas del periodismo y de los contenidos. Me parecía una anomalía que muchas empresas, cuya especificidad era trabajar con periodistas y, por tanto, se dedican a contar historias y generar contenidos, estuviesen gestionadas básicamente por personas alejadas de esas experiencias.

Has ocupado puestos de gestión en El Mundo, en Vocento, en Atlas, en Mediaset, en Atresmedia... ¿Qué cualidades debe tener un líder para gestionar equipos?

He tenido la suerte de trabajar con gestores de empresas de comunicación que han sido muy relevantes en sus ámbitos. Lo primero que has de hacer es, con toda humildad, intentar aprender de los que han sido tus jefes. Estoy pensando en Pedro J. Ramírez, Alejandro Echevarría, Maurizio Carlotti, Paolo Vasile o Silvio González. Todos, evidentemente, tienen sus características particulares y aprendes aspectos relevantes de cada uno de ellos; aspectos que luego intentas trasladar a tu propia manera de gestionar las cosas. Estamos en un momento en que necesitamos liderazgos que hagan hincapié en la

Descarga gratis el libro *Pistas y tendencias sobre innovación en periodismo*

Este libro recoge los mejores post publicados en el blog durante los últimos cinco años

Descarga gratis el libro *Mobile first: comunicación multipantalla*

Contribuciones a las XI Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

coherencia entre lo que decimos las empresas de comunicación y lo que realmente luego hacemos o emitimos en nuestros medios. Por tanto, lo primero es la coherencia. Y con una mente abierta, saber que los procesos han cambiado y que lejos de estar en un momento peligroso para la comunicación, creo que nunca ha habido tantas oportunidades como ahora para poder hacer periodismo, comunicar y entretener a la sociedad.

Hemos creado equipos muy interdisciplinarios que aportan muchísima riqueza y diversidad a la organización. Contamos con una gran diversidad de roles, de opiniones y estamentos dentro de la compañía. Ese mestizaje es fundamental para que seamos capaces de proponer contenidos abiertos, diversos, cercanos y, al mismo tiempo, ser muy coherentes con las líneas editoriales de cada marca.

P. ¿Hay algún momento clave que te marcó especialmente en tu carrera?

R. Hay muchos, pero recuerdo especialmente un momento que viví muy de cerca, como director editorial del Grupo Correo. Me refiero a la peor y más cruenta época de la organización terrorista ETA, que ellos mismos denominaron como 'la socialización del terror'. Aquel tiempo fue muy duro porque veías, efectivamente, cómo el estamento periodístico era nuevamente uno de los objetivos básicos de la banda armada. Me parece que eso no hay que olvidarlo. Forma parte de la memoria que debe tener un país para que las cosas no vuelvan a repetirse. Era importante en

Descarga gratis el libro *Cómo innovar en periodismo*

Este libro reúne entrevistas a 27 profesionales que han pasado por el Máster

Descarga gratis el libro *Innovar en periodismo*

Contribuciones a las X Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

Ranking de Innovación Periodística 2014

Descubre este informe que analiza las iniciativas periodísticas más innovadoras en España

aquel instante ser muy firmes y, sin duda, son esos momentos en los que la vocación periodística queda de verdad más desnuda y auténtica que nunca, porque sientes que corre peligro la integridad física. Viví muchos ejemplos en ese momento en periódicos como El Correo, El Diario Vasco, por citar sólo dos de ellos, pero sin olvidar muchos otros en los que sus profesionales tuvieron un comportamiento ejemplar.

Otro momento clave fue la pandemia. Algunos medios, y estoy convencido de que Atresmedia fue uno de ellos, dieron un paso adelante. Nos dimos cuenta de que teníamos que acompañar a los españoles en una situación absolutamente distópica, de gran preocupación y enorme desconocimiento. Debíamos tratar de ayudar a entender lo que estaba ocurriendo. Incluso ahora, cinco años después, aún estamos asumiendo lo que fue aquella pandemia. E insisto, creo que nuestros informativos, pero también nuestros comunicadores, en las áreas de actualidad y también de entretenimiento, dieron un paso adelante. En esos momentos tan duros decidimos que teníamos que seguir entreteniéndolos y acompañando a la gente, contándoles la verdad de lo que estaba sucediendo, siendo muy críticos también con la información que nos estaban dando. Fue necesario discernir las campañas de desinformación en torno, por ejemplo, a la salud y las vacunas, donde empezamos a ver la punta de iceberg de lo que había de fondo en las redes sociales.

Toda esa labor de verificación, de desmontar los bulos, mentiras o campañas interesadas, fue un momento en el que muchas empresas de comunicación hicieron lo correcto. Creo que salimos fortalecidos en ese

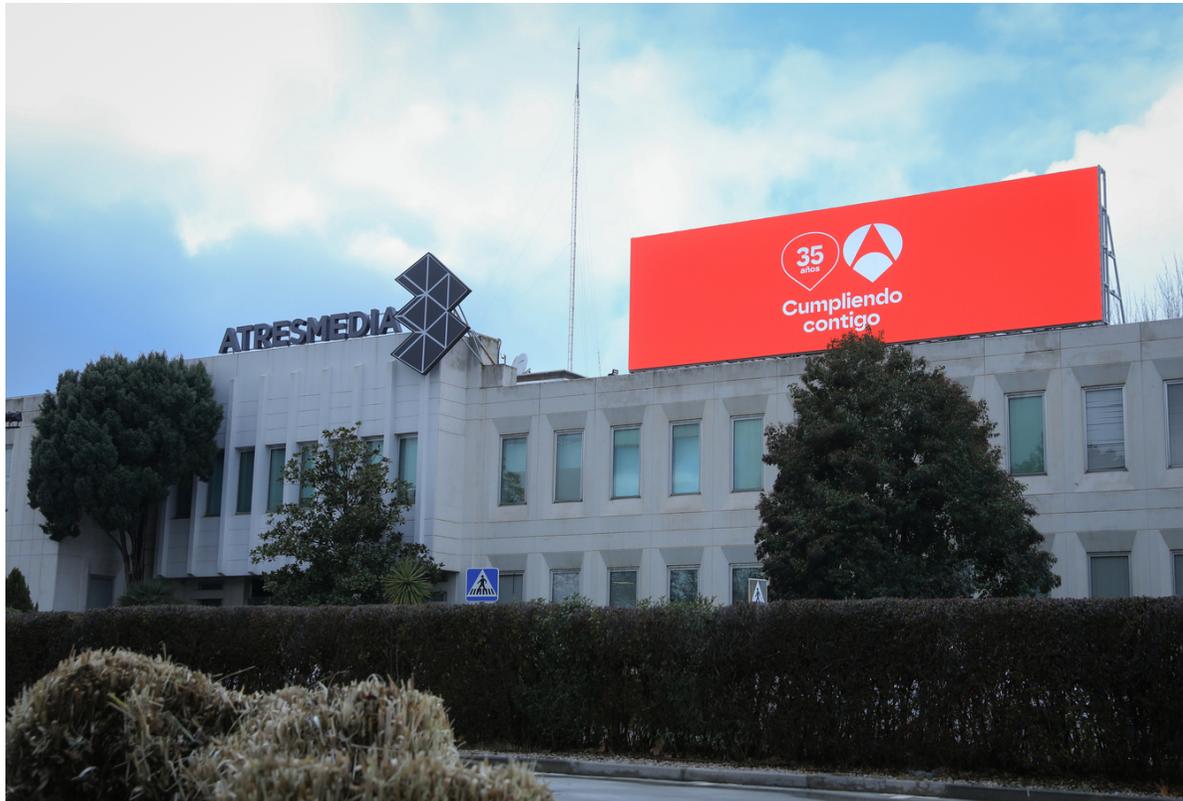
Consulta el *Diccionario del cliché*

Un proyecto de innovación docente desarrollado por profesores y estudiantes del Máster y el Grado en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández

¿Quieres conocer a otros *periodistas de datos*?

Este innovador proyecto de profesores del Máster te ofrece una lista de profesionales en España y Latinoamérica

sentido. No hablo tanto de las audiencias o de resultados, sino fortalecidos desde el punto de vista de los objetivos que se ha marcado desde hace años el grupo Atresmedia.



En el Foro Metafuturo decías: "Dentro de 10 años nos preguntaremos cómo pudimos hacerlo tan mal y tan tarde. Nos falta determinación para decidir qué sociedad queremos dejar a las siguientes generaciones". ¿Qué se puede hacer mejor y qué no se está haciendo en la lucha contra la desinformación?

Universidad con Sello de Excelencia Europea

La Universidad Miguel Hernández de Elche consiguió el Sello de Excelencia Europea 500+ en 2004, y posteriormente fue renovada en dos ocasiones consecutivas, la primera en 2007 y la segunda en 2009.

Esta es una visión muy clara que hemos tenido en Atresmedia desde hace ya unos cuantos años. No lo llevamos denunciando desde hace un año, ni dos, ni tres. Pensamos que las redes sociales han socavado la confianza en algunos elementos que son críticos para cualquier sociedad. Cuando uno empieza a dudar de si las cosas son verdad o mentira, lo primero que se dinamita es la confianza de los ciudadanos en los medios, luego en sus instituciones y también en sus líderes. Aunque muchas veces, estos líderes hacen mucho para que efectivamente sean criticables. Puede parecer que las redes sociales no son medios de comunicación al uso, pero en el fondo son nuevos medios, son plataformas de comunicación.

Hay una disquisición más teórica que práctica sobre lo que es un medio de comunicación y, efectivamente, tengo compañeros y colegas académicos que les cuesta llamar medios de comunicación a Facebook, a Instagram o a TikTok, pero me parece que es una mirada anticuada. Son medios y plataformas de comunicación, con editores que abdican de querer ser editores pero que saben calculadamente lo que deciden subir o no subir a su upfront: igual que hacemos nosotros todos los días en un plató de televisión, en una escaleta de un informativo o de un magacín, en la portada de un periódico o en la web de cualquier medio digital. Es una cuestión de responsabilidad y me parece que han introducido elementos tóxicos y de distorsión.

¿Las redes sociales capturan la atención de los usuarios a cualquier precio?

El discurso que tenemos desde hace años en Atresmedia ha sido muy crítico con las redes sociales, y al principio la gente no lo entendía. 'Pero si al final vosotros sois televisión, sois radio, ¿qué os importa?' Nos concierne primero porque compiten por la atención del espectador o del oyente, pero con algoritmos adictivos. Segundo porque son modelos publicitarios, no nos engañemos. Viven de la publicidad igual que viven la radio, la televisión o YouTube, pero con la diferencia de que tienen unas regulaciones absolutamente asimétricas con respecto a las que tenemos todos los demás. Yo nunca he pedido una regulación menor de la que tenga cualquiera, es más estoy a favor no solamente de la autorregulación sino incluso de una regulación por parte de las administraciones más severa, pero no estoy de acuerdo con que sea asimétrica.

Nos estamos jugando no solamente el futuro de los medios, sino también el de nuestra sociedad y nuestra democracia. Me parece preocupante, por ejemplo, el paso que ha dado Meta, pero que están dando otras redes sociales, de perder el control de los verificadores externos y de la moderación. No eran elementos claves pero, por lo menos, suponían intentos de mejora y arrojar un poco de agua pura en lo que muchas veces ha sido un estercolero. Eso no iba en contra de la libertad de expresión sino al contrario, intentaba responder al problema de desinformación en esas plataformas.



Me gustaría poner el foco en las posibles soluciones...

Creo que las soluciones pasan por la regulación. Existe ese debate, que en mi opinión es falso, de que la regulación es un enemigo de la innovación y creo que, al contrario, la regulación es un aliado de la innovación al servicio de las personas y no simplemente al servicio de las cuentas de resultados de esas empresas. La regulación es clave. Y cuando uno ha perdido la legitimidad para la autorregulación, como sucede con esas plataformas, porque saben a priori por qué hacen las cosas y qué

tipo de contenidos generan tracción y consumo al margen de sus consecuencias y desarrollar prácticas adictivas. Es ingenuo pensar que los mismos que han creado el problema son los que lo van a solucionar voluntariamente si nadie les obliga a ello. Son los mismos que van a plantearse medidas para tener que certificar tráfico o audiencia. La propia palabra 'tráfico' está `deshumanizada' intencionadamente y es propia del mundo digital y de las plataformas. Pero el tráfico normalmente tiene que ver con los animales y de cómo se tabula el ganado. Deberíamos hablar de 'cultivar audiencias' en vez de 'generar tráfico'. Cuando hablas de audiencias, hablas de personas y entonces cambia el discurso.

¿Cómo se puede fomentar el uso responsable de las redes sociales?

No me siento capaz y seguramente no soy la persona indicada para hacer un plan de acción que combata este fenómeno. Pero sí me parece que formamos parte de la solución aquellos medios de comunicación que cuidamos la calidad de los contenidos y marcas, la credibilidad de las organizaciones periodísticas y del producto informativo que generamos todos los días. Y, por tanto, a eso me aplico, a intentar ser una parte de la solución y no una parte del problema. Y no es fácil porque existe un intento de que seamos parte del problema. Y, muchas veces, desde la propia clase política se utilizan esos argumentos para generar una especie de halo de desconfianza sobre lo que hacen los medios, como si tuviesen una especie de agenda oculta, algo muy *conspiranoico*. Hay un elemento que no es ingenuo, sino premeditado por parte del poder.

Eso es lo primero que tenemos que combatir. Y estoy de acuerdo con muchas cuestiones que tienen que ver con la nueva ley de regeneración democrática que plantea el Gobierno. Porque me parece que todos los elementos que afecten a la transparencia, al conocimiento de los accionistas de una compañía, a una medición de audiencias fiable, etc. todo eso es bienvenido. Hay que cuestionar cosas que están sucediendo desde hace muchos años y que, curiosamente, ningún gobierno de un signo u otro ha querido poner, hasta hoy, en el ojo del debate público. Nunca es tarde.

Llegó internet y se anunció la muerte de la televisión, luego las redes sociales, ahora la inteligencia artificial, pero sigue siendo un negocio rentable. ¿Cuál es tu visión del sector?

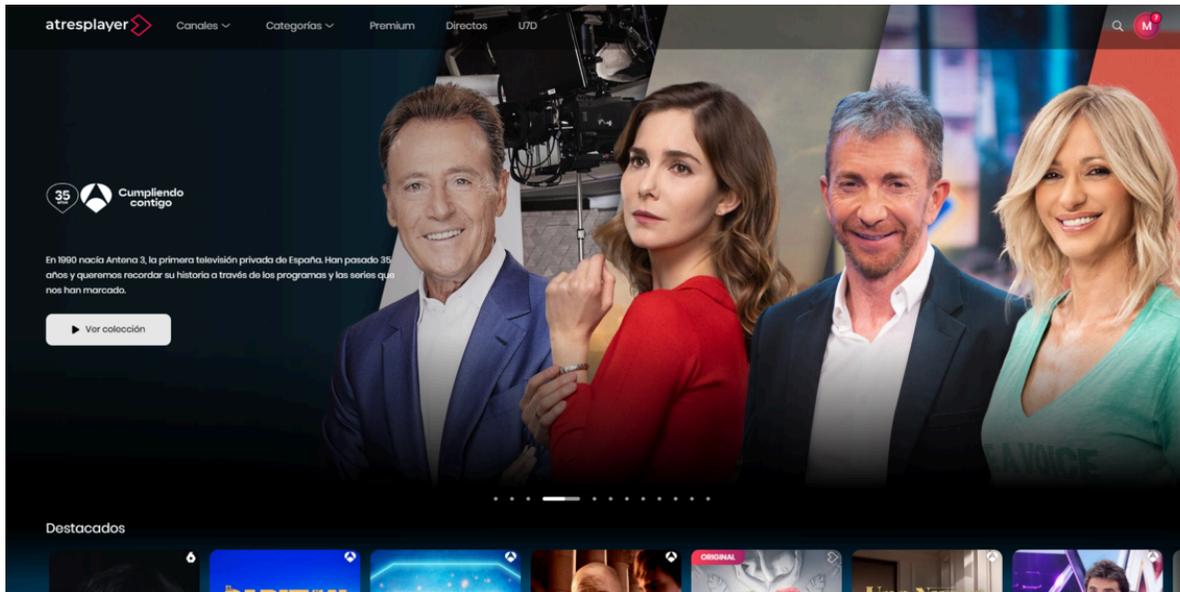
Hablar del sector de la televisión es un poco reduccionista, prefiero hablar del sector audiovisual. Y el sector audiovisual goza de una excelentísima salud. Nunca ha habido tantas oportunidades como ahora para los creadores de contenidos, porque no ha habido nunca tantas posibilidades y plataformas para poder distribuir esos contenidos.

Atresmedia era un grupo muy apalancado en sus medios audiovisuales lineales; hoy es una plataforma digital de contenidos audiovisuales en español. Por ejemplo, la publicidad tradicional sigue pesando, pero ya casi un 25% de los ingresos provienen de otras líneas que no tienen nada que ver con ella. Hemos dado un paso muy importante, por ejemplo, para convertirnos en plataformas de B2C. Es decir, habíamos sido

empresas más orientadas al B2B. O lo que es lo mismo, que nuestros clientes, desde el punto de vista comercial, eran los anunciantes. A través de una plataforma como Atresplayer, tenemos ya casi 675.000 abonados de pago, con lo cual hemos tenido que transformarnos en una compañía en la que tenemos una relación directa con el consumidor final.

Contamos con una enorme plataforma tecnológica, integrada por casi 100 ingenieros españoles; trabajamos las recomendaciones de contenidos y las cuestiones relacionadas con la ciberseguridad, la privacidad o la experiencia de usuarios, cuestiones que no nos planteábamos cuando hacíamos televisión lineal o radio.

Eso ha abierto grandes posibilidades a los profesionales. Es muy difícil que en Atresmedia no puedas desarrollarte en alguna de las nuevas salidas profesionales que hay en el audiovisual español, porque hemos entrado en todas. Trabajamos en el mundo de las redes sociales, pero a nuestra manera, desde los valores de nuestro grupo. Tenemos medios en los que somos accionistas, como Act2ality y, por supuesto, nuestros medios tienen su expresión en redes sociales.



¿Es un grupo muy diversificado?

Trabajamos en nuestras propias webs, trabajamos en el mundo de la televisión lineal, en el mundo del pago, en la venta de contenidos nacional e internacional, porque las marcas Antena 3 y La Sexta viajan muy bien con muchos productos. Tenemos canales internacionales que están en las grandes plataformas latinoamericanas, porque el idioma español nos permite ese alcance. Estamos en plataformas en las que llegamos a unos 53 millones de abonados en Latinoamérica y USA. Tenemos alianzas por ejemplo con VIX, que es la principal plataforma de español del grupo Televisa/Univisión, y al mismo tiempo tenemos relaciones de negocio con Netflix, con Disney, con Amazon, con Apple TV...

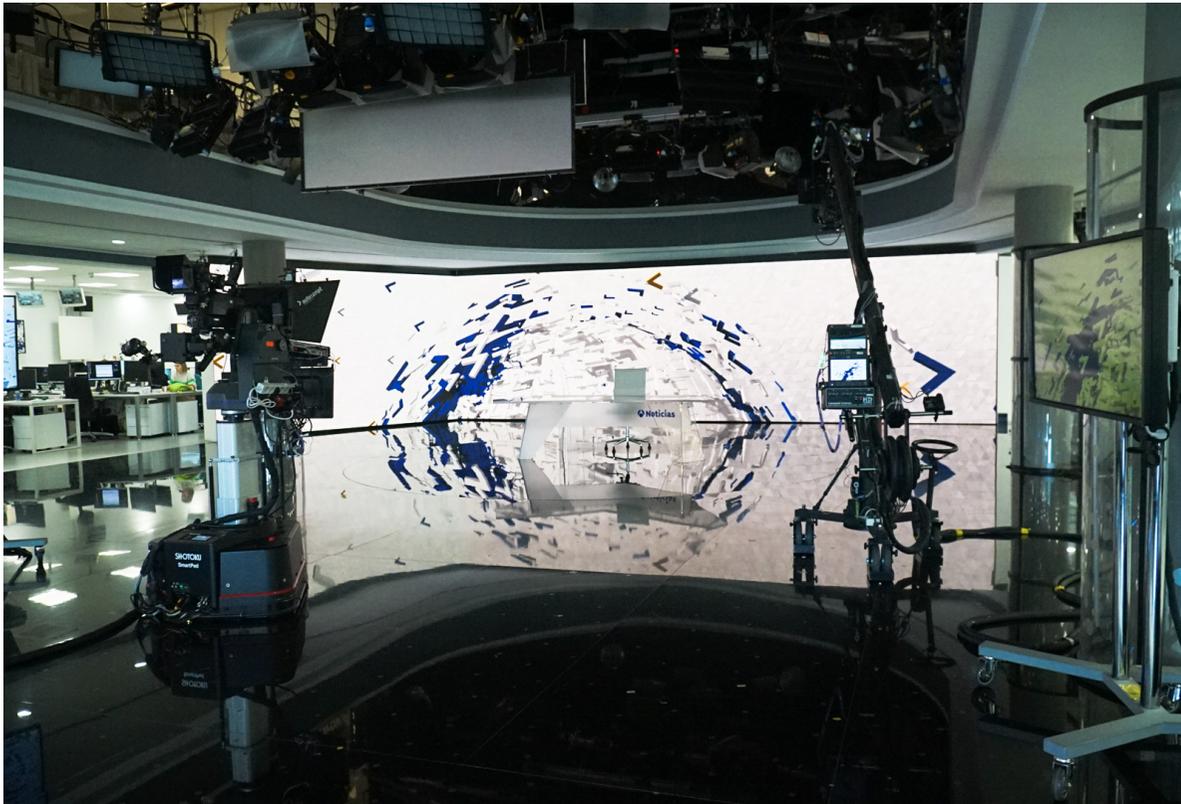
Somos una empresa mestiza, abierta y diversa. Somos muy colaboracionistas, por decirlo de alguna forma, con otras industrias. Por tanto, todo eso se ha transformado. Lo contamos seguramente poco, porque también es un discurso más empresarial que de cara al público, pero la realidad es que no tiene nada que ver la Antena 3 de hace 35 años o la de hace diez años con la actual. Hoy en día, Atresmedia es una empresa que factura cerca de mil millones de euros y que tuvo un EBITDA superior a los 170 millones de euros en 2023, con un margen del 18%. Somos una empresa que cuenta con 675.000 abonados, que ha situado a Antena 3, su canal principal, en el liderazgo de audiencia por tercer año consecutivo y a Atresmedia Televisión, con sus seis canales, en el más visto por quinto año consecutivo.

No solo goza de buena salud, la criatura está pletórica...

No conozco ninguna empresa que esté saneada si no crece en ingresos. Es verdad que hay que poner la atención también en los costes y, sobre todo, priorizar actividades en la organización que son menos rentables e ir abandonando las más maduras. Lo importante son los tiempos y generar una estrategia que te permita cambiar internamente la propia organización y los propios perfiles profesionales. Como les pasa a todos los grandes grupos que tienen su origen en la televisión en abierto, afrontamos muchas amenazas. Al final, la disrupción ha sido básicamente tecnológica. Y lo que nos ha permitido esa disrupción

tecnológica no es cambiar la esencia de nuestro negocio sino ampliarlo y, por tanto, llegar a muchos otros sectores en los que antes no estábamos, porque tecnológicamente no lo podíamos hacer.

No soy ingenuo. Es evidente que los márgenes que todavía nos deja la televisión lineal son muy altos comparados con los que nos dejan nuestras operaciones nuevas en digital. Pero siguen teniendo un margen muy positivo. No porque las nuevas actividades dejen márgenes más bajos son actividades menores desde el punto de vista de los contenidos y del negocio; al contrario, son muy relevantes.



¿Podrías poner algún ejemplo de innovación que estáis desarrollando en Atresmedia?

Por ejemplo, la aplicación de la inteligencia artificial (IA) como un aliado. Otra cosa es que la tengamos que utilizar de forma que verdaderamente no sustituya nuestro valor añadido. Es decir, frente a lo sintético, es importante que prevalezca lo auténtico. Nosotros contamos con la organización periodística más importante de este país, en torno a casi mil periodistas. Ese colectivo de profesionales trabaja en un contexto donde

existen problemas no solamente de demanda de información, sino de entender el contexto y de saber lo que es cierto. A la gente le cuesta entender el mundo y ahí tenemos una grandísima oportunidad. Pero no la podemos delegar en la IA. Hemos de utilizar la IA para llegar más allá. Al final, la transmisión de ese valor añadido ha de ser humana, ha de ser del periodista. La IA nos ayuda a hacer mejor nuestro trabajo.

¿Cuál es el valor clave en el uso de la IA en Atresmedia?

La confianza que generan nuestras marcas, la que genera tener una organización periodística detrás, y la que podemos perder si cometemos algún error. La confianza que significa que tengamos al frente de nuestros programas profesionales que se responsabilizan de lo que se emite y de lo que no se emite, que lo firman. La confianza que significa tener a comunicadores que se están jugando también su marca personal. O sea, que no son algoritmos. Sé que estamos en un mercado muy competitivo y difícil. Y esa es la forma en que nosotros vamos a competir. Y eso nos permitirá ser más competitivos.

Hay que trabajar sobre esos valores, me parece que son bases firmes y diferenciadoras de otros entornos o plataformas de contenidos, que afrontan una serie de problemas de credibilidad. Tenemos que trabajar en las debilidades de los demás y ponerlas como puntos de fortaleza nuestros.



¿Habéis innovado también en los aspectos comerciales?

La posición que tomamos hace dos años de pasar de la medida contable, comercialmente hablando, del GRP al CPM, me parece que fue muy innovadora. Lo empezamos precisamente porque estamos convencidos de que ya no existe el mercado realmente de la televisión en abierto, sino que existe el mercado del audiovisual. Y, por tanto, lo importante es el vídeo y el audio.

Contra quienes competimos en términos de cuotas de atención, pero en términos también de relevancia y de eficacia de esa atención son con los grandes operadores digitales: contra Google, contra YouTube, que es su versión más audiovisual, contra Meta, TikTok, Instagram... y por supuesto también X, Twitter. Como modelos publicitarios, lo primero era intentar unificar la medida de medición. Y, por tanto, lo que hemos hecho es medirnos en CPM. Y eso nos permite hablar el mismo idioma y poner de manifiesto, en cambio, la mayor rentabilidad de nuestros soportes respecto a esos otros soportes que a veces nos obnubilan por su imagen de modernidad o de supuesta tecnología cuando los reyes de la atención de calidad, en mi opinión, somos nosotros.

Otro elemento importante de innovación es la televisión conectada. La televisión conectada nos permite combinar todas las ventajas de la televisión y del mundo digital, ofrecer productos de cobertura incremental y segmentaciones más precisas, algo que teóricamente le era muy difícil a la televisión tradicional. Y, por tanto, la Connected TV ya no son solamente las OTTs o las aplicaciones inteligentes de las televisiones, sino que ahora también las aporta la televisión lineal, gracias sobre todo a la tecnología HBBTV.

Decían que Internet, como mencionabas, iba a matar a la televisión. Pero lo que ha hecho es hacerla mucho más fuerte al conectarla. No sé si la ha hecho invencible, pero sí mucho más fuerte. Pero en elementos concretos de innovación, que efectivamente son muy Atresmedia, no nos han seguido todavía los principales competidores. Por ejemplo, en el

mercado francés están estudiando muy seriamente pasar del GRP al CPM. En el mercado británico ya lo están haciendo. Y en el mercado norteamericano llevan tiempo haciéndolo. Me parece que son elementos para entender el nuevo paradigma. Competimos contra toda esa gente en el prime time, estamos en una guerra de la atención total, no sólo con los otros operadores, sino con todo el universo mediático, que está en explosión.

Imagina que entras en una máquina del tiempo, viajas al pasado y te encuentras con el Javier que acaba de terminar la carrera. ¿Qué consejos te darías a ti mismo sobre la vida en general, sobre el crecimiento profesional, sobre la comunicación?

Una de las virtudes de la carrera periodística y del dedicarte a la gestión de medios, y a la comunicación en general, es que tenemos la oportunidad de trabajar desde muchos enfoques diferentes, lo que te requiere formación permanente. Es muy relevante rodearte de los mejores. Trabajar con gente que sea mejor que tú, en muchísimas disciplinas. Eso te da un valor añadido, incrementa la calidad de las discusiones en los comités de dirección y aporta diversidad y experiencias. Rodearse de equipos diversos y muy preparados es fundamental en cualquier trabajo relacionado con proyectos e ideas creativas. Y resulta especialmente valioso en el caso particular de la comunicación, del entretenimiento y la información.



Jose A. García Avilés

Coordinador Módulo Audiencias

