

Universidad Miguel Hernández de Elche
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche
Titulación Doble Grado en Periodismo y
Comunicación Audiovisual

Trabajo Fin de Grado
Curso Académico 2024-2025



***Jefes de producto, los motores de innovación de las
redacciones periodísticas***

Product managers, driving forces in newsroom innovation

Alumno: Paula Sinaí Martínez Romero

Tutor: Miguel Carvajal Prieto

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Estado de la cuestión	9
2.1 Los jefes de producto como ‘news nerds’	10
2.2 Tácticas para lograr el arbitraje institucional	12
2.3 La integración de los jefes de producto según la cultura organizacional	15
3. Metodología	19
3.1 Diseño metodológico	20
3.2 Perfiles de los entrevistados	21
3.3 Entrevistas	22
4. Resultados	24
4.1 Radiografía de un jefe de producto	24
4.2 Resistencias culturales: los principales desafíos para los JP	25
4.3 La importancia de la construcción de alianzas	27
4.4 Objetos fronterizos para la comunicación interdepartamental	29
4.5 Cultura organizacional, el catalizador de la innovación	32
5. Conclusiones	34
5.1 El futuro de los jefes de producto	37
5.2 Futuras líneas de investigación	39
5.3 Decálogo para liderar la transformación en las organizaciones	40
6. Bibliografía	45

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar los desafíos, las estrategias y las dinámicas que enfrentan los jefes de producto (JP) en el día a día de las redacciones periodísticas. Se pretende comprender, sobre todo, cómo gestionan las resistencias internas para liderar procesos de innovación y transformación digital.

Este rol está situado en la intersección de negocio, editorial y tecnología, y al ser relativamente reciente carece de la suficiente atención profesional y académica. En este contexto, existe una confusión general sobre sus funciones exactas debida, en parte, a la ausencia de estudios sobre sus desafíos cotidianos, sobre todo en el ámbito hispanohablante. Así, el presente Trabajo Fin de Grado supone un aporte al estudio de cómo estos profesionales lideran la transformación digital y gestionan resistencias internas.

A través de una metodología cualitativa basada en entrevistas estructuradas en profundidad, se busca comprender a un nivel personal cómo es el día a día de un JP, los desafíos y estrategias diarias que enfrentan, la construcción de alianzas, la comunicación interdepartamental y la gestión de expectativas de stakeholders, entre otros.

Los resultados del estudio permitirán demostrar que el JP es un “árbitro institucional” fundamental para el desarrollo de las redacciones, actuando como puente entre diversas áreas para generar valor organizacional. Además del análisis de los testimonios de product managers, se presentará un decálogo de buenas prácticas para liderar la innovación en las redacciones. Todo ello, para contribuir al debate en torno a la transformación digital del periodismo y el surgimiento de perfiles híbridos.

Palabras clave: Medios de comunicación, innovación, transformación digital, perfiles profesionales, jefes de producto

Abstract

This research has as its main objective to analyze the challenges, strategies, and dynamics faced by product managers (PM) in the daily operations of journalistic newsrooms. The aim is to understand how they manage internal resistance in order to lead innovation and digital transformation processes.

This role sits at the intersection of business, editorial, and technology, and due to its relatively recent emergence, it has received limited professional and academic attention. In this context, there is general confusion about their exact functions, partly due to the lack of studies focused on their everyday challenges, especially in the Spanish-speaking field. Thus, this research seeks to contribute to the understanding of how these professionals lead digital transformation and manage internal resistance.

Using a qualitative methodology based on in-depth structured interviews, the goal is to gain a personal understanding of a PM's daily life: the challenges and strategies they face, how they build alliances, manage interdepartmental communication, and align stakeholder expectations, among other aspects.

The study's findings will prove that the PM is an essential "institutional arbitrageur" for newsroom development, acting as a bridge between different areas to generate organizational value. In addition to the analysis of product managers' testimonies, a list of practices for leading newsroom innovation will be presented. Altogether, this research aims to contribute to the ongoing debate around journalism's digital transformation and the emergence of hybrid roles.

Keywords: Mass media, innovation, digital transformation, professional profiles, product managers

1. Introducción

Esta investigación aborda la figura del jefe de producto (o product manager) en las redacciones periodísticas. Este rol, situado en la intersección entre negocio, tecnología y editorial, es relativamente reciente, por lo que aún se encuentra en un vacío de atención tanto profesional como académica.

Se entiende como jefe de producto (JP) al profesional encargado de planificar, elaborar e implantar productos (especialmente digitales) en organizaciones de todo tipo. Tiene su origen en los años 30 en Estados Unidos, concretamente en la compañía Procter y Gamble (Kosterich y Royal, 2023). La visión inicial del 'product management' estuvo ligada al marketing y a reforzar su presencia en un competitivo mercado. El objetivo era diseñar productos que respondieran a las necesidades detectadas en la audiencia.

Sin embargo, el rol del jefe de producto en los medios tiene sus raíces en el periodismo de datos. El auge del 'big data' e Internet generó una necesidad empresarial de dirigirse a sus múltiples audiencias "de forma más eficiente, efectiva y personalizada" (Royal et al., 2020). Lo importante para las organizaciones no era ya crear grandes y caros proyectos tecnológicos, sino productos "más pequeños, más ágiles y más centrados en la audiencia" (Kosterich y Royal, 2023).

Algunos ejemplos de productos coordinados por estos profesionales pueden ser "la página web de la organización, aplicaciones móviles, sitios web para proyectos especiales o eventos, sistemas de comentarios, podcasts, newsletters, juegos, chatbots y presentaciones que utilizan funciones de realidad aumentada y virtual" (Kosterich y Royal, 2023).

El presente Trabajo Fin de Grado pone el foco en esta figura porque, a pesar de su creciente presencia en los medios, sigue existiendo confusión acerca de sus funciones exactas, de sus responsabilidades y de su lugar dentro de las estructuras tradicionales. Además, se trata de un profesional fronterizo que abarca funciones del área del marketing, de la analítica de datos y de la gestión tecnológica. Lo cierto es que pertenecen a todas esas áreas y, a su vez, no pertenecen a ninguna.

La literatura actual acerca de los product managers se centra, sobre todo, en estudiar esta figura como un rol polifacético, que debe conciliar diversas lógicas institucionales enfrentadas. Parte de la bibliografía se enfoca en analizar la particular intersección entre periodismo y tecnología propia de estos perfiles, explorando cómo lideran la transformación digital de los medios e incorporan procesos tecnológicos en culturas organizacionales tradicionales. También se ha examinado la forma en la que pueden construir legitimidad dentro de sus organizaciones, donde muchas veces operan sin un reconocimiento claro.

Sin embargo, hay una ausencia notable en el estudio de los desafíos concretos y cotidianos a los que se enfrentan los jefes de producto, especialmente en el contexto hispanohablante. La literatura existente tiende a abordar el qué y el por qué de los product managers, pero no profundiza en el cómo: la forma en la que lidian con las resistencias internas, navegan las tensiones interdepartamentales y las expectativas de los stakeholders o consiguen que las innovaciones propuestas sean adoptadas por las diferentes áreas. Este vacío limita la comprensión real por parte de la industria de la relevancia y el impacto de los jefes de producto, y deja sin respuesta preguntas que pueden surgir a los que aspiran a ejercer este rol.

Desde una perspectiva académica, este Trabajo Fin de Grado pretende contribuir a llenar ese vacío con una aproximación empírica basada en los testimonios reales de product managers de muy distinto perfil, de medios tanto de España como de Latinoamérica.

Por otro lado, desde un punto de vista profesional, se espera que este estudio pueda servir como una especie de hoja de ruta para los propios jefes de producto que trabajan en redacciones o aspiran a hacerlo. A través del análisis de experiencias concretas (y los aprendizajes derivados de estas) se busca ofrecer referencias y orientación que les ayuden a enfrentar con mayor eficacia los retos diarios.

Así pues, el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es analizar los desafíos, las estrategias y las dinámicas que enfrentan los jefes de producto en el día a día, durante su constante batalla para liderar procesos de innovación y transformación digital en redacciones que no siempre ponen de su parte. Esencialmente, se trata de comprender

cómo estos profesionales gestionan las resistencias internas y qué prácticas adoptan para impulsar la integración de sus propuestas.

También se plantean una serie de objetivos específicos. Por un lado, entender las formas en las que se construyen y mantienen redes o alianzas dentro de la organización para apoyar las iniciativas de cambio. También se quieren determinar las claves más efectivas para comunicar nuevas ideas o proyectos a través de las diversas subculturas dentro de la redacción, así como los métodos para equilibrar las demandas y expectativas de los stakeholders.

Otro objetivo planteado en la investigación es identificar los mejores objetos fronterizos utilizados por los entrevistados para facilitar la comunicación interdepartamental, mostrando ejemplos específicos. Finalmente, se quiere evaluar el rol del jefe de producto como modelo a seguir dentro de las redacciones, como el “guía espiritual” y mentor para promover un cambio cultural.

Para lograr estos objetivos se ha adoptado un enfoque cualitativo, basado en la recopilación de información a través de entrevistas estructuradas en profundidad a ocho product managers. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo intencional a través de LinkedIn y la creación de una red de contactos. Las entrevistas, realizadas casi en su totalidad vía videollamada a través de Google Meet, fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. La muestra se circunscribe a profesionales de medios de España y Latinoamérica (Argentina, Uruguay y Colombia concretamente). En términos conceptuales, el estudio excluye al resto de medios de comunicación y sectores y se limita a estudiar a los jefes de producto en prensa (medios nativos digitales, medios legacy en procesos de digitalización y modelos híbridos).

En cuanto a la estructura de este trabajo, se divide en cuatro secciones fundamentales. Primeramente se aborda el estado de la cuestión y se realiza una revisión bibliográfica, estableciendo el marco teórico y el contexto de la investigación. Se hace un repaso por las investigaciones más relevantes acerca de los nuevos perfiles en el periodismo y los jefes de producto, y se exploran modelos y tácticas que se han propuesto para incorporar la innovación en las organizaciones.

En la segunda sección se explica la metodología de la investigación, detallando el enfoque, el proceso de selección de los participantes y los perfiles de los ocho entrevistados, así como los tipos de medios a los que pertenecen. También se explica el cuestionario utilizado en las entrevistas y el proceso de realización de estas, su grabación, transcripción y posterior análisis.

En tercer lugar se presentan los resultados, es decir, el análisis de los hallazgos más relevantes obtenidos en la investigación. Según lo extraído de las entrevistas se plantea una descripción global del jefe de producto, se muestran sus principales desafíos, se destaca la importancia de la construcción de alianzas y la cultura organizacional y se proponen una serie de objetos fronterizos que pueden usarse para la comunicación interdepartamental.

Por último, en las conclusiones se recapitulan los hallazgos clave relacionándolos con la literatura previa, se discuten las implicaciones teóricas y prácticas de la investigación y se propone un decálogo de buenas prácticas para liderar la transformación de las redacciones, una guía de diez recomendaciones que sintetiza las estrategias y claves para que los jefes de producto puedan construir autoridad y legitimidad en su organización. También se aborda el futuro del rol del jefe de producto según los testimonios de los entrevistados y se proponen futuras líneas de investigación, basadas en las problemáticas identificadas a lo largo del estudio.

2. Estado de la cuestión

El presente Trabajo Fin de Grado parte del campo de estudios del periodismo, especialmente se enfoca en la cuestión de las tensiones institucionales y/o culturales en el contexto de la transformación digital. Para abordar esta materia, se ha focalizado en la figura del jefe de producto como un profesional fronterizo que lidia con estas distintas visiones. Según Hanitzsch y Vos (2017), los ideales periodísticos se han vuelto más "ambivalentes" y "líquidos", por lo que la forma en la que el periodismo puede definirse y justificar su importancia está más abierta a debate. En esta línea, el estudio de los roles periodísticos cobra importancia porque recuerdan que la profesión se encuentra en el "campo discursivo" (Hanitzsch & Vos, 2017). Es decir, se negocian los roles a través de interacciones entre medios de comunicación, con el público y entre los propios profesionales. Así pues, el periodismo como institución social es inherentemente cambiante y sometida a discursos enfrentados.

Dentro de este contexto de transformación y ambivalencia en los roles periodísticos, la figura del jefe de producto (JP) o product manager en los medios de comunicación, concretamente en las redacciones, adquiere una relevancia particular. A diferencia de los roles tradicionales de la industria, centrados en la producción de contenidos a nivel periodístico, los jefes de producto operan en una zona abstracta y difícil de delimitar: la intersección entre negocio, tecnología y editorial.

La literatura describe a los jefes de producto en los medios de comunicación como un rol emergente que prioriza la creación de productos digitales para satisfacer la necesidades de la audiencia, aportando "una perspectiva holística a los objetivos de la organización" (Kosterich y Royal, 2023). Los jefes de producto ayudan a "salvar las diferencias y alinear las prioridades entre las áreas editorial, de negocio y tecnológicas, sirviendo como un eje de cambio e innovación en el periodismo" (Kosterich y Royal, 2023). Los autores explican que estos roles, a menudo, requieren nuevas habilidades más relacionadas con el desarrollo de software que con las tareas tradicionales de reporterismo y edición.

La correcta integración de los product managers en las redacciones enfrenta varios desafíos. Según Meier et al. (2023), a nivel micro, la motivación propia de los

individuos es clave para promover procesos de innovación en el periodismo. Sin embargo, el nivel meso es igualmente importante, ya que se precisa del apoyo de unos líderes “ágiles, orientados a soluciones y abiertos de mente” que guíen a los equipos de forma “orientada a las competencias”.

Sin embargo, los jefes de producto encuentran con frecuencia resistencias tanto a nivel micro como a nivel meso. Su experiencia es percibida como “no periodística”, cuando en realidad hay muchos actores que “no encajan en la definición tradicional de periodistas, pero están involucrados en los procesos de producción del periodismo” (Kosterich y Royal, 2023). Históricamente, la cultura periodística ha mantenido una estricta separación entre las funciones editoriales y comerciales, pero los product managers desafían esa frontera y asumen el papel de intermediarios entre diferentes lógicas institucionales enfrentadas.

Se convierten entonces en lo que Allie Kosterich define como ‘news nerds’: “una nueva forma de profesional periodístico que trabaja en la intersección entre los roles tradicionales del periodismo y los puestos altamente tecnológicos, que antes solían estar separados” (Kosterich, 2019).

2.1 Los jefes de producto como ‘news nerds’

La autora resalta que, si bien los títulos concretos y las responsabilidades de estos ‘news nerds’ son muy variados, su elemento común es “el impulso por producir noticias más efectivas y eficientes aprovechando los avances tecnológicos, como el auge y la accesibilidad del ‘big data’, las tecnologías informáticas, los dispositivos en red y las plataformas móviles y sociales” (Kosterich, 2019). En otras palabras, estos perfiles deben tener desarrolladas diversas habilidades tecnológicas, pero están al servicio de la práctica periodística y se integran en el flujo de trabajo de la profesión.

La incorporación de estos ‘news nerds’ en las redacciones no es más que una respuesta estratégica a la disrupción tecnológica y a las nuevas formas de consumo de la información. Para producir noticias que verdaderamente lleguen a las audiencias, cada vez más demandantes de contenidos y productos dinámicos y con mayor contenido tecnológico, es necesario que exista un perfil que equilibre ambos aspectos.

En ese sentido, el jefe de producto opera como capitán de la transformación digital de la redacción, desarrollando productos que cubran los dolores y necesidades de los usuarios aprovechando las oportunidades tecnológicas.

En el estudio de Kosterich se analiza el proceso de construcción de legitimidad de estos nuevos roles de innovación periodística. Como ya se ha mencionado anteriormente, esta lucha constante por legitimarse es una de las batallas más recurrentes a las que se enfrenta el periodismo, y específicamente el jefe de producto. Kosterich entrevista a un 'news nerd' de *ProPublica* que afirma que, actualmente, no se han acordado los estándares profesionales de estos roles. Sostiene que en los medios tradicionales suelen ser tratados como 'the mistress' (la amante, como una presencia incómoda o secundaria), y que "aún faltan décadas para que este rol se consolide y alcance la legitimidad que merece" (Kosterich, 2019).

Ni siquiera hay un término consensuado y formalizado con el que referirse a los jefes de producto: los más extendidos son product managers y product owners, aunque también se utilizan indistintamente directores de producto, gestores de producto o especialistas en producto, entre otros. A esto se suma que, al ser un perfil tan innovador (se podría decir que apenas un recién nacido), muchos periodistas "puros" no entienden del todo cuál es su función dentro de las redacciones. La fragmentación conceptual de los 'news nerds' refleja la falta de estandarización de estos perfiles, lo que puede ocasionar que se ponga en duda su estatus profesional y se debilite su posición y autoridad dentro de la organización.

Los jefes de producto se ven obligados a asumir un rol polifacético, gestionando y manejando todas las áreas de la organización. Son, citando la Teoría de Arbitraje Institucional de Kosterich y Royal (2023), "árbitros institucionales": "Actores que unen lógicas institucionales competidoras para crear valor organizacional (por ejemplo, ganancias, eficiencia, legitimidad o conocimiento) durante un tiempo de complejidad" (Kosterich & Royal, 2023).

2.2 Tácticas para lograr el arbitraje institucional

La teoría de Kosterich y Royal se basa, a su vez, en la Teoría del Arbitraje Institucional de Perkmann et al. (2022), que propone la figura de los árbitros institucionales como aquellos que “son culturalmente competentes y capaces de reconocer las diferencias institucionales lo suficientemente bien como para interactuar con ellas” (Perkmann et al., 2022). Además, se salen de lo establecido al adoptar prácticas y valores que desafían la lógica dominante. Así, el arbitraje institucional se convierte en “el despliegue intencionado de múltiples lógicas institucionales para lograr valiosos actores organizacionales” (Perkmann et al., 2022).

Los JP operan bajo la premisa de que las redacciones son campos de lógicas múltiples en las que compiten, sobre todo, la editorial, la comercial y la tecnológica. Su papel es actuar como árbitros institucionales para unir estos sectores en constante conflicto. Perkmann et al. (2022) identifica cuatro tácticas que pueden utilizarse para lograr ese ansiado equilibrio entre lógicas institucionales.

La primera de ellas es el arbitraje institucional a través de las diferencias en la valoración de recursos. En ella, los actores obtienen beneficios al combinar lógicas que valoran los recursos de manera distinta. Por ejemplo, factores como el prestigio, el tiempo, la legitimidad o el conocimiento pueden ser considerados muy importantes en un área y no tanto en otra. Como consecuencia, los recursos no se distribuyen de forma equitativa: lo que está “fácilmente disponible” en un área puede “faltar en otra” (Perkmann et al., 2022). Esto se extrapola a la redacción cuando, por ejemplo, el jefe de producto debe equilibrar un enfoque tradicional con rigor periodístico y la priorización de las métricas de audiencia que generan ingresos rápidos. Mientras que para los periodistas lo importante es la calidad del contenido, para el área comercial es el número de ‘clics’ o suscripciones. El jefe de producto tiene que entender ambas lógicas con sus respectivos valores y, de esa forma, generar un beneficio para la organización.

Otra táctica es buscar este equilibrio a través de las diferencias en los propósitos. Básicamente ocurre cuando se combinan lógicas que tienen objetivos distintos, y se basa en la “explotación de las diferencias en los propósitos que persiguen actores

guiados por lógicas distintas”. El JP debe aprovechar que las distintas áreas de la redacción persiguen objetivos diferentes según la lógica que guíe su trabajo. Por ejemplo, y tal como sugiere el autor, este beneficio puede surgir de las estrategias creadas para equilibrar las tensiones entre la búsqueda de la historia (lo que es de interés público) y la búsqueda de la audiencia (lo que realmente interesa al público).

La tercera estrategia es lograr el arbitraje institucional a partir de las diferencias en las prácticas. “Las lógicas diferentes defienden diferentes principios, y esto proporciona oportunidades de arbitraje institucional para producir resultados que no suelen estar disponibles en ese campo” (Perkmann et al., 2022). Por ejemplo, un jefe de producto que propone la adopción de pruebas A/B para decidir titulares; una práctica que se ajusta a una lógica más tecnológica que editorial, pero que ofrece nuevos y valiosos beneficios al medio.

Por último, la cuarta táctica es el arbitraje institucional a través de las diferencias en los criterios para juzgar la legitimidad. En ella, “los actores crean beneficios al asociarse con una lógica adicional que viene con audiencias adicionales” (Perkmann et al., 2022). En otras palabras, se trata de aprovechar las diferencias entre los criterios de legitimidad de distintos ámbitos para ganar aceptación entre nuevas audiencias. Un ejemplo claro es el jefe de producto con habilidades híbridas (como periodismo y ‘data science’), que logra credibilidad tanto entre las audiencias tradicionales del periodismo como entre los especialistas en datos, consolidando así su legitimidad en ambos espacios.

Tras el análisis de estas cuatro tácticas en el contexto de los profesionales de producto en el periodismo, Kosterich y Royal (2023) llegaron a varias conclusiones. La primera es que la primera estrategia se suele ejemplificar “a través de las diferencias entre el valor de los beneficios e ingresos y otros valores más tradicionales del periodismo, como las necesidades de la audiencia y la eficiencia”. Así, se desprende la idea de que la creación de producto no sólo es útil para esos valores periodísticos tradicionales, sino que también es una vía “para la generación de ingresos”. A partir de la experiencia de uno de los entrevistados de su investigación, Kosterich y Royal también ejemplifican esta técnica a través de la publicidad: “No sólo aporta valor a la organización como una

herramienta de eficiencia, sino que genera ingresos y, por tanto, representa un ejemplo de cómo unir dos valores diferentes para crear innovación”.

En cuanto a la estrategia de las diferencias en los propósitos, esta fue la táctica más frecuente observada por Kosterich y Royal. Se asocia más comúnmente con la idea de que “los profesionales de producto actúan como puente entre las distintas lógicas: editorial, de audiencia, negocio y tecnológica”. Los entrevistados lograban “ir más allá del incentivo económico asociado a la valoración de recursos para centrarse en las necesidades del usuario”. La idea de que los JP de producto actúan “como puente entre roles, propósitos y departamentos que suelen competir” fue un sentimiento “común” entre los entrevistados (Kosterich y Royal, 2023).

Respecto a las diferencias en las prácticas, los autores observaron que “al aprovechar las que provienen de las lógicas editoriales, de negocio, audiencia y tecnológicas, los profesionales de producto pueden generar oportunidades, innovación e incluso éxito”. Citando a uno de los entrevistados de su estudio, las prácticas de estos profesionales son “una auténtica mezcla de trabajo editorial y de diseño”.

Por último, la estrategia de las diferencias en la legitimidad en el contexto de los jefes de producto se relaciona principalmente con “el origen, las habilidades, la formación y la educación” (Kosterich y Royal, 2023). Por un lado, la legitimidad periodística implica “tener formación y entrenamiento en habilidades propias de la redacción”. Por otro, la legitimidad según otras lógicas (como la empresarial, la de diseño o la de programación) se basa en “la formación y experiencia en esos campos específicos”. Al aprovechar las diferencias entre ambas lógicas, los JP impulsan el desarrollo y la innovación. Según las declaraciones de los entrevistados, se concluyó que los profesionales de producto “negocian su legitimidad aprendiendo un amplio rango de funciones propias de la redacción. Sienten que para ser tomados en serio dentro de un medio deben entender la misión, los valores y las prácticas del periodismo, además de los aspectos técnicos y comerciales” (Kosterich y Royal, 2023).

Estas cuatro tácticas propuestas por Perkmann et al. y analizadas por Kosterich y Royal explican cómo los jefes de producto pueden negociar lógicas contradictorias dentro de las redacciones en pos de lograr la innovación. Sin embargo, su efectividad depende en

gran medida de un factor fundamental: el modo en el que pueden integrarse dentro de la cultura organizacional del medio.

2.3 La integración de los jefes de producto según la cultura organizacional

En *Organizational culture and innovation: exploring the 'black box'*, de Vargas-Halabi y Yagüe-Perales (2023) se estudia la influencia de la cultura organizacional (CO) en el rendimiento innovador (RI) de las empresas. Según la definición de Cameron y Quinn recogida en el artículo *Digital Innovation and Organizational Culture: The Case of a Danish Media Company* (2019), la cultura organizacional son “valores dados por sentido, suposiciones subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones presentes en una organización. Representa 'cómo se hacen las cosas aquí'” (Müller et al., 2019).

Los autores Vargas-Halabi y Yagüe-Perales utilizan el modelo de Denison (también conocido como Denison Organizational Culture Survey), un modelo dimensional de CO del que puede partirse para estudiar cómo la cultura de una organización impacta en la capacidad de innovación de sus trabajadores. De este modelo surgen cuatro rasgos culturales: misión, consistencia, participación y adaptabilidad (Denison et al., 2012).

La misión expresa el propósito de la organización. Se mide a través de la intención estratégica, los objetivos y metas, y la visión. La consistencia comprende la capacidad organizacional para coordinar actividades y facilitar consensos y se evalúa mediante los valores centrales, los acuerdos, la coordinación y la integración. La participación capta la colaboración de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales y se valora a través del empoderamiento, la orientación al equipo y el desarrollo de capacidades. La adaptabilidad comprende la capacidad de la empresa para traducir las demandas externas en acciones, evaluándose mediante la creación de cambios, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional. (Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, p. 5).

Este modelo resulta especialmente útil para analizar cómo los jefes de producto, como motores de innovación dentro de las redacciones, se ven influenciados por la cultura

organizacional para que esas innovaciones sean aceptadas. Por un lado, deben comprender a la perfección la misión de la organización, y su visión de producto debe estar alineada con esta. Los objetivos de sus productos deben contribuir a los objetivos y metas generales de la empresa.

Además, los JP operan dentro de la capacidad organizacional de coordinar actividades y facilitar consensos, asegurándose de que los distintos departamentos (redacción, ventas, tecnología...) lleguen a un acuerdo. Actúan, a menudo, como facilitadores para lograr esta consistencia entre las diferentes partes interesadas.

Por otro lado, los JP dependen de la colaboración y la participación activa de los trabajadores para alcanzar los objetivos del producto. Al fomentar un entorno donde los miembros del equipo se sientan empoderados para contribuir, facilitan que confíen más en los productos propuestos y los incorporen sin oponer resistencia.

Por último, juegan un papel fundamental en la capacidad de la empresa de traducir las demandas externas en acciones directas dentro de la redacción. Analizan constantemente las necesidades de los consumidores, las tendencias en los mercados y la competencia para adaptar la estrategia y el 'roadmap' del producto. La adaptabilidad, que fomenta la creación de cambios, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional, es el principal motor de la innovación (Vargas-Halabi & Yagüe-Perales, 2023).

La clave reside en encontrar un equilibrio entre estos cuatro polos, con un especial cuidado en el balance entre la consistencia y la adaptabilidad. Si bien la primera es fundamental para mantener una alta eficiencia operativa y coherencia interna en la organización, Vargas-Halabi y Yagüe-Perales sugieren que un exceso de consistencia puede sofocar la innovación, ya que dificulta las respuestas a las demandas del entorno al centrarse demasiado en procesos internos y en métodos confiables, pero obsoletos. Por otro lado, una adaptabilidad demasiado alta puede hacer la innovación poco consistente, ya que si la organización cambia su enfoque ante cada señal del mercado, sin una coherencia interna estable, se impide la implementación completa de las iniciativas innovadoras.

En resumen, el jefe de producto ha de gestionar la tensión entre una necesidad de integración interna, que en exceso puede limitar la innovación, y una buena capacidad de adaptación externa, que puede hacerla poco consistente.

En el estudio *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework* (Cameron y Quinn, 2006) se analiza cómo diagnosticar e iniciar el cambio en la cultura organizacional utilizando el Marco de Valores en Competencia ('The Competing Values Framework'). Este marco identifica cuatro tipos principales de cultura en una empresa: clan, 'adhocracy' o adhocracia (ausencia de jerarquía o la estructura laboral sin jefes), 'hierarchy' o jerarquía y 'market' o mercado. Estos tipos de cultura a menudo se representan en un marco de dos ejes: uno representa la dimensión de flexibilidad y discreción versus estabilidad y control (el eje Y), y el otro representa la dimensión de enfoque interno e integración versus enfoque externo y diferenciación (eje X). La intersección de estos ejes crea cuatro cuadrantes que representan los cuatro tipos de cultura:

- De clan: Su facilidad de innovación es moderada. La colaboración y el trabajo en equipo son muy importantes y facilitan la generación de ideas, creando un ambiente propicio para la innovación. Sin embargo, la toma de decisiones puede hacerse lenta y pesada debido al énfasis constante en el consenso.
- De adhocracia: Su facilidad de innovación es alta, ya que en este tipo de cultura se valora la creatividad, la toma de riesgos y la experimentación, fomentando la búsqueda de nuevas ideas y adaptándose a las demandas del mercado. Sin embargo, la alta autonomía de los trabajadores puede dificultar la coordinación y la implementación de la innovación a gran escala.
- De mercado: Su facilidad de innovación es moderada-alta, porque al estar orientada a resultados y a la competitividad, está abierta a adoptar la innovación si se percibe como una ventaja competitiva o una forma de mejorar la rentabilidad. Pero hay que tener en cuenta que este tipo de culturas pueden ser resistentes a la innovación si la consideran arriesgada, y la presión por el rendimiento y los resultados a corto plazo puede desincentivar la inversión en innovación a largo plazo.

- De jerarquía: Más presente en medios tradicionales. Su facilidad de innovación es baja, ya que el énfasis constante en el control puede sofocar la creatividad, y la resistencia al cambio y la aversión al riesgo suponen grandes barreras. Por otro lado, la estructura marcada y los procedimientos claros pueden facilitar la implementación de la innovación de manera eficiente y ordenada.

Ser capaz de reconocer e identificar el tipo de cultura organizacional imperante en una redacción puede ayudar al jefe de producto a valorar cómo de probable es que se integren sus propuestas. Además, con esa información resulta más sencillo diseñar estrategias de comunicación interna que se alineen con los valores y prioridades de la organización.



3. Metodología

Para la recopilación de datos de esta investigación se plantearon varias fases. La primera fue un análisis bibliográfico de los principales estudios donde se trataban los nuevos perfiles innovadores tanto en empresas generalistas como en empresas periodísticas y cómo estos lidian con las transformaciones institucionales dentro de una empresa periodística (*Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework* (Cameron y Quinn, 2006); *Managing news nerds: strategizing about institutional change in the news industry* (Kosterich, 2020); o *Technology and the Transformation of News Work: Are Labor Conditions in (Online) Journalism Changing?* (Paulussen, 2012). Una vez realizada la revisión de la literatura principal se delimitó el foco del análisis en los perfiles de jefes de producto dentro de las redacciones. Así, se llevó a cabo una segunda revisión más focalizada de publicaciones que abordaran el origen de esta figura, sus funciones y/o sus competencias asociadas en empresas periodísticas.

Con el fin de enfocar la metodología para el trabajo, se optó por seguir el planteamiento del trabajo realizado en *Managing news nerds: strategizing about institutional change in the news industry* (Kosterich, 2019). La autora examinó cómo los nuevos perfiles profesionales gestionan el cambio institucional. Kosterich cataloga a estos como 'news nerds' (profesionales que se sitúan en la intersección del periodismo tradicional y los nuevos roles tecnológicamente desafiantes). Para ello, realizó 20 entrevistas a editores o periodistas de 17 empresas diferentes en Estados Unidos, cubriendo una gran variedad de sectores (impreso, digital nativo, radio...). Para la selección de los entrevistados, Kosterich utilizó una combinación de identificación estratégica basada en una amplia red de contactos profesionales y muestreo "en bola de nieve" ('snowball sampling', donde los entrevistados "nominaban" a otros profesionales).

Las preguntas de las entrevistas de Kosterich cubrían temas como las características de una nueva industria cambiante, la respuesta de esa misma industria a los cambios, la labor de las organizaciones en la búsqueda de perfiles con conocimientos de 'data' y qué tipo de recursos se han destinado a la labor de esos nuevos roles.

3.1 Diseño metodológico

Por tanto, se ha adoptado un enfoque cualitativo, ya que la intención no era realizar un análisis meramente teórico o cuantitativo de la figura del jefe de producto en las redacciones, sino entender las experiencias, desafíos y nuevas oportunidades de este rol. Este enfoque, basado en recabar testimonios de profesionales clave, es el ideal para poder analizar sus complejidades y particularidades.

Así, la metodología se ha basado en entrevistas estructuradas en profundidad: ocho en total, realizadas en un periodo de cinco meses (enero - mayo 2025). Si bien se siguió una guía de preguntas predefinida y fija para asegurar que los temas centrales del estudio se vieran cubiertos (trayectoria, desafíos, estrategias, construcción de redes, comunicación interáreas...) y para asegurar la comparabilidad entre los participantes, se dejó espacio para que los entrevistados pudieran desarrollar sus respuestas libremente.

La selección de los participantes se basó en un muestreo intencional. La mayoría fueron seleccionados a través del buscador de LinkedIn, utilizando palabras clave como 'product manager' y 'jefe de producto', combinándolas con filtros relacionados con empresas periodísticas (en este caso, únicamente prensa, descartando televisión y radio). A partir de los primeros entrevistables se inició un proceso de expansión de la red de contactos, donde se identificaron perfiles vinculados profesionalmente a los candidatos iniciales. En muchos casos fueron necesarias las solicitudes de contacto dentro de LinkedIn, lo que favoreció la construcción de una red profesional orientada específicamente a los jefes de producto, algo que luego también sirvió para que la página recomendase perfiles similares.

Se contactó con un total de 46 candidatos, la mayoría a través de correo electrónico, seguido por el chat de LinkedIn y, en casos muy puntuales, redes sociales como X o Facebook. Finalmente, aunque se obtuvieron respuestas en muchos casos, sólo ocho candidatos se mostraron dispuestos a realizar una entrevista. La tasa de respuesta para concretar una conversación fue desafiante, algo que suele ocurrir en la investigación con perfiles ejecutivos por motivos de agenda, pero se pudo construir una muestra significativa, relevante e interesante para la investigación.

3.2 Perfiles de los entrevistados

En un primer momento, las entrevistas se centraron en los jefes de producto de España, para posteriormente ampliarlas a países de Latinoamérica. La intención era comparar entre ambos perfiles para poder observar similitudes y diferencias según factores geográficos y culturales.

Los entrevistados de medios españoles fueron tres. Se pretendía contar con perfiles diferentes que pudieran contar sus experiencias particulares sin caer en redundancias o repeticiones. Así, el primero proviene de un medio nativo digital generalista y lleva cuatro años en el cargo; la segunda ya no ejerce en el periodismo, por lo que podía ofrecer una perspectiva más distanciada; y el último pertenece a un medio deportivo, con las particularidades que esto conlleva.

En cuanto a los profesionales latinoamericanos, se habló con cinco profesionales de Argentina, Uruguay y Colombia, con funciones variadas y procedentes de medios diversos: tres medios legacy que han realizado o están realizando una importante transformación digital, un medio nativo digital y un caso particular de un medio que nació impreso pero con un modelo de suscripción integrado desde el inicio.

Además, se representan diferentes nichos informativos (económico/financiero, deportivo, generalista y local), tamaños de organización y modelos de negocio (basados en publicidad o tráfico, en suscripciones o híbridos).

Cuadro 1. Listado de participantes en la entrevista. Fuente: elaboración propia.

CARGO	TIPO DE MEDIO	GÉNERO	PAÍS
Director de proyectos y producto	Nativo digital	Hombre	España
Digital product manager	Tradicional impreso	Mujer	España
Product manager	Nativo digital	Hombre	España
Jefe de producto digital	Tradicional impreso	Hombre	Argentina

Digital project manager	Nativo digital	Hombre	Argentina
Digital product & media advisor / Editorial product development	Tradicional impreso	Hombre	Uruguay
Director de producto	Tradicional impreso	Hombre	Uruguay
Líder editorial de IA e innovación	Tradicional impreso	Hombre	Colombia

3.3 Entrevistas

El cuestionario era el mismo para todos los entrevistados: diez preguntas sobre los desafíos a los que se enfrentan los jefes de producto, la negociación entre diferentes lógicas institucionales, las estrategias para favorecer el cambio, la identificación de la resistencia a ese cambio, la construcción de alianzas, las claves para comunicar nuevos proyectos de forma efectiva, las demandas de los stakeholders, la creación de objetos fronterizos, la figura del jefe de producto como motor de la innovación y el futuro del rol.

Siete de las ocho entrevistas se realizaron vía videollamada, a través de Google Meet. Se eligió esta plataforma por su accesibilidad y facilidad de uso. Antes de iniciar cada entrevista, se informó a los participantes sobre los objetivos de la investigación y el uso de sus testimonios con fines exclusivamente académicos, además de pedir su consentimiento para poder grabar las conversaciones.

Estas grabaciones de audio fueron transcritas mediante la plataforma TurboScribe, una página de transcripción automática a través de inteligencia artificial que ofrece una alta fidelidad al pasar de audio a texto. Sin embargo, fue necesario realizar una revisión manual de cada transcripción para corregir errores, buscar nombres específicos de herramientas o plataformas que mencionaban los entrevistados y asegurar la claridad del mensaje.

Por motivos de agenda, el jefe de producto de un medio uruguayo no pudo participar en la entrevista, por lo que solicitó que se le enviase el cuestionario para poder responder por escrito a través de correo electrónico. Si bien este método supuso ciertas limitaciones, ya que impidió una interacción más directa y poder repreguntar en tiempo real, su testimonio resultó muy pertinente, por lo que se le mantuvo en la investigación.



4. Resultados

Los hallazgos del estudio indican que el rol del jefe de producto es, en todos los sentidos, servir de puente entre distintas áreas dentro de las redacciones, con lógicas y objetivos que pueden chocar con facilidad. Usando el término de Perkmann et al. (2022), se convierten en árbitros institucionales, que en muchas ocasiones deben negociar diferentes puntos de vista en un entorno siempre cambiante, donde la guerra de egos y el deseo a aferrarse a lo tradicional puede suponer impedimentos para la innovación.

A continuación, se presentan algunos de los hallazgos más significativos que se pueden extraer de los testimonios de los jefes de producto entrevistados.

4.1 Radiografía de un jefe de producto

Según las declaraciones de los participantes en la investigación, el JP en los medios de comunicación es un profesional cuyo recorrido, a menudo, se inicia en el propio periodismo, con muchos de ellos desempeñando roles como redactor o analista de datos antes de asumir esta función. Con trayectorias profesionales que comenzaron hace varios años, incluso décadas, los que se formaron al inicio de la era digital forjaron sus metodologías como JP a “prueba y error” y aprendiendo sobre la marcha.

Un product manager se caracteriza por poseer un conocimiento holístico de cómo funciona su organización, abarcando las áreas editorial, comercial y tecnológica, y debe estar en constante aprendizaje y siempre abierto al cambio. Generalmente, un buen jefe de producto acumula un recorrido de varios años en áreas como analítica, prototipado y KPIs, no sólo periodismo. En palabras de uno de los entrevistados: “Para ser un buen product manager, por lo general tienes un mínimo de 10-12 años de experiencia”.

El propósito fundamental del product manager es “cubrir necesidades, optimizar y crear productos de valor que aporten al negocio”. Sus propuestas deben estar siempre enfocadas a la audiencia, priorizando los datos y la analítica y centrándose en el ROI de los proyectos.

Entre sus labores se encuentran la planificación, implantación y evaluación posterior de productos para los medios, que pueden ir desde sitios web y aplicaciones ‘tailor-made’ hasta sistemas de comentarios, podcasts o contenido en streaming. Debe establecer KPIs y OKRs claros para poder medir el éxito o fracaso de sus propuestas.

Otra tarea mencionada por los entrevistados es la adaptación de estrategias de contenido basadas en análisis de datos, como la reconversión de contenidos enfocándolos a los suscriptores en concreto, frente a los contenidos de tráfico masivo.

Además, un buen jefe de producto debe gestionar las tensiones y expectativas entre áreas y en relación a los stakeholders; para ello es recomendable que lidere mesas de trabajo semanales intersectoriales para poder llevar un adecuado seguimiento de los proyectos.

También es tarea del product manager “evangelizar” a los equipos sobre la importancia de la innovación y el cambio, identificando y abordando las resistencias. Puede proporcionar formación y recursos para contribuir a que el resto de áreas implementen sus propuestas, aunque sin duda es la comunicación efectiva, con un lenguaje sencillo y adaptado, lo que mejor llega al resto de trabajadores.

4.2 Resistencias culturales: los principales desafíos para los JP

Los participantes en el estudio mencionan que la resistencia del periodismo tradicional supone un importante obstáculo para ejercer su rol. Parece que existe un miedo inherente al análisis de datos, a tratar a la audiencia como consumidores y suscriptores y no únicamente como lectores.

El jefe de producto de un diario nativo digital uruguayo cuenta que todavía existe una cultura periodística basada “en los intestinos”: es decir, prevalece el instinto de lo que el redactor cree que la audiencia quiere sobre el análisis de datos reales. Es muy difícil que periodistas que llevan en la profesión décadas, especialmente los que han vivido la transición de papel a digital, acepten que en ocasiones las estadísticas dicen más que su propio olfato periodístico. Es necesario entonces, según este JP, hacer una “evangelización sobre métricas y estadísticas, conservando el enfoque y el objetivo del negocio”.

Lo mismo le ocurrió a un JP de un importante medio legacy argentino cuando la empresa empezó a poner objetivos de páginas vistas individuales a los redactores. Eso fue algo “muy rupturista”, el que los periodistas pudieran ver las métricas de sus notas y tuvieran objetivos establecidos a los que tenían que llegar:

Tradicionalmente en el periodismo siempre está ese instinto de: “Yo sé lo que quiere la gente, yo conozco el sentido de la calle”. Y, la verdad, fue muy difícil contrastar ese instinto con los datos reales. Porque cuando empieza a haber datos de que eso que vos tal vez pensabas que era de interés general para la gente tiene 20 páginas vistas, y tal vez algo que vos no considerabas tiene 30.000 páginas vistas, hay un choque en la concepción de cómo se perciben las temáticas.

A su vez, una digital product manager española se muestra crítica con la cultura organizacional con la que se topó durante sus años trabajando para diversos medios legacy. Las redacciones tradicionales suelen encasillarse en sus ideas previas y les es muy difícil cambiar de opinión: para ello, sugiere trabajarlo poco a poco, a través de presentaciones, funcionalidades o demos.

Por otro lado, la guerra de egos que muchas veces existe en las redacciones puede resultar un impedimento para la innovación que traen los jefes de producto. Tienen que conciliar diversas lógicas institucionales; esto ocasiona que alguna de esas partes tenga que ceder o conceder ciertas licencias para que el producto pueda desarrollarse de forma eficaz.

Esta tarea de arbitrar entre diferentes actores es descrita por el product manager de un medio digital español como hacer de “casco azul” (el personal militar de la ONU que trabaja en operaciones de mantenimiento de paz). La dificultad principal reside en que los intereses de estas áreas no suelen estar alineados; el área comercial o publicitaria busca maximizar espacios para anuncios y obtener facturación, mientras que la redacción quiere mantener la integridad y el espacio de su contenido, y tecnología exige tiempo y recursos para su desarrollo.

Algunos JP mencionan conflictos concretos surgidos de esta fricción, como las peticiones del equipo comercial de una redacción para aumentar el tamaño del banner en la portada, lo que chocó con los intereses de los redactores, que sentían que estaban sacrificando espacio de contenido. Así lo explica la jefa de producto española en relación a la lucha de egos que ella percibió durante su tiempo en la redacción:

Es gente que hacía muchos años estaba muy valorada pero, con los años, los medios pierden valor. Esa gente se sigue aferrando a que lo que dicen está muy valorado, casi que deberías besar por donde pisan. Hay mucha guerra de egos en las redacciones. Cuando quieres cambiar un producto tradicional para modernizarlo, no suelen poner de su parte.

Otro de los entrevistados cuenta que uno de los mayores desafíos es el riesgo que sienten los periodistas tradicionales de “nos quieren reemplazar, esto está acabando con el periodismo. No nos ven como un aliado, sino como una amenaza”.

En estos casos, el jefe de producto debe actuar como mediador, como ese casco azul periodístico que, a través de argumentos basados en el beneficio común o las exigencias del mercado, trata de convencer a las partes implicadas para que cooperen.

4.3 La importancia de la construcción de alianzas

Crear redes con otros profesionales es fundamental para el desarrollo del rol del jefe de producto en las redacciones. Las alianzas ayudan a favorecer el cambio, a que las innovaciones sean aceptadas y adoptadas. Así lo explica un JP español, que tiene una lista de personas de la redacción que sabe que van a ayudarlo con sus propuestas:

En todas las redacciones y en todos los equipos hay gente que son agentes de cambio y hay gente que son todo lo contrario, agentes de inmovilismo. Yo lo que intento es localizar quiénes son los agentes de cambio, esas personas con las que cuando te juntas en la cafetería, en los espacios comunes, ves que habláis el mismo idioma aunque estéis en distintos ecosistemas.

Sin agentes de cambio en las redacciones, la innovación es prácticamente imposible. Según este mismo JP, necesitas que haya gente que te apoye, “aunque sea un grupo minoritario; con que haya cinco personas entre cincuenta, ya sirve”. Tienen que ser

personas que tengan cierta “ascendencia” dentro del grupo, con trayectoria, percibidas por el resto de la organización como alguien con criterio. Es con ellos con quien se deben debatir las bondades de los cambios y la mejor estrategia para introducirlos.

Estas redes deben construirse, como especifica un entrevistado de un miembro uruguayo, generando “buenas relaciones y alineando objetivos en común”. El factor clave es, por tanto, mostrar que el trabajo del JP busca el beneficio de la organización.

Un entrevistado de un medio de Colombia cuenta que el apoyo, incluso aunque venga de personas que no son expertas en el tema, es fundamental: “No entienden qué estoy haciendo, no saben ni para dónde voy, pero el día que yo necesito una voz de respaldo, ahí están”.

Para la creación de alianzas existen tanto canales “estructurados” o formales como informales. Es en las mesas de trabajo intersectoriales mencionadas anteriormente, en las que participan equipos de tecnología, redacción y ventas, donde se establecen dinámicas de colaboración más formales. El JP puede identificar, dentro de las respectivas áreas, a los profesionales participativos, abiertos de mente, con los que ve que es sencillo trabajar.

Un jefe de producto entrevistado señala que él impulsa el cambio organizacional a través de “embajadores por área”, es decir, personas de otros sectores que también comunican y son artífices de ese cambio. Así lo ejemplifica: “Ahora tuve que mostrar nuevos widgets para la ‘home’ a los jefes de redacción, para que ellos adopten, crean en el proyecto y generen que sus editores también trabajen estos temas y contagien la innovación”.

Paralelamente se cultivan alianzas con grupos más pequeños, personas altamente comprometidas con la innovación con las que se mantienen conversaciones más informales. Estas pueden darse en los pasillos, a la hora de la comida o incluso a través de grupos de WhatsApp. La facilidad para la creación de estas alianzas informales, igual o más importantes que las formales, suelen estar ligadas al tamaño de la empresa. Es más común en organizaciones medianas que en las grandes, donde la comunicación interdepartamental está más limitada. Así lo cuenta el JP de un medio argentino:

Somos sólo 150 empleados, así que son espacios de mucha informalidad. Nos falta un poco documentar las cosas en un proyecto de gestión de conocimiento o algo por el estilo, pero esas cosas las hacen en empresas más grandes. Aun así, es muy fácil cuando hay gente que te rodea y piensa en la misma sintonía que vos.

En relación con esto, la construcción de alianzas suele ser más ardua en los medios legacy, donde el JP y su visión moderna e innovadora está “demasiado adelantada al resto de la empresa”, en palabras de uno de los entrevistados. En estos entornos la innovación rara vez viene de abajo, sino que depende de la dirección. Por el contrario, en los medios nativos digitales, los empleados están más acostumbrados a incluir tecnología y una estrategia orientada a resultados, por lo que la innovación surge de forma más orgánica y horizontal.

4.4 Objetos fronterizos para la comunicación interdepartamental

La importancia de la creación de objetos fronterizos radica en su capacidad de facilitar la comunicación y la colaboración entre las distintas áreas de una empresa informativa. Estos objetos proporcionan, por un lado, claridad y una fuente de información para ejercer su trabajo. Al tener procedimientos, guías o formas de contacto directo en un lugar accesible, se evitan las excusas (como dice un participante, “nadie te puede decir que no lo vio”). Además, documentar el paso a paso de cada proceso, en una especie de tutorial, ayuda a los equipos a saber cómo actuar y reduce la posibilidad de tomar malas decisiones.

La implementación de sistemas de gestión de tareas, por otro lado, busca dejar atrás la “mala costumbre” que, según el JP de un medio digital, tenían en su organización de consultar las dudas por Telegram, por Slack, por correo e incluso en los pasillos. Con herramientas como Jira se asegura que las indicaciones queden documentadas en un lugar concreto para poder darles seguimiento por canales formales.

Además, los objetos fronterizos son muy útiles para presentar propuestas o innovaciones. Permiten respaldar argumentos utilizando datos y análisis, lo que es fundamental para convencer a las diferentes áreas (como dice otro entrevistado,

“mostrar de una manera muy objetiva el por qué algo es bueno”). Estos objetos también sirven para establecer hojas de ruta que alinean a los equipos con los objetivos y el camino a seguir para próximos proyectos.

Los objetos fronterizos mencionados por los entrevistados y que pueden ayudar al JP a facilitar la comunicación interdepartamental son:

- Herramientas de gestión de tareas: Según un participante, son el objeto fronterizo “más reseñable”. Permiten documentar solicitudes y procesos a través de “tickets”, formalizando el flujo de trabajo y las conversaciones y asegurando que las peticiones queden registradas para poder darles seguimiento. Algunos ejemplos mencionados son Jira (un software de gestión de proyectos para monitorizar el trabajo de los equipos) y Monday (una herramienta de gestión de equipos que otro de los entrevistados utiliza en las mesas de trabajo semanales intersectoriales).

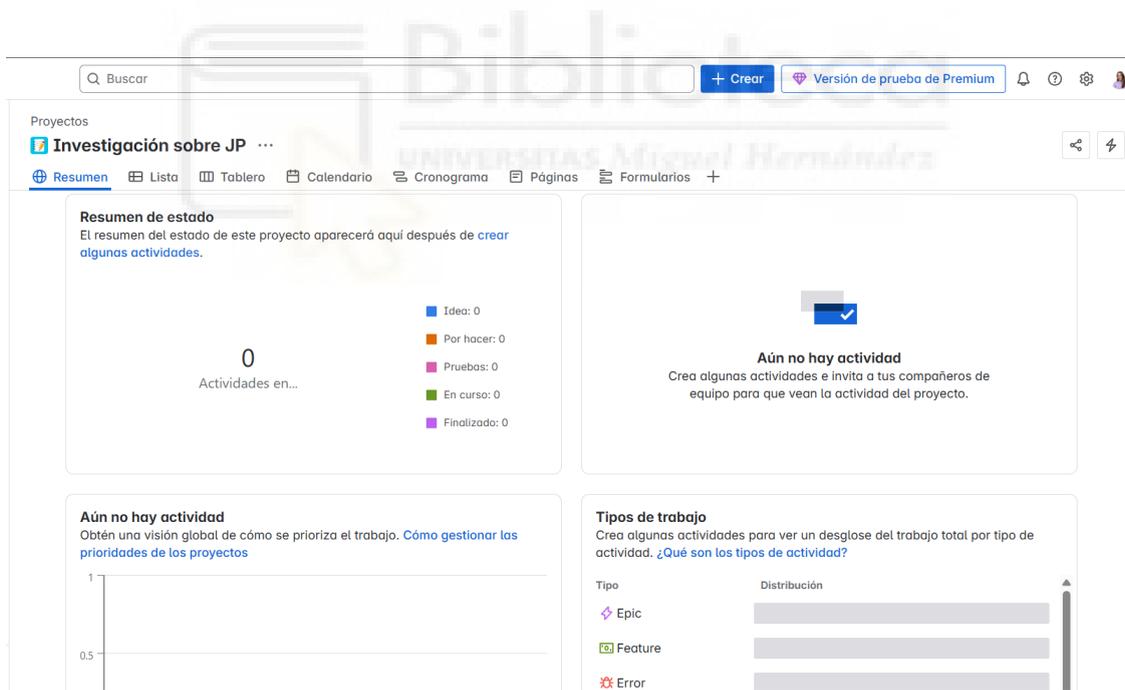


Figura 1. Plantilla de gestión de productos del software Jira. Captura de pantalla propia del sitio web de Jira

(<https://www.atlassian.com/software/jira?referer=jira.com>).

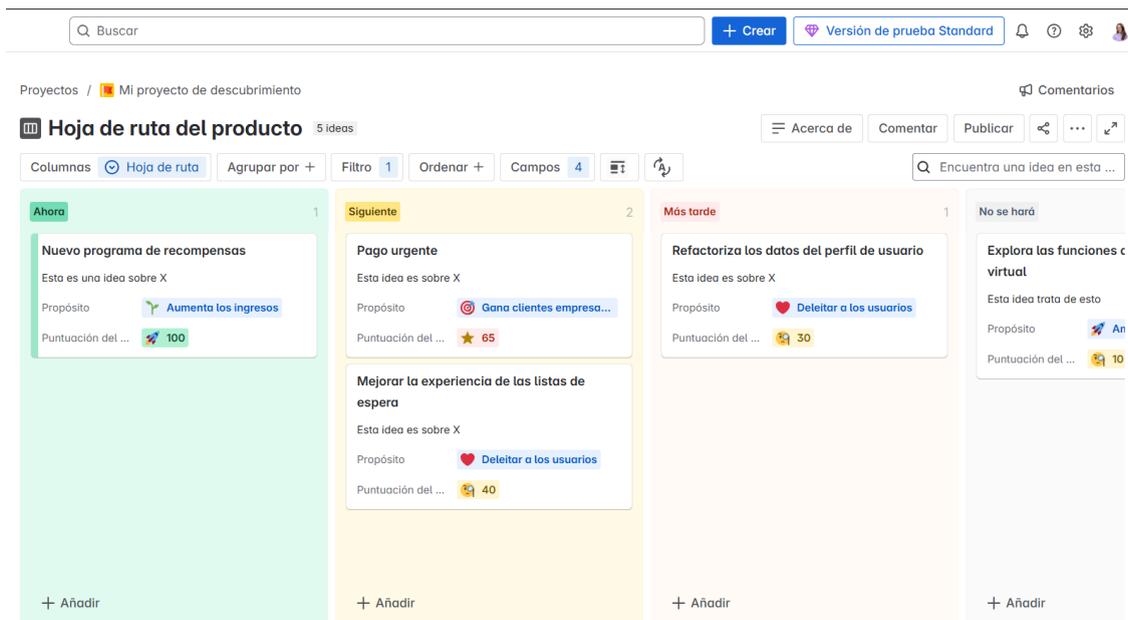


Figura 2. Plantilla de hoja de ruta de producto del software Jira. Captura de pantalla propia del sitio web de Jira

(<https://www.atlassian.com/software/jira?referer=jira.com>).

- Manuales de procedimiento a través de documentos: Suelen ser guías, recomendaciones, briefs o tutoriales escritos. Proporcionan información sobre cómo hacer las cosas o recomendaciones específicas para equipos, y explican el desarrollo de próximos proyectos. Así lo ejemplifica uno de los entrevistados: “Ahora estamos trabajando con un proyecto de streaming y el jefe de producto de ese streaming ya hizo todo un documento de cómo va a ser y qué van a hacer los productores”. A esto se suman los documentos compartidos en la nube, que permiten a varias personas trabajar en ellos simultáneamente y facilitar así la colaboración.
- Wikis: Utilizadas como bases de conocimiento para documentar procesos, preguntas frecuentes e información relevante. Suele estar dividida en distintos apartados, donde se muestra de forma clara cómo se hacía algo antes y cómo se hace en ese momento. Es una herramienta muy usada por el JP de un medio español: “Es útil por si alguien llega a un punto en concreto y no sabe qué hacer. Puede consultarlo ahí. Montas como una Wikipedia de cosas que tú ya sabes que se va a encontrar la gente: temas, preguntas frecuentes...”.

- Vídeos demostrativos: Los videotutoriales cortos, de no más de cuatro o cinco minutos, son un recurso que se señala como útil para poner en marcha nuevas herramientas y nuevos productos. Divididos en microtarefas y enviados por Slack, por Teams e incluso por WhatsApp, explican cómo sacar más partido a nuevas herramientas de forma rápida, sencilla y sin “saturar” a los trabajadores con más formación.
- Prototipos visuales o diseños: Permiten mostrar a los trabajadores cómo se verá un nuevo producto. Son fundamentales para la discusión y validación con diferentes equipos antes de su implantación. Para su elaboración suele utilizarse Figma, una herramienta de diseño que se utiliza para crear y probar aplicaciones y sitios web, permitiendo la colaboración en tiempo real en la nube.
- Roadmaps: Documentos que muestran los planes, proyectos y objetivos a futuro. Según un entrevistado de un miembro argentino, antes las hojas de ruta se presentaban a muy largo plazo, mientras que hoy en día en digital no superan el año.

4.5 Cultura organizacional, el catalizador de la innovación

Los JP son identificados como figuras esenciales para la transformación digital en los medios. Aunque algunos jefes de producto, como un entrevistado de un medio digital español, prefieren no verse a sí mismos como el “único” motor de innovación y promueven que venga de cualquier parte, esta figura es descrita por la mayoría de los entrevistados como la que impulsa el cambio organizacional, quien “trae innovación a la redacción” y clave para la supervivencia del medio en un futuro.

Sin embargo, la legitimación de JP y la implantación de sus ideas en las redacciones depende casi íntegramente de la cultura organizacional. En organizaciones abiertas al cambio, donde predominan estructuras horizontales y una propensión a la experimentación, el JP tiene más margen para proponer y liderar procesos de innovación. En cambio, en contextos más tradicionales o rígidos, su figura puede ser deslegitimada o no tomarse en serio.

Recuperando el Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2006) es posible clasificar los medios de comunicación según su cultura organizacional y la facilidad de esta para incorporar la innovación. Por ejemplo, uno de los entrevistados, JP de un medio nativo digital español, recalca que su rol es de “buscador de consensos, gestor de expectativas”, donde la innovación es “totalmente plana y horizontal”. Se enfoca en resolver problemas colectivamente en lugar de imponer soluciones. Así, podríamos catalogar la cultura de su organización como una de clan, caracterizada por un ambiente participativo, una jerarquización y orden escasos y una facilidad para la innovación moderada.

Por otro lado, el product manager de un medio digital uruguayo cuenta que la estrategia del medio está dictada por “entender cuáles son los tópicos que despiertan la conversión hacia un suscriptor”. Se trata de una cultura fuertemente orientada a datos, resultados y al negocio de suscripciones. Esto encajaría en una cultura organizacional de mercado, donde el principal objetivo es el rendimiento y la competitividad, con una facilidad de integración de la innovación moderada-alta.

Finalmente, una jefa de producto de diversos medios legacy de España explica que su estructura era “muy tradicional” y con una gran resistencia a modernizarse. Los procesos de validación eran “muy desafiantes” y requerían la aprobación de múltiples áreas. Se trataría, por tanto, de una cultura organizacional de jerarquía, donde es más difícil incorporar el cambio.

Un JP de un periódico español señala que, para que un perfil de producto pueda construir alianzas efectivas y llevar a cabo su trabajo, es crucial que exista una cultura de producto en la organización o, al menos, un empoderamiento de esta figura. Afirma que, si esto falta, el product manager estará “soplado contra el viento”.

4.6 El futuro de los jefes de producto

La evolución de este rol se caracteriza por una necesidad constante de adaptación y aprendizaje en un contexto sumamente volátil, cambiante e impredecible. Quienes ocupan este puesto deben estar siempre abiertos al cambio y en constante formación, ya que, como explica uno de los entrevistados: “Hay que entender que los ciclos de

producto y de moda se están reduciendo cada vez más. Es raro que cada cuatro o cinco años no haya un cambio: TikTok, la IA, en dos o tres años los avatares...”.

No se puede no mencionar las herramientas de inteligencia artificial, que han venido para quedarse y que, sin duda, marcarán de forma decisiva el futuro más inmediato de los JP. Estos deben saber cómo adoptarlas y adaptarlas a las necesidades y realidades concretas de su organización. Muchos entrevistados destacan que la única solución es una “adopción inteligente y ética de la IA”, ya que, de negarse a hacerlo, la competencia lo hará antes. No incorporarla supondría una desventaja en el mercado y una disminución drástica de la productividad (“donde tú vas a producir 10 piezas, la competencia va a producir 50”).

Comprender y manejar las nuevas tecnologías, que también están avanzando a pasos agigantados, es vital para el futuro del jefe de producto. Sin embargo, esta figura debe poder discernir entre un “casarón vacío” y una tecnología que realmente aporte valor y retorno. En palabras de otro de los participantes de la investigación:

Tiene que tener la inteligencia para detectar las bondades y las carencias funcionales de los distintos productos que hay en el mercado, así como las oportunidades de incorporar una tecnología. Porque si bien las distintas áreas, los entablados de sistemas y tecnología, son los que tienen más habilidades para hacer eso, no tienen la sensibilidad del negocio que un jefe de producto puede identificar.

Según las declaraciones de los JP entrevistados, se prevé que la industria reconozca a este profesional como un “tipo muy sabio sobre producto”, pero el camino hacia su consolidación plena y el reconocimiento de sus estándares profesionales sigue en curso. La formación no sólo académica, sino también práctica, será vital para que el JP pueda legitimarse. Como cuenta uno de los entrevistados de un medio de España: “El problema está cuando te conviertes en product manager viniendo solo de cursos de SCRUM y no has amasado producto. Ahí se ven las costuras, y eso sale generalmente mal. Al final el product manager de cartón acaba casi siempre en la parálisis por análisis. Se pasa todo el día analizando y creando documentos de especificaciones, pero nadie ve un resultado tangible”.

Así, el futuro del JP requiere un conocimiento tecnológico y de negocio con una mente abierta a los cambios y a la capacidad de saber interpretar las audiencias.



5. Conclusiones

Este trabajo demuestra que la figura del jefe de producto en las redacciones periodísticas es un rol fundamental y multifacético. Actúa como “puente” o “bisagra” entre departamentos con lógicas y objetivos, a menudo, contrapuestos. La sincronización entre diversas áreas, especialmente la editorial, la comercial y la tecnológica, permite generar un valor organizacional para los medios en los que se integran.

Pero el camino de los JP no está exento de desafíos. La resistencia de los propios trabajadores, fundamentada en una cultura periodística tradicional y arcaica, puede suponer un importante obstáculo para la innovación. Además, la guerra de egos entre las distintas áreas y su renuncia a ceder espacios o contenidos limitan el correcto desarrollo e implementación de los productos. El JP no tiene un poder jerárquico, por lo que debe negociar permanentemente, de forma más conciliadora que autoritaria, para lograr consensos.

Pese a todas estas dificultades, los product managers pueden desarrollar estrategias que ayuden al correcto desarrollo de su función. Por un lado, cobra una relevancia fundamental la construcción de alianzas con otros profesionales de la organización, con “agentes de cambio”; personas con cierta “ascendencia”, trayectoria y criterio. La creación de objetos fronterizos como herramientas de gestión de tareas, manuales de procedimiento, wikis o videotutoriales son especialmente útiles para favorecer la comunicación entre departamentos y automatizar algunos procesos.

La cultura organizacional del medio es uno de los factores más decisivos para evaluar cómo de factible es el cambio. Cuanto más jerárquica, vertical y asentada en el “siempre se ha hecho así” sea, más difícil será para el JP actuar como catalizador de la innovación. Sin embargo, como plantea la literatura previa y tal y como confirman las entrevistas realizadas, los medios con culturas más horizontales, participativas y experimentales ofrecen un entorno más fértil para la innovación. Esto suele ocurrir en los medios nativos digitales o los híbridos, mientras que los medios legacy suelen contar con una burocracia farragosa y una resistencia arraigada que impiden el correcto desarrollo del cambio.

Además, las cuatro tácticas propuestas por Perkmann et. al (2022) para lograr el equilibrio entre lógicas institucionales han sido confirmadas y reforzadas por los hallazgos de esta investigación. Por un lado, el arbitraje a través de la valoración diferente de recursos, en la que los JP generan beneficios “combinando lógicas que tienen valores diferentes”.

Los jefes de producto entrevistados relatan cómo la mayor parte de su trabajo es navegar entre áreas y departamentos que valoran de forma distinta los recursos. Por ejemplo, la importancia que los redactores tradicionales le dan al contenido de calidad y al criterio profesional, mientras que el área comercial prioriza el tráfico y los ingresos por publicidad, y el departamento de tecnología quiere mantener la eficiencia y la automatización a toda costa. Es tarea del JP gestionar los conflictos entre esas áreas, actuar como el “árbitro institucional” que propone soluciones que integren a todos los departamentos.

Por otro lado, el arbitraje a través de las diferencias en el propósito: las tensiones entre buscar la historia (lo que es de interés público) y buscar una audiencia (lo que realmente interesa al público). Esto también ha sido mencionado por todos los jefes de producto que han participado en la investigación, y que han compartido anécdotas sobre el choque que ha supuesto para muchos redactores el darse cuenta de que lo que ellos creían que interesaba al público no era lo que luego se veía reflejado en las suscripciones.

Así, existe un conflicto perenne entre la ética periodística y la lógica del negocio, algo que los JP deben aprender a navegar, ya que no puede entenderse una cosa sin la otra. También deben ejercer una labor de “evangelización” dentro de su redacción para informar a los redactores sobre las métricas, sin que pierdan ese “alma” que guía a la narración de historias.

El arbitraje a través de las diferencias en las prácticas es otra de las estrategias, en este caso para “producir resultados que no suelen estar disponibles en ese campo” (Perkmann et. al, 2022). La incursión de nuevas prácticas tecnológicas en culturas tradicionales tiene un fuerte peso para los entrevistados, muchos de los cuales lideraron auténticas revoluciones digitales en sus organizaciones. El JP no sólo debe

introducir esos nuevos recursos, sino actuar como una especie de “traductor”, mostrando la utilidad de los elementos tecnológicos con argumentos adaptados a cada departamento. Por ejemplo, al presentar la creación de una nueva aplicación móvil ‘tailor-made’ es más eficiente mostrarla como una herramienta para entender mejor a la audiencia y captar suscriptores, y no como “innovar por innovar”.

Por último, la táctica para lograr el arbitraje a través de las diferencias en la legitimidad también ha quedado demostrada. Esta ocurre cuando “los actores crean beneficios al asociarse con una lógica adicional que viene con audiencias adicionales” (Perkmann et. al, 2022). Todos los JP entrevistados tienen trayectorias híbridas: vienen del periodismo, pero tienen formación o conocimientos en desarrollo web, UX, métricas o negocio. Tener un perfil polifacético hace que les sea más fácil legitimarse dentro de diferentes áreas de la organización. Así, pueden hablar sobre líneas editoriales con los redactores, discutir las suscripciones con los de negocio y hablar en términos técnicos con los desarrolladores. Es más fácil que se les escuche porque no encarnan una lógica institucional externa, sino la unión de todas.

Desde un punto de vista teórico, el presente Trabajo Fin de Grado contribuye a aplicar la Teoría del Arbitraje Institucional del Perkmann et. al (2022) al contexto específico del periodismo, más concretamente a las figuras de los jefes de producto. De esta forma, ofrece un marco que también sirve para otros perfiles de innovación que deben gestionar varias lógicas, como los responsables de audiencias, los de estrategia digital o los periodistas de datos.

Esta investigación también realiza un aporte a la parte de la literatura que estudia la transformación digital del periodismo y el surgimiento de perfiles híbridos como los ‘news nerds’ (Kosterich, 2019). Las experiencias narradas por profesionales con formación multifacética ayuda a superar esa diferencia binaria y arcaica entre periodistas “puros” y “frikis de la tecnología”. Se remarca que la auténtica revolución en las redacciones depende de aquellos que son capaces de navegar entre ambas disciplinas.

Además, este TFG amplía el conocimiento sobre el panorama de los jefes de producto hispanohablantes en España y Latinoamérica, un ámbito escasamente representado en

la literatura existente. Esto, además de ofrecer una nueva perspectiva geográfica, también permite identificar patrones comunes, desafíos similares y estrategias de aplicación local lejos del ámbito anglosajón, que es el que domina la bibliografía sobre los jefes de producto.

En cuanto a las implicaciones prácticas, esta investigación pretende proporcionar una hoja de ruta para los propios jefes de producto, basada en experiencias, estrategias y aprendizajes extraídos de testimonios reales (ver 5.3 Decálogo para liderar la transformación en las organizaciones). Se ofrecen herramientas útiles para mejorar la comunicación interdepartamental, como un listado de objetos fronterizos que pueden servir como inspiración para los propios product managers.

Los hallazgos extraídos también pretenden servir como instrumento para los directivos de organizaciones periodísticas, que muchas veces desconocen el verdadero potencial del área de producto, la infravaloran o no saben cómo integrarla de forma efectiva. El análisis de las culturas organizacionales a partir del modelo de Cameron y Quinn puede servir de guía para que las empresas sitúen la suya propia y sean capaces de identificar las barreras que pueden estar frenando la innovación.

5.2 Futuras líneas de investigación

Este TFG ha identificado varias problemáticas que son susceptibles de ser objeto de estudio en investigaciones futuras. Por un lado, resulta alarmante la falta de presencia de mujeres en el rol de jefas de producto en grandes organizaciones. De hecho, el número de profesionales encontradas durante el primer muestreo fue bastante inferior al de los hombres, y de los ocho participantes en la investigación, sólo una es una mujer. Este desequilibrio puede ser un reflejo de las dinámicas estructurales de género que aún persisten en los medios de comunicación y, más concretamente, en el ámbito tecnológico. El área de análisis de datos, tecnología y métricas está aún dominado por los hombres, lo que explicaría la baja presencia femenina en roles de producto. Sería pertinente una futura investigación en la que se analizase esta problemática.

En relación con esto, sería interesante estudiar cómo las jefas de producto negocian su autoridad (algo que ya resulta complejo para los product managers hombres) en

contextos marcados por dinámicas patriarcales, y si emplean estrategias diferentes a las de sus colegas para enfrentar resistencias, construir redes de apoyo o implementar innovaciones.

Otra problemática identificada que podría servir para futuras investigaciones es el impacto del estrés, las frustraciones y la presión laboral constante sobre la salud mental de los jefes de producto. Como se ha mencionado a lo largo de todo el estudio, este es un rol con un amplio componente de negociación y conciliación, que debe gestionar expectativas de stakeholders y enfrentar resistencias culturales en su día a día. Se podría enfocar este tema desde la psicología del trabajo, estrategias de liderazgo o el estudio del 'burnout' (algo muy presente en entornos periodísticos).

Por último, podría estudiarse la creciente (aunque aún insuficiente) oferta académica para formarse en el rol de product manager. La mayor parte de la formación existente son cursos online en instituciones como EDEM (Escuela de Empresarios) o másteres, también online, como el de la Universidad Europea. Ofrecen asignaturas que giran en torno a las estrategias de negocio, el SCRUM, culturas de trabajo híbridas, planificación de lanzamiento de productos, marketing o consolidación de imagen de producto. Sin embargo, apenas hay material orientado al product manager en los medios de comunicación y existe una falta clara de formación práctica.

Esto resulta fundamental, ya que, como explica uno de los entrevistados, cuando las grandes empresas buscan product manager piden "currículums muy 'gorditos', con mínimo dos o tres años de experiencia. Es gente que lleva ya cierto bagaje". Aunque el sector académico está empezando a moverse en este sentido, aún existe una falta de oferta práctica para aquellos que quieren convertirse en product managers.

5.3 Decálogo para liderar la transformación en las organizaciones

Basado en las experiencias, recomendaciones y anécdotas de los entrevistados, se propone un decálogo de buenas prácticas para que los jefes de producto lideren con éxito procesos de transformación dentro de las organizaciones. No pretende ser una fórmula cerrada ni universal, sino una hoja de ruta orientativa siguiendo los consejos

de quienes ya han impulsado cambios en ambientes organizacionales que no siempre lo facilitaban.

1. Priorizar los datos sobre el instinto: Como se ha mencionado anteriormente, la cultura periodística tradicional está muy arraigada en el instinto, en el “olfato” del periodista para averiguar qué es de interés público. Sin embargo, los jefes de producto deben apoyar (y de ser necesario, contradecir) esos instintos basándose en datos reales y objetivos. El plan de contenidos debe estar siempre enfocado al ROI (Return of Investment); es decir, tomar decisiones porque generan un beneficio (económico, reputacional...) para la organización. Es importante que el JP tenga una formación mínima en datos y nociones, por ejemplo, de e-commerce, para que ese análisis objetivo esté siempre presente en sus acciones y decisiones. Además, apoyar las afirmaciones con cifras facilita la aceptación de los cambios por parte de la redacción, sobre todo en temas económicos.
2. Cultura de producto orientada a la audiencia: Debe cambiar la obsoleta idea de que el periodismo es únicamente una forma de arte o la producción de contenido por sí mismo. Uno de los product managers subraya que debe quedar claro que "lo que estamos haciendo va a una audiencia particular y tiene que coincidir con esa audiencia". Los productos deben diseñarse por y para los públicos. Otro de los entrevistados define a los JP como los “protectores de la integridad del producto” y su objetivo, en la mayoría de los casos, es crearlos de forma tan atractiva que convierta a los lectores en suscriptores. Es vital que las redacciones comprendan que para el usuario es rápido y sencillo irse a otro sitio si el producto no se alinea con sus intereses y expectativas.
3. Involucrar y empoderar a los equipos: La resistencia a los cambios se reduce significativamente cuando los miembros del equipo se sienten parte activa del proceso. Si los periodistas ven al jefe de producto como alguien externo y ajeno a ellos, como al “friki de los datos”, es más probable que se resistan a incorporar sus propuestas. La estrategia de uno de los participantes, por ejemplo, sigue esa línea: él trata de involucrarlos a todos, aunque sepa que al

final del día no va a seguir sus propuestas. Explica que “el solo hecho de hacerlos parte, de consultarles y sentarte con ellos, aunque después no haga lo que ellos proponen, termina siendo muy efectivo”. El motor de la innovación son los jefes de producto, pero esta puede venir de todas partes: redactores, trabajadores de marketing, informáticos... La comunicación horizontal es clave.

4. Comunicación de PESO (Persuasión, Empatía, Simplicidad y Orden): Para comunicar efectivamente nuevas ideas o proyectos a través de diferentes subculturas, el JP debe tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Persuasión: Convencer a los miembros de la organización de que incorporen sus propuestas y proyectos es, sin duda, uno de los retos más desafiantes a los que se enfrentan los jefes de producto. Es importante mostrar siempre las ventajas de la propuesta a la otra parte, haciendo hincapié en el beneficio colectivo para evitar conflictos de egos. La transparencia y la contundencia también son claves para convencer; se trata de presentar ideas con convicción e, incluso, reconociendo abiertamente los posibles riesgos.
- Empatía: Implica la habilidad de ponerse en el lugar del otro y entender sus motivaciones y miedos. Es esencial para gestionar frustraciones, resistencias y discusiones. Un entrevistado menciona la psicología como parte de las labores del jefe de producto y resalta la importancia de “entender las sensibilidades de cada uno” para manejar las fricciones y la resistencia al cambio. La conciliación y la mediación son fundamentales.
- Simplicidad: La comunicación del JP debe ser clara y concisa, yendo directamente a la esencia del mensaje para que sea comprendido por todos. Esto implica tratar de utilizar la menor jerga técnica posible y adaptar el lenguaje para que suene “familiar” en todas las subculturas. Usar demasiados tecnicismos en las reuniones de ‘kick-off’ puede abrumar a las personas sin conocimiento técnico y limitar las conversaciones sobre tecnología a unos departamentos demasiado específicos. El JP de un medio español enfatiza la importancia de

“entender cómo es el trabajo de un redactor, de un comercial o de una persona de marketing, y adaptar tu lenguaje a sus ámbitos”.

- Orden: Establecer estructuras y procesos formales ayuda a coordinar las actividades y facilita la implementación de cambios. Pueden utilizarse reuniones semanales con los equipos, donde los temas a tratar estén establecidos desde un principio y haya turnos de palabra más o menos marcados. Compartir la hoja de ruta y la planificación de los proyectos ayuda a alinear a las áreas y marcar una agenda, aunque son normales las desviaciones por imprevistos.
5. Proporcionar información y recursos: La falta de conocimiento es una fuente importante de resistencia, ya que genera una doble inseguridad. Antes de implementar cualquier cambio, es crucial que los involucrados conozcan muy bien la tecnología que va a usarse. Se deben proporcionar recursos accesibles y sencillos, como pequeños videotutoriales, y estandarizar las herramientas (por ejemplo, que todos utilicen el mismo teléfono móvil y tipo de trípode para grabar vídeos). Es esencial dotar a los miembros de otras áreas de un plan de formación para que comprendan las nuevas ideas, propuestas y tecnologías.
 6. Liderar a través de agentes de cambio: Como se ha mencionado en puntos anteriores, construir alianzas es fundamental. Estos individuos deben actuar como “embajadores” del cambio en la redacción, alineando objetivos en común y generando buenas relaciones. Sin embargo, es importante resaltar que también se necesita un “patrocinio” importante por parte de la dirección para que los cambios se faciliten.
 7. Gestionar las expectativas: Equilibrar las diversas demandas y expectativas de los stakeholders puede ser una tarea compleja. Es importante tener reuniones frecuentes con los líderes (jefes de redacción, jefes técnicos, editores...) para decidir qué proyectos priorizar. Gestionar las frustraciones de los stakeholders, en muchas ocasiones, pasa por aprender a dar malas noticias y bajar a la gente de las nubes. Hay que usar la experiencia, analizar bien los contextos y ser muy transparentes con los directivos sobre los riesgos y motivos de los cambios. El entrevistado de un medio de Colombia explica que él da ciertos “caramelos” a

los stakeholders importantes de la redacción: “Al fin y al cabo, son fichas clave que pueden ser una gran piedra en el camino o un gran facilitador”.

8. Implementar de forma gradual y mediante pruebas: Los cambios no deben ser abruptos, sino incorporarse poco a poco. Pueden utilizarse tests para ver cómo funciona una propuesta antes de ampliar la implementación. Es crucial definir unos KPIs y OKRs claros al inicio de cada proyecto para medir su éxito. La innovación real, en la mayoría de los casos, es un proceso de prueba y error, y que algo funcione hoy no garantiza que lo haga mañana.
9. Documentar los procesos: Una redacción es un lugar caótico, burbujeante y confuso por naturaleza. En un contexto así, es aún más importante garantizar la consistencia y la colaboración efectiva entre los equipos. Al establecer tutoriales y documentos que sirvan como manual de instrucciones se consigue que todos sepan con claridad cómo proceder. Esto ahorra a los JP tiempo, recursos y, probablemente, mucha frustración.
10. Actuar como modelo a seguir: El jefe de producto asume un rol multifacético. Podemos llamarle “casco azul”, “árbitro institucional”, “guía espiritual” e incluso “sándwich”; lo que está claro es que debe tener un conocimiento holístico del funcionamiento de la empresa, de cuáles son las tareas de las distintas áreas y de cómo hacer que trabajen unidas. Un JP debe estar siempre abierto al cambio y en constante aprendizaje, motivando al resto de la organización a perseguir la innovación. El rol requiere conocimientos de creación de páginas web, analítica, generación de producto y prototipado, gestión de audiencias, marketing y periodismo. Son perfiles versátiles que, no obstante, también deben aprender a delegar en equipos que tienen las habilidades necesarias.

6. Bibliografía

Atlassian. (s. f.). Jira | Issue & Project Tracking Software | Atlassian. Recuperado de <https://www.atlassian.com/software/jira?referer=jira.com>

Belair-Gagnon, V., & Holton, A. E. (2018). Boundary work, interloper media, and analytics in newsrooms. *Digital Journalism*, 6(4), 492-508.
<https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445001>

Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. (2006). *Personnel Psychology*, 59(3), 755-757.
https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x

Hanitzsch, T., & Vos, T. P. (2017). Journalistic Roles and the Struggle Over Institutional Identity: The Discursive Constitution of Journalism. *Communication Theory*, 27(2), 115-135. <https://doi.org/10.1111/comt.12112>

Hughes, S. (2003). From the Inside Out. How Institutional Entrepreneurs Transformed Mexican Journalism. *Harvard International Journal Of Press/Politics*, 8(3), 87-117.
<https://doi.org/10.1177/1081180x03008003006>

Keij, L., & Van Kranenburg, H. (2022). How organizational leadership and boundary spanners drive the transformation process of a local news media organization. *Journalism*, 24(10), 2318-2336. <https://doi.org/10.1177/14648849221105721>

Kosterich, A. (2019). Managing news nerds: strategizing about institutional change in the news industry. *Journal Of Media Business Studies*, 17(1), 51-68.
<https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1639890>

Kosterich, A., & Royal, C. (2023). Institutional Arbitrageurs: The Role of Product Managers as a Locus of Change in Journalism. *Media And Communication*, 12.
<https://doi.org/10.17645/mac.7374>

Meier, K., Graßl, M., García-Avilés, J. A., Mondejar, D., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Mazzoni, P., Wyss, V., & Saner, M. (2023). Innovations in Journalism as Complex Interplay: Supportive and Obstructive Factors in International Comparison. *Media And Communication*, 12. <https://doi.org/10.17645/mac.7443>

Müller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital Innovation and Organizational Culture: The Case of a Danish Media Company. *Scandinavian Journal Of Information Systems*, 31(2), 1.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1526&context=sjjs>

Negreira-Rey, M., Vázquez-Herrero, J., Sixto-García, J., & López-García, X. (2023). *Blurring Boundaries of Journalism in Digital Media: New Actors, Models and Practices*. Springer Nature.

Paulussen, S. (2012). Technology and the Transformation of News Work: Are Labor Conditions in (Online) Journalism Changing? En *The Handbook of Global Online Journalism* (pp. 192-208). Eugenia Siapera, Andreas Veglis. <https://doi.org/10.1002/9781118313978.ch11>

Perkmann, M., Phillips, N., & Greenwood, R. (2022). Institutional arbitrage: How actors exploit institutional difference. *Organization Theory*, 3(2). <https://doi.org/10.1177/26317877221090313>

Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587. <https://doi.org/10.2307/2392402>

Vargas-Halabi, T., & Yagüe-Perales, R. M. (2023). Organizational culture and innovation: exploring the “black box”. *European Journal Of Management And Business Economics*, 33(2), 174-194. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-07-2021-0203>

Westlund, O., & Ekström, M. (2021). Critical Moments of Coordination in Newswork. *Journalism Practice*, 15(6), 728-746. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1903970>

