

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

# Irene Gómez Peña, consultora de medios: "A las nuevas generaciones de periodistas las tienes que entender mucho y muy de cerca. Y preguntarles: ¿Cómo estás? ¿Te pasa algo?"

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 21/05/2024

Irene Gómez Peña es impulsora de procesos de transformación digital en los medios de comunicación. Desde hace más de 15 años ha liderado estrategias de contenido, data y analítica digital, SEO, social media, canales verticales y vídeo, producto y marketing digital. Desde octubre de 2022 trabaja en Prodigioso Volcán y lo compagina como consultora del Grupo Joly. Fue directora de desarrollo de audiencias en el grupo HENNEO (20Minutos.es, LaInformación.com, Heraldo de Aragón). Antes trabajó en El Confidencial y Vanitatis, Ferrovial, ABC, Qué! y Europa Press. Es licenciada en periodismo por la Universidad Carlos III, certificado de Marketing Science por ESIC y de Analista Digital y SEO por Kschool, y



## 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

Máster de Profesorado en Lengua y Literatura Castellana. Desde 2015 es profesora en el Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad de Miguel Hernández.

---

## 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



**Pregunta: A lo largo de su carrera ha pasado por medios muy diversos: ABC, El Confidencial, Grupo Henneo, ahora Prodigioso Volcán, ¿cuáles han sido sus principales aprendizajes?**

Respuesta: El mayor aprendizaje lo he tenido en dos disciplinas. En la tecnológica, centrada en el análisis del dato, el conocimiento del usuario y la distribución. Y en las estrategias de contenido para distribuir las noticias que llegan a esa audiencia. Mi puesto siempre ha sido el de desarrollo de audiencias, que incluye SEO, analítica, y redes sociales. A través del desarrollo de audiencias conocemos la información que los periodistas elaboran, conocemos al usuario e intentamos hacer una conexión entre ambos, para llegar a más audiencia.

Donde más he aprendido por la evolución tecnológica desde que empezamos con las primeras nociones de SEO, y de narrativa enriquecida porque el usuario busca de otra manera y porque al final queremos acercarnos a él con el contenido. Antes trabajábamos en usuario único, en página vista y ahora tenemos más datos: si es un usuario fiel y leal, o casual y pasa por mi web sin detenerse. Y cómo el usuario interactúa en una plataforma como Instagram, que es diferente a cómo interactúa en un entorno de suscripción.

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



La otra disciplina que he desarrollado es la organizacional. He aprendido muchas habilidades y competencias a través del liderazgo en los diferentes equipos. Siempre he trabajado teniendo en cuenta el contenido, inserta en la redacción. En el caso de ABC tenía más que ver con el periodismo y en los últimos tiempos tenía más que ver con la estrategia alrededor del periodismo. Me ha ayudado la disciplina organizacional y el liderazgo. Conocer cómo ha cambiado la organización de la redacción, cómo ha evolucionado en cuanto a nuevos departamentos, flujos, procesos... porque el cambio del consumo del usuario y de la tecnología están obligando a ello. Y cómo las formas de liderazgo también se han transformado con el tiempo.

La forma de organizar y de liderar una organización periodística hace 20 años no tiene nada que ver con la de ahora. Sobre todo, se ha acelerado después del COVID, y coincide también con el ascenso de la Generación Z, que ha crecido en edad y se ha incorporado al mercado laboral y también al consumo informativo.

### **P. ¿Puede contarnos algún episodio de un proyecto que le marcara especialmente?**

R. En mi etapa en el Grupo Henneo, al liderar un equipo muy transversal de desarrollo de audiencias que tenía la vertiente de SEO, de social y de canales verticales. Combinaba información, periodismo y vídeo. Al liderar un equipo muy numeroso en personas, creo que ahí es donde ha encajado todo: impulsar la estrategia, la nueva forma de liderar, el

## **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

llevarla a la práctica con buenos resultados... La tecnología estaba mucho más desarrollada y pude aplicar mi experiencia y mi conocimiento. Y fui capaz de implementar una verdadera estrategia de desarrollo de audiencias de principio a fin, desde el conocimiento del usuario hasta cómo volvemos a impactarlo utilizando la información disponible.

**“El éxito o el fracaso de un medio se basa en tres puntos: que haya una buena estrategia, que haya una organización y que haya perseverancia”**

**P. ¿Cuáles son las claves, según su experiencia, para liderar equipos en una redacción?**

R. Te voy a responder a eso, pero antes te voy a decir cuáles son las claves por las que creo que una estrategia editorial puede tener éxito o no. En los medios de comunicación siempre hay necesidades que impactan directamente en la cuenta de resultados o en el modelo de negocio. Entonces, sacamos ideas, por decirlo de algún modo, relacionadas con tener buenos periodistas, con lograr buenas historias,

## **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

con la generación de contenido y su distribución. El éxito o el fracaso de esas estrategias se basa en tres puntos: que haya una buena estrategia, que haya una organización y que haya perseverancia.

Las tres claves del éxito del modelo periodístico actual pasan porque haya alguien pensando en una estrategia, haya alguien organizándola y que se organice a través de un equipo y que haya una perseverancia en el seguimiento y en la consecución de su ejecución. Y me dirás, qué peregrino. Y te diré que a muchas de las organizaciones en las que he estado o que conozco les falla una de las tres patas en el tiempo. Puede haber una buena estrategia, organización y perseverancia en el corto plazo, en la activación de un producto editorial o de una iniciativa, pero por lo que sea suele fallar la organización o la perseverancia. O quizá tenemos un equipo que es muy organizado, pero no tiene estrategia, le falta una visión 360 sobre su periodismo y su monetización.

Uno de los mayores aprendizajes del liderazgo es que cuando se establece una estrategia con mi equipo y trabajo en ese seguimiento en esa ejecución diaria, -y en los medios de comunicación hay que ejecutar diariamente-, es necesario implantar controles de seguimiento diarios, semanales o mensuales. El seguimiento es algo fundamental para comprobar si esas palancas de acción que se han activado están funcionando o no. Lo que ocurre en muchas organizaciones es que estas operaciones de acción surgen de una idea. En cuanto surge, se establece una estrategia, se organiza todo, contratamos a 20 personas, etc. pero

## 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.

luego hay poco seguimiento en la ejecución. ¿La ejecución está respondiendo a los KPIs? ¿Quién está siguiendo esos KPIs? Y ahí fallan muchos medios.

Hay una corriente en el nuevo liderazgo que es el de saber delegar. "Hay que delegar más". Y lo entiendo, cuando tienes que hacer crecer a tus equipos o cuando necesitas quitarte cargas de trabajo. Pero cuando inicias una estrategia, tienes que pisar el barro. Y luego ya te puedes levantar y delegar. Primero tienes que enseñar, luego tienes que acompañar y por último tienes que apoyar a la gente.

## **"Hay un gran reto dentro de las organizaciones en cuanto al liderazgo: saber liderar a los diferentes tipos de perfiles que hay dentro de una organización"**

**P. ¿Cree que con frecuencia pasan a puestos de responsabilidad periodistas que son buenos en lo suyo, pero luego distan mucho de ser buenos jefes, líderes de sus equipos?**

R. Hay un gran reto ahora dentro de las organizaciones en cuanto al liderazgo, que es saber liderar a los diferentes segmentos, si los queremos encorsetar, a los diferentes tipos de perfiles que hay dentro de



una organización. Antes se lideraba a todos igual. O por lo menos el mensaje que se transmitía en una sección a todos era el muy parecido. Ahora hay muchas particularidades que tienen que ver con las nuevas generaciones, que tienen una forma muy diferente de relacionarse entre ellos y muy diferente de percibir lo que es el trabajo para ellos. O el liderar a gente mayor que tú. Puede haber una composición, un componente de que esas personas al tener más edad tienen más experiencia, a priori más conocimiento, y tienes que lidiar con que vean en ti confianza para formar un equipo.

Y tiene que ver con otros perfiles que yo ahora me he dado cuenta desde que soy madre, a los que yo antes no miraba de la misma manera que puedo mirar ahora o escuchar. Que son los perfiles de gente que tiene que conciliar. Porque tengan a un menor a su cargo, mujer u hombre o porque tengan a una persona de su familia enferma. De su familia enferma. Y ahora los miro de otra manera y ahora los miro de otra manera porque tienen otras necesidades en cuanto al horario, la intensidad de su trabajo o que haya días en los que necesiten teletrabajar. Y eso no lo veía antes.

¿Cómo conseguir que cada uno de los integrantes de ese equipo se ponga la camiseta todos los días, orgulloso de trabajar en el medio en el que está? Eso no te lo da el salario, ni te lo dan las personas. El sentimiento de crear equipos corresponde al líder. Y lo tiene que crear a diario. Porque las personas cambian mucho a diario. Uno ha dormido mal, otro ha discutido con su pareja, el otro tiene un problema de un

familiar enfermo, y el otro le han tirado abajo un tema o le ha echado una bronca otro compañero. Hay que acompañar a la gente. Y cuidado también con las líneas de la emocionalidad, que muchas veces nos arrastran.

A las nuevas generaciones las tienes que entender mucho y muy de cerca. Y preguntarles: ¿Cómo estás? ¿Te pasa algo? Y también tienes que intentar que no te contagien su emocionalidad porque venimos a trabajar y venimos a ejecutar diversas tareas y te lo tengo que pedir de las mejores maneras y tiene que salir bien. El límite de un líder con su equipo es que puede ser un colega, pero sin un excesivo acercamiento emocional. Muchas veces esos límites pueden ser porosos. Y es vital que seamos profesionales de alta cualificación en nuestro trabajo.

**“A las nuevas generaciones las tienes que entender mucho y muy de cerca. Y preguntarles: ¿Cómo estás? ¿Te pasa algo?”**

**P. Ha impulsado proyectos de innovación en procesos, en productos, en desarrollo de audiencias, etc. Un reto es cómo gestionar los periodistas que se resisten a ese cambio que conlleva la innovación. ¿Cuál ha sido su experiencia para vencer esa resistencia al cambio?**

R. Eso es lo que más frustración genera en las organizaciones. El tener una visión, una experiencia, un conocimiento de que algo puede funcionar de esta manera. Y el que haya resistencia a la implementación muchas veces se debe al seguimiento en la ejecución. Te puedo convencer de que es mejor que hagas tus reuniones a las 9 de la mañana en lugar de a las 12. Porque el día está empezado. Y porque pierdes las oportunidades de crecimiento de audiencias y demás. Y tú te lo puedes creer. Y haces la primera reunión. El primer mes las haces. Y cuando me doy la vuelta... En esa reunión solo van dos personas. O la vamos a quitar porque no merece la pena. Es el compromiso de la ejecución de lo que se propone.

A mí siempre me ha servido la comparación con otros medios, con otras experiencias. Y a mi equipo le puedo decir: "pero si esto lo hizo ABC en 2008, cuando había 50 periodistas de papel. ¿Cómo lo vamos a hacer? Si esto ya lo está haciendo tal medio". Por ejemplo, acometer la transformación digital del papel con la web. Todavía hay organizaciones periodísticas que tienen un equipo de cierre de papel... Mi mayor frustración a veces es constatar cuánto tiempo le dedican al papel personas que tienen que estar volcadas 100% en el digital.

¿Cómo compiten los periodistas con un creador de contenidos? ¿En qué medimos la fama? ¿En el número de seguidores que tengo en Twitter? ¿En la capacidad de cambiar a la sociedad que tengo? ¿O en la capacidad de generar entretenimiento? ¿O en la capacidad de generar exclusivas? Sigo pensando que el periodismo necesita cuidar las historias y tener

más tiempo para contarlas. Lo que pasa es que eso llega a una audiencia que probablemente no sea masiva. Lo primero es crear historias innovadoras, sacar exclusivas, poder cuidarlas para poder fortalecer la marca del que lo da y tener tiempo para contarlas y que haya recorrido. En el tiempo de la inmediatez, siempre nos hacemos esta pregunta sobre la procedencia de una exclusiva. ¿Dónde la has visto? ¿Dónde la has leído? Y le preguntas a una persona y te dice en Instagram, pero ¿quién lo ha contado? ¿La SER? ¿La Vanguardia? ¿El Mundo? El Mundo. Y no. El Mundo se ha hecho eco, pero la exclusiva era de Cadena SER. ¿Cómo ayudas tú a identificar la marca en este periodismo de inmediato? Yo diría que la marca se ha ido a la red de la inmediatez en la que encima se canibaliza todo y se copia todo.

Hemos abusado de la confianza del usuario, no lo hemos tratado bien dándoles publicidades invasivas a través de nuestro site, utilizando el *clickbait* en los titulares, quitando esos espacios donde se genera la publicidad, esos espacios donde se generaba comunidad que era a través de los comentarios en la web.

El reto está en volver a poner el usuario en el centro y generar iniciativas para cuidarle, pero iniciativas visibles que no sean tipo *greenwashing*, que sean reales. Por ejemplo, generar comunidad y generar más eventos con ellos, como hacen los *influencers* con sus seguidores, generar eventos y generar productos en los que ellos se sientan seguros y vean que se les está escuchando. Ahí creo que hemos perdido al usuario, al lector, al pretender llegar a una audiencia más masiva para monetizarla.

# “El periodismo necesita cuidar las historias y tener más tiempo para contarlas”

**P. ¿Qué consejo le daría la Irene de ahora a la joven Irene cuando empezó su carrera profesional?**

R. Le diría que tiene que escuchar más y que nunca pierda la energía porque esa energía es la que le llevará a seguir queriendo probar cosas, plantearse nuevos retos y tratar de innovar en los medios o donde quiera que le lleve la vida.



**Jose A. García Avilés**

Coordinador Módulo Audiencias

---





