

Actividad empleadora en la televisión pública de la era de la automatización: employer branding, canales de contratación, procesos de selección, competencias y perfiles profesionales demandados*

César Fieiras Ceide¹, María José Ufarte Ruiz² y Martín Vaz Álvarez³

Recibido: 5 de mayo de 2023 / Aceptado: 22 de julio de 2023

Resumen. Esta investigación profundiza en la actividad empleadora ejecutada por las radiotelevisiónes públicas de Europa en el contexto actual de desarrollo de la inteligencia artificial generativa, analizando los canales de contratación empleados, los procesos de selección seguidos las competencias y perfiles profesionales más demandados, las ofertas laborales vigentes, y los procedimientos de creación de marca empleadora. El diseño metodológico para alcanzar estos propósitos requiere una ejecución por etapas a partir de la aplicación de una triangulación metodológica de técnicas cualitativas. Se analizan las propuestas de 10 emisoras públicas europeas, que se complementan con entrevistas semiestructuradas en profundidad a los responsables de innovación o tecnología de parte de estas corporaciones. Los resultados revelan que la proliferación de ofertas para puestos digitales no supone un desvanecimiento de las tradicionales, y que estas oportunidades de empleo tecnológicas se relacionan principalmente con procesos de ingeniería de datos, ciberseguridad, gestión de big data y cloud, y solo en casos aislados se vinculan a funciones concretas de aprendizaje automático o IA. Los hallazgos demuestran, igualmente, que las habilidades interpersonales como la adaptabilidad al cambio se imponen a las eminentemente técnicas, y que las emisoras buscan con la construcción de su marca empleadora y con la optimización de sus portales de contratación una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento.

Palabras clave: Marca empleadora; perfiles profesionales; periodismo; medios de servicio público; automatización.

[en] Employer activity in public television in the age of automation: employer branding, recruitment channels, selection processes, skills and professional profiles in demand

Abstract. This research delves into the employment activity carried out by public broadcasters in Europe in the current context of development of generative artificial intelligence, analyzing the recruitment channels used, the selection processes followed, the most demanded professional skills and profiles, current job offers, and the procedures for creating an employer brand. The methodological design to achieve these purposes requires a phased execution based on the application of a methodological triangulation of qualitative techniques. The proposals of 10 European public broadcasters are analyzed, which are complemented by in-depth semi-structured interviews with those responsible for innovation or technology on behalf of these corporations. The results reveal that the proliferation of offers for digital positions does not imply a fading of traditional ones, and that these technological employment opportunities are mainly related to data engineering, cybersecurity, big data and cloud management processes, and only in isolated cases. they are tied to specific machine learning or AI functions. The findings also show that interpersonal skills such as adaptability to change prevail over the eminently technical ones, and that broadcasters seek a competitive advantage in the disputed market of talent by building their employer brand and optimizing their recruitment portals.

Keywords: Employer branding; professional profiles; journalism; public service media; automation.

Sumario. 1. Introducción. 1.1. El impacto de la automatización y de la IA en el perfil de los periodistas. 1.2. El impacto de la IA en las rutinas productivas de las radiotelevisiónes públicas europeas. 2. Metodología. 3. Resultados. 3.1. Canales empleados, tipos y funcionamiento de los procesos de selección. 3.2. Ofertas de empleo vigentes y habilidades interpersonales y técnicas demandadas. 3.3. Creación de marca empleadora: lema de captación, recursos empleados, atributos y prestaciones promocionadas. 3.4. La opinión de los expertos. 4. Conclusiones. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Fieiras-Ceide, C., Ufarte-Ruiz, M.J., & Vaz-Álvarez, M. (2023). Actividad empleadora en la televisión pública de la era de la automatización: employer branding, canales de contratación, procesos de selección, competencias y perfiles profesionales demandados. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 29 (4), 855-868. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.88582>

¹ Universidade de Santiago de Compostela (España)
E-mail: cesar.fieiras@rai.usc.es

² Universidad de Castilla-La Mancha (España)
E-mail: mariajose.ufarte@uclm.es

³ Universidade de Santiago de Compostela (España)
E-mail: martin.vaz.alvarez@usc.gal

1. Introducción

El talento personal es el mayor activo del que disponen los medios de comunicación en el renovado contexto actual. Es por ello por lo que las empresas informativas han iniciado campañas permanentes de atracción, captación y retención de profesionales, y su actividad empleadora ha ascendido progresivamente puestos en su escala de prioridades.

Lo que décadas atrás consistía en una actividad accesoria, secundaria, y con escasa relevancia para las cúpulas directivas, ahora se encumbra como un valor diferencial preferente, en el que las corporaciones de radiotelevisión pública proyectan sus principales fortalezas para la construcción y gestión de su marca empleadora o *employer branding*, con la que pretenden aventajar al resto de emisoras en el competitivo mercado del talento.

El concepto de marca empleadora se define como una estrategia a largo plazo destinada a gestionar las percepciones de los empleados actuales y/o potenciales de una empresa (Sullivan, 2004), y se basa en la aplicación de conceptos relacionados con el marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: captar a nuevos clientes manteniendo a los actuales; pero siendo el cliente su propio personal o los candidatos a ingresar en su estructura (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo & Fernández-Lores, 2014).

En el caso de las radiotelevisiónes públicas europeas, no se identifican investigaciones previas a este estudio que profundicen en el análisis de su actividad empleadora, por lo que se pretende obtener una panorámica completa en la que se examinen los canales de contratación empleados, los procesos de selección seguidos, las competencias y perfiles profesionales demandados, las ofertas laborales vigentes y los procedimientos de creación de marca empleadora. Este trabajo pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: Q1. ¿A través de qué canales ejecutan las radiotelevisiónes públicas europeas su actividad empleadora?; Q2. ¿Son estos canales independientes a su página web matriz?; Q3. ¿Cuáles son las ofertas laborales vigentes en las corporaciones?; Q4. ¿Las oportunidades de empleo digitales se relacionan con funciones específicas de aprendizaje automático o IA?; Q5. ¿Los procesos de selección se presentan mediante ofertas cerradas para un puesto específico o la recepción de currículums está abierta de forma permanente?; Q6. ¿Cuáles son las principales habilidades técnicas e interpersonales demandadas en la actualidad en estos medios?; Q7. ¿Cuál es el procedimiento seguido para la presentación de candidaturas y la selección de solicitantes?; Q8. ¿Recurren estas corporaciones a técnicas de *employer branding* para la atracción, captación y retención de talento?; y Q9. ¿Qué lema, acciones, atributos o prestaciones promocionan estas corporaciones para la construcción de su marca empleadora?

Para tratar de responder a estas preguntas se establece una estrategia basada en la etnografía virtual

desde una observación parcial de los elementos en relación con el objeto de estudio (Hine, 2011; Kozinets, 2014).

1.1. El impacto de la automatización y de la IA en el perfil de los periodistas

En el nuevo ecosistema mediático, el uso de bots y algoritmos para automatizar la redacción de contenidos ha abierto un camino para la definición de un renovado perfil profesional. Sobre este tema hay varias aproximaciones, aunque pocas investigaciones con amplios estudios de campo. El impacto de la automatización en el perfil de los periodistas ha sido analizado en el país por Salazar (2018), Peña-Fernández et al., (2023), Ufarte y Manfredi (2019) y Túñez, Toural y Valdiviezo (2019), entre otros. La atención de la academia por este tema se produce después de que esta tecnología realice algunas de las tareas que hasta ahora se habían considerado exclusivamente humanas en la profesión periodística (Brennen, Howard & Nielsen, 2022).

El periodismo generado con inteligencia artificial (IA, en adelante) se caracteriza por su transdisciplinariedad y multidimensionalidad, donde la transgresión de las disciplinas configura una nueva realidad que otorga al periodismo un carácter dinámico que permite su evolución y adaptación a los nuevos entornos. Asimismo, se caracteriza por un uso intensivo de la tecnología disruptiva, no sólo como pieza clave para el proceso de creación de las noticias, sino también como aliada para mejorar la productividad y eficiencia (Papadimitriou, 2016), aumentar el beneficio empresarial (Mittal & Kumaraguru, 2014), reforzar la precisión (Silverman, 2013) y la objetividad (Graefe, 2016), examinar la credibilidad (Wölker & Powell, 2018) y la calidad de las noticias automatizadas (Sandoval et al., 2019), reconocer patrones y tendencias (Lemelshtrich, 2018), diluir el impacto de la desinformación y las noticias falsas (Manfredi & Ufarte, 2020), localizar perfiles en redes sociales (Dickerson, Kagan & Subrahmanian, 2014) y personalizar las informaciones (Newman et al., 2019).

Toural-Bran y Vizoso (2022) advierten que todavía no es posible precisar con claridad el perfil del periodista que trabaja con IA, pero lo cierto es que estos profesionales se han ido definiendo a medida que esta tecnología ha creado nuevos empleos en los medios. Es el caso de los encargados de supervisar los contenidos generados mediante algoritmos (Diakopoulos, 2019), un perfil que surge en el momento en el que un medio de comunicación ha creado su propio software o ha contratado a una empresa proveedora para que le suministre contenidos automatizados y recibe más de un centenar de textos al día. Los cometidos y funciones de estos nuevos profesionales se centran en garantizar que esos contenidos automatizados sean fiables, y no contengan errores. En definitiva, es un especialista en la vigilancia y revisión del periodismo artificial (Tuñez, Toural & Valdiviezo, 2019), *robot journalism* (Burrell, 2016; Kim et al., 2007; Levy,

2012; Van Dalen, 2012), periodismo algorítmico (Anderson, 2013), periodismo automatizado (Caswel & Dörr, 2018; Clerwall, 2014), o periodismo de alta tecnología (Salaverría, 2016).

Para Arias y Sixto-García, estos profesionales deben poseer habilidades desconocidas hasta hace poco tiempo y Túñez, Fieiras y Vaz (2021) apuntan que lo que realmente los caracteriza son las habilidades cognitivas especializadas (formación sobre tecnología y generación de lenguaje natural), y las habilidades personales y sociales (actitud receptiva ante los bots y los algoritmos y reputación personal).

Por su parte, Dörr (2016) y Marconi y Siegman (2017) tienen claro que las competencias se enmarcan principalmente en el dominio de la lingüística computacional y de la computación científica, además de otras herramientas y programas informáticos, como las plataformas de optimización TweetDeck, Hootsuite, SocialFlow o Dogtrack, el dominio de herramientas como Open Refine y Overview y el conocimiento de plataformas generadoras de lenguaje natural aplicadas a la transformación de datos en noticias, como Wordsmith de Automaded Insights, Quill de Narrative science, OpenCalais, o API Natural Language de Cloud.

Estas aplicaciones tienen un papel destacado en este nuevo perfil profesional, por lo que se considera la opción de formar a los futuros periodistas en estas competencias y habilidades a corto o medio plazo, como ya advirtieron Calvo-Rubio y Ufarte-Ruiz (2020). Sobre todo, cuando en la próxima década impactará sobre el sector de la comunicación una nueva ola tecnológica que tendrá como protagonistas a la IA, el big data y a las nuevas interfaces visuales y basada en voz (Newman, 2020).

Esta vía de especialización profesional no ha sustituido hasta el momento a otros perfiles periodísticos, como advirtió Graefe (2016), sino que ha incrementado las opciones del modelo que configura los cometidos del trabajo periodístico en el ecosistema mediático actual (Sirén-Heikelet al., 2019). Ha introducido lo que Powers (2012) denomina formas de trabajo tecnológicamente específicas, que exigen una mayor colaboración de los periodistas con personal técnico (De-Lara-González & García-Avilés; Arias, 2022) y que constituye uno de los ejes sobre los que se sustenta el trabajo híbrido (Deuze & Beckett, 2022), entendido como una alianza que aúna los avances tecnológicos en el campo del procesamiento del lenguaje natural y el *deep learning* con los conocimientos adquiridos por el campo de las ciencias humanas y sociales. Con este concepto lo que se pretende es que el ser humano controle en todo momento el proceso, rechazando la idea ficticia de que las máquinas sustituirán el trabajo humano.

1.2. El impacto de la IA en las rutinas productivas de las radiotelevisiónes públicas europeas

Los medios de servicio público (Public Service Media –PSM– en inglés) han tratado de garantizar su su-

pervivencia aplicando fórmulas que les permitan explorar nuevos formatos para frenar su estancamiento y anticiparse a las nuevas audiencias (Túñez; Campos; Rodríguez, 2021). Entre las propuestas tecnológicas, destacan las soluciones automatizadas para todos los departamentos y empleados, a pesar de que la aplicación de herramientas inteligentes que seleccionan, filtran y distribuyen contenidos es especialmente delicada en estos medios que se constituyen con el objetivo de garantizar acceso a la información, la diversidad y la universalidad (Aslama-Horowitz & Nieminen, 2017).

Para Lindén (2017), la IA comenzó por cambiar las rutinas del periodista automatizando alguna de las funciones de búsqueda, clasificación o tratamiento de la información. En el caso de los PSM europeos, el impacto en las rutinas productivas ha sido diverso, al emplearse en la mayoría de los procesos de la cadena de producción periodística. En concreto, Sanjinés (2020a; 2020b) apunta que ha afectado a todas las rutinas profesionales, desde las más tempranas, como la detección de hechos noticiables, hasta las últimas de presentación de las noticias, pasando por la preservación digital de estos contenidos en el archivo. Sin embargo, Fieiras, Vaz y Túñez (2022) resumen este impacto en cuatro ámbitos diferentes: 1) producción: noticias, producción automatizada, metadatos; 2) gestión de contenidos: gestión de archivos, recomendaciones; 3) verificación; y 4) ampliación de servicios: traducción automática de contenidos, subtítulo automático para la accesibilidad de personas con discapacidad auditiva.

Sin embargo, no existe una gran homogeneidad entre los efectos que ha ocasionado en las radiotelevisiónes públicas europeas, ya que depende, en gran medida, de la capacidad presupuestaria de cada corporación. No obstante, lo que está claro es que la implementación ha sido gradual desde 2014, cuando Yle Finlandia recurrió a la IA para distribuir y personalizar contenidos y redactar textos con herramientas inteligentes, permitiendo a los periodistas dedicarse a otras tareas menos repetitivas y más creativas. Esta experiencia pionera sirvió de estímulo para que otras corporaciones europeas se enfrascaran en prácticas similares, a pesar de que el desarrollo de prototipos basados en IA es costoso y complejo (Montal & Reich, 2017).

De esta manera, en las empresas del modelo corporativista democrático se registran diferentes grados y tendencias. La VRT belga recurre a esta tecnología para el subtítulo y la verificación de las noticias, mientras que en la RTBF la utiliza para el etiquetado automático de metadatos, el análisis del proceso de postproducción y la recomendación de contenidos. En Suecia, ayuda a los profesionales de la SVT en la creación automática de contenidos, al igual que en la corporación de radiodifusión pública de Dinamarca. Sin embargo, en la NPO, en los Países Bajos, se utiliza en toda la cadena de medios, desde la producción hasta la agregación y la difusión, a la vez que redacta subtítulos en directo, traduce en tiempo real y genera

de manera automática trailers y promociones. También realiza búsquedas de información en grandes bases de datos. En la ARD alemana se encarga del análisis de vídeo y de la traducción automática, mientras que en la RTS de Suiza genera los metadatos y realiza las búsquedas en archivo.

En las corporaciones del modelo pluralista polarizado, los profesionales de la RAI italiana experimentan con el procesamiento del lenguaje natural para generar el subtítulo automático de la voz en la transcripción de noticias, la recuperación de información y la recomendación automática de material informativo. En España, ayuda a los periodistas de RTVE en el subtítulo de programas informativos en lenguas regionales, en el reconocimiento facial y de voz para la generación de metadatos y en la generación automática de noticias con Narrativa y EFE. Por último, en France TV se aplica para indexar contenidos a mayor velocidad, en la redacción automatizada de partidos de fútbol y de procesos electorales, en la creación de vídeos automáticos para su difusión en redes sociales y en la recomendación de informaciones.

Por su parte, en las empresas del modelo liberal, la BBC recurre a sistemas de IA para adaptar automáticamente los contenidos a diferentes formatos bajo demanda, y en Irlanda, los profesionales de la RTÉ se sirven del aprendizaje automático para el análisis automatizado de bases de datos.

En todos los casos se aprecia un comportamiento adaptativo. La IA se ha incorporado a rutinas de redacción reiteradas que son identificadas y codificadas porque se basan en la simulación de lenguaje natural a través software que permite la creación robotizada de textos informativos elaborados por ordenador, pero con características idénticas a otro elaborado por un humano. Ante este escenario, las expectativas de la Unión Europea de Radiodifusión (2019) son elevadas, ya que considera que el avance de las tecnologías del lenguaje, como la traducción automática, el reconocimiento del habla y la transcripción de voz a texto, ofrecerá posibilidades apasionantes para los medios de comunicación del futuro.

2. Metodología

Esta investigación se plantea a modo exploratorio y descriptivo, con hipótesis ciega. El objetivo principal es ofrecer un análisis de la actividad empleadora de las radiotelevisión públicas europeas en el contexto actual, protagonizado por la inteligencia artificial generativa (Carlson, 2015). Para este propósito se ha optado por un diseño metodológico ejecutado por etapas (Igartua, 2006), en las que se ha producido una triangulación metodológica (Gaitán & Piñuel, 1998), que es recomendada por Gómez-Diago (2010) y Soler y Enríquez (2012) para contrastar información entre distintas fuentes para obtener una contextualización suficiente de los fenómenos estudiados. Cada fase del proceso se describe a continuación de mane-

ra clara para que los investigadores puedan replicar el procedimiento en diferentes momentos y situaciones (Ortega, Pereira & Igartua, 2016).

En una primera fase, se ha realizado una revisión de la literatura científica, que forma parte de la investigación secundaria (Codina, 2017), y que ha permitido conocer las principales aportaciones sobre el tema objeto de estudio. En segundo lugar, se han delimitado las unidades de análisis. En concreto, se trabaja con una muestra intencional de conveniencia formada por diez corporaciones de radiotelevisión públicas de Europa: ARD (Alemania); BBC (Gran Bretaña); France TV (Francia); RAI (Italia); RTP (Portugal); RTVE (España); SVT (Suecia); VRT (Bélgica); Yle (Finlandia); ZDF (Alemania).

La técnica utilizada para examinar su actividad empleadora ha sido el análisis de contenido (Krippendorff, 1990; Ruiz, 1996), de naturaleza cualitativa, que ha permitido recoger la información necesaria a través de una ficha de análisis compuesta por cinco variables y catorce categorías acordes al objetivo que se persigue (Tabla 1). En cuanto a los parámetros de análisis, la variable canales (V1) analiza las plataformas o herramientas a través de las que las corporaciones ejecutan su actividad empleadora. En concreto, estudia si se produce mediante una página web independiente (C1), una sección en página web matriz corporativa (C2) o a través de la red profesional LinkedIn (C3). La segunda variable permite identificar las ofertas laborales vigentes (V2), analizando si hay candidaturas abiertas para recibir currículums o si lanzan ofertas cerradas para puestos concretos (C4). Dentro de esta variable también se examinan si las ofertas están destinadas a cubrir puestos tradicionales (C5) o son de corte tecnológico y digital relacionadas con la automatización (C6). La variable tercera persigue detectar las principales habilidades demandadas (V3), diferenciando entre competencias blandas (C7) y técnicas (C8). La ficha de análisis también contempla el mecanismo de contratación (V4), es decir, los pasos y trámites a seguir para presentar una candidatura (C10). Por último, estudia el *employer branding* (V5), examinando si el medio cuenta con un lema de captación (C11), con testimonios de los empleados (C12), o bien presenta sus atributos (C13) y prestaciones (C14).

Los investigadores han aplicado estos parámetros en paralelo a cada unidad de estudio entre el 1 y el 15 de abril de 2023, para garantizar la fiabilidad de la codificación, previa definición de las pautas (*double-check*), siendo revisadas las posibles contradicciones en reuniones precedentes. Los resultados obtenidos se complementan, en cuarto lugar, con la realización de entrevistas cualitativas en profundidad a profesionales responsables de los departamentos de innovación y tecnología de France TV, RTVE, RTP, ZDF y de la EBU, siendo la muestra final de seis entrevistados (Tabla 2). La selección responde a criterios de accesibilidad para los investigadores.

Tabla 1. Ficha de análisis de la actividad empleadora de las corporaciones.

VARIABLES	CATEGORÍAS
V1. Canales	C1. Página web independiente
	C2. Sección en página web matriz corporativa
	C3. Red profesional: LinkedIn
V2. Ofertas laborales vigentes	C4. Tipos de procesos de selección: ofertas cerradas/candidaturas abiertas
	C5. Ofertas tradicionales:
	C6. Ofertas digitales
V3. Habilidades solicitadas	C7. Competencias blandas
	C8. Competencias técnicas
V4. Mecanismo de contratación	C9. Buscador de empleo por Palabras clave: SI/NO
	C10. Pasos de tramitación de candidatura
V5. Employer branding	C11. Lema de captación: Sí/No
	C12. Testimonios de los empleados: Sí/No (textualidad, videos, audios)
	C13. Atributos
	C14. Prestaciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Muestra intencional de conveniencia de profesionales entrevistados.

Abreviatura	Nombre	Corporación	Cargo
(UG/RTVE)	Urbano García	RTVE	Director de innovación
(PV/RTVE)	Pere Vila	RTVE	Director de tecnología
(GM/RTP)	Gonzalo Madail	RTP	Director de innovación
(SS/EBU)	Sasha Scott	EBU	Director de Servicios de Transformación
(KB/France Tv)	Kati Bremme	France TV	Directora de AI Insights
(RA/ZDF)	Robert Amlung	ZDF	Director de estrategia digital

Fuente: elaboración propia.

Los encuentros se realizaron mediante Microsoft Teams, entre el 10 de diciembre de 2022 y el 30 de enero de 2023, con una duración media de 25 minutos. Se ha trabajado con un cuestionario semiestructurado que nunca ha superado las 8 preguntas y en el que se han incluido cuestiones específicas para cada corporación. Los bloques temáticos en torno a los que se han agrupado las preguntas han sido: habilidades interpersonales y técnicas demandadas a los nuevos profesionales; peso relativo de los perfiles digitales y tecnológicos en su corporación; previsión de cambio en las competencias y tareas de los periodistas; y retos de las corporaciones en relación con la digitalización de sus equipos humanos y departamentos, así como con la actualización de sus perfiles.

Las entrevistas han sido grabadas y transcritas para proceder a un análisis de contenido que ha permitido una interpretación en profundidad de los datos en relación con los objetivos de la investigación. El análisis de contenido se ha desarrollado con la asistencia del software Atlas.ti en su versión 9.1.7 para Windows y se ha realizado en cuatro etapas: 1) Registro de la información a partir de la transcripción de las entrevistas; 2) Codificación de los datos; 3) Identificación de la información recabada sobre cada uno de los aspectos vinculados a los objetivos; y 4) Interpretación final de los resultados obtenidos. La

codificación y categorización de los datos han sido replicadas y consensuadas para evitar posibles subjetividades y garantizar la fiabilidad de los resultados.

Irvine, Drew y Sainsbury (2012) sostienen que las entrevistas son útiles para conocer las perspectivas de los sujetos entrevistados, así como sus categorías mentales, interpretaciones, sentimientos y prospectivas. Con esta combinación metodológica se ha visualizado el problema de investigación desde diferentes ángulos y se han evitado sesgos y fallas metodológicas para optimizar la validez y la consistencia de los hallazgos (Okuda & Gómez, 2005).

3. Resultados

Una vez completado el análisis individualizado de cada una de las corporaciones de la muestra se observa que la proliferación de ofertas de componente digital no supone la desaparición de oportunidades de empleo para puestos periodísticos tradicionales, sino que hay un equilibrio de publicación entre ambas tipologías. En tanto que en el apartado convencional se siguen reclamando profesionales especializados para todas las fases del *newsmaking*, los puestos tecnológicos se vinculan principalmente a funciones de ingeniería de datos, ciberseguridad, gestión de big data

y *cloud*, sin reclamar las emisoras, salvo en casos excepcionales, profesionales especializados en aprendizaje automático o expertos en inteligencia artificial.

Se identifican semejanzas entre corporaciones en las habilidades técnicas e interpersonales demandadas, siendo la adaptabilidad al cambio y la polivalencia las competencias más valoradas en las *soft skills*, mientras que en el aspecto técnico se solicitan destrezas en análisis, administración y uso de bases de datos, en diseño UX/UI (experiencia de usuario), diseño 3D, redes sociales, SEO, o marketing digital, y SI (sistemas y redes de transmisión), sin ser frecuente la demanda de habilidades específicas para el desarrollo de prototipos basados en *machine learning* o IA.

Conforme a los procedimientos relacionados con su actividad empleadora, la mayor parte de las emisoras operan de forma semejante en cuanto a canales, tipos de procesos de selección, y funcionamiento de estos. En el proceso de construcción de su marca empleadora, los discursos corporativos de empresas como la BBC, France Tv, VRT o ARD son los más elaborados y trabajan con propuestas de *storytelling* y campañas de atracción a nuevos talentos y profesionales. La RTP es la corporación que tiene menos explotado este apartado, al emplear su portal de contratación únicamente para la aplicación a puestos y tramitación de solicitudes.

El resto de las emisoras comienzan tímidamente a incorporar herramientas y recursos para la captación de trabajadores, y se identifica una reorientación de sus mensajes corporativos y frases de venta, antes orientados a la promoción de productos y servicios, y ahora otorgando un mayor énfasis a publicitar en-

tornos de trabajo idílicos, con perspectiva de género, inclusividad, y proyección futura digital, tecnológica e innovadora.

3.1. Canales empleados, tipos y funcionamiento de los procesos de selección

Los principales canales empleados por las radiotelevisiónes públicas europeas para desempeñar su actividad empleadora son herramientas propias desarrolladas en sitios web independientes a su página matriz corporativa; secciones dentro de su web principal; o la sección 'Empleos' de su perfil de LinkedIn, sin recurrir a otras redes sociales o portales de empleo para promocionar sus ofertas o ejecutar los trámites de selección y contratación.

BBC, France Tv y Rai trabajan con sistemas alojados en sitios independientes a su página matriz, mientras que el resto de las corporaciones observadas integran una sección dentro de su web principal. Las acciones acometidas en estos espacios incluyen la proyección de ofertas laborales, la gestión y tramitación de las solicitudes a los puestos y envío de currículums, la construcción de marca empleadora y la promoción de los atributos y prestaciones que brinda cada corporación a sus empleados.

A excepción de RTVE y RTP, el resto de las emisoras vuelcan sus ofertas en la sección de 'Empleos' de su perfil de LinkedIn, pero sólo contemplan este canal para replicar las propuestas, redireccionando al candidato interesado a sus herramientas en el momento de formalizar la solicitud (Tabla 3).

Tabla 3. Canales empleados por las corporaciones en su actividad empleadora.

Corporación	Canales empleados en su actividad empleadora
BBC	Herramienta propia. Página web independiente: BBC Carreras
	LinkedIn: Perfil BBC, sección 'Empleos'
France TV	Herramienta propia. Página web independiente: France TV Contratación
	LinkedIn: Perfil France TV, sección 'Empleos'
RTP	Sección en su página web matriz corporativa: Candidaturas
	No usan LinkedIn para ofertar empleos
ZDF	Sección en su página web matriz corporativa: Ofertas de trabajo /ZDF como empleador
	LinkedIn: Perfil ZDF, sección 'Empleos'
VRT	Sección en su página web matriz corporativa: VRT Trabajos
	LinkedIn: Perfil VRT, sección 'Empleos'
RTVE	Sección en página web matriz corporativa: Convocatorias
	No usan LinkedIn para ofertar empleos
YLE	Sección en su página web matriz corporativa: Carreras
	LinkedIn: Perfil Yle, sección 'Empleos'
ARD	Sección en su página web matriz corporativa: Carreras
	LinkedIn: Perfil ARD, sección 'Empleos'
SVT	Sección en página web matriz corporativa: 'Trabaja aquí'
	LinkedIn: Perfil SVT, sección 'Empleos'
RAI	Herramienta propia. Página web independiente: 'Trabaja con nosotros'
	LinkedIn: Perfil RAI, sección 'Empleos'

Fuente: elaboración propia.

La mayor parte de las televisiones estudiadas presenta ofertas laborales cerradas para puestos específicos, sólo la Rádio e Televisão de Portugal centra su actividad en una convocatoria abierta permanente, y tanto France TV, como la VRT, SVT o Rai combi-

nan ambas tipologías de procesos. RTVE es la única corporación que trabaja exclusivamente con convocatorias de oposiciones, y todas reservan un apartado con las ofertas destinadas a profesionales noveles o en prácticas (Tabla 4).

Tabla 4. Tipos de procesos de selección utilizados por las corporaciones.

Corporación	Tipos de procesos de selección utilizados
BBC	Ofertas para puestos concretos
	Sin convocatoria abierta permanente para recepción de CV
France TV	Combinan ofertas para puestos concretos y convocatoria abierta permanente
RTP	Principalmente trabajan con una convocatoria abierta permanente
	Diferencian entre candidaturas a puestos oficiales o para la realización de prácticas.
	Reservan un espacio para introducir la referencia de oferta a un puesto concreto. En el momento de consulta la única opción activa es: 'Candidatura espontánea'
ZDF	Ofertas para puestos concretos
	Sin convocatoria abierta permanente para recepción de CV: "las candidaturas no solicitadas para la entrada directa en un puesto no son muy prometedoras, y solo se pueden asignar a los anuncios de trabajo actuales disponibles".
VRT	Combinan ofertas para puestos concretos y convocatoria abierta permanente
	Ofrecen la suscripción a un boletín semanal con ofertas de empleo
RTVE	Concursos de oposición
	Sin convocatoria abierta permanente para recepción de CV
YLE	Ofertas para puestos concretos
	Sin convocatoria abierta permanente para recepción de CV
ARD	Ofertas para puestos concretos
	Sin convocatoria abierta permanente para recepción de CV
SVT	Combinan ofertas para puestos concretos y convocatoria abierta permanente
RAI	Combinan ofertas para puestos concretos y convocatoria abierta permanente

Fuente: elaboración propia.

Para simplificar la localización de ofertas, las corporaciones incluyen buscadores de empleo a partir de Palabras clave: La herramienta de la VRT contiene los filtros más precisos, al permitir búsquedas por departamentos o por tipo de contrato, mientras que ni RTVE ni ZDF integran este instrumento en sus propuestas. Con relación al funcionamiento de los procesos de selección, la aplicación a las ofertas se estructura de forma semejante desde las corporaciones: envío de una carta de motivación y del currículum; entrevistas personales para realizar pruebas específicas en función del puesto; y resolución del proceso.

Las primeras entrevistas suelen consistir en un filtro con el equipo de recursos humanos, que redirige a los candidatos seleccionados a un segundo encuentro con la persona responsable del departamento de destino. Las pruebas más comunes realizadas a los solicitantes incluyen idiomas; test de cultura general; entrevistas cognitivo-motivacionales; pruebas psicotécnicas intensivas; y evaluación de habilidades específicas en función del puesto (redacción; locución; edición; resolución de casos prácticos).

Para otras modalidades de contratación, la BBC tiene una base de datos 'BBC Talent Cloud' dirigida a *freelancers* que buscan reservas o contratos de trabajo a corto plazo en el Reino Unido, y brindan un soporte inclusivo para la presentación de candidatu-

ras a personas con discapacidad a través de diferentes soluciones: subtítulos sobre Zoom, tiempo adicional de respuesta, o adaptación de preguntas.

3.2. Ofertas de empleo vigentes y habilidades interpersonales y técnicas demandadas

La irrupción de la inteligencia artificial generativa en el sector de la comunicación recondujo gran parte de las tareas periodísticas tradicionales vinculadas a las diferentes fases del *newsmaking*, lo que urgió a los medios a poner en marcha planteamientos estratégicos de reconversión y de captación de nuevos profesionales cualificados y especializados en estas tecnologías.

Sin embargo, este fenómeno no se traduce por el momento en el caso de las radiotelevisiones públicas europeas en un reclamo activo de profesionales con conocimientos específicamente enlazados a la IA o al aprendizaje automático, sino que lo habitual es que se soliciten perfiles tecnológicos asociados a procesos digitales de gestión, arquitectura o tratamiento de big data, más que otros destinados a funciones de desarrollo de prototipos automatizados o generativos. Esta circunstancia se está propagando de forma paralela a la actividad empleadora convencional de las corporaciones, manteniendo sus necesidades tradicionales de personal orientado a las funciones clásicas del periodismo audiovisual (Tabla 5).

Tabla 5. Ofertas de empleo vigentes en las corporaciones relacionadas con puestos tradicionales.

Corporación	Ofertas de empleo vigentes relacionadas con puestos tradicionales
BBC	Periodista redactor; editor de vídeos; comercial
France TV	Jefe de sonido; técnico de medios; técnico de operaciones de vídeo y audiovisuales; redactor reportero; documentalista multimedia; prevención de riesgos; documentalista; electricista; mezclador de sonido; recursos humanos y diversidad
RTP	Sin ofertas para puestos concretos
ZDF	Abogado; ingeniero de sonido; contabilidad; mezclador de imagen; administrativo; jefe de producción; redactor; editor de vídeo
VRT	Recursos humanos; reportero corresponsal; jefe de género entretenimiento; gerente en el departamento de logística
RTVE	Documentación; edición, montaje y procesos audiovisuales; efectos especiales; iluminación; información gráfica y captación de imagen y sonido; información y contenidos; producción de contenidos audiovisuales y multimedia; producción; realización y edición audiovisual; imagen, sonido y luminotecnia
YLE	Diseño y producción; productor de estudio y exterior; periodista/redactor; redactor digital
ARD	Editor en redacción; periodistas producciones de gran formato; gestor de proyectos editoriales; director de tecnología de producción; redactor/reportero; publicista; puestos multimedia; gestión de programas de radio; gestión de grabación; diseñadores gráficos, producción
SVT	Editor de fotos, productor, periodista/redactor, reportero, gerente de programa
RAI	Técnicos de producción, diseñadores, redactores, programadores multimedia y publicista

Fuente: elaboración propia.

Las ofertas con componente digital en las corporaciones son cada vez más diversas y especializadas. Se identifican puestos relacionados con la gestión y analítica de bases de datos, con la producción de contenidos en redes sociales y plataformas alternativas, ciberseguridad, investigación y desarrollo, ingeniería de software, diseño de experiencia de usuario, servicios en la nube, *business*

intelligence, 3D o aprendizaje automático, entre otras.

En el caso de la BBC, ofertan programas de aprendizaje intensivo para talento joven en su sección 'BBC Early Careers', a través de lo que forman internamente en sus estructuras a nuevos profesionales en los puestos que comienzan a irrumpir en el renovado contexto televisivo digital (Tabla 6).

Tabla 6. Ofertas de empleo vigentes con componente digital en las corporaciones.

Corporación	Ofertas de empleo vigentes con componente digital
BBC	Arquitecto principal de infraestructuras de BBC Studios; periodista de noticias de audio digital; analista de datos; jefe de YouTube BBC Children's and Education; jefe de social media en BBC Children's and Education. Oferta para talento joven en BBC Early Careers: secciones de periodismo; producción; negocio; y diseño, ingeniería y tecnología, en la que ofertan las siguientes becas: seguridad cibernética; ciencias de datos; aprendizaje profesional basado en datos; ingeniería en sistemas de radiodifusión y medios; investigación y desarrollo; ingeniería de software; o diseño de experiencia de usuario
France TV	Gerente de publicaciones digitales; analista de datos CRM; aprendizaje digital; <i>community manager</i> ; diseñadora gráfica; QA Front Engineer; gerente de publicaciones digitales; asistente de ciberseguridad; ingeniero de infraestructuras digitales; <i>cloud</i> y servicios Microsoft; gerente de comunicación TI; técnico informático y redes
RTP	Sin ofertas para puestos concretos
ZDF	Gerente de distribución digital y social media; redactora de distribución y redes sociales; desarrollador de formato; ingeniero de datos, científico de datos o arquitecto de datos; líder de equipo editorial de redes sociales; soporte de TI; analista de datos y redes sociales
VRT	Ingeniero de redes sociales y formato corto; ingeniero de soporte de medios; desarrollador Android Nativo; asesor de políticas de archivo VRT; creativo visual Nws; gerente de productos digitales; experto en <i>business intelligence</i>
RTVE	Sin ofertas con componente digital en el momento de consulta
YLE	Desarrolladores de software y especialistas en datos; diseñador de gráficos en 3D
ARD	Ingeniero de medios, producción virtual, periodista especialista en redes sociales, administrador de plataformas
SVT	Desarrollador de Android, experto en datos y aprendizaje automático
RAI	Sin ofertas con componente digital en el momento de consulta

Fuente: elaboración propia.

En cada una de las ofertas, las radiotelevisión concretan aquellas habilidades necesarias para acceder al puesto, dividiéndolas entre competencias blan-

das o interpersonales y técnicas. También lo hacen de forma genérica en sus discursos corporativos de creación de marca empleadora, resaltando determi-

nadas aptitudes que consideran cruciales y que son atribuibles a la mayoría de los trabajadores, independientemente de su ocupación en la corporación.

En lo referido a las habilidades blandas, requieren profesionales con talento, creativos, ambiciosos, entusiastas, positivos, con capacidad psicofísica y sensorial, con espíritu de equipo, cultura amigable, coraje periodístico, comprometidos y con facilidad para el trabajo en equipo, mientras que en el apartado técnico hacen alusión a habilidades en análisis, administración y uso de bases de datos, en diseño UX/UI (experiencia de usuario), diseño 3D, redes sociales, SEO, o marketing digital, y SI (sistemas y redes de transmisión), sin identificarse por el momento un reclamo firme de destrezas relacionadas con la ejecución de procesos de *machine learning*.

3.3. Creación de marca empleadora: lema de captación, recursos empleados, atributos y prestaciones promocionadas

La competencia existente décadas atrás entre los profesionales de la información por acceder a los puestos disponibles se traslada ahora a los medios

de comunicación, con procesos activos por promocionar sus ecosistemas laborales como espacios modernos, innovadores, creativos, con proyección profesional, inclusivos, y con el mayor número de prestaciones.

Esta construcción de *employer branding* o marca empleadora se ejecuta desde todas las corporaciones analizadas a excepción de la Rádio e Televisão de Portugal, cuyo espacio de presentación de ofertas es sintético, minimalista, y sin *storytelling* para la captación de profesionales. El resto de las corporaciones emplean frases de venta en sus propuestas, integran los testimonios de sus empleados y promocionan diferentes atributos y prestaciones para llamar la atención de nuevos profesionales.

Tanto la BBC ('Esta es tu BBC'), como France Tv ('¿Y si mañana fueras tú?') inciden en su lema de captación en el prestigio de trabajar en sus estructuras, mientras que el resto de las corporaciones emiten mensajes más directos, apelando al sentido de pertenencia, con alusiones constantes a "nosotros", "únete a nosotros", "trabaja con nosotros" (Tabla 7).

Tabla 7. Lemas de captación de trabajadores empleados en las corporaciones de la muestra.

Corporación	Lema de captación
BBC	Esta es tu BBC
France TV	¿Y si mañana fueras tú?
RTP	No emplean un lema de captación en la creación de marca empleadora
ZDF	No emplean un lema de captación en la creación de marca empleadora
VRT	Trabajar en la VRT es trabajar en una empresa dinámica e innovadora
RTVE	No emplean un lema de captación en la creación de marca empleadora
YLE	Para todos nosotros, para cada uno de nosotros
ARD	Nosotros, la ARD
SVR	¡Ven y únete a nosotros!
RAI	Trabaja con RAI

Fuente: elaboración propia.

Es habitual que las radiotelevisiónes públicas de Europa recurran a los testimonios de sus trabajadores para relatar su experiencia en la corporación y convencer a nuevos profesionales. Los formatos más frecuentes son vídeos de entrevistas, citas textuales con declaraciones relevantes, o entrevistas escritas. La ZDF, RTVE, Rai o RTP no emplean esta técnica, el resto de las corporaciones reservan un espacio específico en sus portales.

Los atributos y valores de los que presumen las emisoras para la atracción de profesionales se vinculan, en líneas generales, a la innovación, diversidad e inclusividad, a la digitalización, modernidad y creatividad, a la progresión profesional, cercanía, capacitación y desarrollo, a la independencia, equidad, y confiabilidad, y al dinamismo, calidad, y sostenibilidad, entre otras. Estos términos desvelan la orientación de los discursos corporativos, así como sus percepciones sobre aquellos principios que son de interés para los candidatos y con los que pretenden convencerlos para que se presenten a sus ofertas.

Respecto a las prestaciones promocionadas para atraer al personal se identifican dos vertientes opuestas: las corporaciones que hacen especial hincapié y atienden a estas cuestiones y las que prácticamente ni lo mencionan, como es el caso de Rai, Yle, RTVE, o RTP. La SVT o la ARD se limitan a aludir a la amplia variedad de programas de prácticas para jóvenes talentos y estudiantes egresados, mientras que la BBC, France Tv, ZDF o VRT centran parte de su proceso de creación de marca empleadora en publicitar su gama de cursos y certificaciones internas y externas; sus paquetes salariales justos y competitivos; semanas laborales flexibles para el equilibrio entre el trabajo y vida personal; espacios de trabajo colaborativos; planes de pensiones, seguros dentales o de salud; convenios de discapacidad; gimnasios y clases de deporte; convenios para la igualdad de género o paternidad; transporte público gratuito; o servicios de guardería y de restaurante bonificado, entre otras.

3.4. La opinión de los expertos

Los profesionales entrevistados coinciden en que las habilidades interpersonales son las más valoradas en el perfil de los trabajadores de su corporación. La adaptabilidad al cambio se alza como la competencia prioritaria en un contexto digital acechado por permutas constantes que se han dinamizado todavía más con la aparición de la inteligencia artificial generativa. El trabajo en equipo, la empatía, la inteligencia emocional, el liderazgo, la predisposición a aprender y renovarse, serán valores clave en los nuevos perfiles profesionales, los que se complementarán con mayores conocimientos específicos para la resolución de tareas concretas relacionadas con las nuevas tecnologías, la IA y el aprendizaje automático.

Para Urbano García, director de innovación de Radiotelevisión Española la polivalencia de los periodistas no consiste en que todos sepan realizar cualquier función específica, sino que estén en condición y voluntad de poder hacerlo. Asimismo, divide las competencias de los profesionales del sector en tres grupos: las habilidades técnicas; las digitales; y las blandas.

(UG/RTVE): “Yo distingo tres tipos de competencias: unas técnicas que son las que se adquieren en las facultades, otras digitales, que por su importancia actual las desgajo de las técnicas, y otras que para mí serán las más importantes en el entorno de la comunicación que son las *soft skills* o habilidades interpersonales”.

Pere Vila, director de tecnología de RTVE, matiza una diferencia entre los perfiles necesarios para los periodistas, y para los ingenieros que comienzan a incorporar a su estructura. Se requieren profesionales experimentados en la mayoría de soportes y funciones, y con la mente abierta para adaptarse y especializarse en función de las necesidades. En cambio, en el caso de los ingenieros o especialistas en tecnologías como la inteligencia artificial, se prioriza que sean noveles, recién graduados o con conocimientos de última generación, para lo que Pere Vila considera que será fundamental que las universidades comiencen a incorporar laboratorios de innovación para profundizar en las últimas tendencias en la fase final de formación.

En este sentido, Sasha Scott, director de Servicios de Transformación de la EBU, apunta que las corporaciones ya están buscando e incorporando a “gente más enfocada a lo digital y a procesos de aprendizaje automático”, con conocimientos profundos sobre la gestión y análisis de datos, para entenderlos y utilizarlos para corregir y optimizar situaciones. Considera Scott que las corporaciones de radiotelevisión pública de Europa están en el momento de hacer crecer sus equipos digitales de forma progresiva, de desarrollarlos para ejecutar una transición que no tenga efectos negativos sobre sus estructuras.

Este avance y desarrollo digital, y la implementación de soluciones automatizadas, permitirá a los periodistas liberarse de las labores más banales y

rutinarias. De esta forma, los profesionales podrán ejecutar funciones que doten de un mayor valor a los contenidos de los medios de servicio público, tareas que para Kati Bremme, directora de AI Insights de France Tv, consisten en contextualizar, profundizar, investigar y verificar.

(KB/France Tv): “Creo que el papel y la forma de trabajar periodismo cambiará. Se necesitan más competencias, pero no especialmente competencias técnicas. Son más competencias de gestión de proyectos y de ser capaces de trabajar en equipos mixtos con ingenieros expertos en inteligencia artificial, por ejemplo”.

Para Robert Amlung, director de Estrategia Digital de ZDF, los roles serán los mismos que hasta ahora, pero los periodistas se deberán adaptar a nuevos entornos comunicativos, plataformas, actores y modos de interrelación. Sin embargo, la esencia del periodista no debe cambiar, ya que su papel es el de “ser curioso, tener una mente independiente, conservar su gusto por investigar la información para ser justo y escuchar todas las voces que influyen en un hecho concreto”.

Gonzalo Madail, director de Innovación de la Rádio e Televisão de Portugal, incide en lo fundamental de crear equipos mixtos y polivalentes, con profesionales especializados que se complementen entre ellos. Los diferentes integrantes de los equipos tienen aptitudes y habilidades diferentes que los responsables de los departamentos deben conocer y potenciar para optimizar el rendimiento de cada profesional, atribuyéndole las funciones en las que “genera un mayor valor individual con el objetivo de contribuir al valor colectivo agregado”.

4. Conclusiones

La investigación presentada es pionera en el estudio de la actividad empleadora de las radiotelevisiónes públicas europeas en el contexto actual de irrupción de la inteligencia artificial generativa, de lo que se obtiene una panorámica completa que sirve de exploración tentativa preliminar y que abre futuras avenidas de análisis. En este sentido, será de interés en la próxima etapa del sector plantear un enfoque diacrónico comparado que aborde la evolución de los perfiles y de las estrategias de captación y retención de talento, así como establecer paralelismos con el papel de las universidades y las variaciones en su oferta formativa vinculadas a las demandas profesionales de los medios.

Una vez efectuado un análisis de contenido de naturaleza cualitativa a partir de 5 variables: 1) canales de ejecución de la actividad empleadora; 2) ofertas laborales vigentes; 3) habilidades demandadas; 4) mecanismos de contratación; y 5) construcción de *employer branding* o marca empleadora-; y tras realizar entrevistas cualitativas en profundidad con los responsables de innovación de estas corporaciones, es posible concluir que la proliferación y multipli-

cación de ofertas laborales cerradas con un fuerte componente digital (analítica de bases de datos, producción de contenidos en redes sociales, ciberseguridad, ingeniería de software, diseño de experiencia de usuario, servicios en la nube, *business intelligence*, 3D o aprendizaje automático) no supone la reducción de las ofertas para puestos convencionales, sino que ambas líneas se establecen de forma paralela (Q3/Q5), lo que coincide con las aportaciones previas de académicos y profesionales, que apuntan a que el avance del periodismo digital supone, ante todo, una revaloración de los principios esenciales de la disciplina (Cruz Álvarez & Suárez Villegas, 2017; Salaverría, 2016; Spyridou et al, 2013; Casero Ripollés & Castillo, 2013; entre otros). Los puestos relacionados específicamente con la automatización o la inteligencia artificial son reducidos, y por el momento no se cuantifica un número de ofertas reseñables vinculadas a estas tecnologías (Q4).

Las corporaciones incluyen en la descripción de sus propuestas laborales las competencias técnicas e interpersonales necesarias para ocupar cada puesto, pero también integran en su discurso corporativo de construcción de marca empleadora diferentes habilidades que son de interés para cualquier profesional que se integre en su estructura. En ello coinciden los profesionales entrevistados, que apuntan como competencias blandas fundamentales la adaptabilidad al cambio, el trabajo en equipo, la empatía o el compromiso; y en el apartado técnico a todas aquellas funciones relacionadas con la gestión, analítica y uso de datos para optimizar procesos y reorientar tareas (Q5), sin estar estas *hard skills* particularmente asociadas a procedimientos de *machine learning* (Q4).

A partir del análisis de contenido se identifica que las emisoras completan una actividad empleadora semejante en relación con los parámetros estudiados,

siendo la BBC, France Tv, VRT y ARD las corporaciones que más han modernizado sus portales de contratación y las que más han innovado en cuanto a las herramientas y el discurso de creación de marca empleadora, destacando los beneficios emocionales y racionales que proporcionan a sus empleados (Barrow & Mosley, 2005).

Además de los canales propios de contratación –páginas web independientes o secciones dentro de sus webs corporativas– es frecuente que las emisoras vuelquen sus ofertas laborales en LinkedIn para redirigir posteriormente a los solicitantes a sus propios espacios (Q1/Q2); también, que realicen pruebas de selección basadas en idiomas, cultura general, entrevistas cognitivo-motivacionales, pruebas psicotécnicas intensivas, y en la evaluación de habilidades específicas en función del puesto. El primer corte de entrevistas suele ser un filtro con el departamento de recursos humanos para posteriormente acceder a encuentros con los responsables de las secciones de destino (Q7).

Las radiotelevisións públicas europeas recurren a la potenciación de su marca empleadora con el objetivo de distanciarse de otras corporaciones y alcanzar una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento (Q8) (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014). Lo hacen mediante lemas corporativos que apelan a un sentido de pertenencia para los candidatos y al prestigio de incorporarse a sus estructuras; mediante los testimonios de sus empleados; promocionando atributos y valores como la innovación, diversidad, inclusividad, digitalización, modernidad o creatividad; y ofreciendo prestaciones como formaciones internas, paquetes salariales justos, semanas laborales flexibles, planes de pensiones, transporte gratuito o servicios de guardería y de restaurante bonificado, entre otros (Q9).

5. Referencias bibliográficas

- Anderson, C. (2013). Towards a sociology of computational and algorithmic journalism. *New media & society*, 15 (7), 1005-1021. <https://doi.org/10.1177/1461444812465137>
- Arias, C. C., & García, J. S. (2022). Competencias y perfil profesional de los gestores de medios sociales en los medios de comunicación: apuesta por la automatización robótica de procesos (RPA). *Revista Latina de Comunicación Social*, (80), 18.
- Aslama-Horowitz, M., & Nieminen, H. (2017). Diversity and rights. Connecting media reform and public service media. *Scientific journal of information and communication*, 14, 99-119. <https://tinyurl.com/ra32t6jy>
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Editorial Chichester.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 44, 34-53. <https://tinyurl.com/y3uzj7fx>
- Brennen, J. S., Howard, P. N., & Nielsen, R.K. (2022). What to expect when you're expecting robots: Futures, expectations, and pseudo-artificial general intelligence in UK news. *Journalism*, 23(1), 22-38. <https://doi.org/10.1177/1464884920947535>
- Burrell, J. (2016). How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big data and Society*, 3 (1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
- Carlson, M. (2015). The robotic reporter. *Digital Journalism*, 3(3), 416-431. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Calvo-Rubio, L.M., & Ufarte-Ruiz, M.J. (2021). Inteligencia artificial y periodismo: Revisión sistemática de la producción científica en Web of Science y Scopus (2008-2019). *Communication & society*, 34(2), 159-176. <https://doi.org/10.15581/003.34.2.159-176>

- Casero-Ripollés, A., & Izquierdo-Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the spanish newspaper industry. *Journal of Media Bussines Studies*, 10(1), 63-78. <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>
- Caswell, D., & Dörr, K. (2018). Automated Journalism 2.0: Event-driven narratives. *Journalism Practice*, 12 (4), 477-496. <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2017.1320773>
- Coddington, M. (2015). Clarifying journalism's quantitative turn. *Digital journalism*, 3 (3), 331-348. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976400>
- Codina, L. (2017). Revisiones sistematizadas y cómo llevarlas a cabo con garantías: Systematic reviews y SALSA Framework. <https://tinyurl.com/3te4b9h4>
- Cruz-Álvarez, J., & Suarez-Villegas, J. C. (2017). Pautas deontológicas para el periodismo digital. *El Profesional de la Información*, 26(2), 249-254. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2017.mar.11>
- De-Lara-González, A., García-Avilés, J.A., & Arias-Robles, F. (2022). Implantación de la Inteligencia Artificial en los medios españoles: análisis de las percepciones de los profesionales. *Textual & visual media*, 1(15). <https://doi.org/10.56418/txt.15.2022.001>
- Deuze, M., & Beckett, C. (2022). Imagination, algorithms and news: Developing AI literacy for journalism. *Digital journalism*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2119152>
- Diakopoulos, N. (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Harvard University Press. <https://tinyurl.com/5auu5fy9>
- Dickerson, J., Kagan, V., & Subrahmanian, V. S. (2014). Using sentiment to detect bots on twitter: Are humans more opinionated than bots? [Conference]. *Proceedings of the 2014 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining*, 620-627. IEEE Pressy.
- Dörr, K.N. (2016). Mapping the field algo-rith, journalism. *Digital journalism*, 4(6), 700-722. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1096748>
- European Broadcasting Union (2019). Licence fee: EBU News Report 2019. The Next Newsroom. EBU. <https://tinyurl.com/3fm25z8p>
- Fieiras-Ceide, C., Vaz-Álvarez, M., & Túnuez-López, M. (2022). Artificial intelligence strategies in European public broadcasters: Uses, forecasts and future challenges. *Profesional de la información*, 31(5), e310518. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.sep.18>
- Gaitán Moya, J.A., & Piñuel Raigada, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Síntesis.
- Gómez Diago, G. (2010). Triangulación metodológica: paradigma para investigar desde la ciencia de la comunicación. *Razón y palabra*, 15(72), 1-29.
- Graefe, A. (2016). *Guide to Automated Journalism*. Columbia Journalism School. Tow Center for Digital Journalism
- Hine, C. (2011). *Etnografía virtual*. Editorial UOC.
- Igartua, J.J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Bosch.
- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2012). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative research*, 13(1), 87-106. <https://doi.org/10.1177/1468794112439086>
- Kim, J.H., Lee, K.H., Kim, Y.D., Kuppuswamy, N.S., & Jo, J. (2007). Ubiquitous robot: A new paradigm for integrated services. In 2007 *IEEE Intl conf on robotics and automation*, 2853-2858. <https://www.doi.org/10.1109/ROBOT.2007.363904>
- Kozinets, R. V. (2014). *Netnografía: realizando pesquisa etnográfica online*. Penso Editora.
- Krippendorff, K. (1990). Metodología del análisis de contenido. Teoría y Práctica. Paidós Ibérica, S.A.
- Lemelshtrich, N. (2018). *Robot Journalism, Can Human Journalism Survive?* Israel: Centro Interdisciplinario Herzliya.
- Levy, S. (2012). The rise of the robot reporter. *Wired* 20(5), 132-139. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.976412>
- Lindén, C. (2017). Algorithms for journalism: the future of news work. *The Journal of Media Innovations* 4(1), 60-76
- Manfredi Sánchez, J.L., & Ufarte Ruiz, M.J. (2020). Inteligencia artificial y periodismo. *Revista Cidob d'afers internacionals*, (124), 49-72 <https://doi.org/10.24241/rcai.2020.124.1.49>
- Marconi, F., & Siegman, A. (2017). The future of augmented journalism: A guide for newsrooms in the age of smart machines. <https://tinyurl.com/6xfz5wce>
- Mittal, S., & Kumaraguru, P. (2014). Broker Bots: Analyzing Automated Activity During High Impact Events on Twitter. <https://tinyurl.com/57dpdebp>
- Montal, T., & Reich, Z. (2017). I, robot. You, journalist. Who is the author? Authorship, bylines and full disclosure in automated journalism. *Digital Journalism*, 5(7), 829-849. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1209083>
- Newman, N. (2020). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2020*. Reuters Institute & University of Oxford.
- Newman, N., Fletcher, R., Kalogeropoulos, A., & Nielsen, R.K. (2019). *Reuters Institute Digital News Report 2019*. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Okuda Benavides, M., & Gómez Restrepo, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Métodos de investigación cualitativa: triangulación. *Revista colombiana de psiquiatría*, 34(1). <https://tinyurl.com/y66976nz>

- Ortega Mohedano, R., Pereira Galhardi, C., & Igartua, J.J. (2016). Análisis de las producciones mediáticas en Brasil frente a las audiencias infanto-juveniles: una aproximación cuantitativa. *Communication & Society*, 29(3), 49-68. <https://doi.org/10.15581/003.29.3.49-67>
- Papadimitriou, A. (2016). The Future of Communication: Artificial Intelligence and Social Networks. *Media & Communication Studies*. Mälmo University.
- Peña-Fernández, S., Meso-Ayerdi, K., Larrondo-Ureta, A., & Díaz-Noci, J. (2023). Without journalists, there is no journalism: the social dimension of generative artificial intelligence in the media. *Profesional de la información*, 32(2), e320227. <https://doi.org/10.3145/epi.2023.mar.27>
- Powers, M. (2012). "Informsthat are familiar and yet-to-be invented": American journalism and the discourse of technologically specific work. *Journal of communication inquiry*, 36(1), 24-43. <https://doi.org/10.1177/0196859911426009>
- Ruiz Olabuénaga, J. L. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.
- Salaverriá, R. (2016). Los medios de comunicación que vienen. En C. Sádaba, J.A. García-Avilés, & M.P. Martínez-Costa (Eds.). *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España*, (pp.255-263). EUNSA.
- Salazar García, I. (2018). Los robots y la Inteligencia Artificial: nuevos retos del periodismo. *Doxa Comunicación*, 27, 295-315. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n27a15>
- Sandoval Martín, T., La Rosa Barrolleta, L., Herranz Fernández, F., & Franco Álvarez, G. (2019). Estudio sobre la calidad de las noticias automatizadas en español [Conference]. *XXV Congreso Internacional SEP Oportunidades y riesgos del periodismo hiperconectado* (p. 180). Bizkaia Aretoa (Bilbao, UPV/EHU), 30-31 de mayo de 2019.
- Sanjinés, D. (2020a). Cómo RTVE implementa la personalización de contenido en sus aplicaciones. *Noticias OI2*. <https://tinyurl.com/4u2585pn>
- Sanjinés, D. (2020b). OI2 publica el tercer informe sobre periodismo e inteligencia artificial. *Publicaciones* <https://tinyurl.com/3hnuxmn>
- Silverman, C. (2013). 5 ways robots can improve accuracy, journalism quality. *Poynter Institute*. 8 de marzo.
- Sirén-Heikel, S., Leppänen, L., Lindén, C.G., & Bäck, A. (2019). Unboxing news automation: Exploring imagined affordances of automation in news journalism. *Nordic journal of media studies*, 1(1), 47-66. <https://doi.org/10.2478/njms-2019-0004>
- Soler Pujals, P., Enrique Jiménez, A.M. (2012). Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 879-888. https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40966
- Spyridou, L. P., Masiola, M., Veglis, A., Kalliris, G. & Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International, Communication Gazette*, 75(1), 76-98.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand <https://tinyurl.com/4y2er98p>
- Tejedor Calvo, S., Romero Rodríguez, L.M., Moncada Moncada, A.J., & Alencar Dornelles, M. (2020). Journalism that tells the future: possibilities and journalistic scenarios for augmented reality. *Profesional de la información*, 29(6), e290602.
- Toural-Bran, C., & Vizoso, Ángel. (2022). Capítulo 18. Periodistas ante la automatización y la Inteligencia Artificial: la importancia de la formación. *Espejo De Monografías De Comunicación Social*, (7), 273–288. <https://doi.org/10.52495/c18.emcs.7.p92>
- Túñez López, J.M., Toural Bran, C., & Valdiviezo Abad, C. (2019). Automatización, bots y algoritmos en la redacción de noticias. Impacto y calidad del periodismo artificial. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1391>
- Túñez-López, J. M., Fieiras Ceide, C. & Vaz-Álvarez, M. (2021). Impacto de la Inteligencia Artificial en el Periodismo: transformaciones en la empresa, los productos, los contenidos y el perfil profesional. *Communication & Society*, 34(1), 177-193.
- Túñez-López, J. M., Toural-Bran, C., & Cacheiro-Requeijo, S. (2018). Uso de bots y algoritmos para automatizar la redacción de noticias: percepción y actitudes de los periodistas en España. *Profesional de la información*, 27(4), 750-758.
- Túñez-López, M., Campos-Freire, F., & Rodríguez-Castro, M. (Eds.). (2021). *Los valores de los medios de servicio público en la sociedad de Internet*. Palgrave Macmillan.
- Ufarte Ruiz, M. J., & Manfredi Sánchez, J. L. (2019). Algoritmos y bots aplicados al periodismo. El caso de Narrativa Inteligencia Artificial: estructura, producción y calidad informativa. *Doxa Comunicación*, 29, 213-233.
- Van Dalen, Arjen (2012). The algorithms behind the headlines. *Journalism practice*, 6(5-6), 648– 658. <https://doi.org/10.1080/17512786.2012.667268>
- Wölker, A., & Powell, T. (2018). Algorithms in the newsroom? News readers' perceived credibility and selection of automated journalism. *Journalism*, 1-18. <https://doi.org/10.1177/1464884918757072>

* Este artículo forma parte de las actividades del proyecto “Medios audiovisuales públicos ante el ecosistema de las plataformas: modelos de gestión y evaluación del valor público de referencia para España” (PID2021-122386OB-I00), financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (España), AEI y Feder, UE. Además de integrarse en las actividades de la ‘Cátedra RTVE-USC sobre Medios de Servicio Público en Europa’ y del proyecto de investigación "Inteligencia artificial y Periodismo: contenidos, audiencias, retos y desarrollo curricular (2023-GRIN-34286)", financiado dentro del Plan Propio de Investigación, cofinanciado en un 85% por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). El autor César Fieiras Ceide tiene un contrato FPI del Ministerio de Ciencia e Innovación de España con la referencia (PRE2022-103954).

César Fieiras Ceide es investigador predoctoral en el Grupo Novos Medios del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidade de Santiago de Compostela (USC), para lo que realiza la tesis doctoral titulada ‘Estudio comparativo de la estrategia de innovación entre agentes de comunicación audiovisuales públicos y privados’. Es graduado en Periodismo y Comunicación Audiovisual (2020) y Máster en Periodismo y Comunicación Multimedia por la USC (2021). Sus líneas de investigación están vinculadas a los medios de comunicación públicos europeos, prestando especial atención a las propuestas de innovación, inteligencia artificial y cocreación de estos. Su trabajo ha sido publicado en revistas como *Profesional de la Información (EPI)*, *Revista Latina de Comunicación Social*, *Communication and Society*, *Anàlisi*, *Index* o *Adcomunica*, entre otras, y acumula más de 25 publicaciones relacionadas con los medios públicos en el ámbito global, las que se reparten entre artículos, capítulos de libros y comunicaciones en congresos. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5606-3236>

María José Ufarte Ruiz. Doctora en Periodismo por la Universidad de Sevilla, es Profesora Titular en la Universidad de Castilla-La Mancha (UCLM). Ha sido investigadora visitante en la Universidad de La Frontera (Chile) y en la Universidad de La Sapienza (Roma), ha participado en más de seis proyectos de I+D+i nacionales e internacionales y cuenta con varias estancias académicas de investigación y docencia en centros de reconocido prestigio. Es la investigadora principal del grupo de investigación Periodismo: narrativas y tecnologías (NARRATEC), de la UCLM, y desde 2021 es Vicedecana de Calidad e Innovación Docente. Entre sus líneas de investigación se encuentran las nuevas narrativas, las tecnologías emergentes y las políticas audiovisuales europeas y españolas, campos que han centrado algunas de sus publicaciones en revistas científicas de impacto. En el ámbito profesional, ha trabajado como redactora en prensa escrita y agencias de comunicación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7713-8003>

Martín Vaz Álvarez. Doctor en Periodismo por la Universidade de Santiago de Compostela. Investigador en el Grupo Novos Medios del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la USC. Es graduado en Periodismo por la USC y tiene un Máster de Investigación en Comunicación Audiovisual y Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona. Es también titulado Profesional de Enseñanzas Musicales en la Especialidad de Piano por la Xunta de Galicia. Durante sus estudios de grado, ha realizado estancias de un año completo tanto en la Universität der Künste de Berlín, en el programa Gesellschafts und Wirtschaftskommunikation, como en la Universidad de Sídney, Australia, en el programa MECO (Media y Communications). En los últimos años completó cuatro años de labor investigadora bajo una ayuda FPU (Formación de Profesores Universitarios) del Ministerio de Ciencia y Universidades del Gobierno de España. Su principal interés investigador gira en torno a la co-creación, integración e impacto de los nuevos formatos y las nuevas tecnologías en los medios de comunicación de servicio público. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4848-9795>