

# Ética y el futuro del trabajo

## Del “podríamos” al “deberíamos”

A MEDIDA QUE EL FUTURO DEL TRABAJO EVOLUCIONA RÁPIDAMENTE Y LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN INTEGRANDO PERSONAS, TECNOLOGÍA, FUERZAS DE TRABAJO ALTERNATIVAS Y NUEVAS FORMAS DE TRABAJO, LOS LÍDERES ESTÁN LUCHANDO CON UNA CRECIENTE GAMA DE DESAFÍOS ÉTICOS. ESTOS DESAFÍOS SE VEN MAYORMENTE PRONUNCIADOS EN LA INTERSECCIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LA TECNOLOGÍA, DONDE NUEVAS PREGUNTAS HAN SURGIDO COMO PRIORIDAD EN LA AGENDA ÉTICA RELACIONADA CON EL IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS EMERGENTES EN LOS COLABORADORES Y EN LA SOCIEDAD. LA FORMA EN QUE LAS ORGANIZACIONES COMBINAN A LAS PERSONAS Y LAS MÁQUINAS, RIGEN LAS NUEVAS INTERACCIONES Y COMBINACIONES DE TRABAJO PERSONA-MÁQUINA Y PONEN EN PRÁCTICA LA RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE PERSONAS, EQUIPOS Y MÁQUINAS, ESTARÁ EN EL CENTRO DEL DESAFÍO DE CÓMO LAS PREOCUPACIONES ÉTICAS PUEDEN SER GESTIONADAS PARA OBTENER LA MAYOR CANTIDAD DE BENEFICIOS DERIVADOS DEL FUTURO DEL TRABAJO. LAS ORGANIZACIONES QUE ABORDAN ESTOS PROBLEMAS DIRECTAMENTE –CAMBIANDO SU PERSPECTIVA PARA CONSIDERAR NO SÓLO EL “¿PODRÍAMOS?” SINO TAMBIÉN EL “¿DEBERÍAMOS?” – ESTARÁN BIEN POSICIONADAS PARA TOMAR DECISIONES AUDACES QUE AYUDEN A GENERAR CONFIANZA ENTRE TODAS LAS PARTES INTERESADAS.

### Impulsores actuales

Las preocupaciones éticas son primordiales para la organización actual en la medida en que la naturaleza del trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo evolucionan rápidamente. El 85% de los encuestados de este año, cree que el futuro del trabajo plantea desafíos éticos, pero solo el 27% cuenta con políticas claras y líderes definidos para gestionarlos. Asimismo, la gestión de la ética relacionada con el futuro del trabajo está creciendo en importancia: más de la mitad de nuestros encuestados dijo que era el principal o uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día, y el 66% señaló que lo será en los próximos tres años.

Cuando preguntamos a nuestros encuestados qué estaba impulsando la importancia de la ética relacionada con el

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

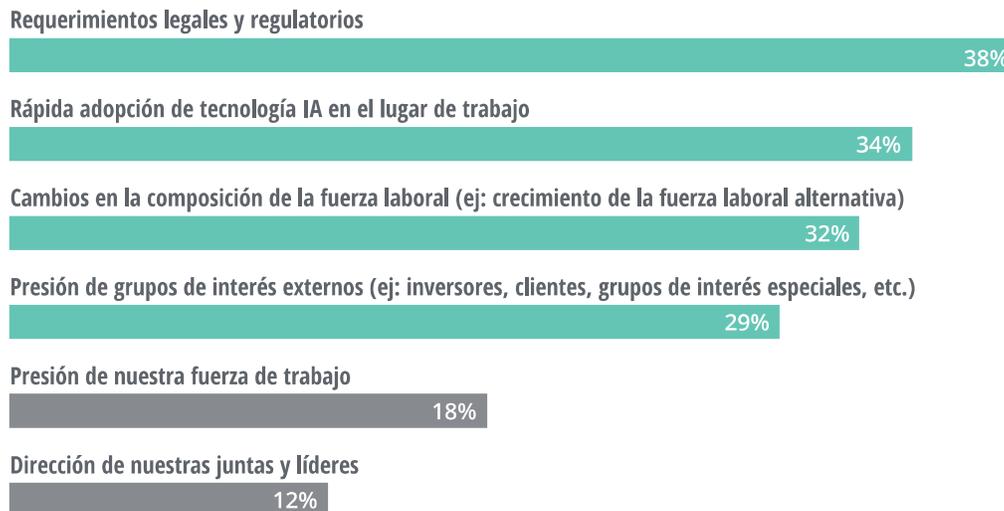
El 75% de las organizaciones indica que la ética relacionada con el futuro del trabajo es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12 a 18 meses, pero tan sólo el 14% dice estar “muy listo” para abordar esta tendencia.

futuro del trabajo, cuatro factores fueron los más relevantes: los requisitos legales y regulatorios, la rápida adopción de Inteligencia Artificial (IA) en el lugar de trabajo, los cambios en la composición de la fuerza laboral y la presión de los actores clave externos (Figura 1).

FIGURA 1

## Los encuestados identificaron cuatro impulsores principales del crecimiento de la importancia de la ética en el futuro del trabajo

¿Qué está impulsando la creciente importancia de la gestión de las cuestiones éticas vinculadas con el futuro del trabajo? (Seleccione hasta dos.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

El principal impulsor que identificaron los encuestados son los requisitos legales y regulatorios. Dado que a menudo hay un retraso en las leyes y regulaciones referidas a temas relacionados tanto con la tecnología como con la fuerza laboral, esta percepción es sorprendente.

Reconocemos que han habido algunas actividades en este frente dentro de la Unión Europea: en febrero del 2019 el Parlamento Europeo adoptó una resolución que enmarcaba la política industrial europea sobre la IA y la robótica, con el objetivo de fomentar el establecimiento de leyes que promovieran tecnologías “diseñadas en base a la ética”.<sup>1</sup> También han surgido legislaciones estatales y municipales en Estados Unidos, incluida la ley de California de 2019, que exige que las organizaciones contratantes consideren a los trabajadores gig (temporales o independientes), como colaboradores en lugar de proveedores.<sup>2</sup> Sin embargo, fuera de algunos movimientos como estos, los cambios en las políticas han sido lentos en llegar.

La presión sobre la ética generada por la rápida adopción de la IA en el lugar de trabajo es mucho más comprensible. La IA y otras tecnologías ocasionan que la ética en el futuro del trabajo específicamente, sea más relevante debido a que el aumento de la tecnología está impulsando una redefinición del trabajo. Quizás el tema que ha atraído más la atención en este sentido es cómo la tecnología afecta el rol de las personas en el trabajo. Si bien nuestra encuesta halló que sólo un pequeño porcentaje de los encuestados está utilizando robots e IA para reemplazar a los trabajadores, los titulares del “apocalipsis por los robots” que se avecina, continúan captando la atención mundial y generan preocupación. Las organizaciones que están implementando tecnologías que impulsan eficiencias, deberán tomar decisiones respecto a cómo redistribuir a las personas para generar valor estratégico en otro lugar, y qué harán, si deciden eliminar puestos de trabajo, para apoyar a los colaboradores desplazados.

A medida que la tecnología se integra más en el trabajo, su diseño y uso debe evaluarse para garantizar la equidad. Las organizaciones deberían considerar preguntas tales

como si sus aplicaciones de tecnología disminuyen o aumentan el sesgo de discriminación; qué procedimientos tienen para proteger la privacidad de los datos de los trabajadores; si las decisiones basadas en la tecnología son transparentes y explicables; y qué políticas poseen para responsabilizar a las personas (y no las máquinas) por los resultados de dichas decisiones.<sup>3</sup>

El tercer impulsor de la importancia de la ética en el futuro del trabajo, citado con mayor frecuencia por los encuestados, es el cambio en la composición de la fuerza laboral, lo que abre temas a resolver en relación a la evolución de los contratos entre las personas y las organizaciones, y aquellos entre las organizaciones y las sociedades. El crecimiento de la fuerza laboral alternativa es un fenómeno importante que contribuye a estas preocupaciones. Se proyecta que la cantidad de

trabajadores independientes en Estados Unidos alcanzará los 42 millones este año,<sup>4</sup> y en Gran Bretaña la economía de los trabajadores temporales o independientes ha aumentado más que al doble entre 2016 y 2019, abarcando 4,7 millones de trabajadores.<sup>5</sup> Las *"Fuerzas laborales invisibles"* fueron expuestas en la reciente investigación realizada por Mary Gray y Siddarth Suri en su obra *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass* (Trabajo Fantasma: Cómo Evitar que Silicon Valley Construya una Nueva Subclase Global), que plantea las condiciones de trabajo "indeseables" de muchos colaboradores que realizan funciones más básicas en la industria de la tecnología las cuales impulsan la automatización y la Inteligencia Artificial (por ejemplo, etiquetar datos, subtítular imágenes, marcar contenido con clasificación X, etc.).<sup>6</sup> El rápido crecimiento de este segmento de la fuerza laboral

---

## UNA SEÑAL DE ADVERTENCIA EN LA FUERZA DE TRABAJO ALTERNATIVA

Nuestra encuesta de Tendencias de Capital Humano 2020 reveló una preocupación crítica: las organizaciones pueden estar fallando en reconocer la importancia de los trabajadores alternativos, incluso a medida que este segmento de fuerza laboral está aumentando rápidamente. El 25% de las organizaciones considera el tratamiento de los trabajadores alternativos como una preocupación ética prioritaria. Solo el 21% de las organizaciones considera que su estrategia de bienestar incluye a los trabajadores alternativos. Y cuando se trata de cómo la naturaleza cambiante del trabajo impacta las estrategias de compensación, solo el 13% de los encuestados espera que el crecimiento del trabajo no regulado genere el mayor impacto, mientras que solo el 21% espera que el crecimiento de la fuerza laboral alternativa genere el mayor impacto.

En la encuesta de este año, al mirar hacia el futuro y a los próximos 10 años, el 80% de los encuestados calificó como importante "el cambio radical en el trabajo, las carreras y los empleos, debido a la IA y a los nuevos modelos de empleo". Pero solo el 45% de los encuestados, indicó que está preparado para este cambio; el puntaje más bajo en la preparación respecto a cualquiera de los desafíos emergentes de los próximos 10 años respecto a los cuales preguntamos.

En el informe del año pasado, llamamos a las organizaciones a cambiar desde una visión transaccional en el uso de la fuerza laboral alternativa a un enfoque holístico y estratégico, que permitiera acceder y optimizar esta fuente crítica y creciente de talento. Este año advertimos a las organizaciones que descuidar este segmento creciente de la fuerza laboral resulta crítico para las estrategias de talento.

La capacidad para aprovechar eficazmente a la fuerza laboral alternativa puede ayudar a las organizaciones a acceder a capacidades escasas en un mercado laboral que cambia rápidamente. Igualmente importante resulta el impacto positivo (o negativo) que tiene el enfoque de una organización respecto a sus trabajadores alternativos sobre su reputación y marca empleadora.

Teniendo en cuenta que uno de cada cinco de nuestros encuestados dijo que espera que los modelos de trabajo alternativos tengan el mayor impacto en los modelos de recursos humanos en los próximos 12 a 18 meses, esta es un área donde los líderes probablemente necesitarán centrar más su atención.

---

está llamando la atención sobre cuestiones vinculadas con la ética, incluido el acceso a salarios justos para los trabajadores alternativos, atención médica y otros beneficios potenciales.

El último impulsor importante de la ética en el futuro del trabajo es la presión que enfrentan las organizaciones desde sus clientes, inversores y otros actores clave externos para actuar de manera responsable en cuestiones éticas —incluso respecto a aquellas temáticas no relacionadas a operaciones del negocio— incluidas cuestiones tales como el acceso a la atención médica, la creciente desigualdad y el cambio climático. Las organizaciones están siendo llamadas a abordar estos desafíos desde una perspectiva del futuro del trabajo, diseñando el trabajo en formas innovadoras que puedan ayudar a mitigar preocupaciones relacionadas.

Lo que también es interesante es que un grupo importante dentro de los actores clave como lo es la junta directiva, generalmente no está evaluando o analizando estos temas, ya que sólo el 12% de nuestros encuestados sintió que la presión de la junta y la C-suite estaba impulsando un enfoque ético en el futuro de trabajo. Este hallazgo es algo preocupante ya que las juntas y los líderes deben establecer la “guía” adecuada para que las organizaciones establezcan la ética como una prioridad en el futuro del trabajo. (Figura 2)



## Nuestra perspectiva para el 2020

Una mirada más cercana a la perspectiva de nuestros encuestados respecto a su preparación organizacional revela un punto de vista interesante: las organizaciones están menos preparadas para gestionar dilemas éticos en las áreas donde convergen las personas y la tecnología. En una amplia mayoría, las organizaciones reportaron que se encontraban preparadas para manejar los temas centrados únicamente en la tecnología: el mantenimiento de la privacidad y el control de los datos de los trabajadores. A continuación, señalan cuestiones que se vinculan directamente con las personas, tales como la equidad en el salario, el diseño de trabajos que incluyan la sostenibilidad y el trato de trabajadores alternativos. Pero en asuntos donde convergen las personas y la tecnología (automatización, uso de inteligencia artificial y algoritmos), muchas organizaciones, lamentablemente, parecen estar mal preparadas. (Figura 2)

---

## LA ÉTICA A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LAS TENDENCIAS GLOBALES DE CAPITAL HUMANO

Durante la última década, tanto los líderes de RRHH como los líderes de la organización, se han ido enfrentado cada vez más a complejas cuestiones éticas generadas por el futuro del trabajo. Nuestro planteo durante el 2011 respecto a *“Liderar en un mundo regulado: siempre riesgoso, todo el tiempo”*, investigó la ética en el contexto de la gestión de riesgos, discutiendo formas en las que las organizaciones podrían brindar a sus trabajadores un proceso claro para plantear inquietudes éticas y crear una cultura que apoyara los comportamientos éticos.

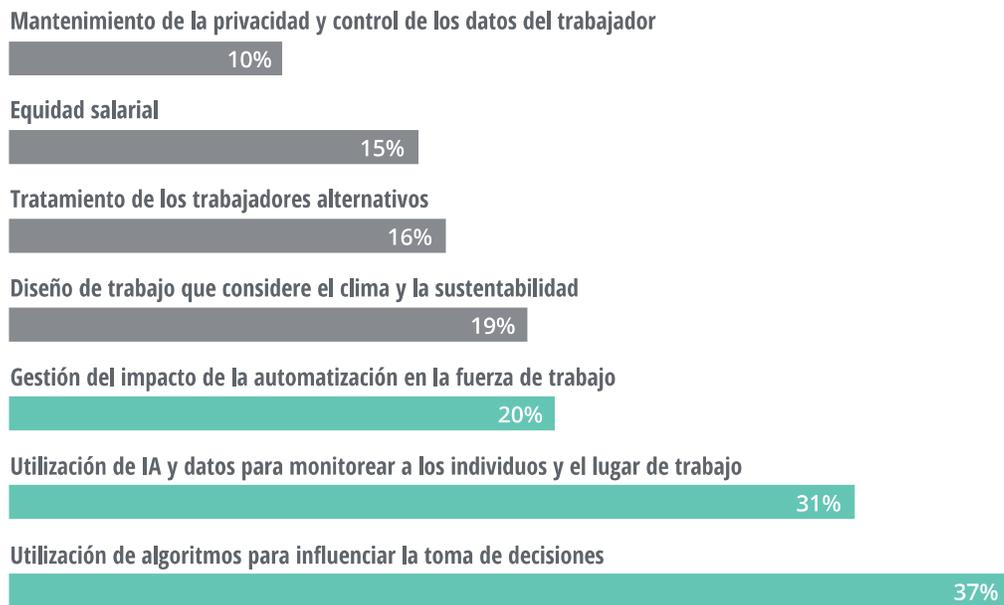
Para el 2019, los líderes estaban adoptando una perspectiva mucho más amplia sobre la ética, con el 37% de los encuestados preocupados por la capacidad de sus organizaciones de crear confianza y compromiso en sus grupos de interés, y el 60% preocupado por la percepción de sus colaboradores respecto a la transparencia organizacional. Este año, la discusión respecto a la ética amplía la temática aún más, desafiando a los líderes a considerar una nueva perspectiva que les permita resolver los aparentes desequilibrios entre personas y tecnología en el trabajo.

---

FIGURA 2

## Las organizaciones se sienten menos preparadas para enfrentar desafíos éticos que involucren la intersección entre personas y tecnologías

Porcentaje de encuestados que indica que sus organizaciones “no están preparadas” para gestionar cada uno de los temas



Nota: los encuestados fueron consultados para calificar su preparación únicamente en sus tres preocupaciones éticas principales

Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020

Creemos que esta brecha se vincula con la tendencia general que tienen las organizaciones de tratar a la tecnología y a las personas como dimensiones separadas, con sus propios programas, procesos y soluciones. Ahora, a medida que los límites entre personas y máquinas se desvanecen, las organizaciones no están listas para abordar estas dos dimensiones de manera conjunta. Estas preguntas en la intersección de las personas y la tecnología —cómo los individuos están siendo monitoreados, cómo las decisiones están siendo tomadas en su nombre, o cómo sus trabajos pueden verse afectados o eliminados— son muy personales. Y una vez que los desafíos se vuelven personales, las organizaciones se están encontrando a sí mismas poco preparadas para enfrentarlos.

Ante el aumento de los desafíos éticos, creemos que las organizaciones deben tomar elecciones intencionales y audaces. Esas elecciones deberían enmarcarse en un cambio de perspectiva al abordar las nuevas cuestiones éticas: un cambio desde preguntarse únicamente “podríamos” a preguntarse “deberíamos”. Al considerar las implicancias más amplias y un enfoque expandido sobre cómo integrar equipos, personas y tecnología, las organizaciones pueden desarrollar un marco ético para el futuro del trabajo que va más allá de una evaluación de la viabilidad tecnológica, para considerar el impacto de la tecnología en las personas y en los resultados del negocio.

En la figura 3, se muestra el poder de este cambio de perspectiva en relación a las tres áreas donde las organizaciones están “menos preparadas” para abordar las preocupaciones éticas según nuestra encuesta de este año.

FIGURA 3

### La ética resulta frecuentemente más desafiante en la intersección de las personas y la tecnología.

Gestión del impacto de la automatización en la fuerza laboral	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... reducir los costos laborales al implementar ampliamente la automatización y la IA en toda la organización y reemplazar a los trabajadores?	...tomar en cuenta que la automatización centrada únicamente en el ahorro de costos casi siempre conducirá a la reducción de personal? Muchas organizaciones fallan en la consideración de las posibles implicaciones individuales y sociales de estas reducciones, que pueden ser especialmente significativas para las poblaciones que históricamente se han considerado para proporcionar mano de obra de bajo costo. Además, la automatización también puede generar que el trabajo sea más seguro y menos tedioso. ¿Existen formas de implementar la automatización para reducir los costos al mismo tiempo que preservar el sustento y la dignidad de los trabajadores afectados?

**Mirada profunda**

Las iniciativas de automatización a menudo pueden afectar desproporcionadamente a las minorías. Por ejemplo, mientras que las mujeres representan sólo el 47% de la fuerza laboral de Estados Unidos, suponen el 58% de los trabajadores con mayor riesgo de perder sus trabajos debido a la tecnología. Las mujeres hispanas tienden a enfrentar el mayor riesgo en la automatización de sus trabajos, representando una de cada tres aquellas mujeres hispanas que trabajan en empleos con alto riesgo de ser eliminados debido a la automatización.<sup>7</sup>

Prepararse para los efectos del reemplazo y enfocarse en los desafíos de la transición y la redistribución de la fuerza laboral, deberían ser parte de las decisiones éticas y de negocio detrás de las estrategias de automatización.

Uso de la IA y datos para monitorear individuos y el lugar de trabajo	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... utilizar sensores, cámaras y tecnologías de vigilancia para monitorear físicamente a los colaboradores en tiempo real, observar y optimizar el rendimiento y los flujos de trabajo?	... reconocer que los colaboradores pueden llegar a ver el monitoreo en tiempo real y en video como una supervisión excesiva y esto puede ocasionar un efecto negativo y contraproducente?

**Mirada profunda**

Los estudios sobre conductores de camiones de larga distancia que están constantemente monitoreados sugieren que "sienten la presión de no tomar descansos obligatorios y de continuar trabajando, incluso cuando es necesario dormir".

Algunas organizaciones ya están brindando soluciones para monitorear entornos de producción, almacenaje y call centers en tiempo real, con el objetivo de optimizar el rendimiento. Una pregunta clave para las organizaciones es ¿cómo pueden implementar y dominar el uso de tales tecnologías para que beneficien a la fuerza laboral y a los clientes, tanto como a la organización?

Fuente: Deloitte analysis.

FIGURA 3

**La ética resulta frecuentemente más desafiante en la intersección de las personas y la tecnología.**

Uso de algoritmos para influir en la toma de decisiones.	
¿Podríamos? ...	¿deberíamos? ...
... utilizar algoritmos y aprendizaje automático para analizar posibles candidatos y hacer recomendaciones para decisiones de contratación, acelerando el proceso de adquisición de talento?	... responsabilizarnos por ello?, ya que mientras que los algoritmos pueden ayudar a tomar decisiones de reclutamiento más rápidas, también pueden tener impactos negativos, incluida la amplificación de sesgos sociales.
Mirada profunda	
<p>Un estudio de 2017, realizado por el Pew Research Center, informó que los estadounidenses estaban más preocupados que entusiasmados por la posibilidad de que las computadoras tomaran decisiones de contratación, en una proporción de 3 a 1 (67% estaba preocupado, 22% estaba entusiasmado). Si bien el uso de IA en reclutamiento está en aumento y hay una gran actividad entre las nuevas empresas que ofrecen herramientas de adquisición de talento impulsadas por IA, algunos observadores han señalado que “el no entender las estructuras de los algoritmos es una trampa... por eso la necesidad de educar a los usuarios respecto a que los algoritmos ofrecen probabilidades [no evaluaciones]”.</p> <p>Gestionar el desarrollo, el rendimiento y el uso de algoritmos en reclutamiento o en cualquier otro trabajo que implique una recomendación, diagnóstico o decisión, requerirá rigurosas y constantes revisiones y controles. El uso de algoritmos no significa la renuncia a la responsabilidad de los encargados de supervisar y tomar decisiones. Las organizaciones no pueden depositar excesiva dependencia en las máquinas y no pueden utilizarlas “de manera inadecuada” para hacer el trabajo por su cuenta. Cómo poner en práctica el desarrollo, el uso y los riesgos de combinar personas y máquinas para tomar decisiones, es una cuestión cada vez más central a medida que la colaboración humano-máquina crece rápidamente.</p>	

## Aprendiendo a través del ejemplo

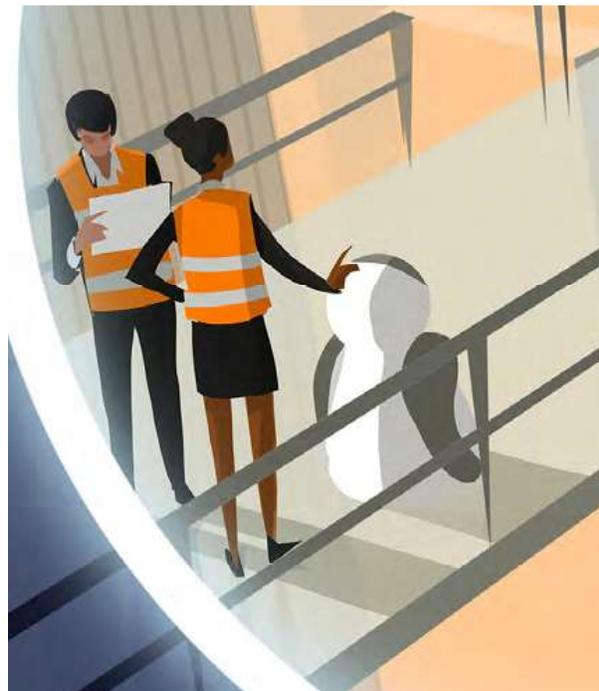
Las presiones de los diferentes grupos de interés están impulsando a las organizaciones a actuar sobre las preguntas éticas que van surgiendo. Los encuestados de las organizaciones con prácticas líderes en relación a la ética,<sup>12</sup> indican que el incremento en la importancia de la ética probablemente está impulsado por la dirección de sus comités de dirección y sus líderes, los requisitos legales y regulatorios, y la presión de los grupos de interés externos.

Una de las maneras en que algunas organizaciones están respondiendo es creando posiciones de alto nivel con un enfoque específico en impulsar la toma de decisiones éticas en la organización.<sup>13</sup> Más allá de los roles tradicionales de jefes de ética y cumplimiento, estas organizaciones están formalizando la responsabilidad de la ética en torno a ámbitos específicos del futuro del trabajo, tales como la IA. En el 2019, Salesforce contrató a su primer *Chief Ethical and Humane Use* para garantizar que las tecnologías emergentes se implementaran éticamente en la organización y para ayudar a Salesforce a utilizar la tecnología de una manera que “impulsara el cambio social positivo y beneficiara a la humanidad”.<sup>14</sup>

Algunas organizaciones también están abordando temas éticos a través del uso de nuevas tecnologías de manera que puedan tener beneficios claros para los propios trabajadores. Por ejemplo, la compañía de tecnología Drishti diseña e implementa soluciones que combinan IA y tecnologías de visión por computadora para medir procesos manuales y tareas asociadas realizadas por personas en una línea de fabricación en tiempo casi real. La tecnología brinda a los trabajadores acceso a información sólida de capacitación, respalda hábitos de trabajo más seguros para reducir las lesiones o accidentes en el lugar de trabajo y brinda retroalimentación y recompensas por contribuciones individuales en la línea — todo lo que históricamente ha sido un desafío en un entorno dinámico de manufactura. Si bien observar a las personas casi en tiempo real en el trabajo podría interpretarse como una violación de la privacidad personal, Drishti aborda estas preocupaciones directamente, al involucrar a los trabajadores de forma preventiva y temprana al tema, mostrándoles los ángulos de las cámaras y enfatizando el enfoque en el proceso, no en el individuo. La empresa sostiene que en base a dichas conversaciones, los trabajadores casi de inmediato “ven el valor de la tecnología y su potencial para mejorar sus vidas y asegurar sus trabajos, y están a favor y entusiasmados”.<sup>15</sup> El objetivo de la tecnología —mejorar la experiencia humana a través del análisis de procesos, la medición y los insumos clave— establece una clara y ética razón para su uso, una razón que beneficia a la empresa e, igualmente importante, a los trabajadores implicados.

## Mirando hacia adelante

En una época en la que más personas confían en sus empleadores para “hacer lo correcto” que lo que confían en sus gobiernos, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación o incluso las empresas en general,<sup>16</sup> corresponde a las organizaciones abordar cuestiones éticas desafiantes en todos los ámbitos del futuro del trabajo. En lugar de reaccionar a los dilemas éticos a medida que surgen, aquellos que deseen liderar en este aspecto, anticiparán, planificarán y gestionarán la ética como parte de su estrategia y misión, centrándose en cómo estos problemas pueden afectar a sus grupos de interés tanto dentro como fuera de la organización. El desafío es ir más allá de la visión de que los problemas éticos deben involucrar contrapartidas y competencia, y enfocarse en cómo guiar y poner en práctica la intersección de las personas, las máquinas y los algoritmos, para trabajar como un equipo. Esto puede habilitar a las organizaciones a potenciar el poder de las personas y la tecnología conjuntamente para operar verdaderamente como una empresa social.



## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Catherine Bannister, Jim Guszczka, Carol Lambert, Damien Ribon, y Epstein Becker & Green, P.C.** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Bertrand Liard and Clémentine Durney, "The European strategy of regulation on artificial intelligence," White & Case LLP, Agosto 29, 2019.
2. Kate Conger and Noam Scheiber, "California bill makes app-based companies treat workers as employees," New York Times, Setiembre 11, 2019.
3. Deloitte, Trustworthy Artificial Intelligence (AI)™: Navigating complexity of AI ethics, ultimo acceso Marzo 11, 2020.
4. Lawrence F. Katz and Alan B. Krueger, "The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015," *ILR Review* 72 no. 2 (2019): pp. 382–416.
5. Richard Partington, "Gig economy in Britain doubles, accounting for 4.7 million workers," *The Guardian*, Junio 27, 2019.
6. Mary L. Gray and Siddharth Suri, *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass* (Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt, 2019).
7. Institute for Women's Policy Research, "Women, automation, and the future of work," 2019.
8. Ivan Manokha, "New means of workplace surveillance," *Monthly Review* 70, no. 9 (Febrero 2019).
9. Pew Research Center, "More worry than enthusiasm about the prospect of computers making hiring decisions," Octubre 3, 2017.
10. Forbes Human Resources Council, "The rise of AI in HR: Nine notable developments that will impact recruiting and hiring," Noviembre 28, 2018.
11. Brian Gallagher, "The problem with hiring algorithms," *EthicalSystems.org*, Diciembre 1, 2019.
12. Definimos como empresas líderes en temáticas de ética como aquellas que poseen políticas y procesos definidos para la gestión de la ética en el context del futuro del trabajo.
13. Jeanne Sahadi, "When your job is to teach corporations to do the right thing," *CNN*, Junio 26, 2019.
14. Rosalie Chan, "Salesforce is hiring its first Chief Ethical and Humane Use officer to make sure its artificial intelligence isn't used for evil," *Business Insider*, Diciembre 16, 2018.
15. Conversaciones entre los autores y líderes de Drishti.
16. Edelman, 2019 Edelman trust barometer, Edelman, 2019.