

## **Del cuello blanco al cuello digital en el empleo público: algo del ayer, un poco del hoy y un asomo al mañana.<sup>1</sup>**

Centro de Investigaciones en Administración Pública – Facultad de Ciencias Económicas –  
Universidad de Buenos Aires

blutman@ gmail.com

### PRINCIPIO!

Inmersos en un mundo, como seguramente fueron todos los mundos del mundo, o el mundo en singular de características volátiles, inciertas, complejas y ambiguas (el conocido efecto VUCA), se prevén profundos cambios en el trabajo administrativo en diferentes facetas del empleo lo que incluye el empleo público. Hablamos del paso de trabajadores de cuello blanco a trabajadores de cuello digital, es decir nuevos perfiles asociados a esos cambios en diferentes planos, como ingreso, modalidades de trabajo, profesionalización y capacitación. El propósito de esta presentación es observar y analizar los diferentes escenarios que se asoman a futuro para el empleo público, desde lo que fue, lo que es y lo que puede ser (ayer, hoy y mañana en el empleo público).

La idea de un Estado en pleno proceso de modernización trae aparejado el progreso y el avance de la ciencia y la técnica y supone periodos de turbulencia organizacional. Las nuevas tecnologías transformaron, transforman y transformarán los lineamientos productivos básicos. En nuestro caso, por ejemplo, con la introducción de diferentes elementos digitales como la inteligencia artificial (IA), metaverso, el *blockchain*, I iCloud, entre otros, que impactarán en la lógica laboral.

A la resignificación tanto del rol del trabajador de cuello azul (aquel que se distinguía por su vestimenta de trabajo en la gran industria), como de sus competencias aptitudinales, actitudinales y psicosociales, no tardaría en sumársele un nuevo escenario de condiciones y expectativas para los trabajadores de cuello blanco (trabajadores del sector servicios a quienes se identificaba metonímicamente por sus camisas blancas). Lo que específicamente se anticipa es el clima de cambios significativos en el trabajo administrativo (empleados de oficina) que está impactando en la lógica laboral de las instituciones gubernamentales, tanto en las áreas sustantivas como en las auxiliares.

---

<sup>1</sup> Este trabajo es la suma, combinatoria y adaptación de trabajos que apuntan al mismo eje, que se vienen desarrollando en diferentes ámbitos académicos y de investigación. Ver entre otros: Blutman – González (2024), Blutman, Cao (2023) y Aubain, Blutman, Cao, González, Greco (2023)

Explorar los aspectos principales del ámbito laboral presenta un desafío complejo debido a que todo este entorno se encuentra sumido en un proceso de transformación significativa impulsada, en alguna medida, por la IV Revolución Industrial.

Lo que distingue esa Revolución Industrial de los saltos cualitativos y cuantitativos anteriores es la velocidad con la que se producen los cambios. Aquellos que pronostican transformaciones profundas en el ámbito laboral argumentan que estamos inmersos en una era de aceleración, en la cual todo parece experimentar transformaciones más veloces. Microchips, redes, inteligencia artificial son parte de esas transformaciones (Blutman – Cao, 2023 y Aubain, et al, 2023).

AYER: Cuello azul

Bosquejando sucintamente el derrotero histórico podemos señalar que los logros de la humanidad han experimentado una marcada aceleración en los últimos siglos. Con el surgimiento de la era industrial se establecieron las bases de las ciudades modernas tal como las conocemos, junto con un sistema económico de mercado que permitía la producción y el consumo en ubicaciones distantes. Abordar el mundo del trabajo es una tarea compleja pues, se sabe, todo este universo se encuentra en un momento de profunda transformación (Blutman - Cao, 2023).

Al igual que en aquella etapa, pueden observarse grandes transformaciones en la lógica laboral a partir de la creciente automatización, digitalización y el surgimiento de nuevas formas de gestionar la información, la llamada IV Revolución Industrial mencionada por Klaus Schwab fundador del Foro Económico Mundial en el año 2016.

Las revoluciones industriales pueden definirse como procesos de profundos cambios en los ámbitos industrial, social y tecnológico. Estos cambios conllevan transformaciones sustanciales en los métodos de producción y distribución de bienes y servicios, e incluso en la estructura misma de la sociedad.

Aunque se habla comúnmente de diversas revoluciones industriales, la Revolución Industrial propiamente dicha tuvo su origen en el siglo XVIII con la invención de diferentes tecnologías que derivaron en la máquina de vapor. Esta iniciativa desencadenó cambios significativos, tanto en la producción (especialmente en la industria textil) como en los sistemas de transporte a través de la expansión de ferrocarriles y barcos de vapor a gran escala.

Estos cambios marcaron el punto de partida en la transformación de una sociedad mayoritariamente rural y local en una más urbanizada, automatizada e interconectada, lo que permitió aumentar la producción y desvincularla del lugar de consumo.

A lo largo de la historia se han producido varios cambios "revolucionarios" que han modificado la estructura de la producción y la sociedad. Generalmente, se identifican cuatro revoluciones industriales (Blutman – González, 2024):

- La que comenzó en el siglo XVIII se denomina comúnmente como la I Revolución Industrial. En esta etapa, se combinó la automatización de los procesos de producción con el avance del transporte ferroviario y marítimo.
- La II Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XIX hasta 1914) se caracterizó por el desarrollo de innovaciones como la electricidad y el motor de combustión. Esto supuso un nuevo impulso a la producción en grandes fábricas y al transporte de mercancías y personas. Además, emergieron industrias poderosas como la del petróleo y la del acero.
- La III Revolución Industrial, que tuvo lugar en la segunda mitad del siglo XX, también se conoce como la Revolución Científico-Tecnológica (RCT) o la Revolución de la Sociedad de la Información. Está fundamentada en la propagación de la informática, la cual ha permitido capacidades de cálculo y control de dispositivos muy superiores a las del ser humano.
- Esto nos lleva a la denominada IV Revolución Industrial, que se desarrolla en el siglo XXI. Y que abarca aspectos que ya están en curso o lo estarán próximamente, como el Internet de las Cosas (IoT), el avance del 5G (o incluso el 6G) y la robótica, con máquinas capaces de asumir muchas tareas en lugar de los seres humanos, AI, *Blockchain*, etc.

El impacto de estas revoluciones industriales en el mundo va más allá de su influencia en el ámbito industrial. La producción en masa y en serie de principios del siglo XX marcó el mundo del cuello azul. Trabajadores en línea que acompañaban el funcionamiento de esas maquinarias.

En una suerte de retrospectiva de la prospectiva podemos decir que algunos analistas y pensadores pasado la mitad del siglo XX comenzaron a plantear temas respecto al futuro del trabajo, algunos con pre claridad otros con un grado de fantasía en los pensamientos pero que marcan un rumbo de análisis a tomar en cuenta. Desde Alvin Toffler (1980) que planteaba tres olas económicas: la sociedad agraria, la industrial y la pos industrial. Pasando por J. Rifkin (1996) que argumentaba que los avances tecnológicos y la automatización de la tercera revolución industrial estaban llevando a una reducción significativa en la necesidad de mano de obra humana en muchas industrias. O Gorz

(1981 y 1988) señalaba que el trabajo asalariado tradicional estaba en crisis debido a la automatización y los avances tecnológicos. Coriat (2000) que argumentó que la dinámica de la competencia en la economía global moderna llevaba a una aceleración en la innovación tecnológica, lo que podía tener implicaciones tanto positivas como negativas para el empleo. Reich (1991) en “El Trabajo de las Naciones” señala que la globalización ha transformado la economía mundial, facilitando el movimiento de capital, tecnología y trabajo a través de fronteras nacionales. Examina cómo esas dinámicas afectan la competitividad de las naciones y la naturaleza del trabajo. Destaca la creciente importancia de los trabajadores del conocimiento y la disminución de los trabajos manuales y de fabricación. Porter (1990) se preguntaba por qué ciertas naciones son más competitivas en determinadas industrias a nivel global. Michel Albert es conocido por su libro "Capitalismo contra capitalismo" (1991). En esta obra analiza y compara dos modelos predominantes de capitalismo en el mundo occidental: el modelo anglosajón y el modelo renano. Todos estos autores señalados, que requerirían un desarrollo mayor al que sucintamente presentamos, destacan que estábamos ante un marco histórico que derivó en transformaciones en la organización de la sociedad, incluyendo el crecimiento de poblaciones urbanas, cambios en el sistema de transporte, de las comunicaciones y modificaciones en el sistema económico, político y organizacional. Como era de esperarse estas transformaciones impactaron e impactan sobre el Estado, la administración pública y sus empleados.

#### HOY: Cuello blanco

La idea de un Estado en pleno proceso de modernización trae aparejado el progreso y el avance de la ciencia y la técnica. Las nuevas tecnologías transformaron, transforman y transformarán los lineamientos productivos básicos, en nuestro caso, por ejemplo, con la introducción de diferentes elementos digitales como la inteligencia artificial (IA), metaverso, el *blockchain*, *iCloud*, entre otros, que impactarán en la lógica laboral.

Esto comienza a resignificar tanto el rol del trabajador de *cuello azul* (aquel que se distinguía por su vestimenta de trabajo en la gran industria), como de sus competencias aptitudinales, actitudinales y psicosociales, no tardaría en sumársele un nuevo escenario de condiciones y expectativas para los trabajadores de *cuello blanco* (trabajadores del sector servicios a quienes se identificaba metonímicamente por sus camisas blancas). Lo que específicamente se anticipa es el clima de

cambios significativos en el trabajo administrativo (empleados de oficina)<sup>2</sup> que ya está impactando en la lógica laboral de las instituciones gubernamentales, tanto en las áreas sustantivas como en las auxiliares (Blutman – González, 2024).

La noción de empleado de *cuello blanco* se acuñó a mediados del siglo XX para describir a trabajadores que realizaban tareas administrativas y profesionales en un entorno burocrático para contraponerlo al de *cuello azul* de la primera y segunda industrialización. Antes de la aparición de este tipo de empleos, la mayoría de los asalariados se dedicaba principalmente a trabajos manuales o industriales. Sin embargo, con el crecimiento de la economía y la creciente complejidad de los ámbitos administrativos, surgió la necesidad de contar con trabajadores especializados en labores de enlace.

Los empleados de *cuello blanco* se ocuparon principalmente de tareas como el procesamiento de documentos, la gestión de archivos, la contabilidad, la redacción de informes y la coordinación de comunicaciones internas y externas.

A medida que avanzaban las tecnologías digitales se introducían nuevas herramientas y sistemas en las oficinas. La función de los empleados de *cuello blanco* también evolucionó y la informatización de los procedimientos transformó la forma en que se realizaban esas tareas. Se comenzó a utilizar software de procesamiento de textos, hojas de cálculo, bases de datos y sistemas de correo electrónico para llevar a cabo tareas de manera más eficiente. La automatización y la digitalización de los procesos administrativos redujeron la carga de trabajo y permitieron mayor eficiencia a las unidades del sector público.

La creciente y escalar digitalización junto a la conectividad global han permitido que las tareas rutinarias puedan sistematizarse en entornos procedimentales modernos.

---

<sup>2</sup> Si bien la descripción de ciertos aspectos de las estructuras públicas centralizadas es nuestro interés principal en este artículo, los fenómenos que describiremos se aprecian también en la aplicación de nuevas tecnologías digitales en la práctica profesional en áreas clave como la salud pública, la educación pública y la seguridad estatal. Avances como la ciberseguridad han fortalecido la protección de datos y sistemas de información, salvaguardando la confidencialidad y privacidad de datos y registros en las áreas mencionadas. Las herramientas biométricas se están utilizando para mejorar la identificación y seguimiento de individuos en situaciones de emergencia y en controles de acceso a diversos organismos, contribuyendo a un entorno más seguro. En el ámbito de la educación pública, las tecnologías digitales han impulsado la implementación de la educación a distancia, permitiendo a estudiantes y docentes acceder a recursos educativos en línea, colaborar virtualmente y participar en clases virtuales en tiempo real, incluimos la telemedicina en el sistema de salud que moderniza el tipo de atención.

En resumen, los empleados de  *cuello blanco*  han experimentado una evolución significativa desde sus orígenes, adaptándose a los avances tecnológicos y desempeñando un papel clave en la gestión y administración de las organizaciones.

Algunos autores actuales y clásicos como Krugman, Stiglitz y Mazzucato nos marcan esos cambios desde su mirada prioritariamente económica

Para Krugman (2009), el empleo público puede ser crucial para estimular la economía durante recesiones y para proporcionar una red de seguridad que apoye a la población en general. Señala que la expansión del empleo público en áreas como infraestructura, educación y salud es una forma de promover el crecimiento económico sostenible y reducir la desigualdad.

Por su parte Stiglitz (2012), ha planteado la importancia del sector público en la promoción del bienestar social y la justicia económica. Argumenta que el sector público tiene un papel crucial en la redistribución de la riqueza y en la provisión de servicios esenciales que el mercado privado no ofrece adecuadamente. De allí que plantea que las inversiones públicas—en infraestructura, educación y tecnología—son fundamentales para promover el crecimiento y reducir la desigualdad. Mazzucato (2014), desde otra óptica argumenta que el sector público es un motor importante para la innovación, no solo como regulador, sino también como inversor directo en proyectos de alto riesgo y alta recompensa. El empleo público debería ser visto como una fuerza dinámica que impulsa el progreso tecnológico y económico, en lugar de ser simplemente un proveedor de servicios.

Sin embargo, en una línea menos convencional y más didáctica, David Graeber (2018) argumenta que una gran parte de los trabajos modernos, incluidos muchos en el sector público, son innecesarios y no contribuyen significativamente al bienestar social. Temas para pensar el mañana.

## MAÑANA: cuello digital

Del escenario capitalizado por los trabajadores de  *cuello blanco* , surgirán los trabajadores de  *cuello digital* . El término se refiere a los trabajadores (especialmente aquellos abocados a ocupaciones tradicionalmente de  *cuello blanco* ) con la capacidad de reinventarse (según lo requieran las circunstancias), adaptarse y utilizar eficientemente las tecnologías digitales en su medio de trabajo. Es importante señalar que tanto la noción de  *cuello azul*  como la de  *cuello blanco*  tienen dos componentes. Por un lado, el color de la ropa que se usaba en el trabajo cotidiano y por el otro la identificación de una parte del cuerpo asociada al dogal de la esclavitud. No se hablaba simplemente

de brazo blanco o azul. Tomando la noción de *cuello digital* salimos de la connotación fáctica de una prenda de vestir y pasamos a un elemento de composición inmaterial y que elimina la uniformidad de la propia prenda para dar paso tanto a la posibilidad de adquisición de conocimiento como de la creación de estrategias para el uso de esa tecnología (Blutman – González, 2024).

En el pasado, los trabajadores de oficina solían desempeñar tareas que se basaban más en el conocimiento adquirido de forma improvisada que en habilidades técnicas específicas. El uso de libros de registros, archivos en bibliotecas y máquinas de escribir en espacios con numerosos empleados tecleando, y el salto cualitativo hacia operadores de terminales y finalmente computadoras personales, representan la evolución de este tipo de labor característica conocida como de *cuello blanco*.

Con el avance de la tecnología y la digitalización de los procesos de trabajo, se ha vuelto cada vez más crucial que estos trabajadores adquieran habilidades digitales para mantenerse como actores relevantes y competitivos en el entorno laboral actual. La imagen que se presenta ya no es la de operadores de software sino la de constructores de estrategias digitales capaces de resolver los problemas constantes suscitados por las crecientes demandas sociales.

La transformación del trabajador de *cuello blanco* implica no solo la adquisición de habilidades en áreas como la gestión, la administración y el análisis de datos, sino también su adaptación a las nuevas tecnologías, la comprensión y utilización de herramientas digitales, y la propensión a una mentalidad abierta hacia la innovación y el cambio continuo.

A medida que van surgiendo desafíos más complejos se puede notar cómo los procesos técnicos y administrativos en la administración pública están experimentando cambios significativos. Especialmente las tareas que solían ser realizadas de manera mecánica están siendo reemplazadas por soluciones informáticas, lo cual tendrá un impacto en la necesidad de reevaluar las habilidades requeridas para los nuevos y futuros puestos de trabajo.

Esto se vislumbrará tanto al interior del sector privado como del sector público, donde será necesario determinar la estrategia adecuada para construir y fortalecer los perfiles laborales que requieren las transformaciones en curso y que, como dijimos, se acelerarán en el futuro, poniendo en tensión algunas de las pautas básicas reinantes al interior de las organizaciones estatales (Blutman – Cao, 2023). Estas estrategias también deberían aprovechar los aspectos positivos de los cambios que se avecinan, al tiempo que se abordan y se mitigan los posibles impactos negativos y las dificultades que puedan surgir. Estamos presenciando cambios sistémicos en el empleo público, donde la

anomalía y la disrupción plasmarán un contexto de nuevo tipo para el que habrá que diseñar, invariablemente, nuevas herramientas de planificación y gestión.

Lo que se debería tener en cuenta es que el sector público seleccione y adapte los principios y requisitos que están avanzando para el mercado laboral del futuro (tanto en términos técnicos como actitudinales y culturales) y se esfuerce tanto en facilitar las transformaciones como en disminuir la tensión inherente a cualquier cambio.

Esto nos sirve de puntapié para, anclados en el presente, pero con la mirada orientada a mediano y largo plazo, pensar escenarios y, a partir de ellos, establecer algunas de las variables principales del proceso de transformaciones vigentes. En este marco, una buena parte de la nómina de trabajadores deberá afrontar, en el corto plazo, un escenario en el que se exijan capacidades que, por sofisticadas y novedosas, no estén provisionalmente a su alcance.

Esto ocurre tanto en el sector privado como en el público, en donde se deberá determinar cuál es la estrategia adecuada para diseñar los nuevos roles laborales que están atados a las transformaciones vigentes tanto en sus procesos emergentes como en sus fines últimos.

En lo referido a este aspecto, la cultura organizacional puede jugar un papel fundamental dado que, como suele suceder en momentos de transformaciones, puede adoptar cierta rigidez o, eventualmente plantearse condiciones refractarias al cambio.

En el ámbito de las administraciones públicas, la cultura organizacional juega un papel fundamental en la forma en que se desarrollan las actividades y se brindan los servicios a la ciudadanía (para ampliar la conceptualización del concepto ver Felcman – Blutman, 2020). A medida que se adaptan a los cambios, se incorporan nuevos valores y presunciones en el marco de nuevos imaginarios sociales.

De esta manera nos encontramos frente a un escenario de creciente utilización de herramientas digitales, análisis de datos y conocimientos técnicos específicos que mutan diariamente y que el empleado y la organización deberán tener en cuenta. En un entorno en constante cambio, los empleados públicos deberán incorporar nociones y nuevas habilidades técnicas para abordar los desafíos que se avizoran. Esto implica la necesidad de capacitación y desarrollo profesional continuo para prepararse a las nuevas tecnologías y las mejores prácticas en la gestión pública.

Por ejemplo, la virtualidad y el teletrabajo son dimensiones que se han instalado en el ámbito público y plantean desafíos adicionales en términos de gestión de la cultura organizacional vigente en las administraciones públicas actuales.



Frente a los cambios que se están suscitando se prevén diferentes posibilidades, como la movilidad de agentes a diferentes posiciones, acompañada por procesos de formación y capacitación para adquisición de nuevas habilidades y competencias requeridas para el nuevo rol. Gran parte de estas transformaciones provienen de los actores tradicionales, es decir, las empresas y los trabajadores, que están experimentando nuevas formas de interactuar entre sí, incluyendo la promoción de horarios flexibles y el trabajo fuera de las instalaciones del empleador, todos elementos que repercuten en los postulados básicos de una cultura organizacional establecida y abonan a su refundación.

Por su parte las representaciones gremiales están inmersas en el juego de la soga o “*cinchada*” donde por un lado se quiere mantener la misma estructura de representación y participación y por otro lado las mismas formas organizacionales les va restando las capacidades de convocatoria.

En paralelo con el proceso de reorientación de la capacitación surge también la necesidad de generar políticas de atracción y retención de talento con las capacidades necesarias para responder a los diseños de los nuevos puestos de trabajo. En este sentido, es necesario implementar acciones presupuestarias que permitan al Estado ser competitivo en el mercado laboral y a la vez lograr establecer canales de colaboración permanentes con diferentes instancias del sector educativo. Todos estos elementos marcan desafíos que merecen ponerse en la mira.

Entre los efectos de las nuevas formas de organización del trabajo es central la interconexión y la complejidad crecientes; esto demandará grados elevados de especialización de los perfiles y la conformación de equipos interdisciplinarios con capacidad de trabajar colaborativamente. No obstante, es importante considerar que la excesiva especialización podría obstaculizar la colaboración interdisciplinaria y en red, lo cual demandará nuevas habilidades y competencias.

Podríamos señalar que la composición de los empleados del sector público irá mutando a un escenario de profesionales especializados en áreas sustantivas capaces de abordar la gestión de datos y articularse con desarrolladores informáticos. De allí que podamos ir viendo esos encuentros cercanos con la tecnología, en el que se conjugue un proceso de ampliación y jerarquización de los conocimientos técnico/científico/profesionales en detrimento de los perfiles administrativos clásicos: lo que anteriormente denominamos como la transformación de trabajadores de *cuello blanco* en trabajadores de *cuello digital*.

La idea de cambio profesional debería estar acompañada por cambios en el diseño de la carrera del empleado público, de forma tal de facilitar la movilidad y de no castigar al trabajador que, por la

obsolescencia de una tecnología o por transformaciones de una política pública, debe dejar su lugar de experto y reconstruir su conocimiento profesional en otro espacio de trabajo. Estas prácticas impactarán en nuevas configuraciones de la cultura organizacional de los ámbitos estatales.

En resumen (ver figura 1), el nuevo perfil del empleado público debe incorporar nociones técnico/metodológicas: un perfil actitudinal capaz de sostener la transición hacia el nuevo modelo caracterizado por la autonomía y el cambio constante y el desarrollo de nuevas estrategias para sostener y profundizar los valores de lo público/estatal.

Figura 1: Perfil del cuello digital



Fuente: Blutman – Cao 2023

Consideramos que los cambios estructurales previstos para el mercado de trabajo prefiguran dos grupos:

El primero está compuesto por aquellos individuos con conocimientos relacionados con los aspectos fundamentales de la IV Revolución Industrial. Dado el limitado número de personas que cuenta con este tipo de habilidades, estas gozan de una ventaja competitiva que les permite exigir condiciones laborales altamente favorables y salarios significativamente superiores al promedio.

Concretamente nos referimos a un grupo específico de individuos que posee herramientas y habilidades digitales. La escasez en las redes laborales de personas con estas competencias

específicas se ha convertido en un desafío para los reclutamientos en los sectores público y privado (Blutman - Cao, 2023), solo hacer una búsqueda en internet con las palabras “escasez de informáticos” va a dar la pauta de este problema. Debido a la mencionada falta de profesionales capacitados en estas áreas, aquellos que poseen estas habilidades y conocimientos estarían gozando de una ventaja en el mercado Su experiencia y conocimientos especializados les permiten liderar proyectos de transformación digital, desarrollar soluciones innovadoras y enfrentar los desafíos que surgen con el avance tecnológico. Además, su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y su comprensión profunda de los sistemas y procesos digitales los convierte en activos valiosos tanto en el entorno empresarial actual como en las estructuras estatales (lógica que redundará en una no siempre clara competencia entre las mencionadas esferas por la contratación y retención de estos perfiles).

El segundo grupo engloba a la mayoría de los trabajadores, que carece de las capacidades anteriormente descritas, y se encuentra en una posición de franca vulnerabilidad dentro de un mercado laboral con exceso de oferta. Estos se ven obligados a aceptar salarios y condiciones de trabajo ostensiblemente menos favorables y a ser las y los agentes involuntarios de la reproducción de prácticas y valores que seguirán manteniendo provisionalmente una resignada vigencia. En este segmento se encuentran muchos de los trabajadores que, no descuidando sus experticias técnicas tradicionales, serán susceptibles de incorporar muchas de las herramientas y nociones descritas anteriormente y que marquen la transición entre el empleado público de cuello *blanco* hacia la mencionada categoría de agente de *cuello digital*

El término *cuello digital*, insistimos, hace referencia a un nuevo tipo de empleo que está influenciado por los avances tecnológicos relacionados con la digitalización. Estas posiciones suelen dar preponderancia a la combinación de los formatos presencial y virtual en el trabajo diario, y se caracterizan por contar con habilidades específicas en el manejo de herramientas digitales como sistemas de gestión, bases de datos, *big data*, ciberseguridad, inteligencia artificial, *blockchain*, y las nuevas que puedan surgir desde este presente al futuro.

Si en un período previo experimentamos una disminución proporcional de los trabajadores que se abocan a labores de producción física y manual (*cuello azul*), en comparación con aquellos que desempeñan principalmente tareas administrativas de oficina (*cuello blanco*), la importante transformación que se espera en los próximos años en el ámbito del trabajo administrativo (y en la

mayoría de los empleos del futuro), y que ya está empezando a tomar forma, implica que estos trabajadores de  *cuello blanco*  se reconvertirían en agentes de  *cuello digital* .

La disminución en número de los trabajadores de  *cuello azul*  ha tenido un impacto altamente significativo que terminó por redimensionar tanto el ámbito laboral como el social. La tecnología computacional desempeñó un papel crucial en este proceso al permitir la automatización de las líneas de producción y reducir, e incluso casi eliminar, algunos de los tradicionales puestos de trabajo de operarios en las cadenas de montaje. Lo que estamos presenciando, como una tendencia general, es la incipiente transformación de ambos casos: los trabajadores de  *cuello azul*  automatizados, así como los trabajadores de  *cuello blanco* , que se irán convirtiendo paulatinamente en  *cuello digital*  (ver cuadro 1).

Cuadro 1: Aspectos de los tipos de trabajadores

	<b>Cuello Azul</b>	<b>Cuello Blanco</b>	<b>Cuello Digital</b>
<b>Profesionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja y fija</li> <li>• Actividad en el puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media y semi fija</li> <li>• Actividad en el puesto y el área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta y movable</li> <li>• Actividad horizontal y vertical</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el puesto</li> <li>• Estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el área</li> <li>• Semi estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para diferentes espacios</li> <li>• Dinámica</li> </ul>
<b>Autonomía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nula</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> </ul>
<b>Tipo cultural predominante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigente / apático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apático / paternalista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrativo</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En línea de montaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentado, normativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En equipo, interdependiente</li> </ul>
<b>Rotación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media / Alta</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Esto no implica que todos los trabajadores administrativos desaparecerán, sino que, probablemente, se fundara un proceso de reinención y adaptación y muchos de ellos experimentarán cambios significativos en su perfil. La masificación del perfil de  *cuello digital*  no implicará la obsolescencia de los trabajadores de  *cuello blanco*  tradicionales, sino más bien su capacidad de adaptarse y utilizar las nuevas tecnologías para mejorar y complementar su trabajo. Aquellos que puedan combinar

habilidades técnicas duras y blandas con conocimientos y experiencia en su campo específico se volverán más valiosos en la era digital y tendrán más oportunidades para avanzar en sus carreras y consolidarse en el nuevo mercado (Blutman - González. 2024)

Como mencionamos anteriormente, tanto en el sector público como en el privado se espera que la IA y la automatización de procesos se profundice, lo que implicará un cambio en las habilidades requeridas para los trabajadores que desempeñan tareas administrativas. En el caso de la administración pública, además de las situaciones específicas en diferentes áreas centrales, se anticipan transformaciones en todas las áreas auxiliares, como legales, despacho, presupuesto, gestión de personal, mantenimiento, servicios generales, entre otras.

En esta misma línea se plantea que la IA afectará positivamente a las profesiones con pensamiento crítico y de resolución de problemas: los editores, matemáticos, bioingenieros, suscriptores de seguros. Los que serán sustituidos serán los cajeros de banco, asistentes estadísticos, teleoperadores, autorizadores y administrativos de créditos y los que se potenciarán serán: los trabajadores sanitarios y sociales, anestesistas, asistentes jurídicos y asesores de educación (ver <https://willrobotstakemyjob.com/>)<sup>3</sup>

Los empleos que implican tareas monótonas y repetitivas son particularmente susceptibles a la automatización, lo que plantea incertidumbre acerca del futuro laboral de quienes desempeñan dichos roles. Se espera que los robots asuman labores en la manufactura, los autos autónomos reemplacen a los conductores, y robots realicen tareas de limpieza y seguridad. Incluso, los *bots* podrían llegar a sustituir a los humanos en la atención al cliente en centros de llamadas, imitando la comunicación humana de manera casi indistinguible, ya sea en voz o texto. Esto es solo el inicio de una gran transformación.

La expansión de las tecnologías de la IV Revolución Industrial abarcará todos los ámbitos del Estado: los principales sistemas estatales (salud, educación y seguridad), las herramientas destinadas a la interacción con los ciudadanos, los proveedores de servicios, los organismos gubernamentales y los entes responsables de regular los mercados, entre otros (Blutman - Cao, 2023).

La revolución digital conllevará así una profusión generalizada de empleos de nuevo cuño, como aquellos relacionados con la seguridad informática, el análisis de datos, el desarrollo de aplicaciones y la gestión de comunicaciones institucionales en redes sociales, entre otros. Sin embargo, los

---

<sup>3</sup> Ver Cañigual, A. (2020) de donde se tomó esa página web que identifica la potencialidad de los diferentes trabajos.

cambios no se limitarán únicamente al surgimiento de nuevas funciones; muchos de los trabajos asociados a las rutinas tradicionales, en aquellos casos en que por diversas razones subsistan, también experimentarán cambios, mutando, por ejemplo, a roles de mera supervisión de resultados. Como mencionamos previamente, múltiples perspectivas consideran que, en vista de los mencionados cambios y las nuevas responsabilidades, la estructura del personal en el futuro requerirá una mayor presencia de profesionales altamente capacitados, mientras que se reducirá gradualmente el personal administrativo generalista, es decir, los empleados de oficina que no cuenten con un enfoque específico. Esto implicará una disminución tanto en términos de cantidad como de densidad en su impacto como en lo concerniente a la predominancia de tareas rutinarias en la gestión. También se destaca la necesidad de contar con especialistas en áreas específicas que sean capaces de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen las nuevas interfaces digitales.

Esto llevará probablemente a una expansión planificada y una jerarquización de los conocimientos técnicos, científicos y profesionales combinados. Es decir, no solo se requerirá experiencia en el conocimiento específico de cada sector como también en estrategias para aprovechar las herramientas modernas, sino que el verdadero salto adelante se manifestará a partir de la combinación de ambas dimensiones. Estos dos perfiles, los técnicos deudores de la IV Revolución Industrial y los expertos capaces de aprovechar sus avances, serán demandados tanto en el sector privado como en el sector público, lo que estaría generando una escasez significativa de estos cuadros. Alrededor de estos es donde se está produciendo la división en el mercado laboral que hemos descrito, y todo indica que esta situación se mantendrá en el futuro.

Efectivamente, existe una intensa y progresiva competencia entre las empresas en el mercado laboral por atraer estos perfiles específicos, lo que a su vez generaría dificultades para su retención. Esta situación también afecta claramente al sector público. Como resultado, se percibe una fuerte demanda del sector privado sobre los profesionales capacitados que trabajan para el gobierno en todos sus niveles, quien, en la gran mayoría de los casos está dispuesto a invertir en mejores salarios y condiciones más flexibles que el sector público.

FIN?

El ayer, hoy y mañana con las diferentes metáforas sobre el cuello dan una secuencia, anunciada por algunos, descartada por otros. Sí queda claro la lógica de la transformación.

Las particularidades del empleo público se asocian a las del empleo en general, aunque con especificidades propias dada las características del Estado, su administración pública y sus políticas públicas.

Las pujas inter organizacionales por los perfiles nuevos dejan en desventaja al sector público que requiere de acciones rápidas de capacitación y formación a los efectos de no quedar rezagados en la carrera. Hablamos de una inversión estratégica que permita a las instituciones públicas adaptarse a un entorno en constante evolución y brindar servicios de calidad a los ciudadanos.

El nuevo perfil será influenciado y a la vez será el artífice de cambios estructurales tanto respecto de los quehaceres técnicos como de los rasgos actitudinales necesarios, los que a su vez impactarían en la conformación de una nueva cultura organizacional. En el ámbito público, estos cambios afectarían a los diversos roles y funciones en las diferentes jurisdicciones gubernamentales y estructuras de poder en general.

El desarrollo continuo en herramientas tecnológicas surge como estratégico en la apropiación del empleado público. Sabemos que la diferencia etaria podrá dificultar a ciertos sectores pero que a la larga esto se irá ajustando como todos los cambios tecnológicos que hubo en la historia de la humanidad ¿Cuántos usan celulares con las diferentes apps que estos tienen? ¿Era imaginable por ejemplo en 1960?

La creciente incorporación de tecnología indica que las actividades mecanizadas y rutinarias de las oficinas –buena parte de lo que fue históricamente responsabilidad de los trabajadores de *cuello blanco*- avanzan hacia la automatización y el reemplazo de personal por *software* específicos, inteligencia artificial y robótica.

Ahora bien, si las transformaciones que están atravesando a la sociedad derivarán en la reducción de los puestos de trabajo en el sector público o, si, por el contrario, ellas presionarán por un nuevo perfil de empleado y la reasignación de recursos, dependerá de la impronta que asuma el modelo de gestión del empleo.

Al respecto, se plantea un escenario deseable en el que la gestión de personal debería atender a las necesidades de reconversión de los puestos de trabajo, en la medida de que la creciente complejidad de las sociedades también requiere de la diversificación de las respuestas que pueda brindar el Estado frente a las nuevas problemáticas.

En esta mirada –tal vez optimista- el incremento de las tecnologías administrativas no supondría la desaparición de puestos de trabajo, sino la reformulación de los roles y tareas. Estas tecnologías

favorecerían la eficiencia y la productividad de las diferentes áreas, toda vez que permitirían aplicar a una gestión de calidad la gran cantidad de información que se produce gracias a estas transformaciones.

Algunos roles seguramente cambiarán, pero las necesidades no se resolverán en el corto plazo. De allí que este nuevo perfil de *cuello digital* en la administración pública no sea solo el obtener conocimiento tecnológico moderno sino saber actuar ante las demandas de la sociedad.

## LA TEXTUALIDAD BIBLIOGRÁFICA

Albert, M. (1991). *Capitalismo contra capitalismo*. París, Francia: Éditions du Seuil.

Aubain, F., Blutman, G., Cao, H., González Galmarini, F., & Greco, D. (2023). *Un acercamiento al futuro del empleo público en la Argentina*. Cuadernos Del INAP (CUINAP), 4(115).

Recuperado a partir de [//publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/article/view/351](https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/article/view/351)

Blutman, G. – González, F. (2023) *Transformaciones en el futuro del empleo público: del cuello blanco al cuello digital*. Administración Pública Y Sociedad (APyS), 16, 69-92. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/42990>

Blutman, G., & Cao, H. (2023). *Materia Estado: el futuro del empleo público, las tecnologías digitales y las estructuras estatales*. INAP. Argentina.

Cañigueral, A. (2020). *El trabajo ya no es lo que era: Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir*. Conecta.

Coriat, B. (2000). *El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*. Siglo XXI.

Felcman, I. L. (2009). *Nuevos modelos de gestión pública. La importancia de la cultura y el liderazgo después del Big bang paradigmático*.

Felcman, I., & Blutman, G. (2020). "Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado". Cuadernos del INAP (CUINAP), 1(18).

<https://publicaciones.inap.gov.ar/index.php/CUINAP/issue/view/43> Recuperado 20-11-2023

Gorz, A., & Gil, M. (1981). *Adios al proletariado: (Más allá del socialismo)*. Ed. 2001.

Gorz, André (1998). *Misérias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós. Buenos Aires.

Graeber, D., & Barbeitos, I. (2018). *Trabajos de mierda*. Editorial Ariel.



Krugman, P. (2009). *El regreso de la economía de la Gran Depresión y la crisis actual* (1.<sup>a</sup> ed.).  
Crítica

Mazzucato, M. (2014). *El Estado emprendedor. Mitos del sector público frente al sector privado*.  
Barcelona: rba.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York, NY: Free Press.

Reich, R. B. (1991). *El trabajo de las naciones*. Nueva York, NY: Alfred A. Knopf.

Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós.

Stiglitz, J. E. (2012). *El precio de la desigualdad: el 1% de población tiene lo que el 99% necesita*.  
Taurus.

Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janés.