

# Digitalización y los procesos de aprendizaje en los profesionales en ciencias económicas en Argentina

---

Año  
2025

Autores  
Hoffmann, Guillermo Eduardo y Stassi, Héctor Martín

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Hoffmann, G. E. y Stassi, H. M. (Octubre, 2025). *Digitalización y los procesos de aprendizaje en los profesionales en ciencias económicas en Argentina*. IX Congreso de Ciencias Económicas, XIII Congreso de Administración, X Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Innovación y sostenibilidad: Aportes de las Ciencias Económicas ante los desafíos y oportunidades de la Inteligencia Artificial. Villa María: Universidad Nacional Villa María  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=48274](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=48274)





# **DIGITALIZACIÓN Y LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE EN LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN ARGENTINA.**

**Mg. Guillermo Eduardo Hoffmann** - Instituto de Administración -  
Facultad de Ciencias Económicas – UNC. Bv. Enrique Barros s/n, X5000HRV Córdoba

[guillermo.hoffmann@unc.edu.ar](mailto:guillermo.hoffmann@unc.edu.ar)

**Mg. Héctor Martín Stassi** - Instituto de Administración - Facultad de Ciencias  
Económicas – UNC. Bv. Enrique Barros s/n, X5000HRV Córdoba

[hector.martin.stassi@unc.edu.ar](mailto:hector.martin.stassi@unc.edu.ar)

Palabras clave: Digitalización, procesos de aprendizaje, profesionales en ciencias económicas.

## **RESUMEN**

El presente trabajo analiza cómo la digitalización está impactando en las organizaciones y en los procesos de aprendizaje que desarrollan los profesionales en Ciencias Económicas para adaptarse a estos cambios. Se parte del supuesto de que la digitalización está influida por factores externos a las organizaciones (como la apertura económica, la política cambiaria y la disponibilidad tecnológica en Argentina), así como por factores internos, entre los que se destacan las competencias digitales de los profesionales, la resistencia al cambio y otros elementos que inciden en los procesos de aprendizaje organizacional.

El objetivo principal de este estudio es identificar las claves mediante las cuales los profesionales en Ciencias Económicas han abordado los procesos de digitalización en el contexto argentino. La metodología empleada se basa en una revisión bibliográfica de publicaciones académicas, en el marco del proyecto consolidar titulado “Procesos de aprendizaje de saberes que posibilitan la implementación de tecnologías digitales en las empresas manufactureras de la Provincia de Córdoba”, dirigido por César San Emeterio.

Desde esta perspectiva, se busca articular cómo los procesos de digitalización en las organizaciones inciden en la labor profesional de los administradores y contadores, y cómo, a través del aprendizaje continuo, estos desarrollan nuevas competencias y habilidades aplicables a la gestión organizacional. Este enfoque reconoce que el aprendizaje institucional no solo facilita la adquisición de capacidades estratégicas, sino que también permite capitalizar oportunidades del entorno. En consecuencia, se plantea que el desarrollo de estas capacidades constituye un proceso interno que puede

convertirse en una fuente de ventaja competitiva, al impulsar la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad organizacional en contextos dinámicos y complejos.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes how digitalization is impacting organizations and the learning processes that professionals in Economic Sciences develop to adapt to these changes.

It is based on the assumption that digitalization is influenced by external factors to organizations (such as economic openness, exchange rate policy, and technological availability in Argentina), as well as internal factors, including the digital competencies of professionals, resistance to change, and other elements that affect organizational learning processes.

The main objective of this study is to identify the key strategies through which professionals in Economic Sciences have approached digitalization processes in the Argentine context. The methodology used is based on a bibliographic review of academic publications, carried out within the framework of the Consolidar project entitled “Learning processes of knowledge that enable the implementation of digital technologies in manufacturing companies in the Province of Córdoba,” directed by César San Emeterio.

From this perspective, the paper seeks to articulate how digitalization processes in organizations affect the professional work of administrators and accountants, and how, through continuous learning, they develop new skills and competencies applicable to organizational management. This approach recognizes that institutional learning not only facilitates the acquisition of strategic capabilities but also allows organizations to seize opportunities from the external environment. Consequently, it is proposed that the development of these capabilities constitutes an internal process that can become a source of competitive advantage by driving innovation, growth, and organizational sustainability in dynamic and complex contexts.

## **INTRODUCCIÓN**

Se parte entendiendo que la transformación digital en las que estamos inmersos representa un cambio de paradigma que afecta profundamente a las organizaciones, a los modelos de negocio y a los perfiles profesionales. En el caso de los profesionales en Ciencias Económicas en Argentina, estos cambios imponen la necesidad de adquirir nuevas competencias, redefinir saberes y adaptarse a una lógica organizacional cada vez más dinámica, ágil y basada en tecnologías digitales.

En este contexto, el presente trabajo se propone indagar cómo la digitalización incide en los procesos de aprendizaje de estos profesionales, considerando tanto factores externos (como la apertura económica, el acceso a tecnología y la política cambiaria) como internos (como la cultura organizacional, la resistencia al cambio y las competencias digitales preexistentes). Este análisis se inscribe en una línea de investigación que integra

los enfoques de aprendizaje organizacional, transformación digital y desarrollo profesional.

Autores como Motta et al, 2019 y Fernández Franco et al, 2022, al realizar el análisis mencionan la existencia de factores exógenos/externos que afectan a las empresas. Entre estos se pueden mencionar las políticas de promoción de la innovación realizadas por el Estado, la existencia de fuentes de financiamiento, la normativa cambiaria y de importación, el sistema de educación, la disponibilidad de avances tecnológicos, entre otros.

Con respecto a factores endógenos/internos, Basco et al, 2018 menciona el grado de conocimiento que tiene de las organizaciones con respecto a las tecnologías de la actual revolución digital. En este sentido, Motta et al, 2019:40 indica que es clave el conocimiento de las tecnologías que se tenga en la empresa, las competencias digitales internas que tenga el personal, la cultura y los hábitos organizacionales relacionados al cambio. En este marco, se entiende que uno de los factores internos críticos está relacionado con la capacidad de aprendizaje de los saberes que posibiliten la implementación de las tecnologías digitales.

En este sentido, al estar inmersos en el contexto de la llamada Cuarta Revolución Industrial, la digitalización se ha convertido en un eje estructurante de la transformación organizacional, afectando profundamente tanto a las empresas como a los perfiles profesionales que las integran. Los profesionales en Ciencias Económicas no están exentos de esta transformación: deben repensar sus saberes, competencias y prácticas frente a un entorno signado por la aceleración tecnológica, la complejidad sistémica y la necesidad de generar valor en contextos de alta incertidumbre (Schwab, 2016).

En Argentina, la digitalización presenta especificidades dadas por la estructura productiva, la disponibilidad tecnológica, las condiciones macroeconómicas y las políticas públicas. En este marco, el presente trabajo se propone analizar los procesos de aprendizaje que los profesionales en Ciencias Económicas desarrollan para enfrentar los desafíos de la digitalización, entendiendo dicho aprendizaje no sólo como capacitación técnica, sino como transformación de saberes en contextos organizacionales complejos.

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección y continuando con lo planteado en la introducción se dividirá en tres puntos, los cuales son centrales para el desarrollo de este trabajo.

### **Digitalización: enfoques, impactos y una propuesta conceptual**

Se parte entiendo que actualmente estamos cursando un proceso indicado por diversos autores como la cuarta revolución industrial y que estos procesos a impactado en las empresas argentinas en formas muy disimiles.

Para comprender el impacto de las tecnologías digitales en la transformación organizacional contemporánea, es esencial definir qué se entiende por estas tecnologías. En investigaciones anteriores (Fernández Méndez y San Emeterio, 2017), han descripto a las tecnologías digitales como herramientas lingüísticas que surgieron a partir de la formalización y axiomatización de las matemáticas. Este proceso, que marcó una crisis paradigmática en el ámbito matemático en el siglo XX, cuestionó los fundamentos lógicos de dicha disciplina y promovió desarrollos como el programa de Hilbert y los teoremas de Gödel. Estos aportes establecieron que un sistema simbólico no puede ser al mismo tiempo completo y consistente. Como resultado, se creó un lenguaje lógico cerrado y coherente, facilitando el desarrollo del automatismo digital y la formalización de lenguajes matemáticos, sustentados en la lógica binaria (0 y 1). Este avance permitió que se desarrollara una arquitectura compleja de software capaz de ser utilizada por personas no expertas en estos temas.

Con el aumento en la velocidad de procesamiento de los dispositivos digitales, la capacidad de estos se ha multiplicado, llevando a un crecimiento significativo de las tecnologías digitales. La aparición de Internet permitió integrarlas distintas tecnologías, lo que trajo como consecuencia un aumento en su uso y una expansión a niveles sin precedentes. Además, con el desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA), que posee habilidades de aprendizaje, ha transformado de manera radical el panorama de las tecnologías digitales actuales, impulsando una evolución continua y acelerada que promete cambios impredecibles en el futuro.

A partir de este contexto, la digitalización se establece como un elemento central en la transformación organizacional contemporánea, implicando no solo la incorporación de tecnologías digitales, sino también una reestructuración profunda de las culturas, estructuras y prácticas dentro de las organizaciones.

Este contexto se define a la digitalización como un proceso central en la transformación organizacional contemporánea. En función de lo anterior, se entiende que la digitalización no solo implica la incorporación de tecnologías digitales, sino también una reformulación profunda de las estructuras, culturas y prácticas organizativas. En este sentido se puede mencionar diversos estudios recientes, los que identifican cinco ejes clave sobre el impacto y significado de la digitalización en el ámbito empresarial:

1. **Transformación tecnológica y cultural:** La digitalización va más allá del ámbito técnico; implica una transformación cultural en las organizaciones. Britto et al. (2023) destacan que, para que las tecnologías sean adoptadas de forma efectiva, es necesario reconfigurar tanto mentalidades como prácticas organizativas.
2. **Impacto en el empleo y las habilidades:** La digitalización no elimina ocupaciones, sino que modifica funciones y crea nuevas oportunidades laborales. Hinojo Lucena et al. (2020) subrayan la necesidad de desarrollar competencias digitales específicas que permitan a los trabajadores adaptarse a estos cambios, vinculando así la transformación tecnológica con la empleabilidad.
3. **Digitalización como estrategia competitiva:** Desde una perspectiva estratégica, la digitalización se entiende como una herramienta clave para sostener o mejorar

- la competitividad. Lara-Haro et al. (2025) muestran que la adopción de tecnologías digitales, como IA, big data y cloudcomputing, permite optimizar procesos y crear valor a través de la innovación.
4. **Generación de datos y toma de decisiones:** La digitalización transforma las interacciones cotidianas en datos de alto valor, mejorando la toma de decisiones y permitiendo el diseño de modelos de negocio basados en la explotación inteligente de la información (Lara-Haro et al., 2025).
  5. **Cambio cultural y aprendizaje organizacional:** La digitalización requiere una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad, la experimentación y el aprendizaje continuo. Según Vial (2021), el éxito de este proceso depende tanto del capital tecnológico como del humano, destacando que el aprendizaje organizacional es fundamental para una transformación digital sostenible.

A partir de estos aportes, se puede proponer una definición integradora de digitalización que refleje su complejidad actual: "La digitalización es un proceso integral que implica la adopción y adaptación de tecnologías digitales en las organizaciones, transformando no solo los procesos productivos y la gestión de la información, sino también la cultura organizacional y las competencias de los empleados, con el objetivo de mejorar la competitividad y fomentar una innovación continua."

Esta conceptualización resalta el carácter multidimensional de la digitalización, articulando sus dimensiones tecnológica, cultural, estratégica y cognitiva, y subraya el rol clave del aprendizaje profesional y organizacional como habilitador de la transformación digital efectiva

En resumen, las tecnologías digitales han configurado no solo herramientas y medios de operación, sino que han desencadenado un cambio radical en la estructura y cultura de las organizaciones, haciendo de la digitalización un fenómeno complejo que requiere atención integral y multidimensional en el proceso de adaptación empresarial.

## **Procesos de Aprendizaje y Saberes Organizacionales**

Para iniciar el análisis, es conveniente indicar que el marco conceptual de esta investigación se fundamenta en una visión sociotécnica de la organización, donde las transformaciones tecnológicas y los procesos de aprendizaje están entrelazados de manera profunda (Trist & Emery, 1973). En este contexto, el aprendizaje profesional no solo implica la adquisición de habilidades técnicas, sino que también requiere la resignificación de prácticas, roles y marcos interpretativos (Argyris & Schön, 1996). Esta dualidad es esencial para entender cómo la digitalización impacta en el mundo de las Ciencias Económicas.

Para abordar como la digitalización es abordada tanto por las empresas, es fundamental entender que el aprendizaje dentro de las organizaciones involucra procesos complejos que facilitan la adquisición de competencias necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el entorno externo. Estas competencias son esenciales para fomentar la innovación, que a su vez es crucial para el crecimiento y la supervivencia de

las instituciones. En este contexto, el sistema organizacional no se ajusta de manera automática a los cambios del entorno; para lograr una adaptación exitosa, es necesario llevar a cabo un aprendizaje interno que surja de las interacciones con ese entorno. Este intercambio está ligado a procesos internos recursivos que permiten a las organizaciones auto-generarse, siguiendo el concepto de autopoiesis planteado en las teorías de sistemas de Maturana y Luhmann (Rodríguez, 1999, Luhmann, 1996). Esto significa que los cambios externos pueden activar transformaciones internas, las cuales se llevarán a cabo según la estructura y determinación de cada sistema.

En este sentido, la comprensión e integración de los saberes organizacionales dentro de los procesos de aprendizaje es clave para fortalecer la capacidad de adaptación e innovación. Estos saberes, que comprenden un conjunto de conocimientos, habilidades, prácticas y valores desarrollados y transmitidos colectivamente, son fundamentales para el capital intelectual y cultural de la organización. Al integrarlos en los procesos de aprendizaje, no solo se favorece la acumulación de conocimiento, sino que también se potencia un ambiente organizacional que fomente la mejora continua y la transformación. Es por lo anterior, de acuerdo a la revisión realizada se pueden marcar a los siguientes aspectos a tener en cuenta:

- 1. Interacción y colaboración:** Los saberes organizacionales se configuran a partir de las interacciones sociales cotidianas. Estas interacciones generan espacios de intercambio, debate y resignificación del conocimiento, lo que permite un aprendizaje colectivo significativo. En este sentido, Hoffmann (2023) plantea que los procesos de aprendizaje deben diseñarse deliberadamente para facilitar la colaboración entre actores organizacionales, habilitando el flujo de saberes tácitos y explícitos.
- 2. Contexto cultural:** La cultura organizacional no solo condiciona el modo en que se expresan los saberes, sino que constituye el entorno simbólico que los dota de sentido. San Emeterio (2023) afirma que los saberes que producen y reproducen el fenómeno organizacional están profundamente imbricados en las prácticas culturales. Por ende, los procesos de aprendizaje deben considerar el marco cultural vigente, alineando contenidos, formatos y valores para que el aprendizaje sea pertinente y efectivo.
- 3. Transformación y adaptación:** Lejos de ser lineal o acumulativo, el aprendizaje organizacional es un proceso adaptativo que requiere revisar, transformar y singularizar los saberes existentes en función de nuevos desafíos. En contextos marcados por la digitalización y la incertidumbre, como señalan Hinojo Lucena et al. (2020), las organizaciones deben resignificar sus aprendizajes para adecuarlos a entornos en constante cambio, fortaleciendo así su resiliencia y capacidad de respuesta.
- 4. Evaluación de resultados:** Para garantizar la efectividad de los procesos de aprendizaje, es necesario establecer mecanismos de evaluación que trasciendan la mera adquisición de conocimientos. Según Lara-Haro et al. (2025), la evaluación debe abordar tanto la aplicación práctica del saber cómo su impacto en los resultados organizacionales, permitiendo así una retroalimentación que potencie la mejora continua y la innovación.

- 5. Ciclo de mejora continua:** El aprendizaje organizacional debe concebirse como un proceso cíclico, dinámico y recursivo. Tal como sostienen Ginevra y Menéndez (2022), la integración de saberes organizacionales en los procesos de aprendizaje genera nuevas experiencias que retroalimentan el conocimiento colectivo, favoreciendo una cultura de aprendizaje continuo centrada en la reflexión, la experimentación y la mejora permanente.

A partir de estos elementos, se puede definir los procesos de aprendizaje como un conjunto dinámico e interactivo de actividades que, mediadas por factores sociales y culturales, permiten a individuos y organizaciones adquirir, aplicar y evaluar conocimientos y habilidades. Este proceso es crucial para la adaptación y la innovación en entornos cambiantes y se basa en la colaboración, la reflexión y la evaluación continua, integrando los saberes organizacionales que son vitales para el desarrollo y la competitividad de las instituciones.

En síntesis, incluir los saberes organizacionales en los procesos de aprendizaje no solo fortalece el capital intelectual de la organización, sino que también sienta las bases para una cultura de aprendizaje continuo, indispensable para la sostenibilidad, innovación y transformación en contextos altamente dinámicos.

## **Profesionales en ciencias económicas**

En función de los cambios surgidos producto de la digitalización y en los saberes organizacionales, los saberes que deben articular los profesionales en ciencias económicas están en constante cambio por estos factores entre otros.

Con respecto a la digitalización, esta ha tenido un impacto significativo en las actividades realizadas por los profesionales en Ciencias Económicas, transformando no solo la forma en que ejercen sus funciones, sino también los conocimientos y habilidades que requieren para adaptarse al nuevo entorno laboral. A continuación, de acuerdo al relevamiento realizado, se destacan los principales cambios:

- 1. Automatización de Procesos:** Uno de los cambios más evidentes es la automatización de tareas rutinarias y administrativas. La implementación de software especializado permite a los profesionales en Ciencias Económicas realizar análisis financieros, contables y administrativos de manera más eficiente. Por ejemplo, el uso de herramientas de contabilidad en la nube ha facilitado la gestión de datos, permitiendo una actualización en tiempo real y un acceso remoto a la información necesaria para la toma de decisiones (Bollard & Singla, 2017). Esto también, se encuentra impactado por la incorporación de los RPA (Automatización Robótica de Procesos - Robotic Process Automation, en inglés), lo que es una tecnología que permite a las empresas automatizar tareas repetitivas y basadas en reglas que suelen realizar el personal de las empresas o los Business Process Automation (BPA) que se refiere a la automatización de procesos de negocio en su conjunto, no solo las tareas repetitivas.

2. **Análisis de Datos y Big Data:** La digitalización ha incrementado la disponibilidad de grandes volúmenes de datos. Esto ha llevado a los profesionales a desarrollar competencias en análisis de datos, permitiéndoles extraer insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas. La capacitación en herramientas de Big Data y analítica se ha vuelto esencial, ya que los colaboradores deben interpretar y utilizar los datos para prever tendencias del mercado y realizar proyecciones financieras más precisas (Hinojo Lucena et al., 2020).
3. **Nuevas Estrategias de Negocios:** La digitalización ha abierto la puerta a nuevos modelos de negocio, donde las empresas deben adaptarse a las demandas del entorno digital. Los profesionales en Ciencias Económicas deben involucrarse en la creación de estrategias que integren tanto lo digital como lo tradicional. Esto incluye la elaboración de planes de marketing digital y la gestión de plataformas de comercio electrónico, áreas que anteriormente no eran parte de su repertorio habitual (Hoffmann, 2023).
4. **Habilidades Digitales y Formación Continua:** La evolución de las tecnologías digitales ha llevado a un cambio en las competencias requeridas. Los profesionales requieren conocimientos en áreas como ciberseguridad, comercio electrónico y marketing digital, lo que ha llevado a una necesidad constante de formación y actualización. Cada vez más, se espera que los economistas tengan no solo un conocimiento sólido de principios económicos, sino también habilidades técnicas que les permitan navegar en un entorno altamente digitalizado (Lara-Haro et al., 2025).
5. **Transformación Cultural:** Además del aspecto técnico, la digitalización ha impulsado un cambio cultural en las organizaciones. Los profesionales en Ciencias Económicas son ahora parte de entornos de trabajo más dinámicos y colaborativos. Se espera que trabajen en equipos interdisciplinarios, donde la comunicación y la colaboración son clave para el éxito. Este cambio cultural implica que los economistas deban ser más proactivos en la adopción de nuevas tecnologías y en la colaboración con otros departamentos, como el de IT, para maximizar los beneficios de la digitalización (Vial, 2021).

En conclusión, la digitalización ha transformado de manera radical las actividades de los profesionales en Ciencias Económicas. No solo han tenido que adaptarse a nuevas herramientas y estrategias, sino que también han visto la necesidad de desarrollar nuevos saberes o conocimientos para seguir siendo relevantes en un entorno laboral que cambia constantemente. Este fenómeno no solo afecta a los individuos, sino que también transforma las organizaciones, impulsando una cultura de aprendizaje continuo y adaptación al cambio como al desarrollo saberes organizacionales.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, fundamentado en una exhaustiva revisión bibliográfica. El método empleado para la organización de la información es el análisis temático, lo cual permitirá categorizar las principales dimensiones emergentes relacionadas con los procesos de aprendizaje de los profesionales en ciencias económicas en el contexto de la digitalización.

El corpus analizado incluye una variedad de fuentes que enriquecen la comprensión de los fenómenos en estudio:

- **Publicaciones académicas:** Se han considerado estudios sobre sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), saberes administrativos y transformación digital, como los trabajos de Hoffmann (2023) y Delgado (2016).
- **Estudios sobre competencias profesionales:** Se han revisado investigaciones relacionadas con las competencias requeridas en Ciencias Económicas, destacando los hallazgos de Montoya del Corte y Farías Martínez (2018) y Ramírez-Díaz (2020).
- **Ponencias y proyectos de investigación recientes:** Se han incluido contribuciones relevantes de San Emeterio (2023) y de Stassi y Hoffmann (2025).
- **Documentos sobre inteligencia artificial:** Se ha incorporado literatura que examina la aplicación de la inteligencia artificial en el comercio y la organización, como la que presentan Lara-Haro et al. (2025).
- **Estudios sobre el impacto generacional:** Se han revisado investigaciones que analizan cómo las competencias digitales varían entre generaciones, destacando los aportes de Herrera-Solórzano et al. (2025).
- **Investigaciones sobre digitalización y habilidades laborales en América Latina:** Se ha abordado el trabajo de Britto et al. (2023).
- **Literatura internacional sobre aprendizaje organizacional y agilidad:** Se han incluido referencias a obras clásicas y contemporáneas, como Argyris y Schön (1996), Denning (2018) y McKinsey (2018).

A través de esta metodología, se busca no solo identificar las dimensiones relevantes del aprendizaje profesional en el contexto digital, sino también fomentar una discusión crítica sobre las implicaciones de estos hallazgos para la práctica organizacional y la formación continua. Este enfoque holístico permite captar la complejidad del fenómeno estudiado, satisfaciendo así los objetivos de la investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se puede indicar que este trabajo se desprende del proyecto consolidar presentado en la UNC (San Emeterio, 2023) el cual subraya la relevancia de los saberes emergentes en la adopción de tecnologías digitales, específicamente en empresas manufactureras de la Provincia de Córdoba. Este enfoque resalta que el conocimiento es una construcción situada y relacional, lo que implica que la digitalización actúa como un proceso que transforma la estructura, cultura y dinámica de las instituciones. En esta misma línea, se indica que se genera nuevas interacciones entre tecnología, personas y procesos (Delgado, 2016; Stassi & Hoffmann, 2025). En este sentido, es fundamental que las organizaciones comprendan la digitalización no solo como una implementación de tecnología, sino como una transformación cultural que promueve un aprendizaje continuo.

En este sentido y en un análisis previo, Hoffmann (2023), sobre los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y los saberes administrativos demuestra

cómo los sistemas digitales alteran el campo de acción de los profesionales en Ciencias Económicas. Esto exige la integración de competencias analíticas, técnicas y de gestión del conocimiento. Además, el enfoque de organizaciones ágiles que propone Denning (2018) se torna crucial, ya que demanda un profesional que sea adaptable, colaborativo y orientado a la creación de valor continuo, lo que se alinea con las tendencias de desarrollo organizacional contemporáneo.

Desde una perspectiva de competencias, es importante destacar que autores como Montoya del Corte y Farías Martínez (2018) y Ramírez-Díaz (2020) enfatizan la necesidad de una formación integral que conecte el saber, el saber hacer y el saber ser, incorporando elementos éticos, autonomía y capacidad de aprendizaje a lo largo de la vida. En este sentido, Hinojo Lucena et al. (2020) proponen un decálogo de competencias transversales centradas en el factor humano, lo cual es fundamental para mejorar la productividad y la innovación en las organizaciones.

A su vez, el estudio de Herrera-Solórzano et al. (2025) incorpora el análisis generacional, identificando diferencias significativas entre generaciones en la apropiación de competencias digitales. Esto permite ajustar las políticas formativas a las necesidades específicas de cada grupo etario y cultural, lo que resulta clave para la efectividad del aprendizaje organizacional.

Por su parte, el trabajo de Lara-Haro et al. (2025) sugiere una creciente integración entre la transformación digital y las competencias analíticas, anticipando que herramientas basadas en inteligencia artificial serán cada vez más comunes en los procesos de toma de decisiones. Esta tendencia señalará un cambio en las habilidades requeridas en el entorno laboral de Ciencias Económicas.

Finalmente, Britto et al. (2023) analizan el impacto de la digitalización en el empleo y las habilidades laborales en Argentina y Brasil y concluyen que los niveles más altos de adopción digital están vinculados con una mayor demanda de habilidades socioemocionales y de interacción hombre-máquina. Esta evidencia refuerza la idea de que la digitalización requiere un aprendizaje transversal que integre tanto competencias técnicas como blandas.

Realización una relación con el marco teórico planteado con relación la digitalización, aprendizaje/saberes y desempeño profesional podemos identificar los siguientes.

Con respecto a la digitalización podríamos identificar impulsores, como: a nivel externo, la apertura económica, la normativa cambiaria y la disponibilidad tecnológica marcan oportunidades y límites para la adopción; a nivel interno, las competencias digitales, la cultura organizacional y el liderazgo condicionan el ritmo y la profundidad del cambio (Basco et al., 2018; Motta et al., 2019; Fernández et al., 2022).

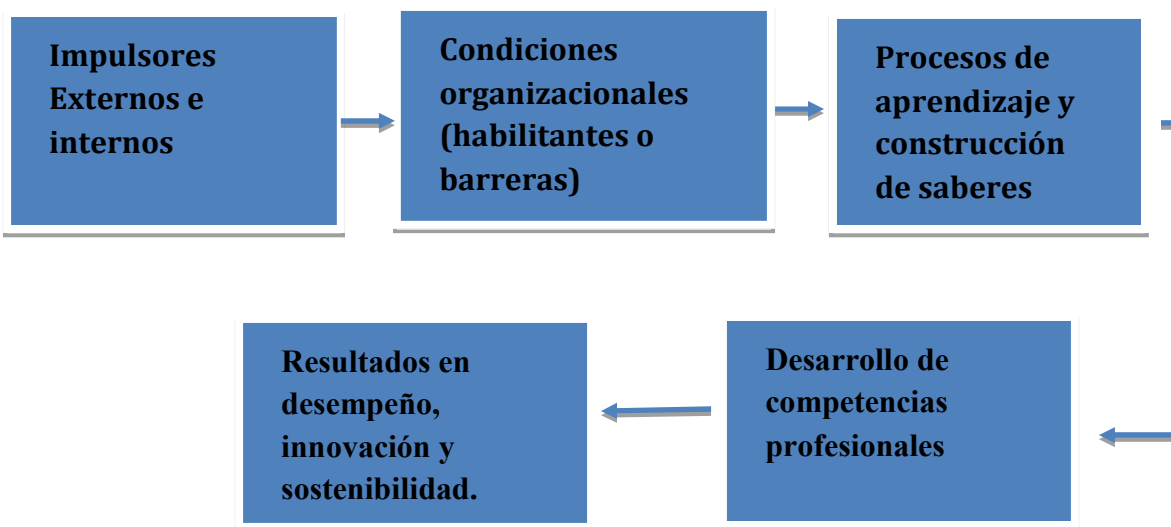
Asimismo, se pueden mencionar condiciones organizacionales: estructuras flexibles, liderazgo facilitador e integración de sistemas habilitan la traducción de inversiones digitales en cambios de procesos y resultados; la presencia de silos, jerarquías rígidas y

baja integración digital actúa como barrera (Delgado, 2016; Denning, 2018; McKinsey & Company, 2018).

Con relación a los procesos de aprendizaje y saberes: la adopción digital activa ciclos de desaprendizaje–reaprendizaje, donde los equipos co-construyen saberes en la interacción con tecnologías y procesos (Argyris & Schön, 1996; Trist & Emery, 1973; San Emeterio, 2023).

Y por último con respecto a las competencias emergentes para los profesionales en ciencias económicas: técnicas (analítica, automatización, sistemas), transversales (colaboración, comunicación, adaptación) y de gestión del cambio alineadas a métricas de negocio (Montoya del Corte & Farías Martínez, 2018; Ramírez-Díaz, 2020; Hoffmann, 2023).

Esto podría traer como resultados la mejoras en productividad, calidad de decisiones y sostenibilidad organizacional cuando el aprendizaje se integra con la estrategia y la medición de resultados (McKinsey & Company, 2018; Adiguzel et al., 2023).



Fuente: Elaboración Propia

En función de lo anterior se pueden identificar algunas dimensiones clave como se detalla a continuación:

1. **Transformación del saber profesional:** La digitalización no solo exige nuevos conocimientos en sistemas de información, automatización y análisis de datos, sino también la disposición a desaprender saberes obsoletos y resignificar el rol profesional (Stassi & Hoffmann, 2025; Britto et al., 2023). Esto implica que los profesionales en Ciencias Económicas deben estar dispuestos a adaptarse a nuevas realidades y desafíos.

2. **Condiciones organizacionales para el aprendizaje:** Las organizaciones que fomentan culturas abiertas, líderes facilitadores y estructuras flexibles favorecen la emergencia de aprendizajes significativos. En contraste, las culturas jerárquicas, sistemas fragmentados y una baja integración digital constituyen barreras críticas para el aprendizaje organizacional (Delgado, 2016; Herrera-Solórzano et al., 2025).
3. **Factores contextuales críticos:** En Argentina, la digitalización se ve afectada por condiciones macroeconómicas inestables, brechas en infraestructura digital y una escasa articulación entre los sectores productivos y educativos. Sin embargo, el auge de herramientas como la inteligencia artificial ofrece nuevas oportunidades para la anticipación y adaptación estratégica (Lara-Haro et al., 2025).

## CONCLUSIONES

En función de todo lo desarrollado previamente se puede indicar que la digitalización redefine las prácticas profesionales en Ciencias Económicas, generando la necesidad de una nueva matriz de competencias que articule el saber técnico, la capacidad de aprendizaje continuo y una comprensión sistémica de los procesos organizacionales. El aprendizaje profesional no debe considerarse como una capacitación aislada; más bien, es un proceso estructural y cultural que atraviesa toda la organización.

Se parte de que la digitalización es un proceso sociotécnico que reconfigura estructuras, cultura y prácticas; su éxito depende de capacidades de aprendizaje organizacional que construyen y resignifican saberes en la práctica, más allá de la mera adopción de herramientas (Argyris & Schön, 1996; Trist & Emery, 1973). La adopción de estas explican la demanda de nuevas competencias: a mayor avance, mayor integración entre habilidades técnicas y socioemocionales en los profesionales en ciencias económicas (Hinojo Lucena et al., 2020; Montoya del Corte & Farías Martínez, 2018).

El valor de negocio emerge cuando se alinean condiciones organizacionales habilitantes con estrategias formativas basadas en desempeño y con medición de transferencia; de lo contrario, la adopción permanece subóptima (Denning, 2018; McKinsey & Company, 2018).

En función de lo anterior se pueden pensar algunas líneas de acción:

- Universitario: diseñar trayectorias curriculares por competencias con prácticas en organizaciones; promover laboratorios sociotécnicos y evaluación basada en desempeño y transferencia (Ramírez-Díaz, 2020; Denning, 2018).
- Empresas: desarrollar comunidades de práctica, mentorías y tableros que conecten indicadores de aprendizaje con resultados operativos y estratégicos (Hoffmann, 2023; McKinsey & Company, 2018).
- Políticas públicas: impulsar programas de upskilling/reskilling sectoriales para pymes y fortalecer la articulación con el sistema científico-tecnológico para acelerar la adopción (Fernández et al., 2022; Motta et al., 2019).

Este trabajo marca la necesidad de fortalecer las interrelaciones entre el sistema universitario, el tejido productivo y las políticas públicas para construir ecosistemas de aprendizaje orientados hacia una digitalización inclusiva y sostenible. Asimismo, se ve un campo para realizar investigaciones empíricas que profundicen en los procesos de construcción de saberes en distintos sectores y regiones, lo que permitirá una mejor comprensión y adaptación a los desafíos del entorno digital en constante evolución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adiguzel, Z., Aslan, B., & SonmezCakir, F. (2023). *Examination of the Strategic Vision of Banks in Digitalization and the Effect of Innovation on Performance and Artificial Intelligence Perception*. *Revista Universidad & Empresa*, 25(44), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12023>
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Basco, A. I., et al. (2018). *Industria 4.0: Fabricando el futuro*. INTAL-BID.
- Basco, R., et al. (2018). *Factores externos e internos en procesos de innovación*.
- Ceseña-Romero, P. I., García-Rivera, B. R., & Olguín-Tiznado, J. E. (2024). *Industria 4.0: Adaptabilidad y Barreras de la Industria Automotriz: Análisis Biblio-Hemerográfico*. *Investigación Administrativa*, 53(134), Julio-Diciembre.
- Delgado, A. (2016). *Digitalízate. Cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile*. AMACOM.
- Fernández, M., et al. (2022). *Políticas públicas y digitalización*.
- Fernández, S. et al. (2022). *Industria 4.0 como sistema tecnológico: Desafíos de la política pública*. CEPAL.
- González Marín, M. del C. (2020). *Saberes administrativos en Cooperativas Venezolanas: Un estudio exploratorio*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89).
- Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I., & Romero Rodríguez, J. M. (2020). *Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales*. *Innovar*, 30(76), 52-63.
- Hoffmann, G. (2023). *ERP, saberes administrativos y profesionales en Ciencias Económicas*. *Revista Academia & Negocios*, 9(2), 141-154.
- Leão, P., Guinlle, G., Rocha, T. N., Azevedo-Rezende, L., & Fleury, M. T. L. (2023). *The digitalization phenomenon and digital strategies in emerging countries: A semi-systematic review*. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(3), eRAMR230059. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230059>
- Martí-Noguera, J. J. (2020). *Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90).
- McKinsey & Company (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey Global Institute.
- Montoya del Corte, J., & Farías Martínez, G. M. (2018). *Competencias relevantes en contaduría pública y finanzas: ¿existe consenso entre empleadores, profesores y estudiantes?* *Contaduría y Administración*, 63(2), 1-18.

- Motta, J., Morero, H. y Ascúa, R. (2019). Industria 4.0 en mypymes manufactureras de la Argentina. Documentos de proyectos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-15.
- San Emeterio, C. (2023). Procesos de aprendizaje de saberes que posibilitan la implementación de tecnologías digitales en empresas manufactureras. Proyecto Consolidar, UNC.
- Schwab, K. (2016). *TheFourth Industrial Revolution*. WorldEconomicForum.
- Stassi, H. M. & Hoffmann, G. E. (2025). De lo virtual a lo ágil: transformaciones organizacionales en la era digital. Facultad de Ciencias Económicas - UNC.
- Trist, E. & Emery, F. (1973). *Towards a Social Ecology*. London: PlenumPress.