

ARTÍCULO DE REVISIÓN

La tendencia en las organizaciones: Equipos ágiles o equipos interdisciplinarios

RESUMEN

La estructura de trabajo actual de las organizaciones ha expuesto la necesidad de requerir equipos que gestionen proyectos y desarrollen productos para trabajar en entornos complejos, con constantes modificaciones y solicitudes, utilizando metodologías que permitan alcanzar los objetivos deseados con mayor productividad, generando ventaja competitiva. El objetivo del presente artículo es revisar cómo las organizaciones, enfocándose en la innovación y en la adaptación, han pasado de enfatizar los pasos y ciclos a perseguir la entrega de valor continuo y aprovechar la diversidad del conocimiento para alcanzar metas. Para ello, se han revisado diversas teorías e investigaciones relacionadas a los equipos interdisciplinarios y equipos ágiles, dos nuevas formas de colaboración en las organizaciones, explorando sus dimensiones y características específicas. Asimismo, este artículo busca resaltar su importancia en las organizaciones con la finalidad de generar un impacto positivo en los distintos frentes de la gestión empresarial. Se concluye exponiendo la sinergia potencial que se encuentra en los equipos interdisciplinarios y en los equipos ágiles, siendo posible crear equipos que tengan ambas características; es decir, la colaboración entre disciplinas y la capacidad de respuesta rápida y adaptable de los equipos ágiles.

Palabras clave: Equipos interdisciplinarios; equipos ágiles; valor continuo; agilidad; gestión empresarial.

Karina Ruth Burgos Del Rosario

karina.burgos@unmsm.edu.pe
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2253-9731>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú

Presentado: 30/11/2023 - Aceptado: 04/02/2024 - Publicado: 30/06/2024

INTRODUCCIÓN

Desde la crisis económica y financiera que tuvo lugar a finales de 2008, el término VUCA, originario del ámbito militar, ha cobrado relevancia al describir el entorno en el que vivimos. VUCA es un acrónimo que engloba conceptos de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad. La volatilidad se refiere a la velocidad constante y acelerada de los cambios, que son rápidos, inesperados, inestables, de gran magnitud y duración incierta. La incertidumbre se relaciona con la imprevisibilidad causada por diversas fuerzas que operan en el entorno, como la globalización, la digitalización, las redes, los cambios geopolíticos, la complejidad empresarial, los avances científicos, la obsolescencia de conocimientos, los cambios en la sociedad y la demografía. Por su parte, la complejidad se deriva de la multiplicidad y la interconexión de estas fuerzas, lo que dificulta la comprensión de las cadenas de causa y efecto. La ambigüedad, como consecuencia de todo lo anterior, conduce a un estado de confusión debido a la falta de claridad y la incapacidad de discernir entre la multiplicidad de significados e interpretaciones en la nebulosa realidad (Valderrama, 2020).

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la rápida evolución de la tecnología, la globalización de los mercados y la creciente demanda de los clientes, las organizaciones se enfrentan a desafíos sin precedentes. Para mantenerse competitivas y adaptarse a un mundo en constante cambio, muchas empresas recurren a nuevos enfoques para la gestión de proyectos y equipos, surgiendo nuevas filosofías de trabajo que está transformando la forma en que las organizaciones operan y entregan valor a sus clientes.

La necesidad de comunicación y colaboración en proyectos que involucran a trabajadores con experiencia especializada suele ser más ambigua y menos definida a comparación de los proyectos industriales. Los métodos ágiles surgen como una solución a la frustración que resulta de intentar aplicar en estos proyectos basados en el conocimiento de los trabajadores enfoques diseñados originalmente para proyectos industriales (Rodríguez, 2013).

Por otro lado, la gestión de proyectos en las organizaciones se caracteriza por la incorporación del elemento “interacción y relaciones de trabajo en equipo” en su gestión. Esto se logra al formar equipos interdisciplinarios, compuestos a menudo por entidades estatales, del sector privado, universidades, autoridades sectoriales, organismos no gubernamentales (ONG), organizaciones locales o internacionales, y la comunidad en general. Este espacio se utiliza estratégicamente para fomentar la colaboración entre los diversos actores y generar nuevos proyectos (Matos de Rojas *et al.*, 2018).

En base a estas premisas, el presente artículo busca explorar las características de los equipos ágiles y de los equipos interdisciplinarios, su importancia y beneficios que brindan a las organizaciones. Además, se analizará cómo la convergencia de los principios y enfoques compartidos entre los equipos ágiles y los equipos interdisciplinarios podría potenciar la entrega de valor y fomentar una colaboración más efectiva.

MÉTODO

El proceso se inició con una exhaustiva búsqueda en bases de datos académicas, publicaciones, tesis, y libros, utilizando términos clave relacionados con los temas de interés. Se aplicaron criterios de inclusión que priorizan la relevancia temática, y la actualidad de las publicaciones, en idiomas español e inglés y sin filtros de ubicación geográfica. Tras la recuperación de una amplia gama de documentos, la evaluación de la calidad se centró en el impacto de la revista, referencias bibliográficas utilizadas y la metodología empleada en los estudios. Se llevó a cabo un análisis de la variabilidad entre los documentos seleccionados, asegurando la fiabilidad y validez de la información revisada. Este enfoque metodológico proporcionó una base sólida para la síntesis y análisis crítico de los hallazgos obtenidos en la revisión bibliográfica.

RESULTADOS

En el siglo XXI, con frecuencia, se promueve la colaboración en equipo. Es natural encontrarla en programas de desarrollo continuo en las escuelas, en instituciones de formación, y es empleada en discursos científicos y populares. Al escuchar estas recomendaciones, se afirman

sin dudar los beneficios que aporta este tipo de trabajo conjunto, pero a menudo pasamos por alto el proceso de cómo llevarlo a cabo (Ruiz Fresquet *et al.*, 2022).

Lucena Fernández (2019) hace referencia a que la reunión de individuos no garantiza automáticamente la constitución de un equipo colaborativo; se deben considerar diversos elementos para que esto ocurra de manera efectiva. Estos elementos son: el ambiente, que permita una máxima base de experiencias, una máxima participación y una mínima intimidación; el liderazgo distribuido, que estimula al máximo la dedicación al problema y permite la más amplia evolución de los integrantes de grupo, y la formulación de objetivos, haciendo referencia a la participación en el planteamiento de objetivos con el fin de que el grupo obtenga un sentimiento de unión colectiva, flexibilidad y libertad de crear y cambiar reglas de acuerdo a las necesidades que surjan en el grupo. A ello se añade el consenso, la comprensión del proceso y la evaluación continua.

Trabajar en equipo implica compartir, discutir y estar dispuesto a ceder; en otras palabras, demanda una gran inversión de energía, compromiso y tiempo. Esto no solo es necesario para llevar a cabo una tarea específica, sino también para establecer vínculos que faciliten el trabajo conjunto. En esos momentos, llegar a acuerdos resulta más desafiante debido a la falta de familiaridad que se tiene con los estilos personales, las perspectivas y las ideas del resto del grupo. En resumen, es necesario intercambiar ideas y familiarizarnos como equipo antes de poder diseñar y mantener la labor de apoyo a las escuelas (Ruiz Fresquet *et al.*, 2022).

De igual modo, trabajar en equipo significa partir de diferencias y llegar a acuerdos que permitan alcanzar los objetivos planteados. En este sentido, Untoiglich y Szyber (2020) indican que, al hablar sobre diferencias, se está hablando de un acto creativo, y de cómo las diferencias impactan en las personas, generando novedad. El proceso de aprendizaje se vincula con la creación de diferencias, expandiendo el espectro de posibilidades. No se enfoca en obedecer, sino en crear nuevos significados.

Equipos interdisciplinarios

A partir de los cuestionamientos y construcciones sobre el trabajo en equipo, la interdisciplina aparece como un concepto interesante a explorar. A lo largo de la historia, la colaboración interdisciplinaria ha enfrentado la etiqueta de algo inalcanzable; esto posiblemente se deba a que durante mucho tiempo se creyó que algunas disciplinas eran más relevantes o tenían conocimientos de mayor jerarquía. También podría ser por la tendencia que tienen las personas de ocuparse de sus propios asuntos sin considerar otras perspectivas, o tal vez porque a los seres humanos nos inquieta la idea de no tener todas las respuestas.

Un equipo interdisciplinario es una colaboración entre individuos que aportan una amplia variedad de conocimientos teóricos y prácticos con el fin de alcanzar una meta compartida mediante un esfuerzo conjunto. En este contexto colaborativo, la responsabilidad es compartida por todos los miembros del equipo, y cada uno tiene un ámbito de acción específico asignado (Raeburn, 2024).

Cuando una empresa constituye un equipo, lo hace considerando las habilidades y recursos tanto individuales como colectivos para optimizar el rendimiento y alcanzar el éxito organizativo. La formación de equipos interdisciplinarios, que fusionan diversas habilidades y disciplinas, requiere de un análisis cuidadoso del proceso de selección para lograr la complementariedad necesaria entre sus miembros (Syntonize, s.f.). Visto de esta forma, la característica distintiva de un equipo interdisciplinario es la diversidad de habilidades, perspectivas y conocimientos que cada miembro aporta desde su área específica. De allí, que para Rojas Acosta y Torrez (2022) la labor interdisciplinaria implica principalmente la colaboración entre colegas en proyectos internos de la institución, destacándose no por su enfoque teórico, sino por su compromiso en la acción y la resolución práctica de problemas relacionados con la enseñanza, la convivencia y el cooperativismo.

A su vez, para Arguedas-Negrini y Carpio-Brenes (2021), la colaboración interdisciplinaria en los proyectos se beneficia de un sólido respaldo por parte de las direcciones

institucionales y de un ambiente caracterizado por el respeto y la aceptación.

La complejidad anima a buscar y compartir conocimientos para abordar las áreas de estudio, trabajo y experiencias. Al descubrir que las disciplinas son limitadas, se reconoce la necesidad de integrar otros saberes y perspectivas para comprender completamente esta realidad (Elichiry, 2009). Asimismo, su finalidad es el logro de propósitos consensuados, la responsabilidad compartida y la valoración de los saberes cognitivos y prácticos de cada integrante (Ministerio de Educación Pública, 2022).

Existen estudios donde se destaca que los equipos interdisciplinarios ofrecen una gama de habilidades y conocimientos que, cuando se combinan de manera efectiva, pueden potenciar la eficiencia y la efectividad de una organización en la resolución de problemas y la consecución de objetivos. Por ejemplo, según lo indicado por Arenas Hernández y López Gil (2023), la estrategia de trabajo colaborativo interdisciplinario se presenta como una herramienta altamente efectiva para el desarrollo profesional de los docentes. La colaboración conjunta facilita la consecución de metas establecidas, tanto en términos de brindar apoyo a los estudiantes como en la transformación de las concepciones y prácticas de orientación y evaluación por parte de los docentes.

En la investigación de Purvis *et al.* (2023), se explora cómo la interdisciplinariedad del entorno impactó en las vivencias de los autores durante su investigación doctoral en la academia británica. Revela que la incertidumbre y la precariedad enfrentadas por estos académicos jóvenes se atribuyen, principalmente, a las estructuras ya existentes en la academia británica, en lugar de derivarse del contexto interdisciplinario en el que se desenvuelven.

En otra investigación, Gutiérrez Rivera y Gómez Bonilla (2017) estudiaron cómo los profesionales de diferentes áreas colaboran para atender las necesidades de los alumnos con discapacidad. Los investigadores concluyeron que el trabajo interdisciplinario es fundamental para asegurar la atención de estos alumnos, ya que permite a los profesionales compartir conocimientos y experiencias para desarrollar planes de intervención personalizados que

aborden las necesidades específicas de cada alumno.

A pesar de las ventajas que ofrecen los equipos interdisciplinarios, aún no se les considera como un aspecto prioritario, lo cual puede deberse al poco consenso que existe en cuanto a su definición e incentivo de esta disciplina, además de las dificultades que se presentan para medir la efectividad de este enfoque (Lewis, 2022). De igual manera, la práctica de la interdisciplinariedad es limitada en entornos educativos debido a la poca motivación en la colaboración entre disciplinas. En este sentido, Lewis (2022) propone promover la aceptación del conflicto, puesto que esto ayuda a que se generen diferentes perspectivas y, por lo tanto, nuevos aprendizajes.

Otra limitación de los equipos interdisciplinarios es su complejidad o falta de orientación para llevarlos a la práctica. Vienni Baptista y Goñi Mazzitelli (2021) mencionan que existen factores dentro de los ámbitos académicos de los países latinoamericanos que no se adecuan a los tiempos que requieren este tipo de equipos. Por ejemplo, dentro de los factores individuales señalan la poca disposición y disponibilidad de los colaboradores a participar de estos encuentros; asimismo, resaltan el papel de la afinidad que existe en el grupo, ya que sin ella no se puede llegar a entender la forma de trabajo del otro. Del mismo modo, otro factor cognitivo es tener un lenguaje en común y pertinente que ayude a que se compartan y comprendan mejor las ideas. Otro factor importante, relacionado a este punto, es que hay pocos espacios comunes, lo que impide que el equipo interdisciplinario se mantenga en el tiempo (Vienni Baptista y Goñi Mazzitelli, 2021)

Por otra parte, los proyectos interdisciplinarios pueden considerarse poco productivos debido a la curva de aprendizaje que los especialistas de diferentes disciplinas pueden experimentar al adaptarse a los proyectos (Goulden *et al.*, 2017, como se citó en Purvis *et al.*, 2023). Esto termina siendo una paradoja puesto que, si bien las organizaciones buscan implementar estos equipos para la resolución efectiva de los problemas, el tiempo que requiere su ejecución es considerado como una desventaja (Goyette, 2016, como se citó en Purvis *et al.*, 2023).

Como se observa, pese a los esfuerzos para implementar la interdisciplina, todavía las organizaciones están orientadas al trabajo disciplinario. A manera ilustrativa, esto sucede en la educación superior del Reino Unido, donde el financiamiento que otorga el gobierno a medidas exitosas como el Marco de Excelencia en Investigación (Research Excellence Framework, o REF) y las revistas académicas de alto impacto, guarda este enfoque más tradicional. De hecho, Christensen *et al.* (2021) sostienen que los enfoques interdisciplinarios reciben menos reconocimiento tanto en el ámbito académico como en las estructuras de financiamiento más amplias. Asimismo, subrayan los desafíos que enfrentan las investigaciones de postgrado interdisciplinarias a comparación de sus contrapartes disciplinarias.

Además, se ha observado que esta situación influye en la elección de proyectos de investigación: algunos investigadores optan por la investigación disciplinaria considerándola una vía más rápida para avanzar dentro de una academia estructurada, mientras que consideran que los proyectos interdisciplinarios son más arriesgados (Byrne, 2014 y Cuevas-García, 2015, como se citó en Purvis *et al.*, 2023). Se enfatiza la necesidad de abordar los procedimientos disciplinarios, administrativos, de evaluación y de reconocimiento si realmente se quiere otorgar valor a la investigación interdisciplinaria.

Siguiendo este orden de ideas, los equipos interdisciplinarios representan un progreso; sin embargo, también plantean desafíos. Exigen que cada miembro comprenda integralmente todo el proceso, y los evaluadores deben perfeccionar sus habilidades técnicas para supervisar lo que hace cada uno. Las empresas deben cumplir con mejorar las distintas habilidades y adoptar un enfoque integrado para alcanzar completamente el potencial de las pruebas continuas (IT Digital Media Group, 2019).

Equipos ágiles

Los equipos ágiles son grupos de personas que trabajan de forma colaborativa para entregar productos o servicios de forma rápida, flexible y adaptable a los cambios. Se basan en los principios y valores de la agilidad, y enfatizan la

colaboración, la comunicación, la transparencia y la adaptación.

Existen alrededor de una docena de métodos ágiles, dentro de los más comunes se pueden nombrar a Scrum, Extreme Programming (XP), Feature-Driven Development (FDD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), y la familia de métodos Crystal (Crystal Clear, Crystal Yellow, etcétera). Otros métodos están basados en los desarrollos Lean o Kanban. Los métodos más usados de los anteriormente mencionados son el Scrum y el XP (Rodríguez, 2013).

Un ejemplo interesante es la metodología Scrum que utiliza equipos ágiles. Según lo comenta Gutiérrez (2021), el Manifiesto Ágil es un conjunto de principios y valores que se definieron en el 2001, cuando 17 desarrolladores se reunieron en Salt Lake City para discutir sobre el desarrollo del *software* y, como resultado, firmaron este manifiesto con cuatro valores y doce principios (ver Figura 1). Los cuatro valores resumidos indican que:

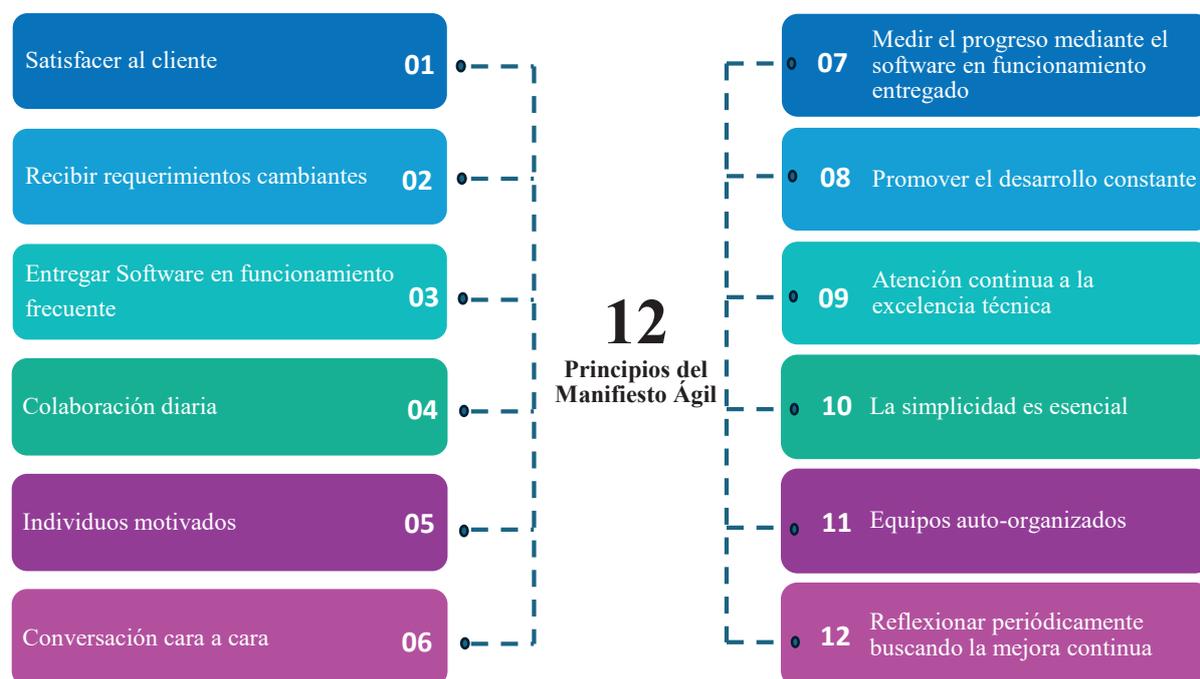
- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Los equipos ágiles son unidades multifuncionales que colaboran de manera estrecha y eficiente para lograr objetivos específicos. A través de procesos iterativos y de una mentalidad de mejora continua, estos equipos están diseñados para responder rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y a las necesidades de los clientes. Su importancia radica en varios aspectos clave:

- **Adaptabilidad.** Los equipos ágiles son flexibles y pueden adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes. Pueden ajustar sus prioridades y tareas en función de las necesidades del negocio y las preferencias del cliente. Esta capacidad de respuesta es esencial en un mundo en el

Figura 1

Principios del Manifiesto Ágil



Nota. Tomado de Focus Cycles, 2020.

que las condiciones pueden cambiar de un día para otro (Pico Pico y Lozada Torres, 2023).

- **Entrega de valor.** Los equipos ágiles se centran en la entrega de valor constante. En lugar de esperar meses o incluso años para lanzar un producto o servicio, los equipos ágiles trabajan en ciclos cortos para entregar incrementos de valor de manera regular. Esto permite a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes de manera más efectiva y mantenerse a la vanguardia en su industria. En este sentido, se comprende que la entrega de valor del equipo es mayor que la suma de las entregas individuales (Rendón, 2023).
- **Colaboración y comunicación.** Los equipos ágiles fomentan la colaboración entre miembros de diferentes áreas, lo que facilita la comunicación y la resolución de problemas de manera más eficaz. La transparencia y la comunicación abierta

son fundamentales para el éxito de los equipos ágiles, lo que promueve un ambiente de trabajo más saludable y productivo (Quixy Editorial Team, 2023).

- **Reducción de riesgos.** La gestión de proyectos ágiles permite una mayor visibilidad y control sobre los riesgos. Al realizar pruebas y ajustes constantes, los equipos pueden identificar y mitigar problemas antes de que se conviertan en obstáculos insuperables (The Codest, 2023).
- **Mejora continua.** La mentalidad ágil impulsa la mejora continua. Los equipos no solo entregan productos o servicios, sino que también evalúan su propio desempeño y buscan oportunidades para mejorar. Esta cultura de aprendizaje constante es un motor de innovación y eficiencia y se resalta la participación del cliente desde el comienzo del proyecto (Hadida y Troilo, 2020).

Asimismo, Prieto (2023) menciona que otros beneficios de las metodologías ágiles son

identificar las tareas que permiten ahorrar tiempo, facilitan la toma de decisiones, y en algunos casos también mejoran la relación entre el equipo y el cliente.

En otra dirección, el sitio web Business Agility Corp (BAC, 2023) señala que muchas empresas han adoptado en cierta medida marcos de trabajo y prácticas ágiles, especialmente los equipos de Tecnologías de la Información (TI), y la mayoría de ellos perciben estos nuevos enfoques laborales como beneficiosos. Sin embargo, se ha observado un estancamiento en el avance hacia la agilidad empresarial debido a la dificultad para abordar los cambios culturales y de liderazgo en las organizaciones.

Desde la perspectiva de BAC (2023), se considera que el siguiente paso crucial implica cambiar la gestión tradicional, basada en el control y la jerarquía, hacia un enfoque más ágil. Esta transición a menudo se enfrenta a la resistencia arraigada en las capas de gestión y dirección que temen a los cambios y que frenan la transformación completa. Aunque puede parecer una utopía lograr que todas las empresas alcancen el estado de agilidad empresarial en su forma más pura, existe una oportunidad real para aquellas organizaciones que estén dispuestas a dar un paso adelante, ya que esto puede otorgarles una ventaja competitiva significativa.

La clave para lograr este cambio reside en abordar activamente la transformación cultural, comenzando específicamente con la gestión de cambios en los procesos que afectan a las personas (agile HR) y la evolución de los estilos de liderazgo (BAC, 2023). Dicho de otro modo, el desarrollo de una cultura ágil requerirá de la colaboración esencial entre las funciones de recursos humanos, la modificación de conductas en el equipo y el respaldo activo del liderazgo. Dentro de este marco, esta cultura se caracteriza por tres componentes: el compromiso, la responsabilidad y el equilibrio.

Por otro lado, una de las desventajas de la formación de equipos ágiles es la falta de comprensión o de conocimiento de la metodología, así como la resistencia al cambio durante el proceso adaptativo. Por ende, es imperativo que se suministre a los integrantes herramientas

ágiles como Scrum y Design Thinking, entre otras, haciendo uso de la tecnología para potenciar en ellos habilidades técnicas, de liderazgo y tecnológicas (Romero Hinojoza et al., 2022).

Las afirmaciones previas destacan la significativa importancia y utilidad de los equipos interdisciplinarios ágiles, subrayando cómo su composición contribuye a la eficiencia y consecución de los objetivos.

Dentro de este marco, resulta importante destacar que cada vez más las metodologías ágiles priorizan la comunicación efectiva tanto interna como con los clientes, así como el trabajo con equipos interdisciplinarios; todo ello ha implicado un cambio en la gestión de proyectos, permitiendo que la entrega de los productos finales se realice en plazos más efectivos (Díaz, 2022). Asimismo, otra ventaja de la integración de metodologías ágiles e interdisciplinarias es que se forman equipos de trabajo más creativos e innovadores, que prestan especial atención al trabajo en equipo que permite tener personas más motivadas en la entrega de un producto de mayor calidad (Díaz, 2022).

Por último, se observa que las organizaciones que emplean metodologías ágiles requieren del desarrollo de nuevas habilidades y apoyo para lograr el avance completo de sus proyectos. Por ejemplo, en el ámbito tecnológico, los desarrolladores han dejado de lado el trabajo en equipos aislados y optan por un enfoque interdisciplinario con el área de Negocios, esto ha generado un trabajo más holístico y un mejor involucramiento en el desarrollo de los proyectos (Díaz, 2022). Sin embargo, a pesar de que implementar trabajos interdisciplinarios genera muchos beneficios, aún existen desafíos que deben ser lidiados con el desarrollo de habilidades como las que promueven las metodologías ágiles. Por todo ello, se puede observar que estas dos variables cada vez más están en sintonía y se pueden emplear en conjunto para mejorar los procesos laborales (IT Digital Media Group, 2019).

DISCUSIÓN

Aunque todos los documentos incorporaron la explicación de términos fundamentales, se dificultó identificar un marco teórico específico que orientara las investigaciones. Además, las

perspectivas teóricas también exhiben diversidad, ya que algunas se centran en las metodologías ágiles, mientras que otras se enfocan en las características de la interdisciplinariedad y la colaboración.

En relación con los equipos interdisciplinarios, retomando la expresión de Arenas Hernández y López Gil (2023), la colaboración conjunta en estos equipos facilita la consecución de metas establecidas, mientras que Gutiérrez Rivera y Gómez Bonilla (2017) concluyeron que el trabajo interdisciplinario permite a los profesionales compartir conocimientos y experiencias para desarrollar planes de intervención personalizados. En oposición, los equipos interdisciplinarios también se enfrentan a desafíos como la poca motivación para colaborar entre disciplinas, mencionado por Lewis (2021), mientras que otra limitación de los equipos interdisciplinarios es su complejidad o falta de orientación para llevarlos a la práctica (Vienni Baptista y Goñi Mazzitelli, 2021). Goulden et al. (2017, como se citó en Purvis et al., 2023) también plantean que los proyectos interdisciplinarios pueden ser considerados como poco productivos porque los especialistas de las diferentes disciplinas pueden tardar mucho tiempo en adaptarse al proyecto.

De otro lado, implementar equipos ágiles en las organizaciones puede traer muchos beneficios, como lo señala Prieto (2023); sin embargo, según las investigaciones revisadas, a pesar de estos beneficios mencionados y comparados, aún son escasas las empresas a nivel global que pueden afirmar que han alcanzado la agilidad empresarial y que han aprovechado al máximo las oportunidades que ofrece un nuevo enfoque de gestión. La razón principal radica en que las propuestas ágiles de trabajo colaborativo y la descentralización en la toma de decisiones representan un cambio cultural demasiado significativo en comparación con el enfoque tradicional de gestión basado en el control y la jerarquía del poder. Como indican Romero Hinojoa et al. (2022), una desventaja relevante es la resistencia al cambio durante el proceso adaptativo; esto da lugar a una resistencia fundamentada en el temor por parte de los niveles directivos y la alta gerencia, lo que genera una barrera en la implementación del cambio.

En relación con las ideas expuestas, en el presente artículo resalta que los equipos interdisciplinarios y los equipos ágiles comparten características esenciales que promueven la colaboración efectiva y la consecución de objetivos. Ambos tipos de equipos valoran la flexibilidad y la capacidad de adaptarse a cambios, fomentando una comunicación abierta y transparente entre sus miembros. Tanto en los equipos interdisciplinarios, centrados en abordar problemas complejos desde diversas perspectivas, como en los equipos ágiles, enfocados en la entrega rápida y frecuente de productos o servicios de calidad, donde la autonomía y la autogestión son aspectos importantes. Además, ambas modalidades priorizan el enfoque en el cliente y están orientadas hacia la consecución de resultados, destacando la importancia de la colaboración, la flexibilidad y la adaptabilidad en entornos de trabajo contemporáneos.

Dentro de este orden de ideas, tanto los equipos ágiles como los equipos interdisciplinarios son enfoques modernos que buscan mejorar la eficiencia y la entrega de valor en el trabajo pero, además, comparten varios principios y enfoques que podrían permitir su coincidencia y colaboración efectiva; es decir, un equipo ágil puede adoptar prácticas interdisciplinarias al fomentar la colaboración entre roles diversos, mientras que un equipo interdisciplinario puede aplicar enfoques ágiles para mejorar su capacidad de adaptación y entrega incremental. La convergencia de estos conceptos puede ser especialmente efectiva en entornos donde la complejidad de los proyectos requiere soluciones innovadoras y flexibilidad. Sin embargo, según la literatura encontrada, no es posible hablar de una perspectiva única para entender si ambos tipos de equipos pueden ser creados como uno solo y, tampoco, las definiciones y características de cómo se deberían conformar.

CONCLUSIONES

En las fuentes bibliográficas se encontraron distintos beneficios de formar equipos interdisciplinarios como obtener múltiples perspectivas para abordar un problema o proyecto dando soluciones más innovadoras; sinergia de habilidades; la promoción del aprendizaje constante al compartirse conocimiento, metodologías y

enfoques; adaptabilidad al abordar los cambios desde distintos puntos de vista, y brindando soluciones integrales y completas. Por otro lado, los investigadores encontraron que los integrantes enfrentan distintos desafíos como dificultades en la comunicación; conflictos de enfoque, tiempo y esfuerzos adicionales para integrar ideas y llegar a consensos, además de requerir de un liderazgo eficaz, resaltando así la responsabilidad de la alta gerencia de brindar a los colaboradores las herramientas necesarias para desarrollar las habilidades que requieren en esta integración.

Mantener una cultura ágil implica la necesidad constante de tener individuos comprometidos, competentes al asumir sus responsabilidades, y que sean equilibrados, centrados en el cliente y dedicados a proporcionar un valor constante y real. Para lograr este objetivo es esencial contar con una alineación de objetivos, un ritmo de trabajo sostenible, confianza y autonomía. Asimismo, los factores que los equipos suelen percibir como beneficiosos tras la adopción de prácticas ágiles tienen que ver con mejoras en la comunicación, alineamiento, mejora del entorno/ambiente, capacidad de respuesta y motivación.

La convergencia entre equipos interdisciplinarios y metodologías ágiles representa una poderosa sinergia en entornos laborales contemporáneos. Aunque la investigación específica sobre esta fusión puede ser limitada, en la práctica se está consolidando en numerosas empresas y contextos académicos. Al combinar la diversidad de habilidades de equipos interdisciplinarios con la agilidad en la gestión de proyectos, no solo se fomenta la innovación y la adaptabilidad, sino que también se optimiza la respuesta a desafíos complejos, impulsando así una cultura de eficiencia y mejora continua en los entornos laborales.

No obstante, esta convergencia trae consigo desafíos significativos, que incluyen dificultades en la comunicación, la integración de metodologías, la definición de roles, la adaptación del liderazgo, las diferencias en ritmos de trabajo y la resistencia al cambio. Estos obstáculos exigen una gestión cuidadosa, una comunicación clara, un liderazgo flexible y una

comprensión profunda de las diversas disciplinas y enfoques para lograr una integración efectiva y así maximizar los beneficios de esta convergencia.

Estos hallazgos tienen importantes implicaciones en la investigación sobre formas de colaboración en las organizaciones, ya que muestran la amplia gama de objetivos, teorías y enfoques metodológicos que influyen en la creación de equipos de trabajo en busca de mayor eficiencia y el logro de objetivos.

REFERENCIAS

- Arenas Hernández, K. y López Gil, K. (2023). Colaboración interdisciplinar: Estrategia de formación docente en escritura en la Universidad. *Lingüística y Literatura*, 44(83), 189-206. <https://doi.org/10.17533/udea.lyl.n83a08>
- Arguedas-Negrini, I., y Carpio-Brenes, M. (2021). Trabajo colaborativo interdisciplinario para la promoción de la educación inclusiva y el éxito escolar de estudiantes de primaria en Costa Rica. *Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 5(2), 124-143. <https://doi.org/10.32541/recie.2021.v5i2.pp124-143>
- Business Agility Corp. (BAC). (2023). Análisis de la Agilidad empresarial. <https://businessagility-corp.com/wp-content/uploads/2023/09/informe-agilidad-empresarial-2023-bac.pdf>
- Christensen, J., Ekelund, N., Melin, M., y Wideén P. (2021). The beautiful risk of collaborative and interdisciplinary research. A challenging collaborative and critical approach toward sustainable learning processes in academic profession. *Sustainability*, 13(9), 4723. <https://doi.org/10.3390/su13094723>
- Díaz, E. (2022, 14 de noviembre). Metodologías Ágiles: garantía del éxito en las organizaciones excelentes. Club excelencia en gestión. <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/blog/metodologias-agiles-garantia-del-exito-en-las-organizaciones-excelentes>
- Elichiry, N. (2009). *Escuela y Aprendizajes. Trabajos de Psicología Educativa*. Manantial.
- Focus Cycles, F. (2020, 19 de noviembre). Una nueva definición de Agilidad. Medium. <https://focuscycles.medium.com/una-nueva-definici%C3%B3n-de-agilidad-fdf2388cdcc3>
- Gutiérrez Rivera, R. y Gómez Bonilla, R. (2017). El trabajo interdisciplinario. Reflexiones del profesor de apoyo sobre su funcionalidad en

- los servicios de educación especial. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 8(15), 58-80. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.290>
- Gutiérrez, G. (2021). *Análisis de dimensiones de gestión en equipos ágiles: autoorganización, autonomía, alineamiento y liderazgo*. [Tesis de doctorado, Universidad Rey Juan Carlos]. <https://www.educacion.gob.es/teseo/impimirFicheroTesis.do?idFichero=BQJd%2FX4W4%2B4%3D>
- Hadida, S. y Troilo, F. (2020). La agilidad en las organizaciones: Trabajo comparativo entre metodologías y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital. *Serie Documentos de Trabajo*, 756. <https://www.econsortor.eu/bitstream/10419/238381/1/756.pdf>
- IT Digital Media Group (2019, 31 de mayo). *Los equipos interdisciplinarios requieren nuevas habilidades y apoyo*. <https://discoverthenew.ituser.es/devops/2019/05/los-equipos-interdisciplinarios-requieren-nuevas-habilidades-y-apoyo>
- Lewis, A. (2022). *Questioning the promise of interdisciplinarity: an ethnography of an interdisciplinary research project*. [Tesis de doctorado, Universidad de Nottingham]. <https://eprints.nottingham.ac.uk/id/eprint/67323>
- Lucena Fernández, I. (2019). *Los grupos y equipos de trabajo* [Tesis de maestría Trabajo de fin de máster, Universidad de Jaén]. https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/8862/1/LUCENA_FERNANDEZ_ISABEL_TFM_FOL.pdf
- Matos de Rojas, Y.; Martina Mejía, M.; Barreto, Y., y Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, 20(2), 226-247. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99356889002/html/index.html>
- Ministerio de Educación Pública. (2022). *Hacia una educación inclusiva. Líneas de acción para los servicios de apoyo educativo que se brindan desde la Educación Especial en el Sistema Educativo Costarricense*. Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. https://ddc.mep.go.cr/sites/all/files/ddc_mep_go_cr/archivos/lineas_de_accion_version_final_2023.pdf
- Pico Pico, M. y Lozada Torres, E. (2023). Implementación de metodologías ágiles en el desarrollo de aplicaciones móviles para programadores inexpertos. *Universidad Y Sociedad*, 15(2), 208-218. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3882>
- Prieto, E. (2023, 16 de enero). *Beneficios de implementar las Metodologías ágiles en las empresas*. Southern New Hampshire University. <https://es.snhu.edu/noticias/beneficios-de-implementar-las-metodologias-agiles-en-las-empresas>
- Purvis, B., Keding, H., Lewis, A. y Northall, P. (2023). Reflexiones críticas de investigadores de posgrado sobre un proyecto de investigación interdisciplinario colaborativo. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(10). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01494-w>
- Quixy Editorial Team. (10 de agosto de 2023, 10 de agosto). The basics of agile methodology and agile software development. <https://quixy.com/blog/what-is-agile-methodology/#q-what-are-the-benefits-and-challenges-of-adopting-agile>
- Raeburn, A. (6 de noviembre de 2024, 24 de febrero2). *Equipos interdisciplinarios: 9 consejos y beneficios*. Asana. <https://asana.com/es/resources/cross-functional-team>
- Rendón, D. (2023). *Herramientas de gestión del conocimiento para equipos de desarrollo ágil en un banco colombiano*. [Trabajo de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32426/Daniel_RendonMonta%c3%b1o_2023.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Rodríguez, J. (2013). *Investigación de los Métodos Ágiles para su implantación en un laboratorio de seguridad eléctrica*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Catalunya]. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/20733/TFM_metodos%20agiles.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rojas Acosta, P. y Torrez, M. (2022). *El rol de los equipos interdisciplinarios en las instituciones educativas: incumbencias y concepciones de los profesionales que sustentan sus intervenciones*. [Tesis de grado, Universidad del Gran Rosario]. <https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/haandle/20.500.14125/134/Inv.%20D-17%20MFN%207203%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Romero Hinojoza, A., Castillo Jaramillo, M. y León Prieto, L. (2022). Metodologías ágiles como herramienta tecnopedagógica: ventajas y desventajas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4296-4315. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2559

- Ruiz Fresquet, J., Llosa, L., Brizuela, A., y Puliafito Hamann, E. (2022). Equipos de trabajo interdisciplinarios en contextos educativos. Reflexiones a partir de experiencias de extensión universitaria. *Praxis Educativa*, 26(3), 1-15. <https://www.redalyc.org/journal/1531/153172468007/html/>
- Syntonize (s.f.). Equipos interdisciplinarios: La clave en las empresas. <https://www.syntonize.com/equipos-interdisciplinarios-la-clave-en-las-empresas/>
- The Codest (2023, 29 de mayo). Benefits of Agile Methodology. <https://thecodest.co/blog/benefits-of-agile-methodology/>
- Untoiglich, G., y Szyber, G. (comp). (2020). *Las promesas incumplidas de la inclusión: prácticas desobedientes*. Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico. <https://content.e-books-helf.de/media/reading/L-14460103-a17f777e46.pdf>
- Valderrama, B. (2020). *Gestión del Talento en la Era Digital*. Editorial EOS Instituto de Orientación Psicológica Asociados.
- Vienni Baptista, B. y Goñi Mazzitelli, M. (2021). Aportes para los estudios sobre Interdisciplina y Transdisciplina: Modalidades, estrategias y factores para la integración. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(94), 110-127. <https://www.redalyc.org/journal/279/27968018005/html/>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Karina Ruth Burgos Del Rosario (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, validación, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).