

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
RECTORÍA BOGOTÁ VIRTUAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

TÍTULO DEL PROYECTO NODO
BARRERAS Y FACILITADORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE
METODOLOGÍAS ÁGILES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS

TÍTULO DE LA DISERTACIÓN
OPTIMIZACIÓN DE COMISIONES ILUMNO MEDIANTE METODOLOGÍAS
ÁGILES

Barreras y facilitadores para adopción de metodologías ágiles (NODO)

Autor(s)

ONIVIS DE JESUS CASTRO CASTRO

Director

LUIS ALBERTO CARDENAS OTAYA

Maestría en Dirección y Administración de Empresas

BOGOTÁ, COLOMBIA

AGOSTO, 2024

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al profesor, **Luis Alberto Cárdenas Otaya**, por su invaluable apoyo, guía y acompañamiento a lo largo del desarrollo de este proyecto. Su dedicación y conocimientos fueron fundamentales para la construcción de esta investigación, permitiendo fortalecer y aplicar los conocimientos adquiridos durante esta especialización.

Agradezco también a los profesores y al cuerpo académico que me brindaron las herramientas necesarias para afrontar este desafío. Su compromiso y entrega fueron esenciales para mi formación y para la realización de este proyecto. Asimismo, extiendo mi gratitud a la institución educativa por proporcionar un entorno de aprendizaje propicio y por los recursos que facilitaron la investigación y desarrollo de este proyecto.

Finalmente, quiero agradecer a todas las personas y organizaciones que de alguna manera contribuyeron al éxito de este trabajo. Su apoyo ha sido un pilar fundamental para lograr los objetivos planteados y avanzar en mi desarrollo profesional.

Resumen

La actual estructura de comisiones para los representantes de servicio en Ilumno presenta limitaciones significativas que afectan la motivación y el rendimiento del equipo, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Para abordar estos problemas, esta investigación propone el diseño de un nuevo modelo de comisiones basado en metodologías ágiles, como Scrum, con el fin de mejorar la transparencia, adaptabilidad y satisfacción laboral. Las metodologías ágiles se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los cambios, lo que las hace idóneas para ajustar el modelo de comisiones a las necesidades dinámicas de los representantes. Sin embargo, la implementación de estas metodologías también enfrenta barreras importantes, como la resistencia al cambio y la necesidad de una transformación cultural dentro de la organización. Esta resistencia se debe, en gran parte, a la arraigada estructura jerárquica y a una cultura empresarial que prioriza la estabilidad sobre la adaptabilidad. No obstante, mediante una gestión efectiva del cambio y una comunicación clara, es posible superar estos desafíos y maximizar los beneficios de las metodologías ágiles, las cuales prometen no solo mejorar el rendimiento y la motivación de los representantes, sino también alinear el modelo de comisiones con los objetivos estratégicos de Ilumno. En última instancia, se espera que este nuevo enfoque contribuya a elevar la calidad del servicio, generando un valor sostenible tanto para la organización como para los representantes de servicio, las universidades asociadas y los agentes involucrados en el proceso.

Palabras clave: metodologías ágiles, modelo de comisiones, satisfacción laboral, adaptación organizacional, Ilumno.

Índice

Contenido

Capítulo 1. Planteamiento del problema	5
Pregunta	8
Objetivos	8
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	9
Justificación	9
Antecedentes específicos o investigativos.....	11
Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.....	19
Participantes.....	19
Técnicas (Instrumentos o herramientas)	20
Grupos Focales	20
Análisis Documental.....	21
Fases del trabajo de campo.....	21
Recolección de información grupo focal:.....	21
Recolección de información análisis documental:	23
Categorización y clasificación.....	24
Capítulo 3. Resultados.....	27
Resultados grupo focal:.....	27
Resultados del Análisis documental:.....	36
Segmentación de resultados por objetivos implicado en el proyecto.....	39
Propuesta Plan de Acción.....	41
Recomendaciones	43
Capítulo 4. Disertación	44
Referencias.....	47
Apéndices o Anexos	51
Apéndice A	51
Apéndice B	52
Apéndice C.....	56

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En el dinámico entorno de los distintos servicios que ofrece Ilumno, la efectividad y motivación de los representantes de servicio desempeñan un papel crucial en el éxito general de la organización. La actual estructura de comisiones para el equipo de relacionamiento, sin embargo, presenta desafíos que impactan directamente en la gestión del desempeño individual y colectivo. Con el propósito de mejorar la transparencia, adaptabilidad y satisfacción laboral, esta investigación se propone evaluar y diseñar un nuevo modelo de comisiones para los representantes de servicio en Ilumno, utilizando metodologías ágiles como marco de trabajo. Esta iniciativa busca no solo optimizar la compensación de los representantes, sino también promover un enfoque más centrado en la individualidad, reconocimiento personalizado y eficacia operativa. A través de la aplicación de metodologías ágiles, se pretende crear un modelo dinámico y adaptable que responda a las necesidades cambiantes del equipo y, al mismo tiempo, contribuya con la eficiencia y mejora de la gestión del área de relacionamiento, así como en la correcta medición de los indicadores operativos y resultados exactos de la cantidad de rematriculas y recupero que son gestionados individualmente por cada representante periodo a periodo.

Las metodologías ágiles, especialmente aquellas basadas en principios como los de Scrum, presentan una serie de beneficios fundamentales que justifican su aplicación en el diseño de un nuevo modelo, así como la evaluación de un proceso ya existente. La adaptabilidad, esencial en un entorno empresarial dinámico, permite ajustar el modelo según las cambiantes necesidades y expectativas. Las metodologías ágiles "permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno" (Garrido, 2023). La transparencia y las retroalimentaciones continuas aseguran una comprensión clara del progreso, facilitando la identificación

temprana de mejoras y la alineación constante con los requisitos del cliente. Además, el proceso de desarrollo eficiente de las metodologías ágiles, caracterizado por la resolución rápida de problemas, acelera la implementación de funcionalidades clave del modelo de comisiones. Este enfoque centrado en el cliente no solo garantiza la satisfacción operativa sobre el modelo de comisiones, sino que también fomenta un ambiente de alta confianza, donde la colaboración efectiva y la comunicación abierta son fundamentales para el éxito del proyecto. La combinación de estos elementos se traduce en una mayor velocidad de desarrollo, permitiendo la entrega oportuna de soluciones efectivas para cualquier desafío específico que llumno pueda enfrentar en relación con las comisiones de sus representantes de servicio.

La esencia de estas metodologías radica en la combinación de métodos de desarrollo de nuevos productos con ciclos de vida incrementales o evolutivos, proporcionando así un enfoque sistemático a lo largo de todo el proyecto. La flexibilidad inherente a las metodologías ágiles permite adaptarse eficazmente a los cambios y ajustes que puedan surgir en el desarrollo del proyecto, maximizando la capacidad de respuesta ante las necesidades cambiantes. En este sentido, la adopción de metodologías ágiles no solo optimiza la eficiencia del desarrollo, sino que también fomenta una gestión dinámica y adaptativa que es esencial para el éxito de proyectos en constante evolución. En el artículo [¿Qué es la metodología Agile y cuáles son sus principales ventajas?](#) El autor nos dice que "El objetivo de la metodología Agile es desarrollar un producto o servicio de calidad cubriendo las necesidades de urgencia en la entrega para los clientes" (Asociación para el Progreso de la Dirección [APD], 2023).

La aplicación de metodologías ágiles destaca la importancia primordial del cliente en el proceso de desarrollo. En este contexto, el cliente no solo es considerado como un destinatario final del producto, sino como un colaborador activo cuya retroalimentación y participación son fundamentales. El desafío clave radica en la necesidad de aportar valor de manera rápida y constante a la gestión que realizan los representantes de servicio, así

como a la empresa a lo largo de todo el proyecto. Este enfoque no solo asegura que las expectativas del cliente sean satisfechas de manera continua, sino que también facilita la adaptación a cambios en los requisitos, asegurando que el producto final sea verdaderamente alineado con las necesidades de los usuarios finales, alumno y los agentes de servicio. Según Arango Bustamante et al. (2021), el uso de metodologías ágiles como Scrum y Lean en proyectos de consultoría ha generado mejoras significativas en la organización y sincronización del equipo de trabajo, la gestión oportuna de impedimentos, y la satisfacción del cliente gracias a entregas incrementales y seguimiento continuo, en este sentido, el desafío de aportar valor rápidamente destaca la importancia de una planificación y ejecución ágiles. No cumplir con esta premisa implica no solo una demora en la entrega del valor esperado, sino también la posibilidad de perder de vista las necesidades de diseñar un nuevo modelo de comisiones, constituyendo un obstáculo significativo en la implementación efectiva de las metodologías ágiles.

De la misma forma la adaptación al cambio puede representar un desafío significativo en la implementación de metodologías ágiles debido a la naturaleza misma de estas metodologías. Sin embargo, en la práctica, las empresas a veces encuentran oposición interna debido a estructuras jerárquicas arraigadas y a una cultura empresarial tradicional que da más importancia a la estabilidad que a enfrentar lo desconocido. La implementación de metodologías ágiles implica un cambio cultural significativo, en el cual los equipos necesitan ajustarse a la idea de adaptarse rápidamente a situaciones nuevas y de aprender de los errores en lugar de castigarlos. Además, la falta de experiencia y comprensión sobre las metodologías ágiles puede generar temor y resistencia entre los miembros del equipo, dificultando aún más la transición. La adaptación al cambio, aunque es esencial para el éxito de las metodologías ágiles, puede encontrar resistencia en las estructuras organizativas tradicionales, lo que dificulta la implementación exitosa de estas metodologías.

Para concluir se podría decir, que la adopción de metodologías ágiles en un proyecto puede traer consigo tanto beneficios como desafíos. En el lado positivo, la flexibilidad, la adaptabilidad y la respuesta rápida a cambios proporcionadas por las metodologías ágiles pueden mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente. Sin embargo, en el lado negativo, la resistencia al cambio, la falta de comprensión y la dificultad para adaptarse a un enfoque más dinámico pueden generar desafíos iniciales. La gestión del cambio y la necesidad de una comunicación efectiva son necesarias para superar las barreras y maximizar los beneficios de las metodologías ágiles. Con relación al propósito de abordar el problema en Ilumno, dirigido a un grupo específico de la organización, es probable que surjan resistencias. Esto se debe a la existencia de un modelo de comisiones establecido para los representantes de servicio, el cual, aunque no satisface completamente las necesidades y expectativas de los agentes, ya está arraigado. Por otra parte, no dejando de lado las ventajas de estas metodologías, es importante resaltar que al evaluar el modelo actual y compararlo con el establecido para los representantes de ventas, este nuevo modelo generaría valor al proceso operativo, a las universidades y a los agentes de servicio.

Pregunta

¿Cuál es el efecto de implementar una estrategia basada en metodologías ágiles, desde la gestión de proyectos, para mejorar la calidad de la atención en el área de relacionamiento por parte de los representantes de servicio en Ilumno?

Objetivos

Objetivo general

Proponer una estrategia basada en metodologías ágiles desde la gestión de proyectos para mejorar la calidad de la atención en el área de servicio de la compañía Ilumno.

Objetivos específicos

Identificar las causas raíz y los factores que afectan la calidad de la atención en el área de servicio de Ilumno mediante un análisis detallado.

Evaluar el estado actual de estas causas y factores, y cómo se están abordando desde la gestión de proyectos, utilizando metodologías ágiles.

Proponer un plan que incluya un modelo de comisiones ajustado a las necesidades del área de servicio e incorpore prácticas ágiles y procedimientos específicos para la etapa de rematricula, con el objetivo de mejorar la eficiencia y efectividad del contacto y seguimiento por parte de los representantes de servicio.

Justificación

En la actualidad, las metodologías ágiles se han convertido en una herramienta esencial en la gestión de proyectos debido a su flexibilidad, adaptabilidad y capacidad para responder a los cambios en el entorno. Sin embargo, a pesar de su popularidad, todavía existe una falta de comprensión clara sobre su eficacia real en diferentes contextos y tipos de proyectos. Este proyecto de investigación se justifica porque permitirá evaluar críticamente el impacto de las metodologías ágiles en la gestión de proyectos, determinando si son efectivas en diversos contextos. Esta evaluación es crucial, ya que una comprensión clara del impacto de las metodologías ágiles puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones informadas sobre su adopción.

La necesidad urgente de replantear la estructura de comisiones para los representantes de servicio en Ilumno mediante metodologías ágiles se deriva de las evidentes limitaciones que impactan directamente en la gestión laboral y, por ende, en la

calidad del servicio brindado. Las carencias identificadas, como la falta de motivación, el bajo rendimiento y la insatisfacción del equipo, generan una disminución en la eficacia de los representantes de servicio y complican la comunicación de las políticas de comisiones. Este escenario, caracterizado por la falta de transparencia y la necesidad de un enfoque más centrado en el rendimiento individual y colectivo, afecta la calidad del servicio ofrecido a los clientes, aliados y estudiantes de Ilumno.

La investigación propuesta se centra en evaluar críticamente las deficiencias del modelo de comisiones actual y diseñar un nuevo enfoque utilizando metodologías ágiles. Este cambio estratégico tiene como objetivo primordial mejorar la motivación, rendimiento y satisfacción de los representantes de servicio, alineándolos de manera más efectiva con los objetivos estratégicos y valores fundamentales de Ilumno.

Aportes de la Investigación al Sector Asociado

La revisión y rediseño de la estructura de comisiones con metodologías ágiles no solo resuelve problemas inmediatos, sino que también establece bases para el éxito futuro de Ilumno. La implementación de estas metodologías permitirá:

1. **Mejorar la motivación y rendimiento:** Alinear las comisiones con metodologías ágiles fomenta la motivación y el rendimiento, promoviendo transparencia, colaboración y mejora continua.
2. **Incrementar la satisfacción del personal:** Un enfoque ágil crea un sistema más justo y equitativo, aumentando la satisfacción laboral al reconocer y recompensar el esfuerzo y los logros.
3. **Optimizar la calidad del servicio:** La mejora en la motivación y satisfacción se traduce en un mejor servicio a clientes, aliados y estudiantes, elevando la calidad general.
4. **Contribuir al desarrollo organizacional:** Este proyecto ofrece una guía práctica para otras organizaciones en la implementación de metodologías ágiles en sistemas de incentivos, fomentando su adopción en diversos sectores.

El proyecto titulado “Propuesta desde la Gestión de Proyectos para Mejorar la Estructura de Comisiones de Representantes de Servicio en Ilumno mediante Metodologías Ágiles” se justifica por su capacidad para aportar información valiosa a las organizaciones y mejorar la gestión de proyectos. Los beneficios para el sector educativo y de servicios incluyen mejoras en la calidad del servicio, satisfacción y motivación del personal, beneficiando a todos los stakeholders.

Antecedentes específicos o investigativos

A continuación, se presentan diferentes investigaciones desde el campo nacional e internacional relacionados con este proyecto de investigación de evaluar y diseñar un nuevo modelo de comisiones por medio de las metodologías ágiles para los representantes de servicio en Ilumno, el cual se enfoca en el diseño y desarrollo de un modelo de comisiones específicamente diseñado para el ámbito de centros de llamadas (call centers) o procesos de Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO), con un enfoque particular en la gestión de ventas y la permeancia en el sector de la educación superior en Latinoamérica.

De acuerdo con la investigación de Gómez y Salcedo (2023) Plan de mejoramiento para solucionar el problema de asistencia de los agentes telefónicos en la organización inter contact group, que los incentivos, son métodos y medios para mantener motivados constantemente a los empleados. Esto es valorar el trabajo de los empleados con una retribución extra a su trabajo, por lo que son bastante importantes dentro de las organizaciones, mediante los incentivos los trabajadores pueden sentirse más a gusto en una organización y trabajar de mejor manera y más eficiente.

Con el aporte anterior se concluyó que los incentivos no deben limitarse a los representantes de ventas, ya que los agentes de servicio en el ámbito educativo también realizan labores que requieren esfuerzo. Dado que su rendimiento se mide por la cantidad de rematriculas, deberían recibir una comisión justa que valore su trabajo y garantice una evaluación transparente.

No obstante Cardona, Morelos y Caraballo (2022) realizaron la investigación, Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura, analizan la incidencia de las bonificaciones en los resultados de los equipos de ventas, demostrando empíricamente que la bonificación aumenta tanto las ventas como el número de clientes. Los hallazgos anteriores indican que la clave para aumentar las ventas radica en la orientación del equipo hacia los clientes, la innovación y los incentivos, que han demostrado con rigor científico su influencia en el desempeño de las ventas.

Esta investigación destaca la importancia de los incentivos, especialmente las bonificaciones, en el desempeño de los equipos de ventas. Se refuerza que la orientación hacia el cliente, la innovación y los incentivos efectivos son clave para aumentar ventas y clientes. Estos hallazgos respaldan la idea del proyecto propuesto, sugiriendo que un sistema de comisiones eficiente puede mejorar el desempeño de los representantes de servicio en Ilumno.

Así mismo con la investigación de Triana, Vivas y Gómez (2021) Exportación de Servicios en Call Center, sostienen que teniendo en cuenta la experiencia existen otras formas en que los Call Center pueden motivar a sus empleados, mediante actividades recreativas y de bienestar, en la que la empresa se vea beneficiada en productividad y sus empleados reciban incentivos por dicho esfuerzo realizado.

Aunque los incentivos no monetarios pueden motivar a los empleados, es crucial establecer un modelo de comisiones para los asesores de atención al cliente, respaldado por KPI's que reconozcan su desempeño. Este sistema no solo incentivaría un rendimiento destacado, sino que también garantizaría un reconocimiento justo por su contribución al éxito de la empresa y la satisfacción del cliente.

Por otra parte, Romero (2021) en su trabajo de investigación "Thank you for calling": Experiencias de los jóvenes trabajadores de call centers bilingües en la ciudad de Bogotá, menciona que es importante aclarar que el pago en los call centers funciona de acuerdo a un salario base que se puede aumentar según el desempeño del agente, que se

mide a través de las métricas; en una de las publicidades para reclutar agentes de la empresa Concentrix se dice que el salario base de 1'900.000, se puede aumentar hasta 1'400.000 adicionales por bonificaciones.

La investigación destaca la implementación de un techo de comisión en el call center, subrayando la importancia de definir incentivos claros para los asesores de ventas y servicio. Este techo establece límites en las recompensas monetarias y resalta la necesidad de esquemas de incentivos motivadores. Al definir metas alcanzables y recompensas atractivas, se fomenta el compromiso y desempeño sobresaliente de los asesores, lo que mejora la satisfacción, retención y rendimiento económico de la empresa.

Según la investigación de Rosales y Llanos (2020) Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES, es claro que la inversión en el capital humano genera beneficios tanto para la organización como para el empleado, y esta incrementa la probabilidad de supervivencia y éxito de la pequeña y mediana empresa, es por ello, que el avance en el entendimiento del efecto de la inversión en capacitación es fundamental en un país en vías de desarrollo cómo México.

La investigación subraya que invertir en el capital humano genera un ambiente laboral positivo y motivador. Esto aumenta el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que reduce la rotación laboral y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

En el estudio realizado por Vásquez et al. (2022) titulado "Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021", se encontró que existe una relación significativa entre el clima laboral y la rotación de personal, con un coeficiente de correlación negativa de -0,578, lo que indica que un mejor clima laboral reduce la rotación de personal en la organización.

Por lo tanto, mejorar el clima laboral es esencial no solo para reducir la rotación de personal, sino también para optimizar el modelo de comisiones. Un ambiente de trabajo positivo y motivador puede aumentar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que a su vez refuerza la efectividad de un sistema de comisiones bien diseñado. Esto no

solo contribuye a la estabilidad organizacional, sino que también potencia la productividad y disminuye los costos asociados con la alta rotación y la insatisfacción laboral.

En la investigación "Afiliación partidaria e incentivos individuales: Asignaciones en comisiones de la Cámara de Diputados de Chile, 1990-2018", Mimica y Navia (2022) analizan cómo los incentivos individuales y la afiliación partidaria influyen en la asignación de comisiones en la Cámara de Diputados chilena. La investigación concluye que las características específicas del distrito y la experiencia profesional del legislador son determinantes clave en la membresía de comités.

Así pues, esta dinámica de asignación, basada en incentivos individuales, subraya la necesidad de adoptar un enfoque personalizado en la estructura de comisiones. Al centrarse en las características y especializaciones individuales, se puede maximizar la eficiencia y efectividad en la asignación de roles dentro de la organización, lo que, a su vez, podría mejorar el rendimiento y la satisfacción de los involucrados en el proceso.

Según la investigación titulada *Conformación de Equipos Ágiles para el Desarrollo de Software: Revisión de Literatura*, Sáenz et al. (2018) analizaron la importancia de los equipos autogestionados y la metodología Scrum en la mejora de la productividad y eficiencia en proyectos de desarrollo de software. Este estudio destaca cómo la implementación de equipos autogestionados facilita la comunicación y adaptación a los cambios del entorno, factores esenciales para el éxito de los proyectos en la industria del software.

Por lo tanto, implementar un modelo de comisiones basado en metodologías ágiles, como Scrum, no solo incrementará la transparencia y motivación de los representantes de servicio en Ilumno, sino que también mejorará su rendimiento, asegurando que el sistema de comisiones se ajuste a las necesidades cambiantes del equipo y de la organización.

En el artículo titulado "Comprendiendo la Aplicabilidad de Scrum en el Aula: Herramientas y Ejemplos," Kuz, Falco y Giandini (2018) explican cómo las metodologías ágiles, particularmente Scrum, pueden ser adaptadas al entorno educativo para mejorar la

autoorganización y cooperación entre los estudiantes, lo cual a su vez fomenta un aprendizaje más efectivo y colaborativo.

En consecuencia, la implementación de Scrum en la mejora de la estructura de comisiones en Ilumno podría fomentar un entorno de trabajo más colaborativo y transparente. Esto no solo incrementaría la motivación de los representantes, sino que también optimizaría su rendimiento, alineando mejor sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la empresa, logrando así un impacto positivo en la satisfacción tanto del equipo como de los clientes.

En el artículo "Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática", Hernández et al. (2019) analizan las métricas utilizadas para medir la productividad en equipos ágiles. La investigación identifica 21 métricas clave, destacando la importancia de la entrega frecuente de software y la creación de valor en el producto, enfocándose en el desempeño organizacional y la gestión de proyectos.

Por consiguiente, la aplicación de metodologías ágiles acompañadas de métricas bien definidas en cualquier área de una organización facilita la optimización de procesos y la entrega de resultados de alta calidad. Al implementar un enfoque basado en la medición continua del desempeño, es posible identificar oportunidades de mejora de manera constante, lo que promueve una cultura de aprendizaje y adaptación que se traduce en mayor eficiencia y efectividad organizacional, alineando los objetivos operativos con las necesidades del negocio.

Por otra parte, Vélez et al. (2018) en la investigación "Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones", realizan un recorrido histórico sobre la evolución de la gestión de proyectos como profesión formal. Se destacan las metodologías más reconocidas, como PMI y PRINCE2, y se enfatiza en la importancia de seleccionar la metodología adecuada según las características del proyecto para asegurar su éxito.

Así mismo, se puede decir que implementar metodologías ágiles en la gestión de proyectos de comisiones puede mejorar significativamente la eficiencia y adaptabilidad de la organización. Este enfoque no solo se alinea con las mejores prácticas internacionales, sino que también promueve un entorno dinámico que responde rápidamente a los cambios, optimizando los resultados y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de Ilumno.

En la investigación de Marchesini da Costa, Cabral y Macchione (2020), se exploraron los dilemas en la implementación de programas de incentivos ligados al desempeño en la seguridad pública. Los autores destacaron que, aunque los incentivos pueden motivar y mejorar el rendimiento de los empleados, también enfrentan desafíos significativos, como la falta de adaptación de las metas a las realidades locales y la resistencia organizacional. Esta investigación resalta la importancia de diseñar cuidadosamente los sistemas de incentivos para evitar resultados adversos y maximizar su efectividad en mejorar la productividad y motivación de los empleados.

Por lo tanto, la implementación de un sistema de incentivos adaptado a las necesidades y realidades de los representantes de servicio, mediante el uso de metodologías ágiles, puede mejorar significativamente su motivación y rendimiento. Este enfoque permite una mejor alineación de las metas individuales con los objetivos organizacionales, optimizando el proceso de rematrícula y contribuyendo al éxito general del proyecto.

Respecto a la adopción de metodologías ágiles, encontramos que Flores et al. (2022) en su investigación se analizan los desafíos organizacionales en la implementación de metodologías ágiles en pequeñas y medianas empresas de tecnología de la información (PyME TI). Los autores concluyen que la falta de compromiso de la gerencia y la resistencia al cambio son barreras significativas que afectan la motivación y la productividad de los empleados durante la adopción de estas metodologías. Este estudio resalta la importancia de una alineación estratégica y un compromiso gerencial efectivo para maximizar los

beneficios de las metodologías ágiles en la mejora de los procesos y en la motivación de los equipos de trabajo.

En este contexto, en la investigación de García, Martens, Penha y Martens (2023), se exploran los desafíos asociados con la adopción de metodologías ágiles en una startup brasileña de software. Los autores identificaron que la orientación emprendedora dentro de la organización juega un papel crucial en la superación de estos desafíos, mejorando la motivación y la productividad del equipo. Se destaca que la implementación de metodologías ágiles requiere un fuerte apoyo gerencial y un entorno que fomente la innovación y la autonomía, lo que resulta en un aumento de la motivación de los empleados y, en última instancia, en una mejora de la productividad.

Por lo tanto, la aplicación de metodologías ágiles en la reestructuración de comisiones para los representantes de servicio en Ilumno puede incrementar significativamente la motivación y productividad de los empleados. Este enfoque no solo permite adaptar los incentivos a las necesidades dinámicas del equipo, sino que también asegura una mayor alineación con los objetivos estratégicos, optimizando el proceso de rematrícula y contribuyendo al éxito del proyecto.

En la investigación de Mesquita et al. (2021), se analiza cómo la orientación emprendedora en las organizaciones contribuye significativamente al uso de metodologías ágiles en la gestión de proyectos. Los autores encontraron que factores como la innovación, la toma de riesgos y la proactividad dentro de la empresa son cruciales para mejorar la motivación y la productividad del equipo, al facilitar la adopción exitosa de metodologías ágiles. Este estudio subraya la importancia de un entorno organizacional que fomente la autonomía y la competitividad para maximizar los beneficios de las metodologías ágiles en el contexto laboral.

Así mismo, la aplicación de metodologías ágiles en la reestructuración de comisiones en el nuevo modelo puede incrementar significativamente la motivación y productividad de los empleados. Este enfoque no solo permite adaptar los incentivos a las necesidades dinámicas del equipo, sino que también asegura una mayor alineación con los

objetivos estratégicos, optimizando el proceso de rematricula y contribuyendo al éxito del proyecto.

La revisión de la literatura respalda el nuevo modelo en Ilumno, confirmando que las metodologías ágiles mejoran la eficiencia, flexibilidad y productividad en proyectos. En call centers y outsourcing, se subraya la necesidad de extender incentivos y comisiones a los agentes de servicio, quienes juegan roles cruciales. Un sistema de comisiones bien diseñado motiva y mejora tanto el rendimiento de los representantes de ventas como la satisfacción y eficiencia de los agentes de servicio.

Capítulo 2. Generalidades metodológicas del proyecto nodo.

El enfoque de investigación que enmarca este proyecto es cualitativo. La investigación cualitativa permitirá la exploración en profundidad de las percepciones, experiencias y opiniones de los representantes de servicio, ofreciendo perspectivas valiosas sobre los aspectos subjetivos de la optimización de comisiones. Este enfoque se centra en comprender cómo los representantes perciben y experimentan la estructura de comisiones y cómo el enfoque ágil puede influir en ella. Utilizando metodologías cualitativas, como grupos focales, se obtendrá una visión detallada de las experiencias y opiniones de los participantes. La triangulación de datos cualitativos fortalecerá la validez y la fiabilidad de los hallazgos al permitir una convergencia de evidencia, reduciendo los sesgos inherentes a enfoques individuales. Este enfoque proporcionará una comprensión profunda y holística, apoyando la formulación de recomendaciones prácticas y la implementación efectiva de un nuevo sistema de comisiones en Ilumno.

Participantes

Los participantes en esta investigación provienen del **Universo** de Ilumno LATAM, específicamente del equipo de gestión operativa de universidades en Centroamérica, HEP, así como de las instituciones nacionales Politécnico y Areandina. El **Población** objetivo abarca a los equipos de áreas funcionales, técnicas y operativas que influyen directamente en los procesos de servicio.

La **Muestra** seleccionada para el estudio está compuesta por el equipo de expertos, supervisores y especialistas en CRM de Relacionamiento de Ilumno. Estos participantes fueron elegidos debido a su profundo conocimiento en la gestión de relaciones y su papel clave en los procesos operativos que impactan la calidad del servicio. Su elección responde a la necesidad de obtener una perspectiva específica y fundamentada sobre la implementación de un nuevo modelo de comisiones en el área de servicio.

Al centrarse en este grupo, se busca una caracterización precisa del impacto que un modelo de comisiones puede tener en las operaciones diarias y en la motivación del personal clave. La diversidad en la experiencia y funciones de los participantes permite obtener una visión integral sobre cómo los cambios propuestos en la estructura de incentivos afectarán el rendimiento y la satisfacción en diferentes niveles de la organización.

Técnicas (Instrumentos o herramientas)

En este proyecto, se han seleccionado dos instrumentos clave para recopilar información sobre la implementación de metodologías ágiles en Ilumno: **grupos focales** y **análisis documental**. La elección de estos métodos responde a la necesidad de entender en profundidad cómo las metodologías ágiles pueden integrarse eficazmente en el entorno empresarial de Ilumno, alineándose con la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para el éxito del proyecto.

Grupos Focales

El grupo focal se emplea para facilitar discusiones grupales entre los representantes de servicio, explorando sus opiniones y sugerencias sobre el modelo de comisiones actual y posibles mejoras. Este enfoque permite una interacción dinámica, donde los participantes pueden construir sobre las ideas de otros, generando insights colectivos. Además, fomenta un ambiente de confianza y colaboración, permitiendo la expresión abierta de opiniones y la propuesta de soluciones innovadoras. Este proceso no solo enriquece el diseño del nuevo modelo de comisiones con información cualitativa valiosa, sino que también aumenta la participación y compromiso de los empleados, lo que mejora la aceptación y éxito del nuevo sistema.

Análisis Documental

El análisis documental se centra en la revisión de informes y registros clave como el **Modelo de Gestión de Estudiantes** y las **Especificaciones de Admisiones CRM**. Este instrumento es crucial para evaluar y mejorar el modelo de comisiones actual, ofreciendo una visión integral de la eficacia del sistema vigente. A través de este proceso, se identifican áreas de mejora y se evalúa el impacto de decisiones pasadas, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque asegura que las estrategias implementadas sean efectivas y estén alineadas con los objetivos institucionales de Ilumino, contribuyendo a un modelo de comisiones más eficiente y adaptado a las necesidades de la organización.

En conjunto, estos dos instrumentos ofrecen una comprensión exhaustiva y fundamentada de cómo las metodologías ágiles pueden ser aplicadas para mejorar la estructura de comisiones en Ilumino, asegurando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del personal involucrado.

Fases del trabajo de campo

Recolección de información grupo focal:

Selección de participantes: dos expertos por universidad, dos Especialistas de CRM, dos supervisores de servicio y el jefe de CRM Funcional. Lo que da un total de trece participantes.

Fecha de la sesión: mayo 6 de 2024

Cantidad de asistentes: 13

ANDINA: 3

POLI: 2

UDI: 3

USAM: 2

CRM FUNCIONAL: 3

Envió de correo: abril 25 de 2024, haciendo la solicitud formal del espacio con los expertos de la línea de servicio, debido a que ellos manejan un tiempo de conexión laboral.

Documentación: Excel con los puntos expuestos por los participantes, organizado por universidad y área.

Moderador: Onivis Castro.

Medio de comunicación: Microsoft Teams.

Durante el espacio se abordaron 10 preguntas lo que permitió cubrir los temas relacionados con el modelo actual de comisiones para los representantes de servicio, el espacio fue de 2 hora por medio de Teams.

Segmentación de preguntas grupo focal:

Conocimiento de Metodologías Ágiles: ¿Qué conocimiento tienen sobre metodologías ágiles? ¿Alguno de ustedes ha trabajado con estas metodologías anteriormente?

Percepción del Modelo Actual: ¿Qué opinan del modelo actual de comisiones en Ilumno para el equipo de relacionamiento? ¿Cuáles creen que son sus principales fortalezas y debilidades?

Adaptabilidad a Cambios: ¿Cómo creen que el modelo actual de comisiones se adapta a los cambios en el entorno empresarial de Ilumno?

Expectativas del Nuevo Modelo: ¿Cuáles son sus expectativas sobre el nuevo modelo de comisiones? ¿Qué características creen que deberían ser prioritarias?

Flexibilidad del Modelo: ¿Qué aspectos del nuevo modelo de comisiones deberían ser flexibles para adaptarse mejor a cambios futuros en la empresa?

Control de Rematriculas: ¿Cómo consideran que debería ser el sistema de comisiones aplicable a Dynamics para controlar las rematriculas de los expertos de relacionamiento?

Identificación de Etapas de Rematricula: ¿Qué métodos sugieren para identificar y gestionar las etapas de matrícula de cada estudiante de manera eficiente?

Listas de Gestión: ¿Qué características deberían tener las listas de gestión para ser efectivas en el nuevo modelo de comisiones?

Implementación en Dynamics: ¿Qué funcionalidades creen que son esenciales en Dynamics para soportar el nuevo modelo de comisiones?

Retroalimentación y Mejoras: ¿Cómo les gustaría recibir y proporcionar retroalimentación sobre el nuevo sistema de comisiones para asegurar su mejora continua?

La información se puede consultar en el (Apéndice A) y el soporte de asistencia en el (Apéndice D).

Recolección de información análisis documental:

Repositorio de información consultado: SharePoint Ilumno, carpetas de operaciones y portafolio de proyectos.

Solicitud de acceso a carpetas: Envío de correo al gerente de la PMO, para solicitud formal a las carpetas del 08 al 11 de julio.

Documentación: Excel organizado por instrumento de consulta, con los extractos más relevantes para el proyecto. Del 15 al 19 de julio.

Cantidad de documentos relacionados: total se revisaron 6 documentos relacionados con la investigación.

Analista documental: Onivis Castro

Base de datos:

Documento	Ruta
MODELO DE GESTIÓN DE ESTUDIANTES HEP	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones
Especificaciones de Admisiones CRM	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones
Objetivo de los representantes de ventas	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones
Metas USAM Relacionamiento	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones

MODELO DE GESTIÓN DE REMATRICULA	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones
Modelo híbrido de gestión de proyectos	SharePoint/Portafolio de proyectos/Comité Directivo

Nota: Elaboración propia.

Esta información puede ser consultada en el (Apéndice B).

Categorización y clasificación

En la investigación llevada a cabo, la categorización y clasificación de datos fueron procesos cruciales para garantizar un análisis riguroso y sistemático. La elección de Excel como herramienta para la construcción del instrumento de recolección de datos del grupo focal permitió un manejo eficiente de la información recopilada, lo que facilitó su organización y análisis.

Uso de Excel en la Recolección y Organización de Datos

Excel se seleccionó debido a su capacidad para manejar grandes volúmenes de datos y su versatilidad en la creación de tablas y gráficos. En el contexto de esta investigación, Excel se utilizó para tabular las respuestas obtenidas de los participantes del grupo focal, categorizándolas según su cargo. Esta categorización fue esencial para identificar patrones y coincidencias en las respuestas, permitiendo una visión clara de las opiniones y sugerencias de los distintos participantes. Además, Excel facilitó la segmentación de las preguntas del grupo focal por tipo y enfoque, lo que a su vez permitió una visualización clara y comprensible de los datos recopilados.

El uso de Excel no solo se limitó a la organización de datos, sino que también fue fundamental en la creación de gráficos iniciales que ofrecieron una visualización inmediata de los resultados. Estos gráficos fueron clave para identificar rápidamente patrones y tendencias en las respuestas, proporcionando una base sólida para un análisis más profundo que se llevaría a cabo en las siguientes etapas.

Análisis Documental

Paralelamente al análisis de los datos del grupo focal, se llevó a cabo un exhaustivo análisis documental. Se revisaron varios documentos clave, incluyendo el **Modelo de Gestión de Estudiantes HEP**, **Especificaciones de Admisiones CRM**, **Objetivo de los Representantes de Ventas**, **Metas USAM Relacionamento**, **Modelo de Gestión de Rematrícula** y el **Modelo Híbrido de Gestión de Proyectos**. Estos documentos fueron seleccionados por su relevancia directa en la investigación, proporcionando un contexto esencial para evaluar el impacto de las metodologías ágiles en la calidad de la atención en Ilumno.

El análisis documental se centró en la identificación de frases significativas que respondieran a la pregunta central de la investigación: "¿Cuál es el efecto de implementar una estrategia basada en metodologías ágiles, desde la gestión de proyectos, para mejorar la calidad de la atención en el área de relacionamento por parte de los representantes de servicio en Ilumno?". Estas frases se extrajeron manualmente en Excel y se utilizaron para identificar palabras clave que encapsulan los conceptos principales relevantes para la investigación.

Clasificación y Organización de Conceptos

Las palabras clave identificadas se clasificaron en dos grupos principales: **Modelo de Comisiones** y **Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos**. Se organizó una tabla en Excel con estas palabras, separándolas en dos columnas según su relevancia temática. Este proceso de clasificación permitió una visión estructurada de cómo la implementación de metodologías ágiles y un modelo de comisiones pueden mejorar la eficiencia y calidad en Ilumno.

Esta categorización de conceptos fue crucial para el desarrollo de la propuesta del nuevo modelo de comisiones, ya que permitió destacar las áreas clave donde las metodologías ágiles pueden tener un impacto significativo. Conceptos como motivación,

planificación, adaptación y satisfacción del cliente emergieron como pilares fundamentales para el diseño del nuevo modelo.

En resumen, el proceso de categorización y clasificación fue fundamental para estructurar y analizar los datos obtenidos en la investigación. El uso combinado de Excel para la organización inicial de datos y JASP para el análisis estadístico profundo proporcionó una base sólida para la interpretación de los resultados. Asimismo, el análisis documental complementó este proceso, ofreciendo un contexto amplio y detallado sobre el impacto de las metodologías ágiles en la mejora de la calidad de la atención en Ilumno.

La estructura sistemática y rigurosa de estos procesos no solo facilitó la comprensión de los datos, sino que también permitió el desarrollo de una propuesta de modelo de comisiones que está alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La metodología utilizada asegura que las decisiones futuras se fundamenten en un análisis detallado y exhaustivo, contribuyendo así al éxito sostenible de Ilumno.

Capítulo 3. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos tanto del grupo focal como del análisis documental. A través de la transcripción e interpretación basada en Excel, se ilustran los principales hallazgos del grupo focal, proporcionando una representación clara y detallada de las tendencias y patrones identificados en las respuestas de los participantes. Estas visualizaciones facilitan una interpretación más profunda y una discusión exhaustiva de los resultados. Además, se incluyen los resultados del análisis documental, que complementan y enriquecen la comprensión de las dinámicas y percepciones sobre el modelo de comisiones actual, identificando áreas clave para su mejora y alineación con los objetivos institucionales.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del grupo focal y del análisis documental. El análisis cualitativo se basa en la transcripción detallada del grupo focal, a partir de la cual se ha realizado una categorización de las respuestas para identificar los hallazgos más relevantes. Este enfoque permite una comprensión profunda de las percepciones y opiniones de los participantes, alineando los resultados con los objetivos específicos de la investigación. Además, el análisis documental complementa estos hallazgos, proporcionando un contexto adicional que permite identificar áreas clave para la mejora del modelo de comisiones y su alineación con los objetivos institucionales.

Resultados grupo focal:

ANDINA: 3 asistentes

POLI: 2 asistentes

UDI: 3 asistentes

USAM: 2 asistentes

CRM Funcional: 3 asistentes

El objetivo de este grupo focal es recoger las opiniones, conocimientos y sugerencias de tres grupos distintos (Expertos en Servicios, CRM Funcional y Supervisores) sobre varios aspectos del modelo de comisiones en Ilumno y la implementación de metodologías ágiles.

Moderador: ¿Qué conocimiento tienen sobre metodologías ágiles?

Andrés: "Personalmente, tengo un conocimiento básico sobre metodologías ágiles. He leído un poco sobre Scrum, pero nunca he tenido la oportunidad de aplicarlas en un proyecto real. Sin embargo, basado en lo que he leído pienso que son muy importantes para cualquier área de proyectos dentro de una empresa, en este caso como Ilumno."

Laura: "En mi caso, he escuchado hablar sobre metodologías ágiles, pero realmente no comprendo bien cómo funcionan en la práctica. Creo que sería útil tener más formación al respecto. La idea de iteraciones rápidas y entregas constantes me parece interesante, pero me falta experiencia, yo he participado en los desarrollos de proyectos, pero como apoyo por el conocimiento que tengo sobre los procesos operativos."

Moderador: ¿Alguno de ustedes ha trabajado con estas metodologías anteriormente?

Cristian: "Sí, en el equipo de CRM Funcional hemos utilizado metodologías ágiles para varios proyectos. Nos ha ayudado a gestionar mejor los tiempos y la carga de trabajo. Considero que esta experiencia ha sido valiosa para enfrentar los desafíos diarios."

Edison: "Yo también he trabajado con metodologías ágiles, especialmente en proyectos que requieren mucha flexibilidad y adaptación rápida a cambios. En mi experiencia, han permitido una mejor colaboración entre equipos y una mayor satisfacción a los diferentes clientes con los que trabaja Ilumno."

Moderador: ¿Qué opinan del modelo actual de comisiones en Ilumno para el equipo de relacionamiento?

Luis: "El modelo actual tiene varios puntos de mejora a mí parecer. No refleja realmente el esfuerzo que ponemos en nuestro trabajo, y las metas a veces son demasiado altas y poco realistas, pero como siempre las metas debemos cumplirlas ese ha sido el mensaje y esto le genera frustración a uno por el esfuerzo que uno pone para alcanzar la meta y otros eso no lo hacen."

Alejandra: "Estoy de acuerdo, el modelo parece desactualizado. No se adapta bien a las necesidades actuales del equipo. Es crucial que se revise para que realmente incentive y reconozca el trabajo que hacemos." A mí esto me lo han manifestado mucho los expertos cuando debo sacar los indicadores trimestrales.

Moderador: ¿Cuáles creen que son sus principales fortalezas y debilidades?

Alejandra P.: "Una fortaleza es la claridad en la estructura al ser grupal trabajamos por una sola meta entre todos. Sin embargo, la principal debilidad es la falta de flexibilidad y la poca motivación que genera. Sería bueno tener un modelo parecido al de admisiones se ajuste mejor a nuestras rematriculas diarias."

Andrés A.: "Otro punto débil es que no premia adecuadamente el esfuerzo adicional que hacemos, lo que puede ser desmotivante. Sería útil tener un sistema que reconozca tanto el trabajo en equipo como los logros individuales."

Moderador: ¿Cómo creen que el modelo actual de comisiones se adapta a los cambios en el entorno empresarial de Ilumno?

Liseth: "El modelo actual es bastante rígido y no se adapta bien a los cambios rápidos en el entorno empresarial. A menudo nos encontramos con que las metas no reflejan las demandas cambiantes de nuestra labor." Por semestre se hace revisión de las metas, se muestran los resultados y por lo general siempre se incrementa por la demanda por el mercado y la población de estudiantes, pero nosotros seguimos con el mismo modelo de comisiones.

Juan: "Exactamente, la falta de adaptabilidad afecta negativamente la motivación del equipo. Un modelo más dinámico y ajustable sería mucho más beneficioso para todos y

no me refiero a que sea exactamente al de admisiones por lo que su perfil netamente es de ventas, pero si uno por las posventas que nosotros trabajamos."

Moderador: ¿Cuáles son sus expectativas sobre el nuevo modelo de comisiones?

Sandra: "Yo espero que sea más justo y motivador, reflejando mejor nuestro esfuerzo individual. Donde se pueda premiar a los que si aplican sus esfuerzos a el proceso de rematricula."

Ángela: "Además, sería ideal que las metas sean más alcanzables y realistas. Un modelo que permita ajustes periódicos según las circunstancias sería excelente. Y no como ha sucedido anteriormente que de repente subimos a 500 rematriculas más"

Moderador: ¿Qué características creen que deberían ser prioritarias?

Andrés: "La transparencia y la equidad deben ser prioritarias. Todos en el equipo deberían tener claro cómo se calculan las comisiones y qué factores influyen en ellas."

Cristian: "Pues, pienso que también la flexibilidad es clave. Buscando una adaptación rápida a las solicitudes que hacen las universidades por cohorte."

Moderador: ¿Qué aspectos del nuevo modelo de comisiones deberían ser flexibles para adaptarse mejor a cambios futuros en la empresa?

Laura: "Aspectos como la revisión periódica de metas y la posibilidad de ajustar los criterios de desempeño según las condiciones de cada cohorte. Esto aseguraría que el sistema se mantenga actualizado y justo para los expertos de servicio."

Edison: "Además, se debería incluir una evaluación continua y feedback para ajustar el modelo en tiempo real. Esto ayudaría a mantener la motivación del equipo y asegurar que las comisiones reflejen realmente el esfuerzo y los resultados."

Moderador: ¿Cómo consideran que debería ser el sistema de comisiones aplicable a Dynamics para controlar las rematriculas de los expertos de relacionamiento?

Luis: "Se debería integrar un sistema automático que vincule las rematriculas con las comisiones de forma clara y transparente, como se hace en admisiones que por un campo se puede identificar quien hizo la gestión. Esto no solo facilitaría nuestro trabajo, sino que también aseguraría que se reconozca adecuadamente cada esfuerzo."

Alejandra: "Un sistema que permita el seguimiento en tiempo real del progreso y las comisiones acumuladas sería ideal. Esto nos daría la información necesaria para ajustar nuestro trabajo en función de los resultados, y sería más fácil para mi sacar los indicadores."

Moderador: ¿Qué métodos sugieren para identificar y gestionar las etapas de matrícula de cada estudiante de manera eficiente?

Alejandra P: "Por medio de CRM Dynamics en la actualidad desde el estado del registro académico se pueden ver algunos de los proceso de matrícula pero no siempre están actualizados. Deberíamos tener actualizada la información que nos permitan ver en qué etapa está cada estudiante y qué acciones debemos tomar."

Andrés A.: "Implementar alertas y recordatorios automáticos para las etapas críticas del proceso ayudaría a asegurar que no se pase por alto ninguna tarea importante y que cada estudiante reciba la atención necesaria."

Moderador: ¿Qué características deberían tener las listas de gestión para ser efectivas en el nuevo modelo de comisiones?

Liseth: "Estas listas deben cubrir la necesidad de que los registros se puedan mover de forma dinámica según la maduración de la rematricula, respetando el usuario de rematricula, pero garantizando siempre un excelente servicio a los estudiantes."

Juan: "Además, debería haber una forma de determinar los subestados funnel atados al registro académico que permita enlazar el usuario de rematricula con la etapa de rematricula del estudiante, asegurando un seguimiento claro."

Moderador: ¿Qué funcionalidades creen que son esenciales en Dynamics para soportar el nuevo modelo de comisiones?

Sandra: "La integración con CRM, la generación de reportes personalizados y el seguimiento en tiempo real de las comisiones son fundamentales. Necesitamos que se nos permitan ver y analizar los datos de manera diaria."

Ángela: "También sería útil poder generar reportes automáticos y exportar datos para análisis más detallados, facilitando la toma de decisiones basada en datos precisos y actualizados, esto lo podemos contemplar con el equipo de BI."

Moderador: ¿Cómo les gustaría recibir y proporcionar retroalimentación sobre el nuevo sistema de comisiones para asegurar su mejora continua?

Andrés: "A través de reuniones periódicas donde todos podamos expresar nuestras opiniones y sugerencias. Es importante tener un espacio donde se escuche al equipo y se ajusten las estrategias según nuestras necesidades, así como este." "Lo digo porque por lo general cuando se implementa una mejora o proyecto en Dynamics solo nos llega la formación diciendo que tenemos cambios."

Cristian: "Para mí además de las reuniones, encuestas anónimas como las que se envían desde talento humano, podrían ser una buena opción para recibir retroalimentación sincera sin temor a repercusiones. También sería útil tener un canal de comunicación específico para sugerencias y mejoras."

Resultados Grupo focal Ilumno área de servicios			
Conocimiento sobre Metodologías Ágiles			Hallazgo Principal
Participante	Conocimiento sobre metodologías ágiles	Comentarios adicionales	
Andrés	Conocimiento básico	Ha leído sobre Scrum y Kanban, pero no tiene experiencia práctica.	Existe una disparidad en el conocimiento sobre metodologías ágiles dentro del equipo, con algunos miembros teniendo un conocimiento básico y otros
Laura	Conocimiento limitado, ha oído hablar, pero no ha trabajado con ellas	Interés en formación adicional. Ha apoyado proyectos por su conocimiento en procesos operativos.	

Cristian	Experiencia práctica en CRM Funcional	Ha utilizado metodologías ágiles en proyectos dentro del CRM, destacando su utilidad.	habiendo trabajado directamente con ellas.
Edison	Experiencia práctica en proyectos que requieren flexibilidad	Considera que las metodologías ágiles han mejorado la colaboración y la satisfacción del cliente.	
Opinión sobre el Modelo Actual de Comisiones en Ilumno			
Participante	Opinión sobre el modelo actual de comisiones	Comentarios adicionales	Hallazgo Principal
Luis	Insatisfacción con la falta de realismo en las metas y su impacto en la motivación	Las metas altas generan frustración, especialmente cuando no todos ponen el mismo esfuerzo.	El modelo actual de comisiones es percibido como desactualizado, poco realista y desmotivador por no reflejar adecuadamente el esfuerzo individual.
Alejandra	Considera que el modelo está desactualizado	Necesidad de revisión del modelo para que incentive y reconozca el esfuerzo de los expertos.	
Fortalezas y Debilidades del Modelo Actual			
Participante	Fortalezas del modelo actual	Debilidades del modelo actual	Hallazgo Principal
Alejandra P.	Claridad en la estructura al ser grupal	Falta de flexibilidad y motivación. Sugiere un modelo ajustado a las rematriculas diarias.	La claridad en la estructura de comisiones es una fortaleza, pero la falta de flexibilidad y el reconocimiento del esfuerzo adicional son debilidades significativas.
Andrés A.	N/A	No premia adecuadamente el esfuerzo adicional. Propuesta de un sistema que reconozca logros individuales.	
Adaptabilidad del Modelo Actual a Cambios Empresariales			
Participante	Opinión sobre la adaptabilidad del modelo actual	Comentarios adicionales	Hallazgo Principal
Liseth	Modelo rígido y no adaptado a cambios rápidos	Incremento de metas por demanda del mercado sin ajuste en el modelo de comisiones.	El modelo actual es percibido como rígido y poco adaptable a los cambios rápidos

Juan	Falta de adaptabilidad afecta negativamente la motivación	Sugiere un modelo dinámico y ajustable, distinto al de admisiones, pero adecuado para posventas.	del entorno empresarial, afectando la motivación del equipo.
Expectativas sobre el Nuevo Modelo de Comisiones			
Participante	Expectativas sobre el nuevo modelo de comisiones	Comentarios adicionales	Hallazgo Principal
Sandra	Modelo más justo y motivador	Premiar a quienes aplican sus esfuerzos en el proceso de rematricula.	Se espera que el nuevo modelo sea más justo, motivador y refleje mejor el esfuerzo individual, con metas alcanzables y ajustes periódicos.
Ángela	Metas alcanzables y realistas	Propuesta de ajustes periódicos según circunstancias del mercado.	
Características Prioritarias del Nuevo Modelo de Comisiones			
Participante	Características prioritarias del nuevo modelo	Comentarios adicionales	Hallazgo Principal
Andrés	Transparencia y equidad	Necesidad de claridad en el cálculo de comisiones y los factores que influyen.	Transparencia, equidad, flexibilidad y la posibilidad de adaptación rápida a cambios son consideradas prioritarias.
Cristian	Flexibilidad para adaptación rápida	Adaptación a solicitudes de universidades por cohorte.	
Aspectos Flexibles del Nuevo Modelo para Adaptarse a Cambios Futuros			
Participante	Aspectos flexibles del nuevo modelo	Comentarios adicionales	Hallazgo Principal
Laura	Revisión periódica de metas y ajuste de criterios de desempeño	Asegurar que el sistema se mantenga actualizado y justo para los expertos de servicio.	La revisión periódica de metas y el ajuste de criterios de desempeño según las condiciones del mercado son aspectos clave para la flexibilidad del modelo.
Edison	Evaluación continua y feedback para ajustes en tiempo real	Mantener la motivación y asegurar que las comisiones reflejen el esfuerzo y los resultados.	

Sistema de Comisiones en Dynamics para Controlar las Rematriculas			Hallazgo Principal
Participante	Propuestas para el sistema de comisiones en Dynamics	Comentarios adicionales	
Luis	Integración automática entre rematriculas y comisiones	Facilitar el trabajo y asegurar el reconocimiento adecuado del esfuerzo.	Se sugiere la integración de un sistema automático en Dynamics que permita la vinculación clara y transparente entre rematriculas y comisiones.
Alejandra	Seguimiento en tiempo real del progreso y las comisiones acumuladas	Facilitar la generación de indicadores trimestrales.	
Métodos para Identificar y Gestionar Etapas de Matrícula			Hallazgo Principal
Participante	Métodos sugeridos para gestionar las etapas de matrícula	Comentarios adicionales	
Alejandra P.	Uso de CRM Dynamics, con actualización de información	Necesidad de tener la información siempre actualizada para tomar acciones oportunas.	La utilización de CRM Dynamics con alertas y recordatorios automáticos es crucial para la gestión eficiente de las etapas de matrícula.
Andrés A.	Implementación de alertas y recordatorios automáticos	Asegurar que ninguna tarea importante se pase por alto.	
Características de las Listas de Gestión en el Nuevo Modelo de Comisiones			Hallazgo Principal
Participante	Características de las listas de gestión	Comentarios adicionales	
Liseth	Dinamicidad en el manejo de registros según la maduración de la rematrícula	Asegurar un servicio de calidad a los estudiantes.	Las listas de gestión deben ser dinámicas, respetando el usuario de rematrícula y garantizando un excelente servicio.
Juan	Determinación de subestados atados al registro académico	Permitir el seguimiento claro y efectivo del progreso de los estudiantes.	
Funcionalidades Esenciales en Dynamics para el Nuevo Modelo de Comisiones			Hallazgo Principal
Participante	Funcionalidades esenciales en Dynamics	Comentarios adicionales	

Sandra	Integración con CRM, generación de reportes personalizados, seguimiento en tiempo real	Necesidad de analizar los datos de manera diaria.	La integración con CRM, reportes personalizados y seguimiento en tiempo real son funcionalidades esenciales en Dynamics.
Ángela	Reportes automáticos y exportación de datos para análisis detallados	Facilitar la toma de decisiones basadas en datos precisos y actualizados.	
Provisión y Recepción de Retroalimentación sobre el Nuevo Sistema de Comisiones			Hallazgo Principal
Participante	Métodos preferidos para la retroalimentación	Comentarios adicionales	
Andrés	Reuniones periódicas para expresar opiniones y sugerencias	Importancia de escuchar al equipo y ajustar las estrategias según sus necesidades.	
Cristian	Reuniones, encuestas anónimas y un canal de comunicación específico	Recibir retroalimentación sincera sin temor a repercusiones.	

Nota: Elaboración propia.

Resultados del Análisis documental:

En este apartado se presentan los resultados del análisis documental, enfocado en la generación de frases representativas. Estas frases fueron extraídas de los documentos revisados y capturan de manera concisa la esencia de cada uno en relación con la pregunta de investigación. Este proceso permitió identificar y sintetizar los conceptos clave que informan y contextualizan el impacto de las metodologías ágiles en la calidad de la atención en Ilumno.

Palabras Más Representativas por Frase		
Grupo	Frase Representativa	Palabras Representativas
Modelo de Comisiones	"Un modelo de comisiones ágil motiva a los representantes a alcanzar y superar sus objetivos, mejorando su rendimiento y la calidad de la atención a los estudiantes."	Modelo, comisiones, motiva, rendimiento, calidad, atención
Modelo de Comisiones	"Implementar metodologías ágiles asegura un seguimiento continuo y adaptativo, mejorando el acompañamiento a los estudiantes y logrando una rematricula más orgánica."	Implementar, metodologías, seguimiento, continuo, adaptativo, acompañamiento, rematricula
Modelo de Comisiones	"La implementación de metodologías ágiles permite un seguimiento detallado y eficiente de las actividades de los representantes, asegurando que se cumplan las metas de rematricula."	Implementación, metodologías, seguimiento, detallado, eficiente, actividades, metas, rematricula
Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos	"La aplicación de metodologías ágiles facilita una mejor planificación y priorización de tareas, permitiendo a los representantes de servicio gestionar eficazmente sus reuniones."	Aplicación, metodologías, planificación, priorización, tareas, gestionar, reuniones
Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos	"Las metodologías ágiles facilitan la adaptación y mejora continua en el proceso de rematricula, contribuyendo a una mayor satisfacción y retención de los estudiantes."	Metodologías, adaptación, mejora, rematricula, satisfacción, retención
Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos	"Ser ágil significa responder rápido, el cliente es primero, creando un ambiente propicio y motivador para el equipo."	Ágil, responder, rápido, cliente, ambiente, propicio, motivador
Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos	"Las metodologías ágiles mejoran la capacidad de respuesta y la adaptación a las necesidades de los estudiantes, optimizando el tiempo y motivando al equipo."	Metodologías, capacidad, respuesta, adaptación, necesidades, estudiantes, optimizando, tiempo

Nota: Elaboración propia.

Las frases se clasificaron en dos grupos:

- Modelo de Comisiones
- Aplicación de Metodologías Ágiles en Proyectos

Palabras Representativas Clasificadas por Tema	
Modelo de Comisiones	Metodologías Ágiles en Proyectos
Modelo	Aplicación
Comisiones	Planificación
Motiva	Priorización
Rendimiento	Tareas
Calidad	Gestionar
Atención	Reuniones
Seguimiento	Adaptación
Continuo	Mejora
Adaptativo	Satisfacción
Acompañamiento	Retención
Rematricula	Ágil
Implementación	Responder
Eficiente	Rápido
Actividades	Cliente
Metas	Ambiente
Estudiantes	Motivador
	Capacidad
	Respuesta
	Necesidades
	Optimizando
	Tiempo

Nota: Elaboración propia.

Este análisis proporciona una visión estructurada de cómo la implementación de metodologías ágiles y el diseño de un modelo de comisiones pueden mejorar la calidad de la atención en alumno, destacando conceptos clave y organizando la información de manera sistemática.

La implementación de una estrategia basada en metodologías ágiles desde la gestión de proyectos tiene un efecto positivo en la calidad de la atención en el área de relacionamiento por parte de los representantes de servicio en Ilumno. Esto se logra a través de una mejor planificación, priorización de tareas, motivación del equipo, adaptación continua y optimización del tiempo, lo que resulta en una atención más eficiente, personalizada y orientada a las necesidades de los estudiantes. Con lo expuesto anteriormente podemos identificar que los resultados están alineados con los objetivos específicos del proyecto, proporcionando una visión clara sobre las causas raíz y los factores que afectan la calidad de la atención en el área de servicio de Ilumno, así como propuestas para mejorar la eficiencia y efectividad del sistema de comisiones.

El objetivo de esta investigación es mejorar la calidad de la atención en el área de servicio de Ilumno mediante la implementación de metodologías ágiles y el diseño de un nuevo modelo de comisiones. Este proyecto se basa en la recolección y análisis de datos a través de grupos focales y análisis documental para identificar las causas raíz y los factores que afectan la calidad del servicio, evaluar su estado actual, diseñar un modelo de comisiones adecuado, crear procedimientos específicos y elaborar un plan de implementación.

Segmentación de resultados por objetivos implicado en el proyecto

Objetivo Específico 1: Identificar las causas raíz y los factores que afectan la calidad de la atención en el área de servicio de Ilumno mediante un análisis detallado.

Hallazgos del Grupo Focal:

Conocimiento Limitado sobre Metodologías Ágiles: Los participantes manifestaron un conocimiento básico o limitado sobre las metodologías ágiles, lo que impacta en su aplicación efectiva en el día a día. Esta falta de formación contribuye a la rigidez en los procesos y limita la capacidad de adaptación y mejora continua.

Desajustes en el Modelo de Comisiones: Se identificó que el modelo de comisiones actual no incentiva adecuadamente el esfuerzo individual, con metas que son percibidas

como poco realistas y desmotivadoras. La falta de flexibilidad en este modelo es una causa principal que afecta la calidad de la atención.

Falta de Adaptabilidad: El modelo de comisiones es visto como rígido y poco adaptable a los cambios rápidos en el entorno empresarial, lo cual genera frustración y reduce la motivación del equipo.

Hallazgos del Análisis Documental:

Motivación y Planificación Insuficientes: Los documentos revisados destacaron la necesidad de un sistema que motive efectivamente a los empleados y facilite una mejor planificación y priorización de tareas. La implementación de metodologías ágiles podría mejorar significativamente estos aspectos, proporcionando un enfoque más flexible y adaptativo.

Objetivo Específico 2: Evaluar el estado actual de estas causas y factores, y cómo se están abordando desde la gestión de proyectos, utilizando metodologías ágiles.

Estado Actual Identificado en el Grupo Focal:

Disparidades en el Conocimiento de Metodologías Ágiles: Aunque algunos equipos, como el CRM Funcional, tienen experiencia y conocimiento sobre metodologías ágiles, los Expertos en Servicios muestran una menor familiaridad y experiencia, lo cual limita la cohesión y la efectividad en la aplicación de estas metodologías en proyectos.

Integración Parcial de Prácticas Ágiles: Se observó que la integración de metodologías ágiles no es uniforme en todos los niveles de gestión de proyectos. Esto sugiere que mientras algunos grupos aplican estas prácticas de manera efectiva, otros requieren una mayor capacitación y soporte para aprovechar plenamente sus beneficios, es importante resaltar que los equipo que harían parte de la implementación de este proyecto, tendrían que recibir instrucciones previas para conocer la metodología, ya que no siempre todos participan en los proyectos

Hallazgos del Análisis Documental:

Uso Inconsistente de Metodologías Ágiles: Los documentos analizados reflejan que, aunque se reconocen los beneficios de las metodologías ágiles, su aplicación en la gestión de proyectos no es consistente por algunos de los integrantes de los Scrum Teams. Esto ha

resultado en una falta de alineación entre las prácticas ágiles y los objetivos de servicio, afectando la calidad de la atención.

Propuesta Plan de Acción

La propuesta de plan busca mejorar la calidad de la atención en el área de servicio de Ilumno mediante la implementación de un nuevo modelo de comisiones y la integración de metodologías ágiles. El modelo actual presenta deficiencias en la motivación del personal y la adaptabilidad a los cambios del entorno, lo cual impacta negativamente en la eficiencia operativa.

Esta propuesta se enfoca en diseñar un modelo de comisiones flexible y transparente, alineado con los principios ágiles, y en fortalecer la capacitación del equipo en estas metodologías. Además, se busca optimizar las herramientas tecnológicas para asegurar un seguimiento efectivo y continuo de las rematriculas y comisiones, mejorando así el rendimiento y la satisfacción tanto del equipo como de los estudiantes.

Diseño de un Nuevo Modelo de Comisiones: Desarrollar un modelo que incorpore principios ágiles, con un enfoque en la flexibilidad, transparencia y adaptabilidad. Este modelo debe incluir procedimientos específicos para la gestión de rematriculas y un sistema de retroalimentación continua para ajustes en tiempo real.

Este flujo está detallado en el Apéndice C, donde se describe un proceso que permite el avance de estado mediante las propiedades "Estado Funnel" y "Subestado Funnel" del registro académico de un estudiante, facilitando la identificación de su etapa en el periodo de rematricula. Además, se incluye una propiedad para marcar al usuario de rematricula que realizó la gestión de carga de materias y el seguimiento de pago del estudiante. Este modelo se basa en los hallazgos de los instrumentos aplicados y aborda las necesidades operativas actuales de los representantes de servicio en Ilumno (ver Apéndice C).

Inducción a Metodologías Ágiles: Realizar sesiones de inducción previas a la implementación del proyecto, a través de un kickoff dirigido a todos los equipos Scrum y stakeholders involucrados. Estas sesiones permitirán conocer cómo se trabajará con la metodología ágil, alineando a todos los participantes en los objetivos, roles y expectativas del proyecto. Esto garantizará una comprensión compartida y una correcta integración de las metodologías ágiles en la gestión de comisiones y proyectos operativos, facilitando una colaboración efectiva desde el inicio.

Mejora de Herramientas en Dynamics: Integrar funcionalidades en Dynamics que permitan un seguimiento en tiempo real de las rematriculas y comisiones, generando reportes automáticos y personalizados que faciliten la toma de decisiones basadas en datos actualizados.

Esta mejora requiere que las universidades aliadas de Ilumno garanticen el envío del avance de estado en la propiedad "Subestado Funnel" del registro académico para cada periodo, los cuales pueden ser: Matriculado, Egresado o Graduado. Esto servirá como desencadenante para el bloqueo y desbloqueo de la propiedad "Usuario de rematricula".

Lo permitirá tener un registro individual por experto que realice la posventa y seguimiento de rematricula por cada cohorte, controlando de esta forma sus comisiones.

Definición de listas de gestión

Estas acciones se realizarán utilizando la lógica de "Subestado Funnel" y "Usuario de rematricula", lo que permitirá una personalización en la comunicación y garantizará que un único experto realice el seguimiento de cada estudiante hasta la conclusión de su rematricula. Al marcar al usuario, este pasará a la lista de carterización, lo cual limitará y redirigirá la llamada al experto que inicialmente contactó al estudiante. Esto permite una mejor experiencia de ambos usuarios, ya que el estudiante no tendrá que interactuar con múltiples agentes, evitando incomodidades y reprocesos. Además, asegura la satisfacción del experto, garantizando que la comisión de esa rematricula esté asociada a su gestión y firma de rematricula.

La implementación de un modelo de comisiones basado en metodologías ágiles y adaptado a las necesidades específicas del área de servicio en Ilumno puede mejorar

significativamente la eficiencia operativa y la calidad de la atención. Este enfoque no solo incrementará la motivación y el rendimiento del equipo, sino que también alineará las metas y los incentivos con los objetivos estratégicos de la organización.

Recomendaciones

Contemplar este y otros modelos de comisiones actualizados que cubran las necesidades de los equipos de trabajo, para que sea más flexible y equitativo, alineado con las necesidades operativas y los cambios del mercado, incluyendo metas realistas y alcanzables que motiven a los representantes de servicio. Es fundamental realizar inducciones previas a los equipos para asegurar una comprensión clara del funcionamiento del nuevo modelo y de cualquier otro proyecto que se desarrolle en la organización, y fomentar la personalización en la atención al cliente, garantizando que cada uno sea atendido por un único representante durante todo el proceso de rematricula. Además, se sugiere optimizar herramientas tecnológicas como Dynamics, integrando funcionalidades que permitan un seguimiento en tiempo real de las rematriculas y comisiones. Establecer canales de retroalimentación continua, como reuniones periódicas y encuestas anónimas, facilitará la adaptación del modelo de comisiones y los procesos asociados a las necesidades del equipo. Por último, es crucial fortalecer la colaboración con universidades aliadas para garantizar el envío oportuno y preciso de datos sobre el estado de los estudiantes, mejorando así la gestión de rematriculas y comisiones.

Capítulo 4. Disertación

La investigación llevada a cabo revela que la implementación de un modelo de comisiones basado en metodologías ágiles tiene un impacto profundo y multifacético en la motivación y el rendimiento de los representantes de servicio en Ilumno. Los hallazgos obtenidos a través de grupos focales y un exhaustivo análisis documental permitieron identificar diversas limitaciones en el modelo actual, entre las cuales destacan la falta de flexibilidad y la necesidad de una capacitación más robusta para el personal. Estas deficiencias se han manifestado como obstáculos críticos que impiden que los representantes de servicio alcancen su máximo potencial y, por ende, afectan negativamente la calidad del servicio ofrecido a los clientes. La estructura rígida del modelo vigente limita la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, generando un entorno de trabajo menos dinámico y motivador.

La adopción de un modelo ágil, por otro lado, permite una adaptación más rápida y efectiva a los cambios en el entorno empresarial. Esta flexibilidad no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa notablemente la satisfacción del personal al otorgarles mayor autonomía y claridad en sus roles. El aumento en la satisfacción del personal se traduce directamente en un mejor desempeño, ya que los empleados se sienten más empoderados para tomar decisiones y contribuir activamente al éxito de la organización. Además, el modelo ágil promueve una mayor transparencia en la gestión de comisiones, lo que reduce las posibles tensiones y malentendidos relacionados con las compensaciones.

El uso de metodologías ágiles, como Scrum, se fundamenta en principios de flexibilidad, transparencia y mejora continua, elementos que son cruciales en un entorno dinámico y competitivo como el de Ilumno. Según la teoría organizacional contemporánea, la adaptabilidad es un factor clave para el éxito en la gestión de proyectos, especialmente en sectores caracterizados por una alta rotación de personal y cambios constantes en las demandas del cliente. Esta investigación no solo confirma estos postulados teóricos, sino

que también subraya la importancia de una adopción más uniforme de estas prácticas en todos los niveles de la organización. Específicamente, se observó que aquellos equipos que han integrado metodologías ágiles de manera efectiva son capaces de responder con mayor rapidez y precisión a las demandas cambiantes, lo que les permite mantener un rendimiento superior en comparación con aquellos que aún operan bajo modelos tradicionales. Este hallazgo resalta la necesidad de un cambio cultural dentro de la organización, donde la agilidad no solo sea una metodología adoptada por algunos, sino un enfoque central en todas las operaciones.

Como especialista en gestión de proyectos, mi rol ha sido central en la transición hacia modelos de trabajo más ágiles dentro de Ilumno. A lo largo de esta investigación, he confirmado que el éxito en la implementación de metodologías ágiles depende en gran medida de mi capacidad para guiar al equipo a través del cambio organizacional. Esto implica no solo superar las resistencias internas que suelen surgir ante nuevas formas de trabajo, sino también asegurar que la formación continua se convierta en una práctica habitual dentro del equipo. Mi responsabilidad incluye ser un facilitador de la adaptación al cambio, promoviendo un ambiente de trabajo en el que la innovación y la retroalimentación constante sean la norma. Este enfoque no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también fomenta un clima de confianza y colaboración, esencial para la implementación exitosa de cualquier cambio significativo en la organización. Además, la formación continua debe estar alineada con los principios ágiles, garantizando que los empleados no solo comprendan las nuevas metodologías, sino que también las vean como una herramienta para mejorar su trabajo y alcanzar sus metas individuales y colectivas.

A partir de los hallazgos obtenidos, surgen nuevas preguntas de investigación que podrían explorarse en futuros estudios. Por ejemplo, ¿cómo varía la efectividad de las metodologías ágiles en diferentes sectores dentro de la misma organización? Esta pregunta es crucial para entender si las mismas prácticas pueden aplicarse de manera uniforme o si requieren ajustes según el contexto específico. Asimismo, ¿de qué manera influye la

estructura organizacional en la adopción y éxito de las metodologías ágiles? Esta cuestión es relevante, ya que la estructura jerárquica o más horizontal de una organización puede afectar la velocidad y efectividad con la que se implementan estos cambios. Además, sería interesante investigar cómo el diseño de un sistema de incentivos basado en metodologías ágiles puede impactar la motivación y el rendimiento del equipo en comparación con modelos tradicionales. Este enfoque podría ofrecer insights valiosos sobre la relación entre incentivos y el éxito en la implementación de metodologías ágiles. La investigación futura también podría explorar el impacto de la tecnología avanzada en la optimización de estos modelos, analizando cómo herramientas digitales específicas pueden facilitar la adopción y mejora continua de las prácticas ágiles.

Para concluir, el estudio demuestra que la adopción de un modelo de comisiones ágil en Ilumno no solo es viable, sino que es una necesidad estratégica para mejorar la motivación, el rendimiento y la satisfacción del personal. No obstante, su éxito dependerá de la capacidad de la organización para superar las resistencias al cambio y adoptar una cultura de mejora continua. La resistencia al cambio es un desafío común en cualquier proceso de transformación organizacional, y es fundamental abordarla de manera proactiva para evitar que se convierta en un obstáculo insuperable. A futuro, se recomienda continuar explorando la relación entre agilidad organizacional y satisfacción del cliente, y cómo esta puede optimizarse aún más con el uso de tecnología avanzada y una gestión del cambio más efectiva. Además, se sugiere investigar cómo estos cambios impactan no solo en el corto plazo, sino en la sostenibilidad a largo plazo de las mejoras implementadas, asegurando que el modelo ágil se mantenga relevante y eficaz en un entorno empresarial en constante evolución. El objetivo final es que Ilumno no solo implemente metodologías ágiles con éxito, sino que también establezca un precedente en la industria sobre cómo las organizaciones pueden adaptarse y prosperar en un mundo empresarial en constante cambio.

Referencias

- Arango Bustamante, A., Mejía Urrea, J., & Moya Acevedo, V. (2021). Metodologías ágiles para la gestión de proyectos de consultoría: Caso KPMG. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/16081>
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (2023, mayo 30). ¿Qué es la metodología Agile y cuáles son sus principales ventajas? APD. <https://www.apd.es/que-es-la-metodologia-agile-y-cuales-son-sus-principales-ventajas/>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (pp.126-140 y 160-166). Pearson Educación.
- Cardona, D. Morelos, J. y Caraballo K. (2023). Equipos de ventas y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: una revisión sistemática de la literatura. *Scielo*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-83062022000200185&lang=es
- CertiProf (2020) *Scrum Guide 2020*. CertiProf. <https://certiprof.com/es/pages/scrum-guide-2020>
- Digital Talent Agency & Zemsania Global Group. (2018). *Modelo Agile*. CertiProf. https://www.dagency.tech/cursos/metodologias_gestion_proyectos/tema_2-ModeloAgile.pdf
- Flores, F., Sanhueza, V., Valdés, H., & Reyes, L. (2022). *Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación*. Revista Científica, 43(1), 38-49. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- García, V., Martens, C., Penha, R., & Martens, M. (2023). *Entrepreneurial Orientation as support in solving the challenges of Agile Methods adoption: A case study in a Brazilian startup*. REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, 12(2), e2404. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2404>
- Garrido, S. (2023, noviembre 14). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- Gómez, N. y Salcedo S. (2023). *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DE ASISTENCIA DE LOS AGENTES TELEFÓNICOS EN LA ORGANIZACIÓN INTER CONTACT GROUP*. repository.unipiloto. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repository.unipiloto.edu.co/bi

tstream/handle/20.500.12277/12433/MG%20PM%20-%20Nicolas%20Alexander%20G%C3%B3mez%20Talero%20-%20Santiago%20Salcedo%20Mej%C3%ADa.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Análisis de datos en la ruta cuantitativa*. En Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (pp. 310-386). McGraw-Hill.

Hernández, J., Martínez, Á., Jiménez, R., & Jiménez, F. (2019). *Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática*. *Tecnológicas*, 22, 63-81. <https://doi.org/10.22430/22565337.1510>.

Ken Schwaber & Jeff Sutherland. (2020). *La Guía Definitiva de Scrum: Las Reglas del Juego*. (pp. 3 - 14) chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.

Kuz, A., Falco, M., & Giandini, R. S. (2018). Comprendiendo la Aplicabilidad de Scrum en el Aula: Herramientas y Ejemplos. *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, (21), 62-70. <https://doi.org/10.24215/18509959.21.e07>

Marchesini da Costa, M., Cabral, S., & Macchione, P. (2020). *Dilemas para a Implementação de Programas de Incentivo Arelados a Desempenho em Segurança Pública*. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351564289020>

Martins, J. (2022). *¿Qué es la metodología Kanban y cómo funciona?* Asana <https://asana.com/es/resources/what-is-kanban>

Mesquita, V., Dai Prá, C., Baroni, R., & Martens, M. (2021). Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in project management. *Innovation & Management Review*, 18(1), 17-33. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2019-0002>

Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M. y de la Orden Hoz, A. (2018). *Reporte de investigación*. En Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida (pp. 100-133). Pearson Educación.

Pursell, S. (2021). *Metodología Agile: qué es y cómo aplicarla a tu proyecto*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/metodologia-agile>

QuestionPro. (2024). *Calculadora de muestras [Software]*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

- Rivera Martínez, F., & Hernández Chávez, G. (2015). *Administración de proyectos* (pp. 60-67). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>
- Roberto canales, M. (s.f.) *Conceptos ágiles aplicados a distintas áreas de una empresa* (pp. 26-35) <https://infolibros.org/pdfview/23575-conceptos-agiles-aplicados-a-distintas-areas-de-una-empresa-roberto-canales-mora/>
- Romero, P. (2021). *"Thank you for calling": Experiencias de los jóvenes trabajadores de call centers bilingües en la ciudad de Bogotá*. Uniandes. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6b528abd-ae1a-43aa-8c6c-971d63903fea/content>
- Rosales, A. y Llanos, L. (2020). *Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109005/>
- Sáenz, F., Gutiérrez, F., & Ramos, J. (2018). *Conformación de Equipos Ágiles para el Desarrollo de Software: Revisión de Literatura*. *Dimensión Empresarial*, 16(2), 39-54. <https://doi.org/10.15665/rde.v16i2.1042>
- Saenz, I. (2020). *Temas de investigación*. En Avendaño, F. (coord.) *Quehaceres de la investigación* (pp. 25-46). Homo Sapiens Ediciones.
- Salesforce LATAM. (2021). *Metodologías Ágiles: qué son y cómo pueden ayudarte*. Salesforce LATAM Blog. <https://www.salesforce.com/mx/blog/que-son-metodologias-agiles/>
- Secretariassenado. (2023). *SALARIOS*. Secretariassenado. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr004.html#:~:text=Se%20prohibe%20el%20pago%20del,el%20trabajador%20y%20su%20familia.
- Tena, M. (2018). *¿Qué es la metodología 'agile'?*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/innovacion/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Triana, G. Vivas, N, y Gómez, F (2021). *Análisis Sistemático de Literatura Exportación de Servicios en Call Center*. Repositorio Institucional universidad cooperativa de Colombia. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/c99ac7d6-423f-4209-bd0e-9ee4ed7b6a06/content>
- Vásquez, F., Napán, A. C., & Miranda, N. (2022). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de Call Center Teleatento del Perú, Lima 2021*. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-45. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>

Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12(24), 68-76.
<https://doi.org/10.31908/19098367.3818>

Apéndices o Anexos

Apéndice A Instrumento grupo focal

Este apéndice contiene el guion utilizado para la realización de los grupos focales. El instrumento incluye las preguntas principales y las pautas de moderación diseñadas para fomentar la discusión entre los participantes, con el objetivo de obtener información cualitativa sobre sus experiencias y percepciones respecto al modelo de comisiones de Ilumno.



Grupo Focal.xlsx

Apéndice B Instrumento Análisis Documental

En este apéndice se adjunta la matriz utilizada para el análisis documental. Esta herramienta permitió la categorización y evaluación de los documentos internos de Ilumno, como reportes de desempeño y políticas de comisiones, identificando patrones y áreas de mejora en la estructura actual.



Tabla 1
Base de datos – Análisis documental

Base de datos - Análisis documental			
Instrumento de consulta	Extracto sobre el modelo de comisiones para el segmento de ventas y servicio Ilumno	Origen	Relevancia
1. MODELO DE GESTIÓN DE ESTUDIANTES HEP	PROCEDIMIENTO Versión: Inicial Fecha: 14/02/2024 Objetivo: Garantizar el acompañamiento a los estudiantes durante su periodo cursado por medio de plan de comunicaciones para lograr una rematricula más orgánica y mantener las tasas de permanencia establecidas para las diferentes universidades.	SharePoint/Documentos Funcionales/Operaciones	Implementar metodologías ágiles asegura un seguimiento continuo y adaptativo, mejorando el acompañamiento a los estudiantes y logrando una rematricula más orgánica, lo que se traduce en una atención de mayor calidad.
2. Especificaciones de Admisiones CRM	PROCEDIMIENTO Versión: 1 Fecha: 6/09/2019 El agendamiento permite programar al aspirante para tener una atención personalizada tanto presencial como virtual, el objetivo de esta cita es poder completar su proceso de admisión, bien sea para entrega de documentación, resolver dudas, tener entrevista con un funcionario de la universidad, entre otros. este debe estar acompañado por la		La aplicación de metodologías ágiles facilita una mejor planificación y priorización de tareas, permitiendo a los representantes de servicio gestionar eficazmente sus reuniones y mejorar la calidad de la atención proporcionada.

	marcación del usuario de preadmisión.	
3. Objetivo de los representantes de ventas	<p>METAS Fecha: 06/05/2024 Autor: jefe de operaciones La medición se debe aplicar a todos los expertos (CASA) de admisiones con accesibilidad a realizar programación de reuniones, con el fin de garantizar que se cada representante de ventas está enfocado en mínimo 6 reuniones por día.</p> <p>Novedades y beneficios Se paga cada matricula por firma de preadmisión, se hace reconocimiento al sobrecumplimiento individual.</p>	<p>Un modelo de comisiones ágil motiva a los representantes a alcanzar y superar sus objetivos, mejorando su rendimiento y, por ende, la calidad de la atención a los estudiantes.</p>
4. Metas USAM Relacionamiento	<p>METAS Fecha: 31/05/2024 Autor: Team leader de servicio Rematricula: objetivo 508 matrículas por asesor, periodo trimestral, no aplica por cuatrimestre, se controla por la tipificación de la actividad de llamada.</p>	<p>La implementación de metodologías ágiles permite un seguimiento detallado y eficiente de las actividades de los representantes, asegurando que se cumplan las metas de rematricula y se mantenga una alta calidad en la atención.</p>

5. MODELO DE GESTIÓN DE REMATRICULA	<p>PROCEDIMIENTO Fecha: 08/05/2024 Autor: Team leader de servicio La Rematricula es un proceso crucial para mantener la continuidad de los estudiantes en sus programas académicos.</p> <p>Definir meta de Rematricula El Gerente de Servicio y Permanencia en conjunto con la universidad, definen la meta de rematricula con base en las tasas de permanencia y porcentajes de rematricula con el fin de definir las metas a cada población.</p>		Las metodologías ágiles facilitan la adaptación y mejora continua en el proceso de rematricula, contribuyendo a una mayor satisfacción y retención de los estudiantes a través de una atención más personalizada y eficiente.
Instrumento de consulta	Extracto sobre el uso de metodologías ágiles.	ORIGEN	Relevancia
1. Modelo híbrido de gestión de proyectos	<p>Caracterización Fecha: 06/10/2023 Versión: 1 ¿Qué significa ser ágil? Responder rápido, el cliente es primero. Ambiente propicio, motivación del equipo. Adaptación, la ejecución de procesos ágiles implica adaptación durante la creación de productos y/o resultados. Tiempo, el éxito está en optimizar el tiempo.</p> <p>Ciclo de vida en un proyecto Scrum Debemos encontrar el ADN Ilumino en manejo de proyectos - basado en agilismo.</p> <p>¿Qué es un proyecto? "Un proyecto es una actividad temporal que tiene un inicio y un final definido, y está diseñada para lograr un objetivo específico, generando valor</p>	SharePoint/Portafolio de proyectos/Comité Directivo	La implementación de estrategias ágiles en la gestión de proyectos mejora la capacidad de respuesta y la adaptación a las necesidades de los estudiantes, optimizando el tiempo y motivando al equipo, lo que se traduce en una mejor calidad de atención.

	cuantitativo y cualitativo para la compañía".		
--	---	--	--

Nota: Elaboración propia

Apéndice C

Elementos para el desarrollo de resultados

Este apéndice proporciona una descripción detallada de los flujos diseñados para el nuevo modelo de comisiones. Se incluyen las secuencias de pasos, las interacciones entre diferentes actores, y los puntos clave de decisión que guiarán la implementación y evaluación del modelo propuesto. Estos flujos fueron creados para optimizar la eficiencia operativa y asegurar que los procesos de comisiones sean transparentes, equitativos y alineados con los objetivos estratégicos de Ilumno.



Diseño de Flujo.xlsx

Apéndice D

Formato de asistencia Microsoft Teams

En este apéndice se incluye el formato de asistencia utilizado para registrar la participación en las sesiones de grupo focal realizadas a través de Microsoft Teams. Este documento detalla los nombres de los participantes, las fechas de las sesiones, y otros detalles relevantes para asegurar la validez y el control del proceso de recolección de datos.



Grupo Focal
modelo de comision