

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Arquitectura
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial

**Lineamientos del Programa de *Onboarding*
para integrantes del CDMIT**

Proyecto documentado para obtener el título
de **Diseñadora Industrial** presenta:

Karla Aneli Rangel Serrano

con la dirección de:
M.Ed. Ana Paula García y Colomé Góngora

y la asesoría de:
D.I Maribel Alonso Chein
Dr. Alejandro Ramírez Reivich
D.I Yesica Escalera Matamoros
M.D.I Héctor López Aguado Aguilar

Ciudad Universitaria, CDMX, 2023





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Programa de Egreso y Titulación
Aprobación de impresión

Arq. Enrique Gándara
Coordinación de Titulación
Facultad de Arquitectura, UNAM
PRESENTE

EP01 Certificado de aprobación de
impresión de documento.

El director y los cuatro asesores que suscriben, después de revisar el documento del alumno, alumna:

NOMBRE: RANGEL SERRANO KARLA ANELI con no. de cuenta 314127213

PROYECTO: Lineamientos del Programa de Onboarding para integrantes del CDMIT

OPCIÓN DE TITULACIÓN: TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL

Consideran que el nivel de complejidad y de calidad de LA TESIS, cumple con los requisitos de este Centro, por lo que autorizan su impresión y firman la presente como Jurado del

Examen Profesional que se celebrará el día a las horas.

Para obtener el título de DISEÑADORA INDUSTRIAL

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Ciudad Universitaria, CDMX a 18 de noviembre de 2022

SINODAL	FIRMA
PRESIDENTE M ED. ANA PAULA GARCÍA Y COLOMÉ GÓNGORA	
VOCAL D.I. MARIBEL ALONSO CHEIN	
SECRETARIO DR. ALEJANDRO RAMÍREZ REIVICH	
PRIMER SUPLENTE D.I. YESICA ESCALERA MATAMOROS	
SEGUNDO SUPLENTE M.D.I. HÉCTOR LÓPEZ AGUADO AGUILAR	

Dr. JUAN IGNACIO DEL CUETO RUIZ-FUNES
Vo. Bo. del Director de la Facultad

Declaramos que este proyecto de tesis es totalmente de nuestra autoría y que no ha sido presentado previamente en ninguna otra institución educativa y autorizamos a la UNAM para que publique este documento por los medios que juzgue pertinentes.



A mi familia por el fruto de su interminable esfuerzo, apoyo, confianza y amor incondicional. Siempre les estaré agradecida.

Agradecimientos especiales a Graciela Ixchel Barreiro Reyes por su colaboración en este trabajo de investigación y por ser mi compañera durante este proyecto.

A la M.Ed Ana Paula García y Colomé por su gran paciencia y guía como directora de tesis.

Al Dr. Alejandro Ramírez Reivich, a la M.I Anahí Velázquez, al Lic. Joshua Martínez, por su invaluable asesoría y atención.

Este proyecto no se hubiera realizado de la misma manera sin su apoyo.

-Aneli Rangel



CDMIT

**Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional Autónoma de México**

**M.Ed Ana Paula García y Colomé Góngora
Centro de Investigaciones de Diseño Industrial
Facultad de Arquitectura
Universidad Nacional Autónoma de México**

Presente.

Por este medio, me permito informarle que tengo conocimiento de que la C. Karla Aneli Rangel Serrano estudiante de la Facultad de Arquitectura de la carrera Diseño Industrial con número de cuenta 314127213, ha empleado información del Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT) para desarrollar la investigación descriptiva, cualitativa y cuantitativa de su Tesis Profesional denominada "Lineamientos del Programa de *Onboarding* para integrantes de nuevo ingreso del CDMIT". Así mismo, generó propuestas de valor a través de herramientas y técnicas de las especialidades de Diseño de Servicios y Diseño Estratégico. Cabe destacar que dicha información coadyuva al proceso de ingreso e integración de los nuevos integrantes del CDMIT.

En ese sentido, brindo autorización para el uso, impresión y divulgación de dicha investigación y de sus resultados.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente

Profesor Titular en el Departamento de Ingeniería Mecánica
Facultad de Ingeniería, UNAM

Dr. Alejandro C. Ramírez Reivich

1 de julio 2022

Tabla de contenidos

Resumen	15
Introducción	19
Antecedentes	23
Contexto / Problemáticas	31
Oportunidad	35
Objetivos	39
Metodología	43
1. Desarrollo	47
1.1) Cultura Organizacional	48
a) Definición	50
b) Tipos de Cultura Organizacional	51
c) Características de la Cultura Organizacional	54
d) Ejemplos de buenas prácticas	55
e) Beneficios de la Cultura Organizacional	58
f) <i>Onboarding</i>	59
g) Identidad	71
1.2) Caso de estudio	75
a) El Centro	77
b) Ubicación	77
c) Historia	78
d) Identidad	78
e) Organización interna	88
f) Población	92
g) Estrategias existentes para el <i>Onboarding</i> CDMIT	92
h) Necesidades actuales	98
1.3) Nuevo ingreso	101
a) Población de nuevo ingreso	103
b) Miedos, motivaciones, expectativas y deseos de los usuarios	104
c) Prácticas actuales para la bienvenida	106
d) Prácticas actuales de <i>Onboarding</i> en nuestra área de estudio	109
1.4) Regreso a la “nueva” normalidad	113
a) COVID-19	115
b) Medidas de protección	116

c) Protocolos sanitarios en empresas	117
d) Protocolo sanitario en la UNAM	118
1.5) Integración y convivencia en grupos de trabajo	121
a) Comunidad	123
b) Organización por equipos	128
c) Dinámicas de integración	130
1.6) Conclusiones de investigación	133
2) Línea del tiempo del desarrollo del proyecto de tesis	137
3) Resultados de exploración	141
a) Diagnóstico de hechos (<i>Statements</i>)	143
b) Categorización (<i>Clusters</i>)	148
c) Primeros hechos (<i>Statements</i>)	152
d) Hechos por categoría	153
e) Principios de diseño	157
4) Breve recapitulación	161
a) Mapeo de las herramientas actuales	163
b) Recursos actuales	163
5) Ideación	169
a) Lluvia de ideas	171
b) ¿Cómo podríamos...? (<i>How might we...?</i>)	172
c) Suponiendo escenarios (<i>Questioning Assumptions</i>)	175
d) Enmarcando ideas (<i>Framing</i>)	176
6) Definición de la propuesta de diseño	181
a) Presentación de ideas resultantes y su categorización	183
b) Mapeo general del Programa de <i>Onboarding</i>	184
7) Propuesta de diseño	187
a) Lineamientos del Programa	189
b) Diagrama de componentes	190
c) Mapeo final del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' (<i>Service Blueprint</i>)	195
d) Manual de aplicación	196
e) Lineamientos de la Guía CDMIT 101	218
f) Lineamientos y primeros <i>kits</i> de bienvenida del Programa	219
g) Primera indagación de la mascota CDMIT	225
h) Lineamientos de la mascota CDMIT	226
8) Sigüientes pasos	227
9) Conclusiones de este trabajo de tesis	231
10) Referencias bibliográficas	235
11) Anexos	243

Anexo A) Reporte de visita de campo al CDMIT y fotos	245
Anexo B) Guía de entrevistas y respuestas de integrantes del CDMIT	252
Anexo C) Board de MIRO. (Diseño temático 2021-1)	286
Anexo D) Hallazgos de investigación. (Diseño Temático 2021-1)	286
Anexo E) Resultados de encuesta cualitativa y cuantitativa	286

RESUMEN



Resumen

Este proyecto de tesis se enfoca en el proceso de *Onboarding* dentro del tema de Cultura Organizacional y presenta el resultado del proyecto en colaboración con el Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT) de la Facultad de Ingeniería de la UNAM: “Lineamientos del Programa de *Onboarding* para integrantes del CDMIT: ‘Te damos la bienvenida al CDMIT’”. Dicho proyecto se desarrolló durante el periodo comprendido de Octubre de 2020 a Septiembre de 2022 con el uso de la teoría y herramientas del Diseño Centrado en las Personas, Diseño de Servicios y Diseño Estratégico.

INTRODUCCIÓN



Introducción

El sentirse bienvenido en una Organización es esencial para convivir, estar y sentirse parte de ella; permite que todos concuerden con el propósito en común y se unan esfuerzos para lograr los objetivos de la mejor manera. Cada Organización, dependiendo de su propia Cultura Organizacional define sus ideales, Principios, procedimientos, maneras de trabajar, y convivir, etc. Estos elementos la vuelven única y la diferencian de todas las demás Organizaciones.

Es por ello que este trabajo de tesis se enfocó en el proceso de *Onboarding* o como lo podemos llamar en español: proceso de abordaje; este representa un momento de gran importancia para los nuevos integrantes de cualquier Organización.

El objetivo de este proyecto es definir los lineamientos y diseño del programa de *Onboarding* para el CDMIT de forma que sea adecuado a sus necesidades, la diversidad de su comunidad y su forma de trabajo.

Al ser un caso real y práctico, este documento cuenta con una estructura basada en las etapas de la metodología Design Thinking que corresponden a los primeros 8 capítulos numerados, comenzando por 'Empatizar' que alberga nuestra investigación documental, cuantitativa y cualitativa, después seguimos con 'Definición' donde analizamos e interpretamos toda la información recabada para que posteriormente idear, revisar, definir y desarrollar la propuesta de diseño en las etapas 'Ideación' y 'Prototipado', y por último, 'Implementación' donde enlistamos los siguientes pasos del proyecto.

La aportación de este trabajo de tesis es la metodología que se realizó, dado que consideramos que puede ser una guía para cualquier Organización o empresa que busque incorporar esta práctica para darles una bienvenida a sus integrantes como un proceso estratégico, aumentando así su valor humano, es decir priorizar el bienestar de todas las personas en la Organización al brindar estabilidad para desarrollarse. Para el CDMIT este Programa es un paso más en su camino de mejora continua puesto que además de aumentar el valor humano de sus integrantes, también refuerza su identidad y sentido de pertenencia y percepción interna y externa.

Consideramos importante aclarar que utilizamos pronombres y sustantivos masculinos debido a que así lo marca las reglas del idioma español, sin embargo nos referimos a toda la diversidad de personas. Así mismo, los nombres utilizados a lo largo de este documento de tesis fueron cambiados o abreviados por privacidad de los datos personales de los integrantes del Centro.

ANTECEDENTES



Antecedentes

CDMIT

El Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT) pertenece al Centro de Diseño Mecánico de la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Está ubicado en el 3° y 4° piso del Centro de Ingeniería Avanzada (CIA) a un lado del Anexo de Ingeniería. Se realizan proyectos de **Investigación y Desarrollo Tecnológico** en los que participan estudiantes, y profesores/ras de la Facultad junto con empresas.

En este Centro se desarrollan proyectos con base en tres grandes temáticas: Conservación de documentos históricos, Instrumentación y Sustentabilidad. Actualmente están activos 13 proyectos los cuales se despliegan en varios equipos de trabajo conformados por 61 estudiantes de licenciatura, maestría y doctorado que realizan su servicio social, tesis o colaboran por interés propio.

En la figura 1 podemos observar que el total de su población son 65 personas tomando en cuenta al cuerpo administrativo, de los cuales 19 son mujeres y 46 son hombres.

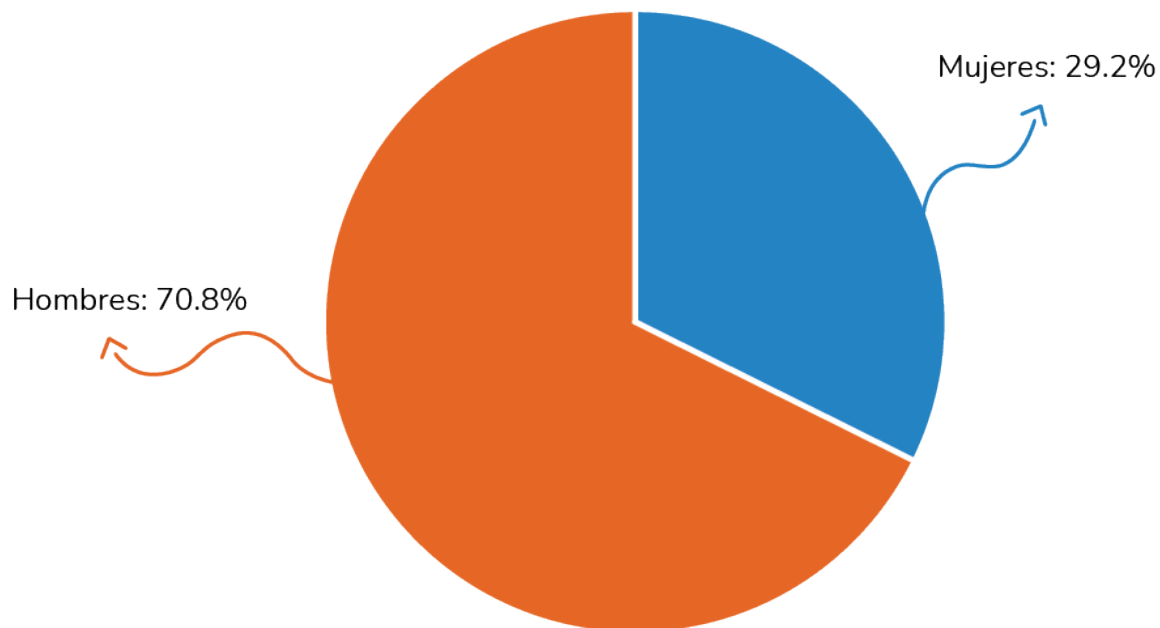


Figura 1. Población dentro del CDMIT. Género. Octubre 2020.

En la figura 2 se muestra la Organización y proyectos activos del CDMIT actualmente (periodo 2021-1/2021-2).

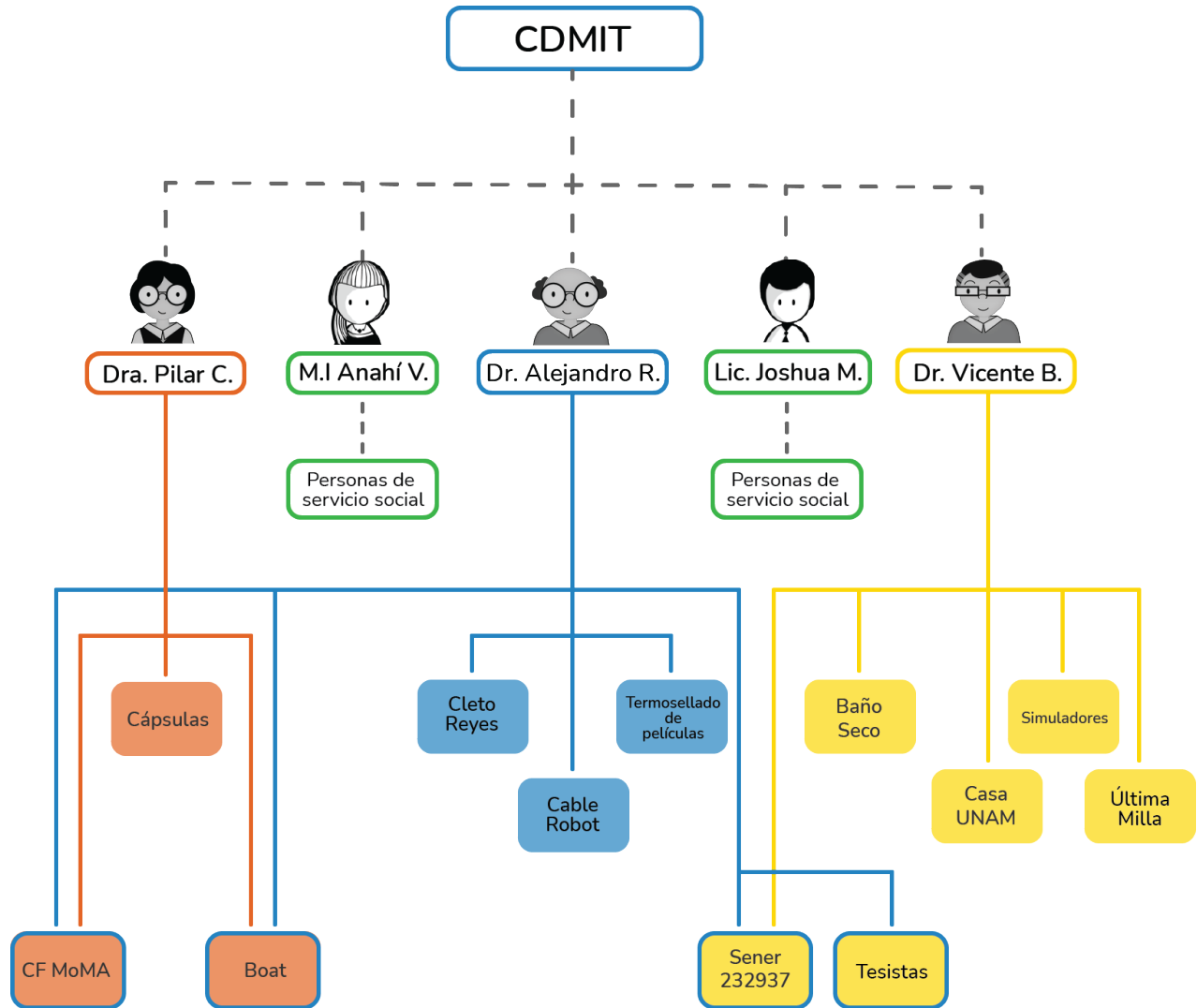


Figura 2. Organización dentro del CDMIT. Enero 2021

El CDMIT tiene un promedio de 10 estudiantes de nuevo ingreso al semestre. El semestre par es el momento en que tienen más altas de nuevos integrantes durante el año, han tenido hasta 20 personas de nuevo ingreso durante estas fechas.

Por la naturaleza de su población y de los proyectos, tienen rotación constante de estudiantes: sus períodos de estancia varían desde 6 meses hasta 6 años dependiendo del nivel académico en el que se encuentran y su interés por seguir siendo parte del Centro.

Así mismo el CDMIT se caracteriza por proponer iniciativas para mejorar internamente; Por medio de una de estas iniciativas desde el semestre 2020-1 (Agosto 2019 - Noviembre 2019) , la Maestra Ana Paula García y Colomé inició una colaboración con el CDMIT con el objetivo de ayudar a organizar sus espacios de forma eficiente.

Durante esta colaboración con la asignatura selectiva de “Diseño de Servicios” en 2020-1 se desarrollaron 3 proyectos para el Centro, dentro de los principales hallazgos de la investigación se identificaron los siguientes intereses:

- Delimitar espacios para las diferentes actividades del centro.
- Organizar actividades para fortalecer la comunidad y el sentido de pertenencia.
- Mejorar la comunicación interna y satisfacer la necesidad de transmitir los valores y la dinámica del Centro a los de nuevo ingreso.

A partir de estos intereses surgieron las siguientes dos líneas de proyecto: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN DE ESPACIOS.**

Esta tesis aborda el tema de “Cultura Organizacional”, enfocado principalmente en el *Onboarding*.

El *Onboarding*¹ “es una práctica de recibimiento del empleado -en nuestro caso; del estudiante o profesor/a;- e integración en su equipo de trabajo y el proceso de adaptación a la cultura organizacional de la empresa o institución” (De la Espriella, 2019).

El *Onboarding* está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores para facilitar su proceso de adaptación e integración a la organización, hacerlo más eficiente en un corto tiempo ayudando a maximizar lo positivo y minimizar lo negativo. Actualmente las empresas y organizaciones lo usan como una práctica fundamental para el buen desarrollo tanto productivo como evolutivo de la misma.²

Dentro de la línea de Cultura Organizacional -la cuál es una conjunto de valores, normas, actividades, objetivos, etc, que influyen la forma de interactuar de las personas con su entorno y al mismo tiempo a la organización permitiendo que se diferencie de las demás- y a partir de las inquietudes externalizadas por los principales miembros del CDMIT, donde destaca la participación del Dr. Alejandro R., Dr. Vicente B., Dra. Pilar C., Lic. Joshua M., Mtra. Anahí V. y D.I Laura C. en una llamada realizada el 20/09/2020 con la M. Ed Ana Paula García y Colomé, identificamos algunos puntos importantes:

- Les interesa fortalecer la identidad y sentido de pertenencia dentro del Centro.
“El 4to piso es la torre de control donde las ideas, cultura, filosofía... Siento que no tiene identidad” Dr. Alejandro R.
“Identidad: qué es el centro, colaboración, cooperación. No hay un lugar donde veamos la identidad del CDMIT” Lic. Joshua M.
- Mejorar las relaciones internas entre las personas del equipo y los diferentes proyectos.
“Entraron más chicos, cada vez tenemos a más personas en el mismo espacio” M. MC Anahí V.
- Desean aumentar y mejorar las dinámicas de integración de los y las integrantes al implementar protocolos y un proceso de Onboarding.
“El CDMIT es un espacio y ambiente dinámico” D.I Laura C.
“Mejorar el Onboarding y los protocolos” Lic. Joshua M.

Con base a los hallazgos obtenidos en los proyectos desarrollados de la asignatura de Diseño de Servicios en el semestre 2020-1 y las inquietudes y necesidades expresadas por el equipo administrativo del Centro, como anteriormente se citó, se llegó a la conclusión de encaminar este proyecto hacia la creación de un Programa de *Onboarding* dentro de la línea de investigación de Cultura Organizacional.

La importancia de implementar un Programa de *Onboarding* para el CDMIT radica en que esta práctica podrá brindar la información necesaria a sus integrantes para que desde el primer día experimenten una cálida bienvenida y puedan comenzar sus actividades y su integración a la comunidad del Centro.

Así mismo, el Programa de *Onboarding* ayudará en la construcción de una primera impresión para la o el nuevo integrante y repercutirá de manera positiva en su percepción del CDMIT. Esto último es de suma importancia dado que los integrantes inscritos al Centro podrán recomendar al CDMIT a sus compañeros como una opción viable para realizar una estancia durante su formación académica y/o profesional, lo cual atraerá a más talento y el Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica podrá seguir creciendo y continuar con su labor formativa.

Esta tesis servirá como material de consulta para seguir con la colaboración con el CDMIT dentro y fuera de la misma línea de Cultura Organizacional y para consulta del proceso metodológico que se llevó a cabo para futuros trabajos de investigación relacionados con Diseño Estratégico, de Servicios y de procesos organizacionales. También es relevante

mencionar que el Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica será una de las Organizaciones en implementar el *Onboarding* como una práctica organizacional, dado que actualmente es una práctica poco común, lo que dará pauta para que más prácticas organizacionales se desarrollen en los demás centros e institutos de la Universidad Nacional Autónoma de México.

CONTEXTO/ PROBLEMÁTICAS



Contexto / Problemáticas

A continuación se presentan las variables del contexto y problemáticas a considerar alrededor del tema de interés y del Centro:

- Existe una rotación constante de estudiantes, investigadores y docentes debido a la tipología del Centro (de la cual hablamos más en la sección 1.2) Caso de estudio en este documento de tesis).
- Suceden diferentes tipologías de proyecto, lo que involucra tener multitemas, multiperfil de integrantes y convivencia multigeneracional.
- Se reconoce que existe poca divulgación externa del Centro y sus proyectos, e internamente hay poco reconocimiento al trabajo realizado.
- Las personas de nuevo ingreso van aprendiendo sobre el funcionamiento del Centro y del desarrollo de los proyectos conforme experimentan su estancia, por lo que tienen muchas dudas y la mayoría de los casos no saben a quién acudir.
- Han existido muchas iniciativas con respecto a mejorar los espacios, la convivencia, la comunicación y la inclusión de la comunidad, pero resulta difícil la integración y el seguimiento de las mismas.

OPORTUNIDAD



Oportunidad

El CDMIT tiene el propósito de contribuir a la formación académica de los estudiantes, en conjunto con el desarrollo profesional de docentes de la Facultad de Ingeniería mediante su participación en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.

Tomando en cuenta los antecedentes, el contexto, las problemáticas y la información obtenido de la visita de campo al Centro (Anexo A), tenemos un campo amplio de oportunidad para implementar esta práctica organizacional. A continuación se presentan algunas interrogantes que expresan puntos importantes para implementar el proceso de *Onboarding* a los recientes y futuros integrantes del Centro:

- ¿Qué pasaría si desde antes del primer día, el proceso de *Onboarding* **te hiciera sentir seguro y emocionado?**
- ¿Qué pasaría si **te brindaran información básica del Centro:** su historia?
- ¿Qué pasaría si en la bienvenida se **te aclara cuál es tu rol, función dentro del Centro y lo que se espera de ti?**
- ¿Qué pasaría si en la primera semana **te dejaran claro la mayor parte de tus responsabilidades y los procesos básicos** que debes saber?
- ¿Qué pasaría si al término de cada proyecto **se comparten los resultados en el seminario quincenal y se divulga** en las redes sociales del Centro?
- ¿Qué pasaría si en la bienvenida como nuevo miembro del Centro **se te comunicara a quién acudir por dudas específicas?**
- ¿Qué pasaría **si con cada iniciativa iniciada hubiera una documentación para poder darle seguimiento** a pesar de que los pioneros no continúen dentro del Centro?
- ¿Qué pasaría si **te dieran a conocer gráficamente tu lugar de trabajo asignado, los lugares de los demás equipos y el uso de cada área?**
- ¿Qué pasaría si **te diera a conocer los diferentes espacios, herramientas y materiales que te ofrece el CDMIT?**

OBJETIVOS



Objetivos

a) Objetivo general

Diseñar un Programa de *Onboarding* para integrantes de nuevo ingreso del CDMIT con el propósito de darles la bienvenida y brindarles la información necesaria para que comiencen sus actividades y se integren al Centro.

b) Objetivos específicos

1. Concretar qué es un Programa de *Onboarding*.
 - a) Precisar qué es un protocolo.
 - b) Explicar qué es y quiénes involucra el *Onboarding*.
 - c) Conocer qué recursos existen actualmente en el CDMIT para dar el *Onboarding*.
2. Entender las necesidades, expectativas y motivaciones de los nuevos alumnos del CDMIT.
3. Averiguar las necesidades del CDMIT a raíz de la pandemia.
 - a) Saber los pasos realizados para el ingreso, bienvenida e integración de los estudiantes nuevos durante estos meses.
 - b) Identificar las principales problemáticas con las que se enfrentan los estudiantes de nuevo ingreso en pandemia.
 - c) Determinar un protocolo para regreso de la nueva normalidad aplicado al *Onboarding*.
4. Definir las necesidades del proceso de *Onboarding* para el regreso a la nueva normalidad.
 - a) Tener conocimiento de las medidas de seguridad e higiene que serán necesarias para el regreso.
 - b) Estar al tanto de las modificaciones que el CDMIT hará para realizar el trabajo dentro del Centro (forma presencial o híbrida).
5. Describir los Principios del CDMIT.
6. Puntualizar el código de conducta del CDMIT.
7. Entender los roles y funciones de los miembros del Centro.
8. Delimitar un protocolo para aplicar el proceso de *Onboarding*.

METODOLOGÍA



Metodología

Para el desarrollo de este proyecto de tesis, nos basamos en las metodologías: el modelo de Doble Diamante como lo muestra la figura 3 y Design Thinking, f-igura 4.

Modelo del doble diamante del Design Council

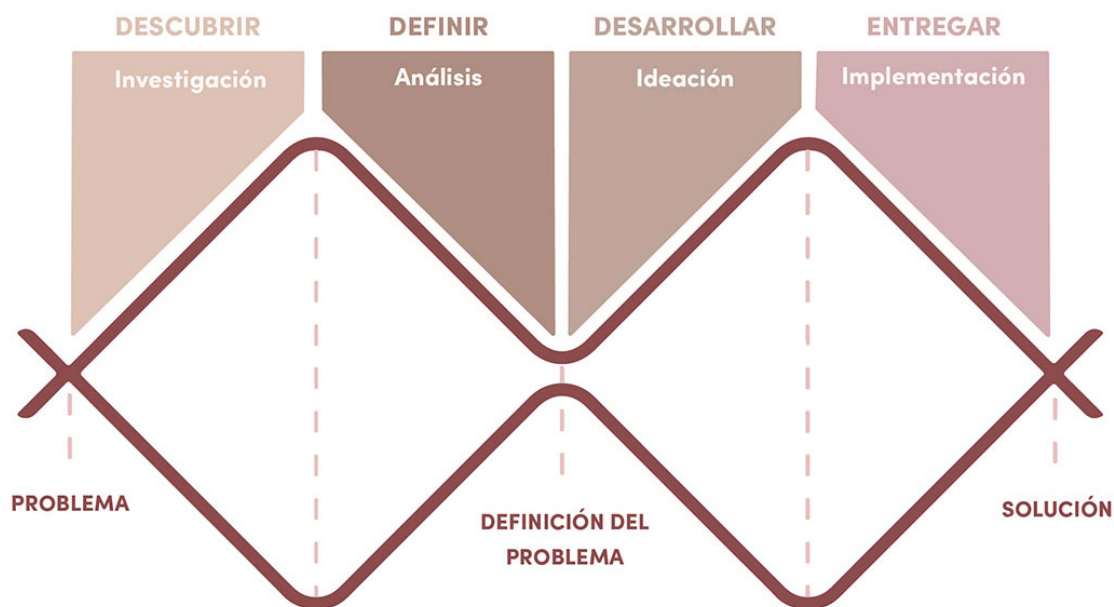


Figura 3. *Double Diamond Model*. Design Council. 2005.³

Nuestro proyecto está conformado por diferentes tipos de investigación, las cuales son:

- Investigación documental.
- Investigación cualitativa (recolección de información de entrevistas a integrantes del CDMIT) y cuantitativa (recolección de información de encuestas).
- Investigación de campo.
- Investigación descriptiva.

- Análisis de información e interpretación.

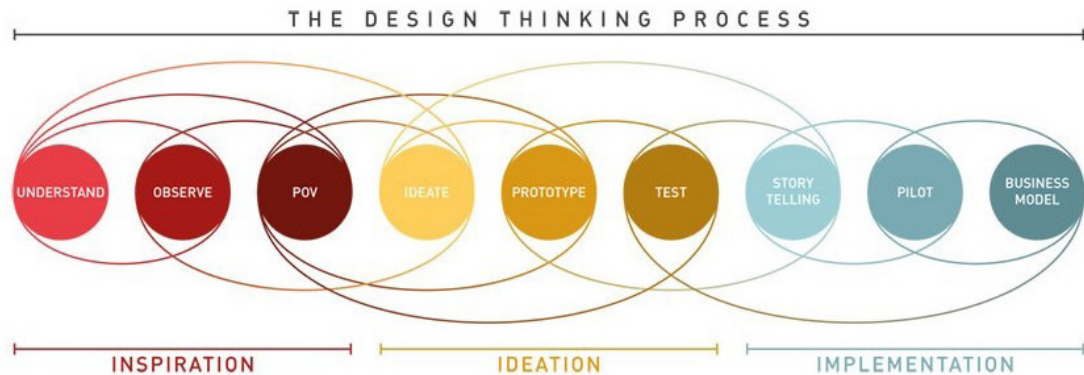


Figura 4. *Design Thinking*. Ideo. 2008.⁴

Posteriormente para la etapa de Desarrollo (ideación, priorización y desarrollo de la propuesta, etc.) e Implementación utilizamos la metodología de Design Thinking.

Durante el proyecto realizamos una investigación documental que consistió en una comparación de fuentes de información y la aplicación de fundamentos teóricos a la problemática ya antes mencionada. La importancia de este tipo de investigación está fundamentada en los conceptos clave en el marco teórico para entender el tema y posteriormente hacer una propuesta de diseño.

Así mismo hicimos una investigación de campo en el edificio del Centro de Ingeniería Avanzada en los pisos del CDMIT (con limitantes por la situación de pandemia mundial por el SARS-CoV-2), en donde fueron recolectados datos cualitativos (con apoyo del Lic. Joshua M y la M.E. Ana Paula G) y fueron analizados, por lo tanto, el alcance de esta investigación podría concluirse como descriptiva y deductiva.

Las entrevistas para miembros del CDMIT se desarrollaron dependiendo a quién van dirigidas y siempre con un objetivo específico. Todo esto por vía electrónica utilizando la plataforma de ZOOM y la plataforma de Miro.

La información recopilada se documentó de manera textual y gráfica, haciendo así un acervo de información con las respuestas, resultados y hallazgos. A partir de este punto comenzamos a analizar e interpretar los hallazgos obtenidos para definir los principios de diseño de la propuesta. Como última etapa: ideamos, prototipamos y se dejaron los materiales finales para la implementación de la propuesta de diseño final.

1. DESARROLLO



1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL



1. Desarrollo

1.1) Cultura Organizacional

a) Definición

Para el desarrollo de esta tesis es necesario comenzar definiendo el concepto de Cultura Organizacional ya que es la rama en donde se desenvuelve el proceso de *Onboarding*, el principal objeto de estudio.

La Cultura Organizacional, según Schein (2004), **es el conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona lo suficientemente bien para considerarlo válido**. Así mismo, se transmite a los y las nuevas integrantes como la manera correcta de percibir y entender esos problemas. Este concepto está influenciado por mecanismos directos, que son los comportamientos, opiniones, estatus y citas, misión y la visión de una empresa -lo que en esta tesis hemos llamado Principios del CDMIT-, las guías formales -como su código de conducta-, la identidad corporativa, rituales y diseño, son elementos clave para entender este concepto.

El término de “Cultura Organizacional” es relativamente nuevo pues se da en 1980 (Gallup, 2013), este término envuelve el cómo una organización funciona, se expresa y su personalidad, en otras palabras es el ADN de una organización. Para entenderla se deben de tener en claro **3 componentes**⁵ como se muestra en la figura 5:

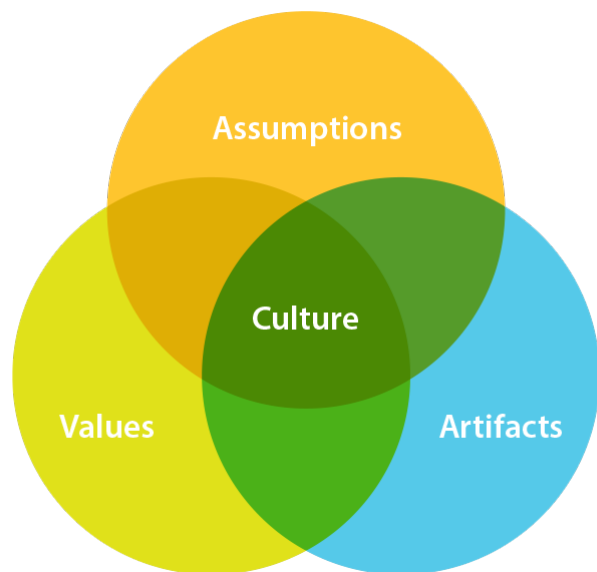


Figura 5. *How to Create a Successful Organizational Culture: Build It—Literally*. HAWORTH. 2015

- **Principios/Valores (Values):** el objetivo de la organización, su misión y como se representa ella misma como empresa.
- **Personas (Assumptions):** es el cómo los empleados/as piensan de la organización y las actitudes inconscientes dentro de la empresa.
- **Artefactos (Artifacts):** que es lo que la organización representa en sus productos, tecnologías, procesos, publicaciones, resultados, etc. En otras palabras, con las herramientas que cuenta.

Debemos dejar claro que la “Cultura”, en el ámbito organizacional, dentro de todo este concepto crea un sentido de orden, continuidad y compromiso que permea desde cómo los empleados interactúan entre sí hasta la percepción de los clientes, pero la cultura es compleja y aún más difícil el poder trabajarla dentro de una Organización. No importa que tantas estrategias internas tenga una Organización o que tan bien creen tenerlas planteadas, si estas no van de la mano con la Cultura de la misma no funcionarán. Cabe recalcar que cada caso es diferente, la Cultura varía en cada empresa, jamás será igual y esto no significa que esta siempre se mantendrá en el mismo perfil.

Dentro de la Cultura Organizacional de una empresa u Organización existe un perfil de Cultura dominante, pero también encontraremos subculturas. Al comprender y aceptar lo diversas que estas pueden ser, es cuando las Organizaciones pueden aprovechar las diferencias para lograr el éxito en todas sus áreas.

b) Tipos de Cultura Organizacional

Según Kim, Cameron y Quinn existen **cuatro tipos de Culturas Organizacionales**⁶, las cuales se basan en los factores que consideran más importantes o en el objetivo de la Organización. A continuación, se exponen estos cuatro tipos; es importante resaltar que las Organizaciones muy pocas veces tendrán un tipo de Cultura homogénea, se encontrarán **diferentes subculturas dentro de una misma** y estas diferencias son las que permiten a cada área desempeñarse de manera eficiente.

1. Cultura Organizacional orientada al poder

Su objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la Cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente. Esta Cultura ve al empleado o empleada como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada.

2. Cultura Organizacional orientada a las normas

Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.

3. Cultura Organizacional orientada a los resultados

Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

4. Cultura Organizacional orientada a las personas

Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.

Por otro lado, **tenemos subculturas dentro de un mismo tipo de Cultura, estas son el resultado de la evolución de una Organización y nunca se separan de la Cultura dominante**. La empresa Haworth⁷ en 2015 dio a conocer, según su visión, las principales subculturas presentes dentro de una Organización, las cuales son:

Subcultura de colaboración

Se enfoca en el desarrollo interno a largo plazo, construcción de equipos y apoya el ambiente laboral al demostrar flexibilidad, interés en las personas y sensibilidad por los clientes.

Incluye implicaciones de diseño arquitectónico como: espacios semi-abiertos, dinámicos e informales y ambiente flexible (figura 6).

Subcultura de creación

Se concentra en hacer las cosas primero de manera diferente con un grado de experimentación e individualismo.

Incluye implicaciones de diseño arquitectónico como: espacios de trabajo informal, abiertos, dinámicos y ambiente flexible (figura 7).

Subcultura de control

Se concentra en hacer las cosas de la forma correcta con un protocolo interno, su necesidad es estabilidad y control.

Incluye implicaciones de diseño arquitectónico como: grandes espacios para puestos individuales, espacios formales, cerrados estructurales y simétricos (figura 8).

Subcultura de competencia

Se enfoca en hacer las cosas rápido a través de una competencia externa y se centra en los resultados. Incluye implicaciones de diseño arquitectónico como: espacios combinando lo formal e informal, semi-abiertos, estructurados y simétricos, y combinando formas de trabajo individual y en equipo (figura 9).

Collaborate Culture



Figura 6. *How to Create a Successful Organizational Culture: Subcultures*. COLLABORATE. HAWORTH. 2015

Create Culture

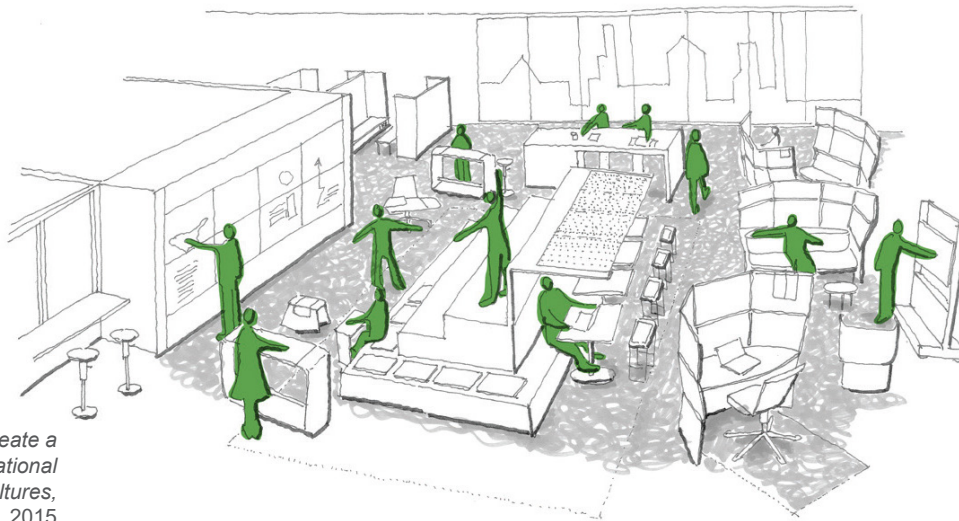


Figura 7. *How to Create a Successful Organizational Culture: Subcultures*. CREATE. HAWORTH. 2015

Control Culture



Figura 8. *How to Create a Successful Organizational Culture: Subcultures. CONTROL.* HAWORTH. 2015

Compete Culture

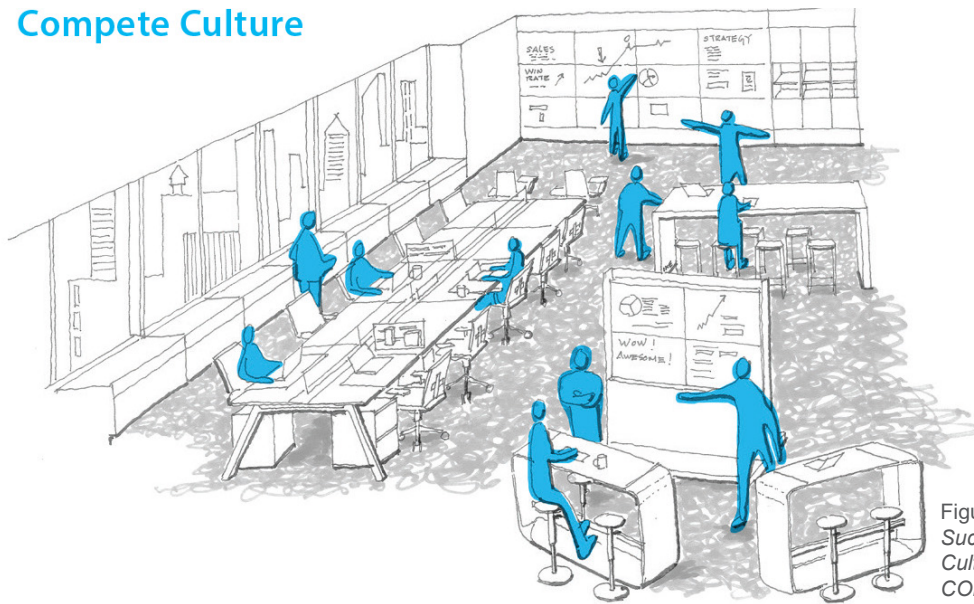


Figura 9. *How to Create a Successful Organizational Culture: Subcultures. COMPETE.* HAWORTH. 2015

c) Características de la Cultura Organizacional

Como ya lo mencionamos la Cultura Organizacional no siempre será la misma, esta puede variar dependiendo de la Organización, sus Principios y sus diferentes enfoques en cada área, pero estas siempre tendrán las mismas características que la hacen ser por sí solas la "Cultura" de la empresa o su ADN. Estas características son las siguientes

1. **La Cultura se aprende:** por medio del *Onboarding* se les capacita a los y las recién llegadas a la Organización dándoles a conocer el funcionamiento y reglas de ella.
2. **Comunidad:** al tener una buena relación y fuertes lazos entre las y los integrantes, la cultura se aprende más fácil. La Cultura Organizacional existe y se desarrolla gracias a las personas que forman una Organización.
3. **Recompensas:** la Cultura Organizacional está estrechamente relacionada con el sistema de incentivo.
4. **Difícil de cambiar:** la Cultura Organizacional la forman toda una serie de valores, creencias y comportamientos, ya que se forman gracias a la actuación, interacción y forma de ser de los empleados durante su estancia en la Organización, por lo que es complicado hacer un cambio de Cultura en poco tiempo.
5. **Distintiva:** como ya se mencionó anteriormente la Cultura varía en cada Organización jamás será igual. Por lo que la Cultura Organizacional supone el sello de identidad de una Organización.⁸

d) Ejemplos de buenas prácticas

En la búsqueda de diferentes organizaciones con conocimiento de su Cultura Organizacional, hicimos una pequeña recopilación de empresas como referente a un nivel tanto nacional como internacional. Las siguientes empresas sobresalen por la manera en que su Cultura los potencia como Organización y empresa. Ellas comparten este conocimiento para ayuda y guía a otras Organizaciones que estén abiertas al cambio.

CEMEX



Cemex es una empresa multinacional mexicana dedicada a la industria de la construcción, provee productos y soluciones de construcción innovadoras y mejoras en eficiencia para satisfacer las necesidades de construcción en México y el mundo.

Olivares presenta a CEMEX como la empresa considerada como una de las cementeras más grandes del planeta, con más de 50,000 empleados, y con operaciones en 50 países del mundo, incluyendo las regiones de América, Europa, África y Medio Oriente.

La empresa cuenta con un estilo de administración centralizado, en base a un **esquema jerárquico vertical, para que los empleados busquen resultados por medio de metas precisas.**

CEMEX, **destaca por tener una Cultura Organizacional orientada a la innovación y la colaboración**, por medio del uso de la más alta tecnología en todas sus operaciones, procesos y técnicas. **Su estructura organizacional le permite la comunicación abierta y el intercambio de las mejores prácticas** y con el uso de tecnología comparten información rápidamente y de manera consistente con toda su base de empleados.

Además, **su Cultura se fundamenta en su código de ética**, que es uno de los más estrictos de la industria, que incluye aspectos como, no hacer acuerdos con los competidores para fijar precios, no aceptar sobornos ni regalos y fijar un fondo de dinero para cuidar el medio ambiente (CEMEX, 2013).

En años recientes CEMEX ha continuado incentivando su cultura de innovación y colaboración, por medio de acciones sólidas, por ejemplo, en el año 2010, CEMEX implementó una red social interna, llamada Shift, en todas sus subsidiarias del mundo.⁹

FAVI



FAVI, es una empresa especializada en fundición a presión ubicada en Francia y que actualmente cuenta con 500 empleados.¹⁰ Sus clientes son algunos de los grupos más reconocidos en las industrias Automotriz, Hidráulica, Eléctrica, Aeronáutica, Cerradura y Sanitaria.

FAVI emplea una estructura de equipo paralelo basada en el cliente con equipos de apoyo. La fábrica cuenta con más de 500 empleados que se organizan en 21 equipos denominados “mini-fábricas” de 15 a 35 personas. La mayoría de los equipos están dedicados a un cliente o tipo de cliente específico (el equipo Volkswagen, el equipo Audi, el equipo Volvo, etc.). Hay algunos equipos de producción ascendentes (primero el de mantenimiento, posteriormente el equipo de reparación de moldes y por último el equipo de fundición) y los equipos de soporte (ingeniería, calidad, laboratorio, administración y soporte de ventas).

Cada equipo se autoorganiza; no hay mandos intermedios, y prácticamente no hay reglas o procedimientos distintos de los que los equipos deciden por sí mismos. **Casi todas las funciones del personal relacionadas a administración externa a su propia mini-fábrica han desaparecido.**¹¹

Los antiguos departamentos de recursos humanos, planificación, programación, ingeniería, producción y compras han sido cerrados. Sus tareas han sido asumidas por los operadores de los equipos, quienes realizan sus propias contrataciones, compras, planificación y programación. El departamento de ventas también se ha disuelto. El gerente de cuentas de ventas de Audi ahora es parte del equipo de Audi, al igual que el gerente de cuentas de ventas de Volvo es parte del equipo de Volvo. No hay ningún jefe o jefa de ventas por encima del grupo de gestores de cuentas.¹² En la antigua estructura, los y las trabajadoras de oficinas con ventanas daban a la planta en detalle lo que los trabajadores tenían que hacer, cuándo y cómo. **Ahora los y las trabajadoras manuales usan efectivamente sus propios criterios y ya no reciben instrucciones de arriba.**

Los resultados de esta nueva forma de organización cultural destinada a empleados y empleadas han sido extraordinarios. Todos sus competidores han emigrado a China para obtener un precio menor en mano de obra y aunque FAVI no es el único productor de su tipo en Europa; lidera con una clientela de un 50% en el mercado, esto es gracias a la calidad y sus tiempos de entrega, que son lo que superan a muchas otras empresas, fundamentadas por el buen trabajo de cada micro-equipo.¹³

Para concluir, presentamos la tabla de la figura 10 donde se comparan ambas empresas seleccionadas por sus buenas prácticas.

Buenas prácticas de Cultura Organizacional

Nombre y origen	Industria	Características	Tipo de Cultura Organizacional	Práctica destacada
	Construcción	<p>Tiene una administración centralizado, en base a un esquema jerárquico vertical, para que los empleados busquen resultados por medio de metas precisas.</p> <p>Pueden compartir información rápidamente, tener comunicación abierta e intercambiar las mejores prácticas. Además su cultura se fundamenta en su código de ética.</p>	Cultura Organizacional orientada a la innovación y la colaboración	Implementó una red social interna, llamada Shift, en todas sus subsidiarias del mundo para continuar incentivando su Cultura.
	Fundición	<p>Tiene una estructura de equipo paralelo basada en equipos denominados "mini-fábricas" de 15 a 35 personas dedicados a un cliente específico.</p> <p>Cada equipo se autoorganiza; no hay mandos intermedios y cada uno toma sus decisiones.</p> <p>Los operadores de equipos se encargan de sus propias contrataciones, compras, planificación y programación.</p>	Cultura Organizacional orientada a los resultados y la competencia	Gracias a su cultura, su calidad y sus tiempos de entrega superan a muchas otras empresas, fundamentadas por el buen trabajo de cada micro-equipo.

Figura 10. Buenas prácticas de Cultura Organizacional. Marzo 2022.

e) Beneficios de la Cultura Organizacional

Una Organización con una Cultura Organizacional definida aumenta su valor para sus integrantes, empleados/as y clientes, ya que le permite ser reconocida y diferenciada de todas las demás por su ADN como Organización. Esto se verá reflejado dentro de sus espacios de trabajo, en sus protocolos internos y sus resultados de trabajo.

Además, al tener en claro la Cultura de la empresa, **facilita el hacer cambios en diferentes niveles y etapas de la Organización**. Por ejemplo; encontrar el perfil que más se adapta a los requisitos y necesidades de la Organización para formar grupos de trabajo con aptitudes similares e integrar y capacitar al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos y Principios de la Organización, lo que ayudará a ofrecer un rendimiento mucho más productivo a largo plazo.¹⁴

Así mismo podemos mencionar otros beneficios puntuales de algunas Culturas Organizacionales como:

- **Da estabilidad y seguridad** a las interacciones de la Organización, ya sean con los clientes, empleados, socios u otro tipo de colaboradores.
- **Integra los procesos internos y ayuda a resolver y detectar los problemas** que surgen en las actividades para encontrar una solución lo antes posible.
- **Define y asegura** la comprensión de los Principios de la Organización y las estrategias de trabajo.
- **Establece metas** internas y externas, y ayuda a encontrar los medios para lograrlas.
- Ayuda a tu empresa a **adaptarse al contexto social actual**.
- **Fomenta la creación de una comunidad**.

En general, orienta todas las decisiones en cuanto a aquello que sí le conviene a tu Organización y lo que no ayuda a sus objetivos.¹⁵

El *Onboarding* ayuda a fortalecer la Cultura Organizacional y exponenciar sus beneficios en una Organización. A continuación hablamos más a fondo sobre lo qué es esta práctica organizacional, sus características, componentes, beneficios, etc., en el siguiente apartado.

f) Onboarding

i) Definición

Dentro de la Cultura Organizacional, existe el **Onboarding**¹⁶ el cual “**es una práctica de recibimiento del empleado -en nuestro caso; del estudiante o profesor/a-; e integración en su equipo de trabajo y el proceso de adaptación a la cultura organizacional de la empresa o institución**” (De la Espriella, 2019).

Muchas veces se tiene la idea de que esta práctica es para dar la “Bienvenida”¹⁷ a la Organización: la manifestación de agrado que se comunica a alguien por su llegada, sin embargo el *Onboarding* va más allá. Está centrado en la orientación de los nuevos colaboradores para facilitar su proceso de adaptación e integración a la organización, hacerlo más **eficiente** en un corto tiempo ayudando a **maximizar lo positivo y minimizar lo negativo**.

Actualmente las empresas y organizaciones lo usan como una práctica fundamental para el buen desarrollo tanto productivo como evolutivo de la misma.

Kanahuati (Forbes, 2013) menciona que este proceso de integración se realiza en tres grandes ámbitos:

- Conocimiento profundo de la Organización y de todo lo que la rodea.
- Entender su Cultura y su entorno académico.
- Conocer los protocolos y las tareas que el lugar y proyecto conllevan, y las herramientas que se utilizarán.¹⁸

De acuerdo con el artículo de *Human Resources MBA*, la incorporación del empleado incluye a menudo sesiones de formación y de manera transversal se produce **la integración social** del nuevo elemento con sus compañeros, jefes directos y personal (*staff*) directivo, esto con el propósito de **impulsar al nuevo capital humano** a comprender cada aspecto de su quehacer laboral.

Esto le permitirá:

- Desempeñar de forma adecuada su tarea dentro del puesto.
- Lograr que se sienta valorado entre sus compañeros y por la Organización.¹⁹

ii) Características

Un Programa de *Onboarding* tiene características y componentes que lo hacen ser una práctica de recibimiento y adaptación para los nuevos miembros de una Organización.

Podemos comenzar destacando que el tratar de encontrar **el por qué la gente quiere entrar a la Organización** ayudará al diseño de un Programa de *Onboarding*. Una vez identificado este por qué: la Organización podrá definir **el resultado que esperan** del Programa de *Onboarding* (*desired outcome*). También es importante entender a los futuros egresados del Programa; conocer realmente lo que ellos consideran valioso para saber cómo mantener la chispa durante el *Onboarding*. Para los miembros que se integran, ver que otros miembros dentro de la Organización han tomado el proceso los motivará. Si es la primera que se aplicará esta práctica se deberá de comunicar que es la primera vez.

El *Onboarding* tiene el carácter de ser **obligatorio para cada nuevo integrante** que llega a la Organización, cada vez que se aplique **se deben comunicar el porqué del proceso, los requisitos y las expectativas claras** del *Onboarding* para que los participantes tengan una idea de lo que va a pasar.

El *Onboarding* tiene **tres actores principales: el participante en el proceso** (integrantes de la misma Organización), **el nuevo integrante de la Organización** que tomará el proceso y **el facilitador** o más comúnmente conocido como **buddy**²⁰ quién es guía durante este proceso. El facilitador -como lo llamaremos para este proyecto de tesis- debe estar capacitado, contar con disponibilidad y ser empático para realizar su papel.

Un Programa de Onboarding es el reflejo de una Organización y su diseño debe ser considerando sus Principios y dinámicas propias; La duración de este proceso será decisión de cada Organización, existen empresas como Amazon que su *Onboarding* tiene una duración de hasta 3 meses, en estos casos para llevar un seguimiento los reconocimientos rápidos (*quick wins*) a lo largo del proceso ayudarán a percibirlo como alcanzable y no tan largo, y evitan que el participante abandone el proceso. De esta forma, también se ocasiona el famoso compromiso (*engagement*). Para realizar este proceso se necesitan tener a la mano y actualizados los materiales de apoyo, estos mismos serán definidos y desarrollados por cada Organización.

Una característica imprescindible para cualquier *Onboarding* es **la retroalimentación**; Este paso dependerá de la propuesta de *Onboarding* y siempre tendrá un objetivo claro, es decir, “¿Qué quiero obtener de la retroalimentación?”.

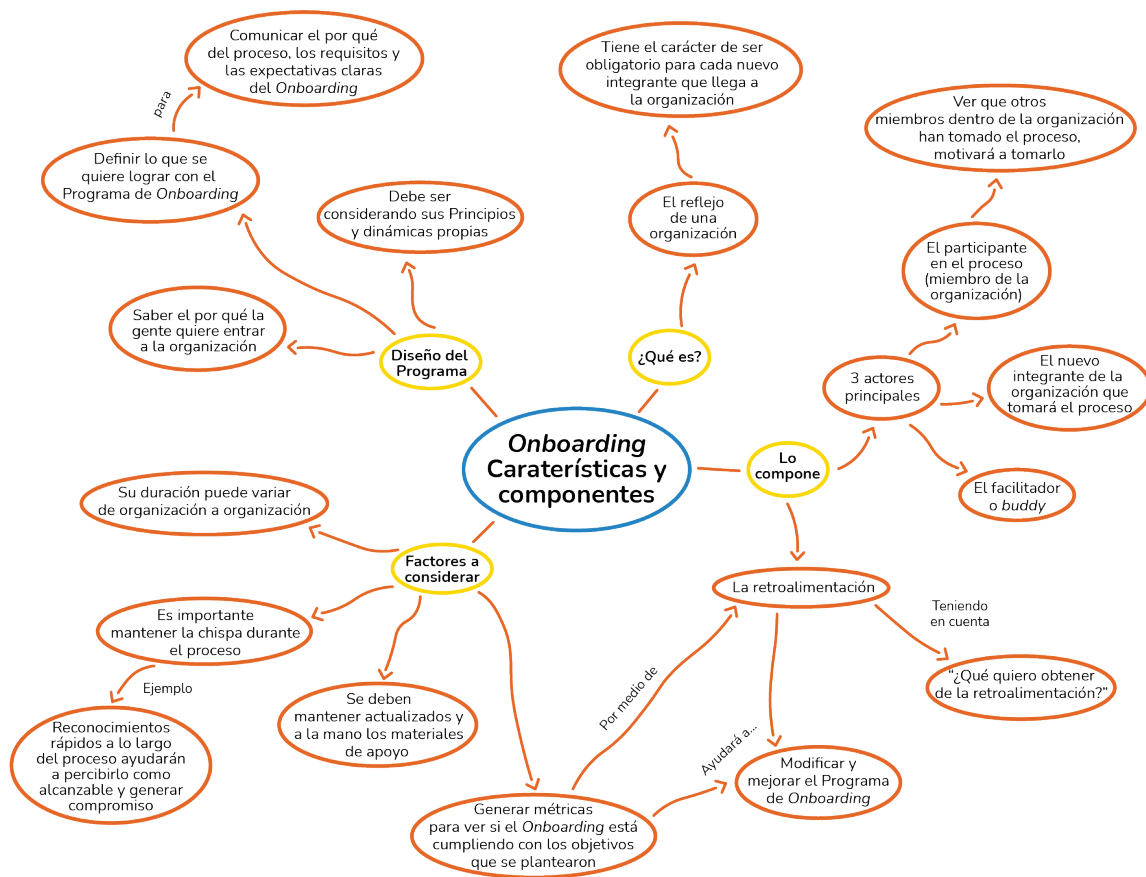


Figura 11. *Onboarding*: características y componentes. Marzo 2022.

La retroalimentación debe ser parte de la documentación de este proceso, esta práctica permitirá identificar qué funcionó, qué no funcionó y proponer cómo se puede seguir modificando y mejorando el Programa de *Onboarding*.

Por último, se necesitan generar **métricas** para ver si el *Onboarding* está cumpliendo con los objetivos que se plantearon y generar comunidad que tiene que ver con el proceso de adaptación a la Organización.²¹

En la figura 11 presentamos un mapa mental como síntesis de este apartado, así mismo, contiene algunos puntos a considerar para el diseño de un *Onboarding* y muestran las relaciones que tienen ciertos componentes y características al complementarse entre sí.

iii) Dinámicas de Onboarding

Organizaciones con buenas prácticas invierten mucho tiempo y energía en dar el *Onboarding* a los nuevos integrantes. Los primeros días y semanas son fundamentales para ayudarlos a comprender un lugar de trabajo nuevo y a menudo, muy diferente a los que

están acostumbrados. El objetivo principal para ellos es encontrar una forma de capacitación que ayude a los nuevos integrantes a comprender y navegar el nuevo entorno al que se unieron.

Las dinámicas de Onboarding varían en cada empresa, para ejemplificar esto tenemos cinco empresas como se muestra en la figura 12: la primera es **Buurtzorg**²² en la cual todos los miembros nuevos del equipo están capacitados en la **resolución de problemas y las prácticas de reuniones**, de modo que puedan operar en equipo sin un jefe a cargo. En **Heiligenfeld**²³, todos los nuevos empleados pasan por **seis módulos de capacitación** que incluyen temas como “autodominio” y “lidiar con el fracaso”. Por otro lado, todos los nuevos reclutas de **Morning Star**²⁴ asisten a un **seminario sobre los conceptos básicos de la autogestión y comunidad**.

Antes de seguir con las demás empresas y sus dinámicas, es importante recalcar que no existe una receta perfecta para un proceso de incorporación a una Organización. Cada una elige una serie de actividades que tienen como objetivo enseñar nuevas habilidades y en el proceso, tocar el corazón y el alma de quienes se unen. Hay que tener en cuenta que para las personas que anteriormente ocupaban puestos de liderazgo, la transición puede ser particularmente difícil, dado que tienen que aprender a hacer las cosas sin tener que recurrir al mando y al control.

Una parte importante de este proceso a menudo se dedica a comprender el concepto de propósito “**evolutivo**”. Se anima a los nuevos empleados a expresar su vocación personal para ver cómo resuena con el propósito de la Organización y aprender cómo pueden apoyarse y nutrirse mutuamente. Algunas Organizaciones optan por capacitar a cada nuevo colega en habilidades primarias y hacer un “**programa rotacional**”. El objetivo es **establecer relaciones con otros empleados de la empresa y comprender cómo funciona la empresa**. Esta comprensión permite a las personas desarrollar nuevas ideas y sugerencias de manera más eficaz como por ejemplo la empresa **FAVI**²⁵, **todos los ingenieros y trabajadores administrativos han sido capacitados para operar al menos una máquina en el taller**. Esto **crea comunidad** y permite que todos ayuden en el taller cuando la demanda es alta.

Por último podemos destacar a **Sun Hydraulics**²⁶, su dinámica de *Onboarding* es un ejemplo concreto de un buen *Onboarding*, aunque puede ser un poco inusual, permite que la empresa y sus miembros se den la oportunidad de crecer; Dentro de este lugar todos los nuevos empleados comienzan con un “**recorrido de fabricación**” en el que aprenden a operar varias estaciones de trabajo antes de asumir los roles para los que fueron contratados. Para los empleados por horas, el recorrido dura de dos a cuatro semanas y trabajan en cuatro a seis áreas diferentes. Para los empleados asalariados, lleva

incluso más tiempo: de uno a cuatro meses en el taller. Solo entonces asumen los roles para los que fueron contratados. ¿Por qué una inducción tan larga? El personal de *Sun Hydraulics* cree que es fundamental establecer **relaciones con otros empleados** de la empresa para comprenderlo desde todos los ángulos posibles. Un entorno de **autogestión** brinda la oportunidad de hacer que las cosas sucedan, de comunicarse libremente con colegas, de discutir el cambio sin pasar por una jerarquía de aprobaciones. Cuantas más personas conozca, cuanto más comprenda el conjunto, más podrá proponer nuevas ideas y convertirlas en realidad.

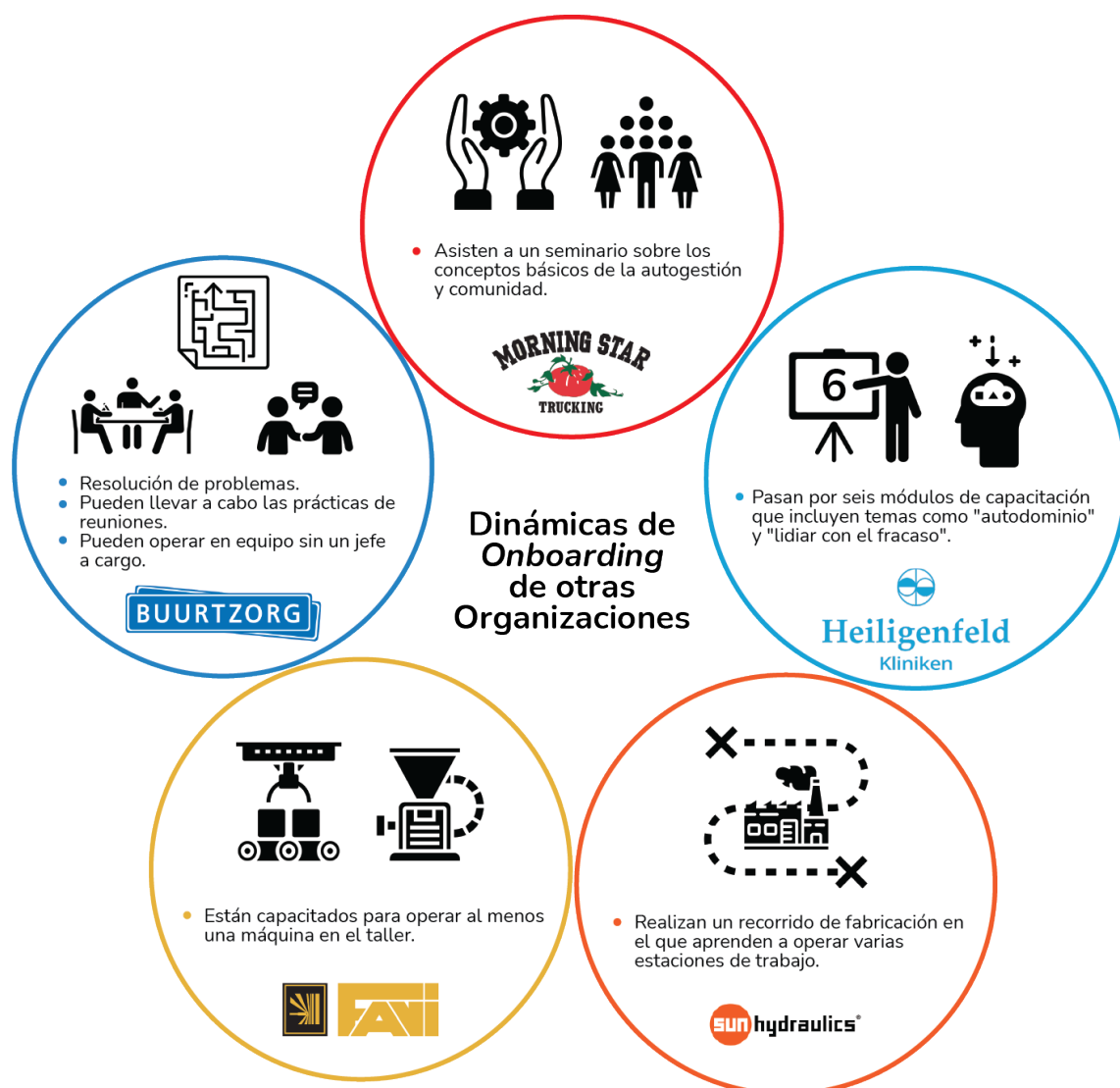


Figura 12. Dinámicas de Onboarding. Marzo 2022.

En *Sun Hydraulics*, no es inusual que después de la gira de fabricación, los nuevos empleados terminen asumiendo un puesto que no era para el que fueron contratados. Se topan con un **nuevo interés o alguna necesidad urgente** y terminan en un lugar diferente.²⁷

iv) Código de conducta

Dentro de toda Organización, institución o empresa existe un Código de Conducta. Este Código es una derivación del Código de Ética, ambos deben de ser comunicados durante el *Onboarding* a todas las personas que se integran a la Organización (sin importar si son nuevos empleados, clientes, proveedores, etc.). Por lo que es esencial comenzar por definir un Código de Ética:

“Para lograr una mayor especialización del campo de acción de la ética se utilizan los Códigos de Ética, los cuáles no son más que una compilación de las normas y reglas que determinan el comportamiento ideal o más apropiado para un grupo específico de profesionales. Las reglas de este código pueden estar escritas (como en los casos de la medicina o el derecho) o ser implícitas” (Fernández, 2011).²⁸

A partir de esta definición podemos precisar al **Código de conducta como un conjunto de normas para determinar el comportamiento apropiado dentro de una Organización, Institución o comunidad determinada.**

Como bien indica Fernández, los códigos de conducta dentro de las empresas comenzaron “en estrecha relación con el principio de transparencia y como vehículo de expresión de las políticas de Empresa Socialmente Responsable (RSE)”.

Cada vez son más las empresas que formulan su propio código. Desde el punto de vista de los empleados y directivos es clave ya que, al pasar a formar parte de la empresa, aceptan el compromiso moral de asumir dicho código en su conducta profesional. Estamos ante un mensaje que se lanza a la sociedad en el sentido de expresar el compromiso de la empresa a asumir determinadas responsabilidades (Fernández, 2011).

Para ilustrar el uso del Código de conducta dentro de alguna Organización o empresa tenemos al Código de Ética de FEMSA, Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V.²⁹, empresa multinacional mexicana que participa en la industria de las bebidas, y en el sector comercial y de restaurantes; el cual muestra categorías en relación con las políticas

RSE como son: su Cultura, su gente, el planeta, sus recursos, la relación que llevan con terceros, sus responsabilidades y el sistema que han desarrollado para asegurar el cumplimiento de este sistema ético.

De este Código de Ética se destacan las normas referentes a sus Principios y Derechos Fundamentales en el trabajo ya que cada punto demuestra su misión como empresa.

Así mismo destaca el apartado de sus responsabilidades al estar establecidas por funciones, por ejemplo: Consejo de Administración, Comités de Auditoría y de prácticas societarias, Normatividad y Gobierno Corporativa FEMSA, Comités de Ética, Colaboradores, Recursos Humanos, etc.

La esencia de la empresa está presente en su Código y se traduce en sus normas y la manera en que opera y convive dentro de su comunidad.

La importancia de desarrollar un Código de conducta para y en conjunto con la comunidad del CDMIT radica en que lo establecido será de mutuo acuerdo para fortalecer su convivencia y su identidad como Centro ya que irán en sincronía con sus Principios. En cuanto al proceso de *Onboarding*, reiteramos que comunicar el Código de conducta del Centro desde el principio de la estancia de la nueva persona, ayudará a su proceso de integración al aclarar y comunicar estas normas.

v) Beneficios a nivel organizacional del Código de conducta

La creación de un lugar de trabajo seguro comienza con hacer conciencia a todos sobre las palabras y acciones que crean un entorno de trabajo seguro. Al dedicar mucho tiempo y energía a capacitar a todos en una serie de reglas básicas o acuerdos que respaldan una colaboración saludable y productiva, **estas reglas básicas se vuelven una aplicación tangible de la Cultura y los valores de la Organización** lo que hace todo el proceso algo más claro y como resultado las personas de nuevo ingreso se sentirán parte de un nuevo equipo, se identificarán con la forma de pensar entre sus compañeros/as y la ideología de la Organización.³⁰

Varias de las Organizaciones acaban por anotar estas reglas o acuerdos en un documento. Por supuesto, se necesita más que un documento para dar vida a los valores. Muchas Organizaciones han optado por comenzar desde el principio, pues es aquí el punto clave para empezar a formar una Organización unida: todos los nuevos reclutas están invita-

dos, como parte de la incorporación, a una sesión de capacitación sobre los valores de la empresa y las reglas básicas (Código de conducta), lo que ayuda a crear referencias comunes y un lenguaje común en toda la Organización.

Beneficios a nivel organizacional *Onboarding* y Código de conducta

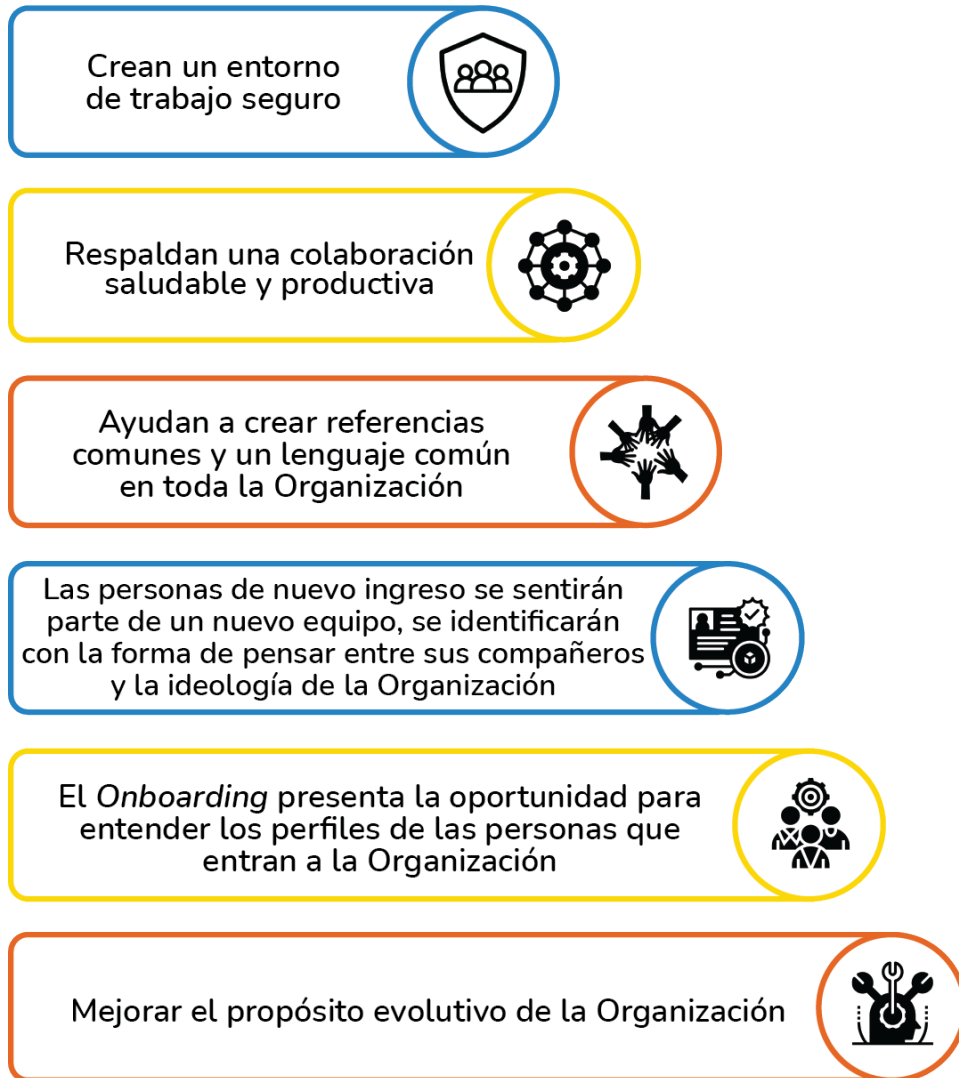


Figura 13. Beneficios a nivel organizacional; *Onboarding* y Código de conducta. Marzo 2022.

Del mismo modo, el *Onboarding* presenta la oportunidad para entender los perfiles de las personas que entran a la Organización, esta práctica funciona como la fase de recopilación para entender patrones de perfiles.³¹

Esas reglas y valores básicos se deben revisar periódicamente para garantizar que reflejen y, en conjunto con la interpretación de los patrones de perfiles, sirvan para mejorar el propósito evolutivo de la Organización.³²

Como conclusión presentamos la figura 13 que resume los beneficios del proceso de *Onboarding* y el uso de un Código de conducta a nivel organizacional.

vi) Casos de Onboarding inspiracionales

Xamba



Es una agencia creativa que ofrece soluciones integrales e innovadoras de sinergia intergeneracional. Impulsan y desarrollan el plan de vida y carrera de jóvenes por medio del entendimiento y mentoría para el aumento de oportunidades laborales.

Xamba implementa el *Onboarding* a sus nuevos miembros durante 12 semanas para **integrarlos a su cultura y crear una experiencia de creación de equipo** (*Team Bulding*).

Para realizar este proceso se presentan a dos figuras importantes: el acompañante (*buddy*), quién guía al nuevo miembro en este proceso de inducción a la Cultura Organizacional -no necesariamente es del área a la que se integra-. Con el acompañante se realiza una reunión la 1° semana del proceso. Después de la semana 2 a la 12, 2 reuniones al mes. En general sus actividades son: dar tips sobre la Organización, sobre la zona y dar apertura a comunicar dudas organizacionales. El líder es la persona a quién se le reportan los objetivos. Él le da seguimiento a los objetivos de las actividades del puesto del nuevo integrante. Hay una reunión semanal y se mantiene comunicación constante.

El primer día del nuevo miembro se le da a conocer qué sucederá en este proceso. Se le presenta a la Organización, su estructura. Se le comunica que se espera de él y cómo se le va a evaluar. En este primer día se realiza la primera experiencia de convivencia del recién llegado con los demás miembros de la Organización. Para realizar el *Onboarding*, es recomendable antes del primer día del nuevo miembro: compartir información de la Organización, mencionar cómo llegar a las oficinas y los lugares cercanos para comer y especificar el horario.

Durante el proceso es importante **conocer el talento e interactuar con él**, y tener los elementos esenciales listos. Desde un principio tener metas y responsabilidades claras para el nuevo ingreso hará que fluya el proceso de manera más fácil junto con el acompañante.

Una dinámica característica del *Onboarding* en Xamba es la **mentoría inversa** (*Reverse Mentoring*). Esta consiste en que la persona que apenas se integra al equipo Xamba, al final de su proceso de *Onboarding* hace una sesión donde habla de un tema en el que sea bueno y pueda ayudar a la organización. De esta forma no solo él aprende de la Organización sino también ella aprende del recién llegado.

El *Onboarding* es un **proyecto de mejora continua**. La retroalimentación ayuda a seguir mejorando, oír lo que tienen que decir e identificar dónde se puede mejorar.

Por último, es destacable mencionar que no funciona un *Onboarding* sin el compromiso de ambas partes y la comunicación es clave en todo momento, sobre todo si hablamos de un *Onboarding* intergeneracional.³³

Amazon



Conocida y presente en varios países del mundo, es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube a todos los niveles. Su lema es: “De la A a la Z” (*From A to Z*).

Sin importar el área de la empresa a la que se incorpore el nuevo empleado/a, se someten a una sesión de iniciación centrada en la **cultura del “primer día”** para mantenerlos atentos al cambio.

Cada nuevo empleado recibe un **“plan de lanzamiento”** que le ayuda a tener claro con quién debe reunirse para conocer mejor la empresa, sus requisitos de formación, lo que se espera de su función y demás información importante que necesita para empezar su nuevo puesto. Suele incluir el acceso a cuestionarios en línea, vídeos y materiales de lectura, así como a los principales amazónicos con los que trabajará, para crear una experiencia de aprendizaje combinada de herramientas en línea y fuera de línea. Todas estas actividades se derivan de su enfoque en la obsesión por el cliente.

También se ofrece una sesión de **“Amazon 101”** dirigida por un líder para discutir el panorama general de la empresa, y esto puede ocurrir como parte del plan de incorporación inicial o de tres a seis meses después de haberse incorporado.³⁴

MailChimp



Mailchimp es un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico. La inducción que le dan a su personal es que no trabajan la primera semana. Puede sonar contraproducente, pero MailChimp tiene una estrategia revolucionaria en su proceso de inducción de personal: asegurarse de que los nuevos empleados no trabajen durante su primera semana. De esta forma buscan un proceso de **Onboarding intenso y completo durante los primeros cinco días**, de tal forma que a partir de la segunda semana puedan funcionar casi al 100%.

En su primer día, los nuevos empleados son recibidos con una bolsa de MailChimp llena de productos promocionales de la empresa (*merchandising*). Desde el primer momento se busca establecer una conexión directa con los gerentes, quienes cumplen un rol muy importante en todo el proceso de inducción. Además, a los recién llegados se les asigna un compañero -denominado “*Chimpanion*”- que les ayuda a resolver cualquier duda y a darles una imagen más informal de la empresa. Normalmente los “*Chimpanion*” son empleados/as que llevan varios años en la compañía (*senior*), lo que facilita ampliar las relaciones sociales y laborales de los recién llegados.

Durante el resto de la semana, los nuevos empleados/as de MailChimp reciben toda la información que necesitan sobre la historia de la empresa, el funcionamiento de los distintos departamentos, los proyectos en marcha, la cultura empresarial o los beneficios adicionales de trabajar en MailChimp. También durante estos primeros días, todos los empleados/as **realizan el test de personalidad Birkman**, que es compartido con los gerentes de sus equipos, lo que permite **conocer más a fondo los nuevos perfiles** que se integran a la empresa.

El *Onboarding* le ha dado resultados benéficos a MailChimp ya que la tasa de abandono es de tan solo 4%.³⁵

Buffer



Es una aplicación de software para la red de internet y dispositivos móviles. El valor de su programa de *Onboarding* no sólo se aplica a los equipos en una ubicación física: Buffer está formado por un **equipo remoto** con algo menos de 100 empleados asalariados. Esto supone un reto especial para mantener un equipo cohesionado y un programa de *Onboarding*.

Buffer, comienza el proceso de incorporación de los empleados tan pronto como tienen la confirmación del nuevo recluta que acepta el puesto. Cuentan con un grupo de tres “compañeros/as” que desempeñan diferentes papeles en su experiencia de seis semanas de incorporación: un compañero/a líder, uno de rol y otro de Cultura.

Los nuevos contratados son presentados a estos compañeros antes del primer día, quienes les ayudan a guiarlos a través de la “**experiencia del campamento de iniciación**” con una comunicación regular y controles para administrar publicaciones en las redes sociales.

Google



Por último tenemos a Google, una empresa conocida a nivel mundial por sus productos y servicios relacionados con Internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías.

Esta es la lista de los puntos claves de su proceso de *Onboarding*:



Figura 14. *Onboarding* de Google. Marzo 2022.

1. Tener una plática sobre los roles de trabajo existentes y sus funciones generales.
2. Dar o emparejar (*matchear*) al nuevo empleado con su acompañante (*buddy*) quien le ayudará en su camino inicial.
3. Tratar de ayudar a que empiece su relación con los demás, hacerlo conocer con los otros.
4. Hacer un chequeo mensual sobre sus sentimientos y desarrollo dentro de la empresa.
5. Darle a conocer que están abiertos al diálogo y a responder todas sus dudas.³⁶

Conocer los programas de *Onboarding* de otras empresas nos permite apreciar las diferentes circunstancias en que se pueden desarrollar y como ya lo hemos planteado, conocer más de las empresas por medio del proceso que llevan a cabo ya que refleja su Cultura, principios y objetivos como empresa.

g) Identidad

i) Definición

Al ser integrantes de una Organización pocas veces somos conscientes de cuál es la “esencia” de ella, como el ¿Quiénes somos?, ¿Quiénes queremos ser? y ¿Qué vamos a lograr a hacer?; es decir la identidad.

La identidad está ligada al sentido de pertenencia: según la Teoría de la Identidad Social³⁷ es el cómo las personas son percibidas e interpretadas por otros grupos. En el caso de la identidad organizacional, esta se construye con los principios y atributos fundamentales para sus miembros y para la Organización.

Considerando al CDMIT como una Organización académica, su identidad juega un papel importante ya que la Identidad de una Organización **“es el conjunto de todas aquellas características únicas que la describen, valores y creencias con las que una empresa se identifica, y gracias a las cuales, se diferencia del resto de empresas, a lo largo del tiempo, considerando su pasado, presente y futuro. En suma, refleja el sentido de “lo que somos como Organización””** (Forbes, 2018).³⁸

Una Organización conforma su identidad por elementos propios como su misión, visión, valores y cultura; hay que recalcar que para esta tesis decidimos nombrar el conjunto de misión, visión, filosofía y valores de una Organización como sus **Principios**, de esta forma el término corresponde a la realidad de las Organizaciones actuales; el cómo están reestructurando su propósito como empresa, su modo de hacer las cosas, cómo se comunican internamente y externamente, entre otras.

Los Principios de una Organización “describen de manera clara y significativa sus prioridades y valores como organización, esto permite tener una visión a largo plazo, en términos de qué quiere ser y a quién desea servir” (David y Chacón, 2002).³⁹

Además, estos permiten comunicar cómo se organiza y orienta el conocimiento de la realidad y el sentido del obrar humano, de esta forma permite satisfacer las necesidades y propicia el bienestar⁴⁰ de los involucrados en la Organización: sus integrantes, los clientes, los productos o servicios, entre otros.

Estos elementos deben tener una **manifestación física y perceptible** a diferentes niveles como por ejemplo, la arquitectura que es el lugar o recinto base de la Organización, los objetos de uso común con los cuales los miembros de la Organización interactúan todo el tiempo, la imagen visual que los identifica en el exterior e interior y las acciones que se llevan a cabo reflejándose en resultados.

Dentro de una identidad también se desarrolla un **sentido de reciprocidad** existente entre las personas y la Organización, lo cual genera un colectivo. Teniendo así, efecto para ambas partes y la Organización se vuelve el conjunto de los perfiles y comportamientos de cada persona que forma parte de esta Organización.

Hay que tener en claro la diferencia entre identidad corporativa e imagen corporativa. La imagen corporativa es la suma de percepciones e impresiones que el público construye alrededor de esa marca o empresa. La identidad corporativa es un factor interno y controlable por la empresa, que se proyecta para generar una impresión (imagen) específica en los públicos con los que se relaciona. Mientras que esa imagen es algo externo y poco controlable. La imagen corporativa depende de la identidad corporativa, aunque a su vez también están interrelacionadas porque influyen la una sobre la otra, y viceversa.⁴¹

ii) Características

Al ser la identidad organizacional la “esencia” de la Organización tiene características específicas con las que debe de contar:

- 1. Tener definida la filosofía corporativa**, que es la base para la toma de decisiones y que engloba los Principios de una Organización.
- 2. Crear una identidad visual corporativa** que represente gráficamente la identidad de la empresa, e incluya todos los elementos que hemos enumerado en el apartado anterior. Los usuarios ya no compran productos, sino marcas y sus experiencias, es decir, una suma de aspectos racionales y emocionales.
- 3. Diseñar un “Manual de Identidad Corporativa”**. Fundamentándose en la filosofía corporativa la Organización desarrolla un documento en donde recoge todas las normas, obligaciones, rutinas que se llevarán a cabo dentro de la Organización.
- 4. Elaborar una estrategia de comunicación**. Con el fin de controlar lo máximo posible la fiel transmisión de la identidad de la empresa en cada una de sus comunicaciones.
- 5. Cuidar la reputación *online* y aprovechar las redes sociales y los blogs** con su auge actual, pues esto permite **conocer las percepciones que tiene el**

público sobre la Organización. Esta información es de gran valor porque al ser instantánea nos permite actuar de forma inmediata para solucionar problemas relacionados con nuestra empresa.⁴²

iii) Beneficios

Una identidad corporativa homogénea y clara, identificable y perdurable en el tiempo, tiene los siguientes beneficios para la empresa:

1. Aumenta el valor de nuestra marca.
2. Ayuda a distinguirse visualmente de la competencia.
3. Genera una mayor confianza hacia la empresa y mejora su reputación.
4. Dota de coherencia a todas las comunicaciones.
5. Permite a la empresa ser fácilmente reconocida y recordada por los consumidores.

El tener clara la identidad del CDMIT le permitirá al Centro mejorar la percepción que se tiene de él mismo como una Organización académica entre sus mismos integrantes y para la gente externa. Además será más fácil y de forma orgánica crear un sentido de pertenencia entre su comunidad.

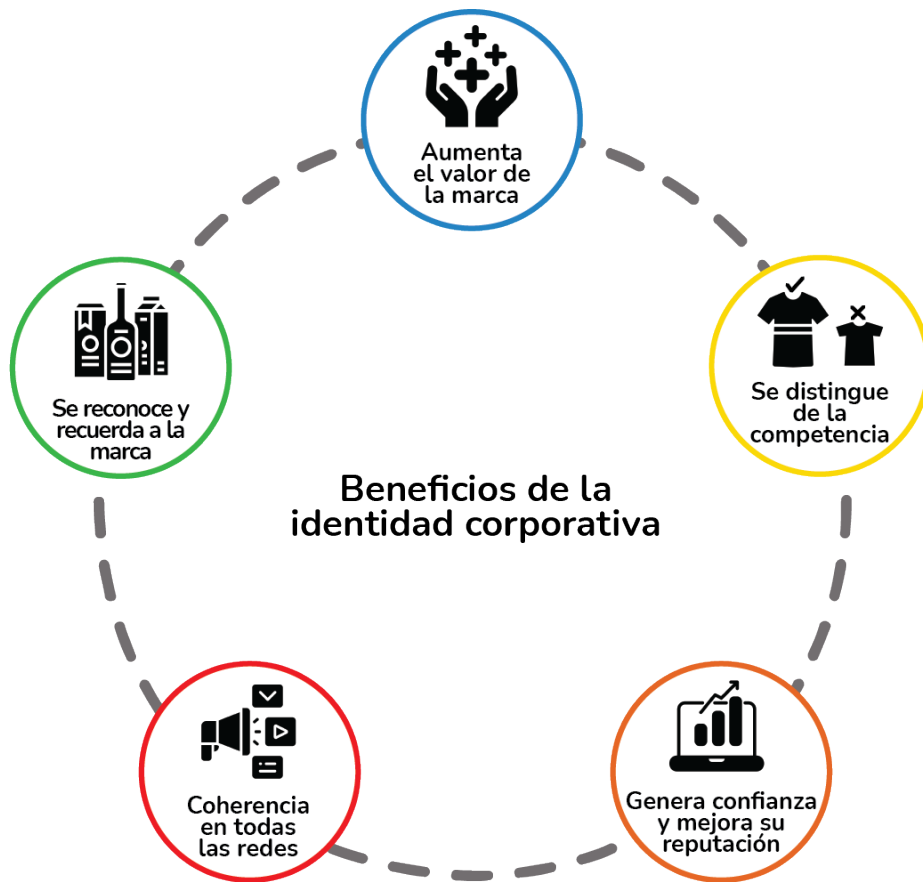


Figura 15. Beneficios de la identidad corporativa. Marzo 2022.

1.2 CASO DE ESTUDIO



1.2) Caso de estudio

a) El Centro

El Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT) es parte del Centro de Diseño y Manufactura (CDM) de la Facultad de Ingeniería (FI) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

El CDMIT tiene el propósito de **contribuir a la formación académica** de los estudiantes y el desarrollo profesional de los profesores de la Facultad mediante su participación en proyectos de **Investigación y Desarrollo Tecnológico**.

Actualmente, el Centro proporciona importantes servicios a empresas para crear un vínculo más estrecho entre la universidad y el mundo real, para generarle a los estudiantes y profesores la oportunidad de trabajar en proyectos tangibles y realizables que los pudieran acercar más a la vida laboral en las áreas de **Diseño y Manufactura**.

b) Ubicación

El Centro se encuentra ubicado en el interior del Centro de Ingeniería Avanzada (CIA), junto al anexo de ingeniería en el área conocida como los Frontones en Ciudad Universitaria, Ciudad de México.



Figura 16. Entrada al Edificio del CIA. Fotografía propia. Octubre 2020.

El Centro se encuentra ubicado en el interior del Centro de Ingeniería Avanzada (CIA), junto al anexo de ingeniería en el área conocida como los Frontones en Ciudad Universitaria, Ciudad de México.

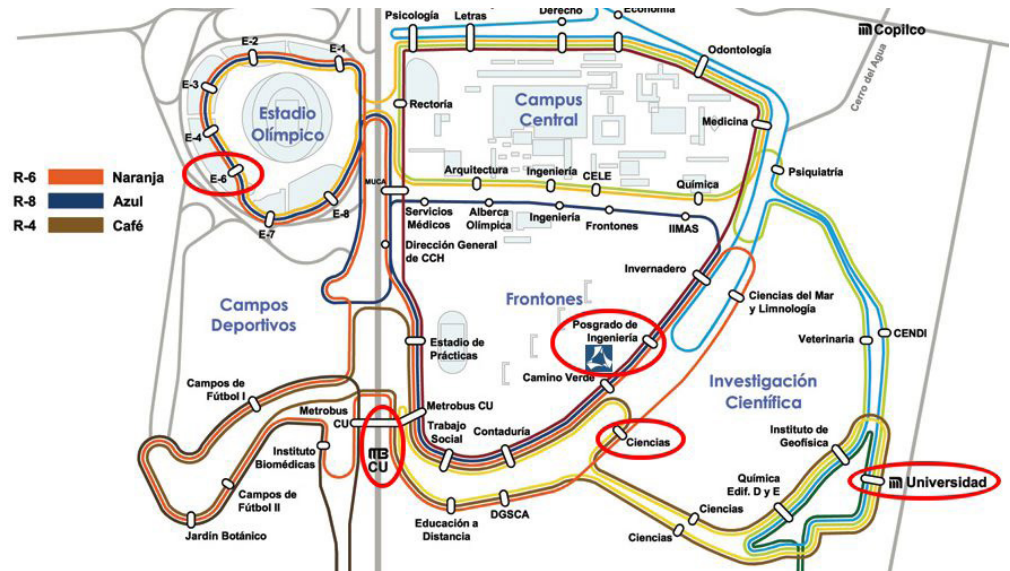


Figura 17. Ubicación CDMIT dentro de Ciudad Universitaria. CDM UNAM. 2012.⁴³

c) Historia

El Centro de Diseño y Manufactura (CDM) de la Facultad de Ingeniería de la UNAM fue creado en el año de 1976 con el nombre de Centro de Diseño Mecánico y de Innovación Tecnológica (CDMIT) por el Ing. Alberto Camacho Sánchez (figura 18), teniendo el doble propósito de contribuir a la formación académica de los estudiantes y el desarrollo profesional de los profesores de la Facultad.

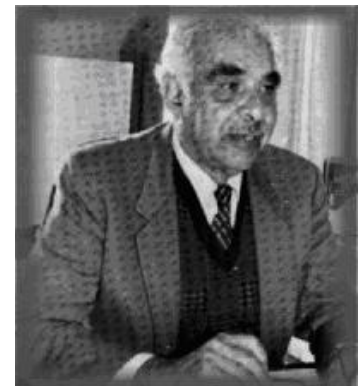


Figura 18. Ing. Alberto Camacho Sánchez. CDMIT. 2012.⁴⁴

d) Identidad

Como anteriormente explicamos los componentes de la identidad; en este apartado profundizaremos en la Cultura Organizacional del Centro, sus Principios e imagen visual. Esta última entendida como la expresión visual de su identidad a nivel interno y externo.

En la figura 19 mostramos un *Lifestyle board* que realizamos en base a la percepción de administrativos e integrantes del Centro sobre el mismo para ilustrar su identidad.



Figura 19. *Lifestyle board* identidad del CDMIT. Septiembre 2021.

i) Cultura Organizacional del CDMIT

Dado que el propósito del CDMIT es la vinculación de profesores y alumnos/as en proyectos de desarrollo tecnológico e investigación con empresas; **el Centro está orientado hacia la entrega de resultados** obtenidos al desarrollo de dichos proyectos. Así mismo, buscan que los alumnas, alumnos, profesoras y profesores se desarrollen académicamente como miembros del CDMIT: pueden entrar por interés propio a colaborar en los diferentes proyectos y/o realizar su servicio social y prácticas profesionales para cumplir con estos requisitos a nivel Licenciatura. Posteriormente, si así lo desean, pueden realizar sus estudios de Posgrado ya que cuentan con vinculación al Posgrado de Ingeniería de la UNAM.

El CDMIT es un espacio donde la labor de desarrollar proyectos colaborativos y multidisciplinarios dan pauta para el diálogo y el debate entre sus miembros. La estancia de los alumnos/as y los profesores en el CDMIT significa un aprendizaje que complementa su preparación académica y les brinda conocimientos valiosos para su vida profesional.

ii) Principios del CDMIT

Las Organizaciones y empresas de toda índole necesitan comunicar a sus empleados, colaboradores, clientes y al mundo en general quiénes son, qué hacen, qué los motiva, cómo lo hacen y por qué se rigen.

Como parte de este proyecto de tesis, decidimos plantear los Principios del CDMIT con base a la investigación que realizamos y con ayuda de los integrantes del Centro, quiénes participaron en una encuesta cualitativa y cuantitativa la cual nos permitió recopilar información sobre el Centro desde su perspectiva y experiencia. En la figura 20 mostramos el diagrama que ilustra dichos Principios y a continuación la explicación de cada uno.



Figura 20. Principios del CDMIT. Marzo 2022.

1. Formación de alumnado y docentes

El CDMIT es un espacio que busca cumplir con el doble propósito de contribuir a la formación de los alumnos, docentes y profesionales al desarrollar proyectos colaborativos y multidisciplinarios dándoles aprendizaje y que complementa su preparación académica y les brinda conocimientos valiosos para su vida profesional.

2. Vinculación

El Centro proporciona importantes servicios a empresas para crear un vínculo más estrecho entre la Universidad y el mundo real, para generarle a sus integrantes la oportunidad de trabajar en proyectos transdisciplinarios que se dan de una forma tangible y que los pudieran acercar más a la vida laboral en las áreas de Diseño, Manufactura e Innovación.

3. Contribuir al desarrollo tecnológico nacional

El CDMIT realiza actividades académicas como: docencia, desarrollo de tesis, publicaciones, cursos, seminarios y congresos e investigación tecnológica y desarrollo de proyectos vinculados para generar y compartir conocimiento; difundir, promover y aplicar las mejores prácticas e innovaciones en diseño en proyectos que contribuyan y trasciendan al desarrollo tecnológico nacional.

4. Responsabilidad profesional y social

Como centro de formación dentro de la UNAM, se mantienen altos estándares que le permiten a nuestros integrantes actuar con responsabilidad profesional. Los proyectos realizados en vinculación y colaboración con empresas e instituciones afines permiten seguir un enfoque humanista, de desarrollo tecnológico y con un compromiso socio ambiental beneficioso para nuestra Universidad y para el bienestar de nuestro país.

5. Reconocimiento a nivel nacional e internacional

Nuestro objetivo es continuar siendo un centro reconocido a nivel nacional e internacional por la formación de docentes y profesionales a nivel Licenciatura y Posgrado en el desarrollo de proyectos vinculados de investigación, innovación en soluciones tecnológicas y docencia.

6. Convivencia

El Centro respeta la diversidad de ideas y la decisión de cada alumno de expresar su creatividad, satisfacer su curiosidad y su deseo de formar su propio conocimiento y de desarrollarse en su área de mayor interés, a su propio ritmo y así formarse como profesionistas. Esto es posible gracias a la naturaleza del Centro y a su diversidad de proyectos. Así mismo, se propicia un ambiente de respeto absoluto, libre de prejuicios por raza, género, orientación sexual, etc., donde el trabajo en equipo y multidisciplinario es primordial para aprender y crecer.

iii) Código de conducta del CDMIT

En sintonía con los principios del Centro y el código de ética que rige a todas las instancias de la Universidad Nacional Autónoma de México, definimos el **Código de conducta del Centro** con ayuda de sus integrantes y con base a nuestra investigación documental y de campo.

Este código de conducta tiene como objetivo que sea conocido por todos los integrantes del Centro y los recién llegados a él para propiciar la buena convivencia dentro de las instalaciones físicas y dentro de los espacios virtuales que los miembros utilizan para desarrollar sus actividades.

“En sintonía con el **Código de ética de la UNAM**, estamos comprometidos a **propiciar un ambiente seguro, inclusivo y positivo para todos nuestros integrantes**. En el CDMIT se tiene un “Código de conducta” para **comunicar las reglas con respecto a comportamientos que contribuyan a la convivencia y las que irían en detrimento** de este entorno de construcción y que por consiguientes no serán permitidas. Dicho código está basado en el Código de Ética de la UNAM” (Código de conducta CDMIT, Barreiro y Rangel, 2022).

El CDMIT tiene un “Código de conducta” para comunicar las reglas con respecto a comportamientos y acciones que contribuyen a la convivencia y las que irían en detrimento de este entorno de construcción y que por consiguientes no serán toleradas. Dicho código está basado en el Código de Ética de la UNAM con el objetivo de propiciar un ambiente seguro, inclusivo y positivo para todos nuestros integrantes, el cual se puede encontrar en la página web UNAM en línea.⁴⁵

Los puntos a tratar del Código de Conducta del CDMIT son:

- Convivencia pacífica y respeto absoluto a la diversidad cultural, étnica y personal.
- Igualdad.
- Respetar la libertad de pensamiento y de expresión de todos los integrantes.
- Integridad y honestidad académica.
- Reconocimiento y protección de la autoría intelectual.
- Responsabilidad social y ambiental en el quehacer universitario.
- Objetividad, honestidad e imparcialidad en el trabajo colaborativo.
- Cuidado, uso honesto y responsable del patrimonio universitario.
- Proteger y respetar la privacidad de la información personal de manera íntegra.

Para propiciar una mejor convivencia en nuestro espacio de trabajo.

- Exprimirse con cordialidad.
- Mantener limpio el espacio de trabajo que se te proporciona.

- Mantener en orden las herramientas de trabajo y devolverlas a su lugar después de utilizarlas.
- Respetar los bienes materiales dentro del Centro.
- Hacer un uso responsable de los electrodomésticos como el microondas y el refrigerador que se encuentran dentro de nuestra área común.
- Cuida tus cosas, no las dejes solas.
- Evita dejar entrar a personas ajenas a nuestro espacio.
- Respetar a los demás y su trabajo.
- Respetar los horarios establecidos para reuniones y uso de las instalaciones.
- Procurar ser puntual.
- Procurar tener una buena actitud para crear una comunicación efectiva.
- No formar prejuicios por raza, género, aspecto, creencias, orientación sexual, etc. que puedan discriminar a la comunidad o encasillar en estereotipos a las personas.

Para propiciar una mejor convivencia durante el trabajo remoto.

- Tratar de siempre estar en comunicación con el tutor o líder de proyecto.
- Procurar estar al pendiente de tu correo para recibir la información necesaria.
- Ser proactivo y participar activamente dentro de tu equipo y/o área.
- Aprovechar las pausas para levantarse de la silla, estirarse o ir a tomar agua.
- Si surgen dudas siempre pregunta a los demás.
- Apoyar y compartir el conocimiento con los demás integrantes de la Comunidad CDMIT.
- Exprimirse con cordialidad.
- Ser puntual y respetar los horarios establecidos.



Figura 21. Logo de la página de Facebook CDMIT-CAT. CDMIT. 2018.⁴⁶

iv) Imagen visual

El Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica (CDMIT) al ser parte del Centro de Diseño Mecánico y Manufactura (CDM) tiene un logo extraoficial, es decir principalmente de uso interno y por esto mismo el más usado hasta el momento en qué se realizó el proyecto de este documento de tesis, y es por el cual se identifica de primera instancia al CDMIT. Sin embargo, hay confusiones sobre cuál es el logo propio del Centro ya que en la información de la red existen dos versiones con las siglas del Centro (figuras 21 y 22) y el que consideran como propio no se encuentra en los principales medios de divulgación de la Facultad y cuenta con poca presencia en redes sociales.



Figura 22. Logo extraoficial del Centro y el de mayor uso e identificación. CDMIT. 2018.

El CDMIT ha contado con varias iniciativas para mejorar su imagen visual y que concuerde con su identidad, estas han sido posibles con ayuda de los servidores sociales que llegan al Centro, no obstante, es importante recalcar que la mayoría de ellos permanecen en el CDMIT un corto período de tiempo. Estas iniciativas se han desarrollado alrededor de las figuras personales de algunos investigadores del Centro (figura 23) como son los investigadores: la Dra. Pilar C., el Dr. Alejandro R. y el Dr. Vicente B.



Figura 23. Propuesta de logo para el CDMIT realizada por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2017.



Figura 24. Insignia del Área de Vinculación del CDMIT. Realizado por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2017.

Así mismo se han elaborado insignias para uso interno del Centro de las áreas importantes para los integrantes como lo muestra la figura 24.

Una de las más recientes ha resultado en caricaturas de los integrantes líderes y administrativos del Centro. Para el funcionamiento interno estas caricaturas se han utilizado en insignias de proyectos para identificación de estos y para las empresas con quiénes se colabora. Algunos ejemplos son los presentados en la figura 25.



Figura 25. Insignias de identificación del CDMIT y de proyectos. Realizado por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2017.

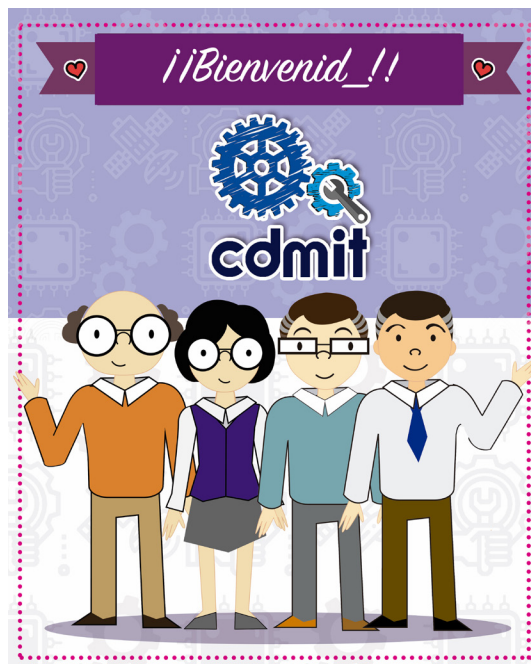
En 2020 realizaron un rediseño del logo para el Centro con apoyo de una alumna de la Facultad de Artes y Diseño (FAD) quien realizaba su Servicio Social en el CDMIT (figura 26). Es importante mencionar que se añadió a este documento de tesis para ilustrar la evolución de la imagen visual del CDMIT sin embargo, no fue usado durante el desarrollo del proyecto.



CDMIT

Figura 26. Rediseño del logo CDMIT. Realizado por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2020.

Figura 27. Banner utilizado en la bienvenida a un nuevo integrante del CDMIT. Realizado por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2018.



A partir de la construcción de las caricaturas de los miembros claves en el funcionamiento del Centro, han desarrollado material gráfico de apoyo para dar la bienvenida a sus nuevos integrantes como lo muestran la figura 27 y 28.



Figura 28. Banner utilizado en la despedida de un integrante del CDMIT. Realizado por alumna de Servicio Social de la FAD. CDMIT. 2018.

A continuación, la Figura 29 muestra una línea de tiempo de la imagen visual del Centro para comparar su evolución.

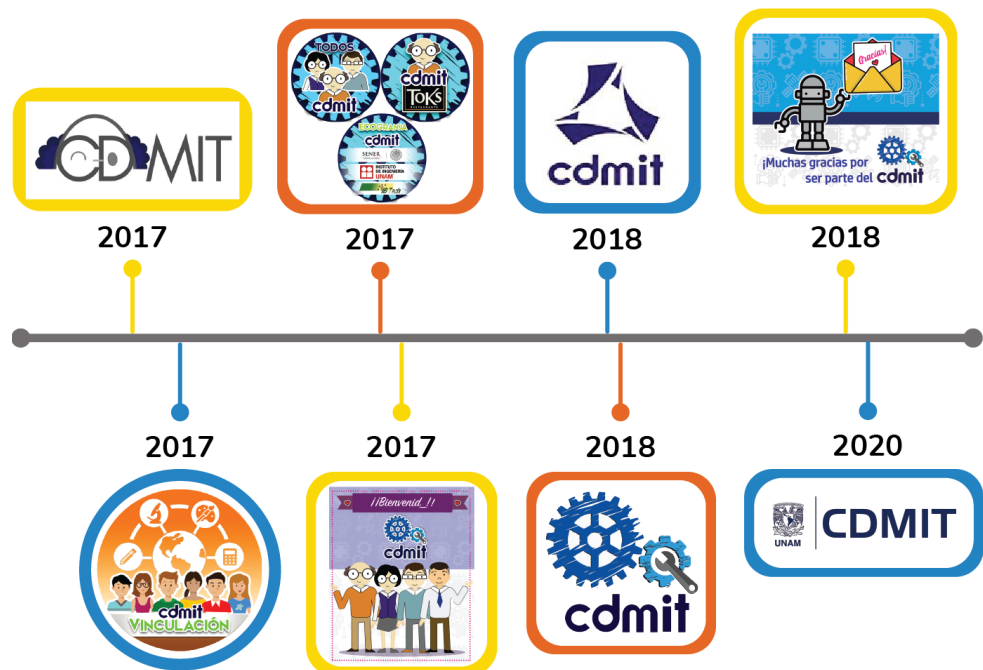


Figura 29. Línea del tiempo: imagen visual del CDMIT. Marzo 2022.

v) Estética

Para definir la estética del Centro nos apoyamos en la investigación de los estudiantes Miroslava Cruz Michel y Guillermo Mota realizada para su proyecto de tesis del 2022 y en nuestra propia investigación documental: cualitativa y cuantitativa. A continuación exponemos los puntos claves para describir dicha estética (considerando espacios físicos y esencia):

- Colores neutros con acentos de color.
- Estructuras y elementos funcionales visibles.
- Elementos ornamentales mínimos.
- Sensación de “resistencia” y “uso rudo”.
- Apariencia natural de los materiales.
- Tecnología como símbolo de innovación.
- Ambiente académico y vida profesional.
- Ambiente de “taller” y “academia”.
- Se caracteriza por adaptar sus espacios para experimentación y prototipado.
- Su forma de trabajo es dinámica por lo que requiere flexibilidad y cambios rápidos y constantes.
- La tecnología y las herramientas son su símbolo gráfico por su forma de trabajo y Principios.
- Paleta de color refleja la dualidad de vida profesional y vida estudiantil. Seriedad y dinamismo.

Para mejor representación de los puntos anteriores realizamos el siguiente Moodboard en la figura 30.



Figura 30. *Moodboard* estética del CDMIT. Noviembre 2021.

Tomando en cuenta lo ya antes escrito creamos un Styleboard y una paleta de colores (figura 31 y 32) con base en las respuestas obtenidas de los integrantes del Centro durante las entrevistas que realizamos y de la encuesta cualitativa y cuantitativa (Anexo E) sobre cómo describen al CDMIT:



Figura 31 Styleboard CDMIT. Noviembre 2021.



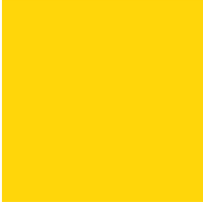

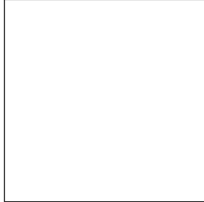
				
Green Blue Crayola	Spanish Orange	Gold Web Golden	Sonic Silver	White
HTML: 2283BF	HTML: E36414	HTML: FFD60A	HTML: 726E70	HTML: FFFFFFFF
R: 35 G: 131 B: 191	R: 227 G: 100 B: 21	R: 255 G: 214 B: 10	R: 114 G: 110 B: 111	R: 255 G: 255 B: 255
C: 81 M: 40 Y: 4 K: 0	C: 7 M: 74 Y: 100 K: 1	C: 1 M: 13 Y: 99 K: 0	C: 56 M: 50 Y: 48 K: 15	C: 0 M: 0 Y: 0 K: 0

Figura 32. Paleta de Colores CDMIT, creado para el Programa de *Onboarding* "Te damos la bienvenida al CDMIT". Noviembre 2021

e) Organización interna

Actualmente, el CDMIT es dirigido por la Dra. Pilar C., el Dr. Alejandro R. y el Dr. Vicente B. Cada uno de ellos se especializa y guía una área diferente de conocimiento; desarrollando así diferentes proyectos dentro de una misma área o en conjunto con otra. -

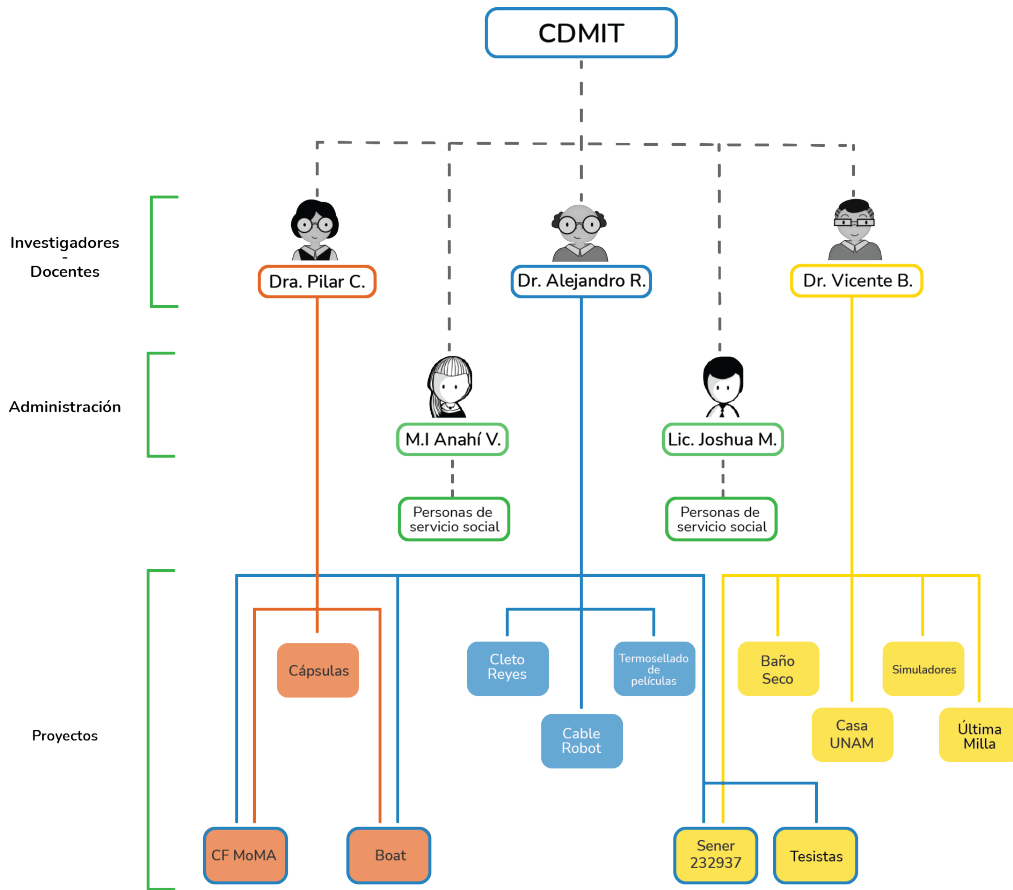


Figura 33. Tabla de organización interna del CDMIT. Enero 2021.

Al momento de desarrollo de este proyecto de tesis están activos 13 proyectos de los cuáles se despliegan en varios equipos de trabajo conformados por docentes de la Facultad de Ingeniería y estudiantes de Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Dentro del Área Administrativa se encuentran la M.I Anahí V. y el Lic. Joshua M. Esta área se encarga de establecer lugares de trabajo para cada proyecto y equipo, dar seguimiento y apoyo administrativo a los miembros que se encuentran dentro del Centro, así como dar de alta en el sistema del Centro a los nuevos integrantes. Cabe mencionar que la M.I Anahí se encuentra trabajando como participante y líder dentro de diferentes proyectos.

En la parte superior, se presenta la figura 33: un diagrama con categorías para mostrar a los líderes, personajes claves, su rol dentro del CDMIT y la subdivisión de los 13 proyectos en desarrollo vigentes en Octubre del 2020.

i) Áreas de conocimiento

El Centro integra cuatro áreas de conocimiento: **la Industria, Diseño Industrial, Ciencias Sociales e Ingeniería**. De acuerdo con el Lic. Joshua M. estos campos son unidos en un frente colectivo liderado por los tres docentes investigadores, cada uno con formas de ser diferentes, estando en pro de la multidisciplinariedad (2020).

Bajo estas cuatro áreas el Centro sigue tres líneas de proyectos principales:

- **Instrumentación (Mecánica y Mecatrónica)**, por la Dra. Pilar C.
- **Desarrollo de sistemas tecnológicos de propósito especial**, por el Dr. Alejandro R.
- **Diseño de productos y Sustentabilidad**, por el Dr. Vicente B.

Por cada una de estas líneas principales se desarrollan los diferentes proyectos ya antes mencionados y se organizan según el perfil de este o dependiendo del investigador que haya iniciado el vínculo de trabajo.

ii) Proyectos

Actualmente están activos 13 proyectos integrados por diferentes equipos conformados por estudiantes de Licenciatura, Maestría y Doctorado y en algunos casos con un líder de equipo. A continuación se presenta una lista de cada proyecto y lo que se desarrolla de manera general dentro de cada uno:

CF MOMA. Es un proyecto que se encarga del traslado de forma segura del mural “*Pan American Unity*” de Diego Rivera de *City College San Francisco* al museo *MoMA San Francisco*. El proyecto se está trabajando en conjunto con la Universidad de San Francisco y una empresa estadounidense. Dentro de este proyecto se encuentran Ingenieros/as y Diseñadores Industriales.

Cápsulas. Es una línea de investigación que la Dra. Pilar C. ha llevado desde hace años y se centra en el desarrollo de cápsulas para preservar y exponer documentos nacionales. Se estudian los sistemas anóxicos (sin oxígeno) que son sistemas cerrados para mantener, humedad temperatura y vibraciones. Han trabajado en conjunto con el INA para preservación de códices, para el Palacio Nacional en la celebración del bicentenario de la independencia de México y actualmente se encuentran trabajando con el *MoMA*.

Boat. Es un proyecto en conjunto con la Secretaría de Tecnología, en donde se busca desarrollar un sistema que sea capaz de limpiar las acumulaciones de aguas en las presas.

Cleto Reyes. Es el desarrollo de un sistema para probar materiales de los guantes con el estudio de cómo se comporta la espuma de protección craneal para los boxeadores. Quieren entender los impactos que recibe el cerebro en conjunto con la esponja al momento del boxeo pues aún no hay forma de sensar el cerebro a la hora del boxeo. Dentro del proyecto se encuentran trabajando ingenieros y tienen un vínculo con la Facultad de Medicina.

Cable Robot. Se encarga del desarrollo de un sistema de mejora para los cables flexibles de robots paralelos. En su desarrollo se analiza el fenómeno de vibración con el objetivo de ejecutar las tareas de forma precisa. Este proyecto surge de la idea de tomar fotos precisas de obras de arte para así poder ayudar a los sectores de restauración en la conservación de los mismos.

Termosellado de películas multicapa. El proyecto consiste en desarrollar una mordaza o un proceso para el termosellado de películas multicapa en el que la línea sellada sea lo más perfecta posible, ya que por ahí entra el aire y los productos de consumo se echan a perder.

Sener 232937. Dentro de este equipo se busca generar biocombustible por la cáscara de uvas o metano con el estiércol de las vacas, creando plantas para abastecer las necesidades de una granja. Este proyecto pertenece a una administración pública por lo que se encuentra en pausa por la situación de la pandemia.

Baño seco. El proyecto consta en el desarrollo de un baño seco, el cual es un tipo de baño que se caracteriza por no utilizar agua entubada, sino que aprovecha las capacidades de la composta (fermentación aerobia) y la desecación para degradar la materia fecal.

Simuladores. Creación de un juguete para desarrollar las habilidades motrices finas de estudiantes de medicina. Dentro del proyecto se encuentran trabajando ingenieras e ingenieros y tienen un vínculo directo con la Facultad de Medicina.

Casa UNAM. Es la continuidad del proyecto de casa sustentable exhibida en el museo UNIVERSUM que ganó hace 6 años el concurso “Decatlón solar = casa sustentable” en Francia. Está en el desarrollo de un sistema para bombeo de agua sustentable.

Última Milla. Es el desarrollo de vehículos de última milla para poder entregar paquetería, en unidades habitacionales muy grandes entre espacios o en rutas cortas. Es un proyecto colaborativo en conjunto con el CIDI que maneja Diseño Centrado en el Usuario.

Tesistas. Desarrollo de proyectos independientes como tesis con ayuda y respaldo del CDMIT. Este apoyo se da en cualquier nivel educativo: Licenciatura, Maestría y Doctorado.

f) Población

Actualmente el Centro es frecuentado generalmente por integrantes de la comunidad de la Facultad de Ingeniería, ya que solo se puede entrar al edificio CIA con huella digital. La mayoría de las personas que conforman al CDMIT son hombres (según los presentadores la proporción estaría aproximadamente en 80% hombres, 20% mujeres).

Dentro de los 13 proyectos activos se despliegan varios equipos de trabajo conformados por 61 estudiantes de Licenciatura, Maestría y Doctorado que realizan su servicio social o tesis. El total de su población son 65 personas tomando en cuenta a los administrativos, de los cuales 19 son mujeres y 46 son hombres (datos de Octubre 2020).

El Centro está ubicado en el tercer y cuarto piso del edificio y tiene oficinas de profesores de tiempo completo, además de espacios para que sus integrantes puedan trabajar y realizar prototipos. Además de contar con salas abiertas de cómputo, salas de reuniones y “bodegas” improvisadas donde la comunidad guarda sus prototipos y materiales (figura 34).



Figura 34. Espacio común de trabajo en el CDMIT, 4to piso del CIA. Fotografía propia. Octubre 2020.

g) Estrategias existentes para el Onboarding CDMIT

Como ya se había mencionado anteriormente la forma de ingresar al Centro se puede dividir en dos formas: por algún trámite a nivel Licenciatura -incluyendo por interés propio- o por estudios de Posgrado.

Para conocer más sobre las estrategias existentes y conocer desde la perspectiva de los miembros del CDMIT en el proceso de ingreso, su bienvenida al Centro y su día a día dentro de él, realizamos entrevistas en línea por medio de la plataforma ZOOM y un pequeño taller en la plataforma *Miro* con 11 miembros del Centro -integrantes de la comunidad de la FI- (Figura 35).

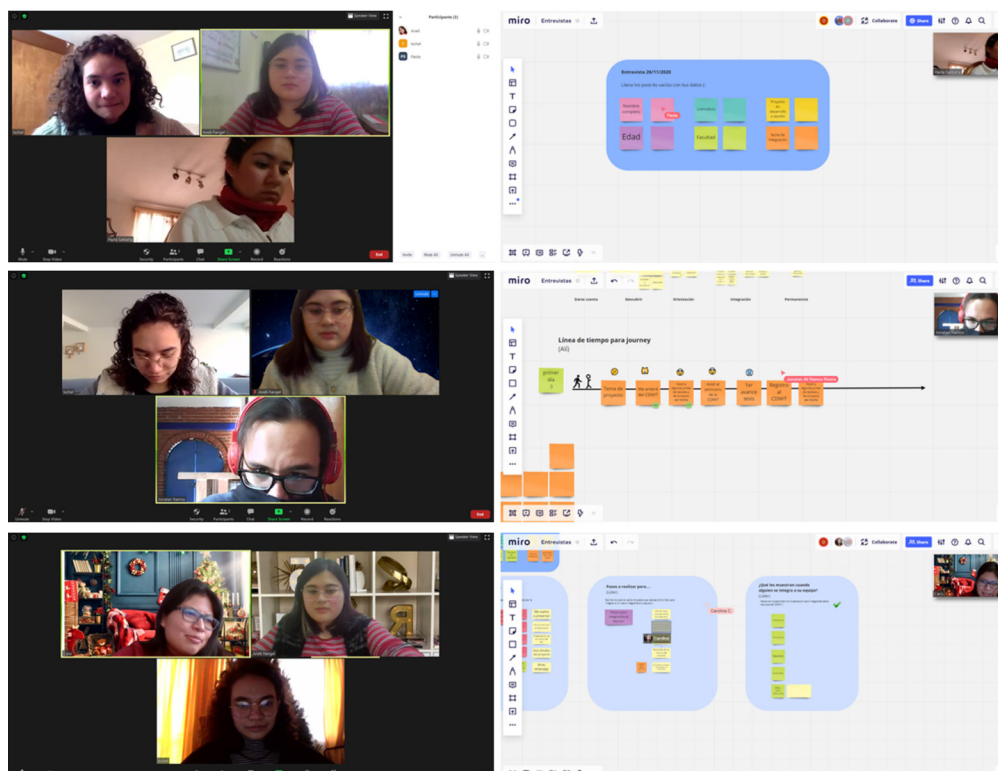


Figura 35. Capturas de pantalla durante las entrevistas y talleres a integrantes del CDMIT. Fotografía propia. Diciembre 2020.

Con la información que recopilamos, en las figuras 36 y 37 presentamos dos *Journey Maps* para describir a profundidad las dos formas de ingreso más comunes entre los miembros del CDMIT.

Un *Customer Journey Map* o *Journey Map* -como lo llamamos en este trabajo de tesis-, es un diagrama que “muestra el impacto de las decisiones de negocio en la experiencia del cliente”.⁴⁷ Nos resultó de suma utilidad para describir los pasos de ingreso de los integrantes del Centro al mismo tiempo que identificamos los momentos más importantes, los puntos críticos y nos permitió posicionar las experiencias de las personas entrevistadas.

***Journey Map* Nivel Licenciatura**

Ilustramos el caso más común en el que llegan integrantes al Centro a nivel **Licenciatura**: para realizar su servicio social.

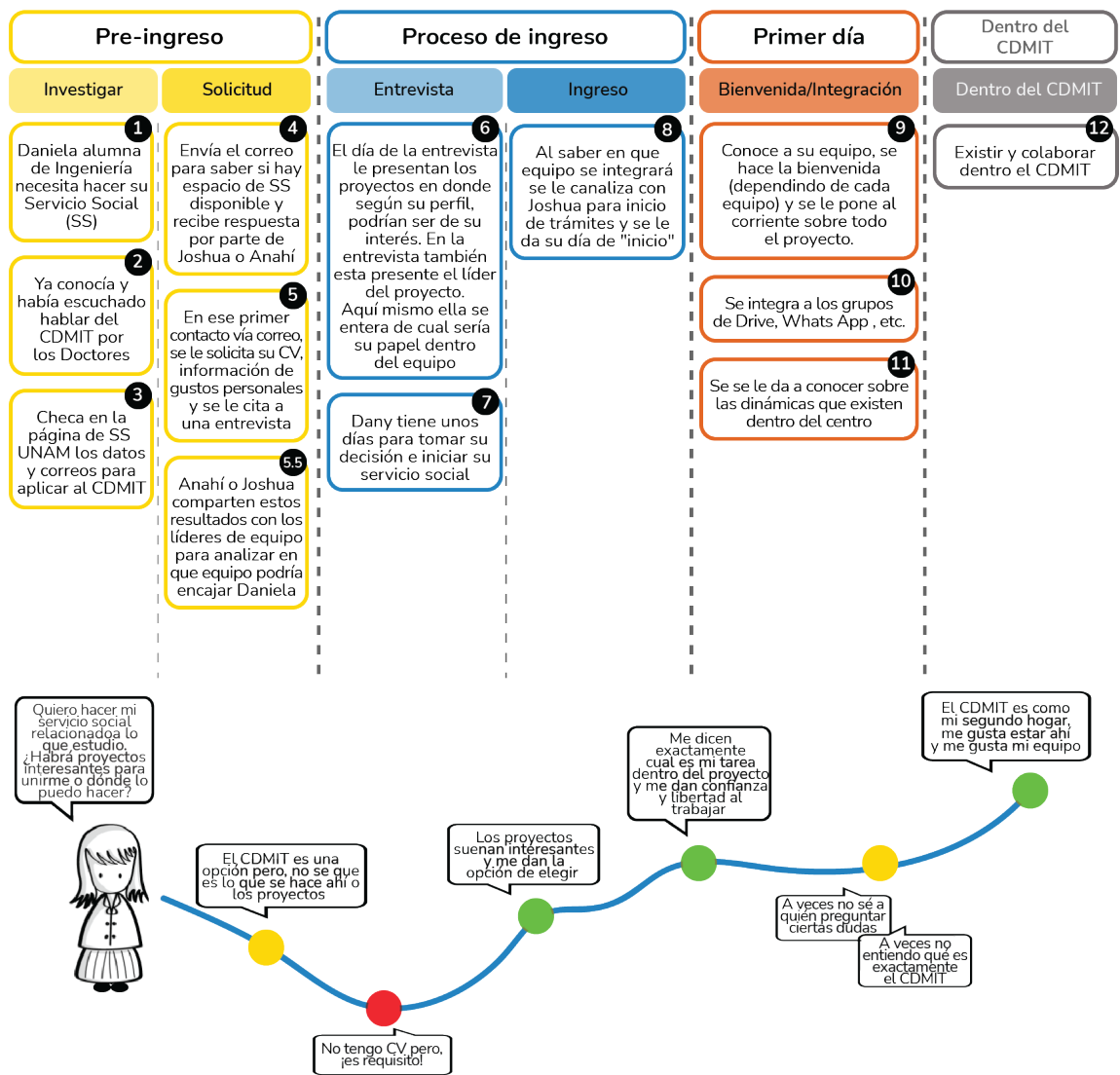


Figura 36. *Journey Map* del proceso de ingreso al CDMIT para un estudiante que hará su Servicio Social en el Centro. Enero 2021.

Los puntos críticos que involucran al CDMIT son al principio del proceso: en la **etapa de Pre-ingreso** ya que la divulgación del Centro es limitada -generalmente es de boca en boca y ocasionalmente por medio del Sistema de Información Automatizada de Servicio Social (SIASS)⁴⁸- y para una persona externa es difícil obtener información sobre los proyectos mientras se desarrollan, y en la **etapa de Bienvenida/Integración** dado que muchas veces surgen dudas y los nuevos miembros no saben a quién consultar para resolverlas.

Journey Map Nivel Posgrado

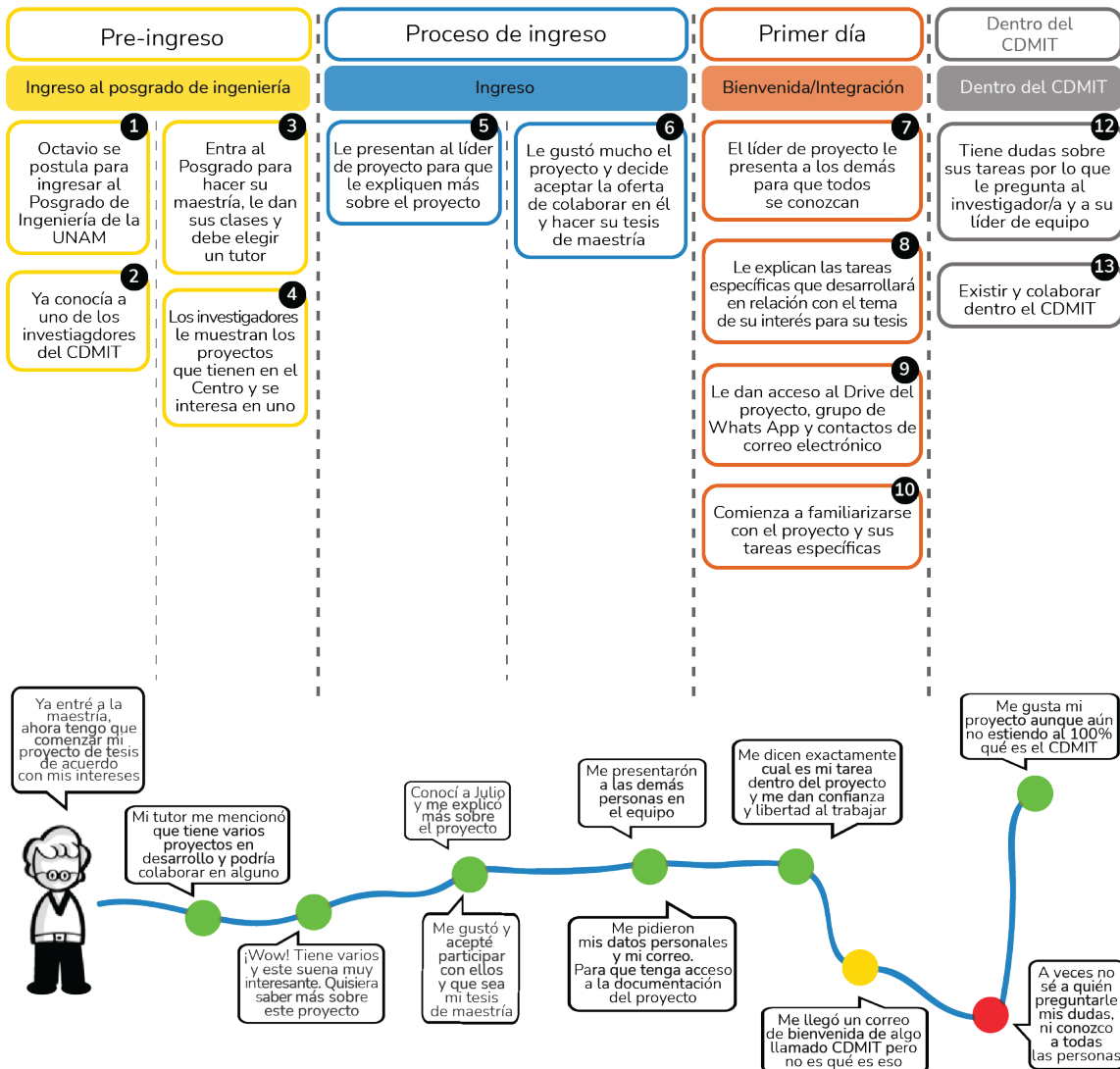


Figura 37. Journey Map del proceso de ingreso al CDMIT para un estudiante de Posgrado. Enero 2021.

En el caso de los nuevos integrantes que llegan desde el **Posgrado**, los puntos críticos se presentan una vez que comienzan sus actividades en el Centro, es decir, en la **etapa de Bienvenida/Integración**. Esto se debe a que faltó introducirles el Centro y por lo tanto tienen duda de qué es y si son parte de él.

Como conclusión al análisis de estos diagramas, podemos destacar que los **puntos críticos en común** se presentan en la etapa de Integración, al presentarse dudas específicas o generales con respecto al Centro y su funcionamiento, y/o dudas sobre sus roles y actividades como nuevos miembros en cierta área o proyecto.

Por el contrario, los **puntos de contacto** en las etapas de Pre-ingreso e Ingreso son completamente diferentes entre los nuevos integrantes que son de Licenciatura y los que son de Posgrado. Existe un proceso de ingreso definido -por lo que brinda mayor información a los candidatos- a nivel Licenciatura, mientras que a nivel Posgrado se involucra a menor medida a los candidatos con el Centro hasta que formalmente son integrantes de él.

El *Onboarding* es una práctica deseada por los integrantes administrativos del CDMIT. Actualmente cuentan con varias actividades para darle la bienvenida e integrar a sus nuevos miembros. Es importante aclarar que la mayoría de estas acciones se aplican a los estudiantes que ingresan por el área de vinculación del CDMIT con el Lic. Joshua M.

Algunas de las actividades son:

- Integrar a la persona a los grupos digitales del Centro ya sea en *Google Drive* o *Whats App*, dándoles la bienvenida y presentación dentro de estos.
- Dar de alta en el sistema del edificio del CIA (ya que se requiere acceso con huella).
- En algunas ocasiones dar a conocer la infraestructura y espacios del Centro; cabe mencionar que si esto no se hace por parte de los integrantes administrativos del CDMIT se espera que algún integrante del equipo, del cual el nuevo miembro formará parte, sea quien le ayude a conocer más a fondo el Centro.
- Darles desde un inicio la libertad de expresarse al darles libre opción de escoger el proyecto deseado y cómo crecer dentro del CDMIT y saber que ellos, cómo integrantes administrativos, están ahí para apoyarlos y aclarar cualquier duda.

También para satisfacer las dudas sobre procedimientos administrativos que pueden llegar a realizar durante su estancia y colaboración en el Centro, el equipo administrativo realizó una serie de trípticos con información útil con el objetivo de informar y eficientar dichos procesos (figuras 38 y 39).

COMPRA

"Adquisiciones que puedes planear, para artículos que no urgen para mañana"

1

Antes de realizar cualquier compra, **identifica el artículo** que buscas compra **lo más específico posible**: no. de parte, no. de catálogo, modelo, especificaciones.

2

Revisa el **catálogo de proveedores** para encontrar si existe un proveedor que pudiera vender el artículo que necesitas. En caso de que lo encuentres, ponte en contacto con el proveedor y **solicita la cotización**.

IMPORTANTE: Antes de realizar cualquier trámite de compra es necesario **hablar con tu Líder de Proyecto para su autorización** o bien con el Dr. Responsable de Proyecto, **para la autorización de los recursos**, en caso contrario tu compra no será realizada.



Recuerda que las **compras al extranjero toman más tiempo**, te recomendamos **buscar proveedores nacionales**.



3

La cotización debe contener:

RFC del proveedor
No. De Proveedor
No. De Cotización
Fecha de cotización
Vigencia de la cotización
Días de entrega
Forma de Pago: Crédito 30 días (mínimo)
Datos de contacto del vendedor
En formato PDF

4

En caso de que no exista el proveedor, en el catálogo, puedes **buscar un proveedor** por tu cuenta. Contactarlo para pedirle su cotización y los papeles necesarios para su **alta como proveedor**, los cuales son:

CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL
ESTADO DE CUENTA BANCARIA
OFICIO INDICANDO VENDEDOR ASIGNADO A LA UNAM
COMPROBANTE DE DOMICILIO
OPINIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES

4

Debes considerar, **sumarle al tiempo de entrega** que del proveedor entre **dos o tres semanas** que demora el trámite de asignación de recursos.

Así mismo, el hecho de que si el **bien** tiene un **valor mayor a las 100 UMA's (\$8,449.00 con IVA)** deberá ser **inventariado**, lo cual **demora dos semanas adicionales**.

Una vez que tengas la **cotización con las características señales y la documentación del proveedor** (en su caso), sólo debes **enviarla**. Y se te notificará una fecha tentativa de entrega; así mismo **se te notificará cuando el bien llegue**.

Debes **mandar** la cotización en formato **PDF** al correo: especificando el proyecto al que se cargará la compra.



REEMBOLSOS

"Último recurso, utilizado para compras de emergencia o urgencia"

1

Antes de realizar cualquier compra, asegúrate que el comercio donde realices la compra de **factura en formato CFDI**.

Si la compra es **por internet**, el procedimiento es el mismo; mientras el **proveedor te asegure que puede facturar** puedes realizar la compra.

Toma lo anterior en cuenta, ya que **no se pueden realizar reembolsos sin facturas**.

IMPORTANTE: Antes de realizar cualquier trámite de reembolso es necesario **hablar con tu Líder de Proyecto para su autorización** o bien con el Dr. Responsable de Proyecto, **para la autorización de los recursos**, en caso contrario podrías correr el riesgo de no ser reembolsado.



Recuerda que el **monto máximo** que se puede reembolsar es de **\$5,000.00 por factura**.



2

Cuando realices la compra debes solicitar la factura a nombre de la UNAM:

La factura debe cumplir las siguientes especificaciones:

Cualquiera de las opciones es aceptable para los rubros

4

Si realizaste el **pago con tarjeta de crédito/débito**, es necesario que envíes tu **estado de cuenta** o bien, la **captura de pantalla de tu banca móvil** donde se vea reflejado el cargo.

En caso de realizar la **compra en efectivo**, sólo es necesario enviar la factura.

Asegúrate que el método de pago y demás **datos** sean **correctos** cuando te hagan la factura. Debido a que un error en la facturación, requerirá solicitar una **re-facturación** (que a veces tiene costo).

Será responsabilidad del comprador, solicitar la re-facturación en caso de ser necesaria.

Debes **mandar** los archivos **PDF y XML** al correo: especificando el proyecto al que se cargará.



Figura 38. Tríptico para compras. Lic. Joshua M. CDMIT. 2018.

Figura 39. Tríptico para reembolsos. Lic. Joshua M. CDMIT. 2018.

h) Necesidades actuales

Con base en los puntos críticos, los comentarios de los integrantes entrevistados y las diferencias entre los procesos de ingreso realizados a nivel Licenciatura y de Posgrado mencionados en el apartado anterior, describimos las necesidades de los usuarios, es decir, de las personas que tomarán el Programa de *Onboarding*. Esto con la finalidad de poder plantear los Principios de Diseño del Programa y tener presentes estas necesidades a la hora de diseñar y por ende, que el diseño final resuelva las necesidades de los usuarios como objetivo final.

Algo importante por mencionar es que para fines del desarrollo de este proyecto, dividimos a nuestros usuarios en dos categorías y las necesidades actuales del Centro se basan en estas dos categorías:

- **Usuarios directos:** son aquellas personas que realizan -y posteriormente, realizaron- el proceso de *Onboarding*. Personas de nuevo ingreso y los que tienen máximo un año de antigüedad. Cabe aclarar que integrantes con más antigüedad y/o colaboradores del Centro pueden realizar el proceso si así lo desean.
- **Usuarios indirectos:** son aquellas personas con diferentes funciones dentro del CDMIT involucradas en la aplicación del proceso de *Onboarding* y seguimiento del mismo, como: personal administrativo del CDMIT, integrantes líderes de proyectos e integrantes con más antigüedad.

Usuarios directos

Los usuarios directos necesitan:

- **Introducción al CDMIT:** entender al Centro y conocerlo (quiénes lo conforman y cómo funciona). En la pandemia es aún más necesario.
- **Presentación del CDMIT:** tener la información sobre su rol y conocer a los demás integrantes del CDMIT.
- **Forma de trabajo:** recibir la información sobre la forma de trabajo del Centro y dentro de su proyecto y equipo o área en la cual colaborará.
- **Tareas:** que se le especifiquen sus actividades y tareas que realizará durante su estancia en el CDMIT.
- **Dudas:** saber y conocer al nuevo integrante a quién dirigirse en caso de tener dudas administrativas o sobre sus tareas dentro del proyecto y del Centro.
- **Horarios:** conocer los horarios de trabajo de su equipo y proyecto y de los eventos organizados por y para el CDMIT.

- **Acompañamiento:** Tener a alguien de confianza o un guía durante su integración al Centro.
- **Motivación:** darles claridad de qué es lo que se espera de ellos y toda la información que necesitan para comenzar su estancia en el Centro.

Usuarios indirectos

Los usuarios indirectos necesitan:

- **Motivación:** para participar en la aplicación del Programa.
- **Autogestión:** un programa de *Onboarding* que sea fácil de aplicar, que puedan modificar fácilmente cuando lo necesiten y cree impacto en los integrantes de nuevo ingreso.
- **Divulgación:** mejorar la forma de divulgación de los proyectos para los integrantes de nuevo ingreso y para cualquier persona interesada en el Centro.
- **Documentación:** de sus proyectos finalizados, de sus iniciativas y protocolos desarrollados o aplicados y resultados.
- **Búsqueda de perfiles específica:** que las necesidades de los equipos den pauta para seleccionar a los nuevos integrantes del CDMIT, es decir, buscar perfiles específicos.

Este capítulo contiene la información recabada durante la primera parte de la etapa 'Empatizar' de nuestra metodología con la finalidad de presentar al CDMIT ya que es el actor principal y es imperante conocerlo a profundidad. La importancia de lo anterior radica en que el Programa creado como resultado de este proyecto, debe estar diseñado basado en el Centro de forma que resuelva sus necesidades de incorporación de nuevos integrantes sin romper con las dinámicas propias de trabajo y convivencia de su comunidad.

1.3 NUEVO INGRESO



1.3) Nuevo ingreso

En este capítulo profundizamos en nuestros usuarios directos: las personas de nuevo ingreso en el CDMIT quienes son los actores principales del proceso de *Onboarding*.

a) Población de nuevo ingreso

El CDMIT tiene un promedio de 10 personas de nuevo ingreso al semestre. El semestre par es el momento en ingresan más personas durante el año, han tenido hasta 20 estudiantes de nuevo ingreso durante estas fechas.

Durante el semestre 2021-1 se integraron 12 estudiantes, de los cuales 2 son mujeres y 10 son hombres (Figura 40). El 50 % son de Licenciatura siendo 5 estudiantes de Servicio Social y el restante 50% son de Maestría como lo muestra la Figura 41.

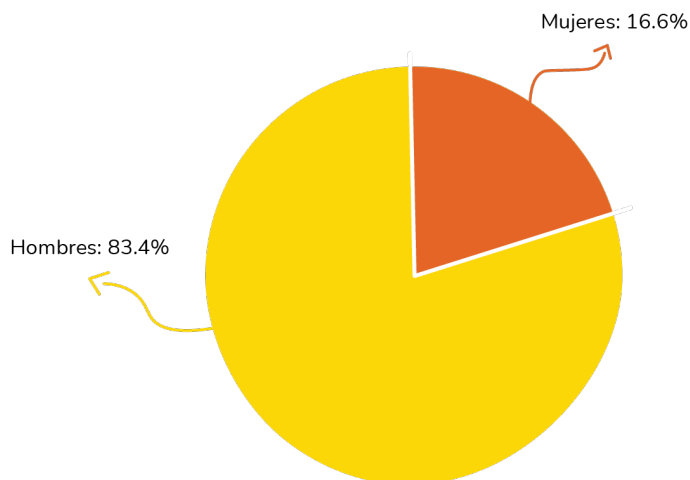


Figura 40. Género de las personas de nuevo ingreso del CDMIT semestre 2021-1. Octubre 2020.

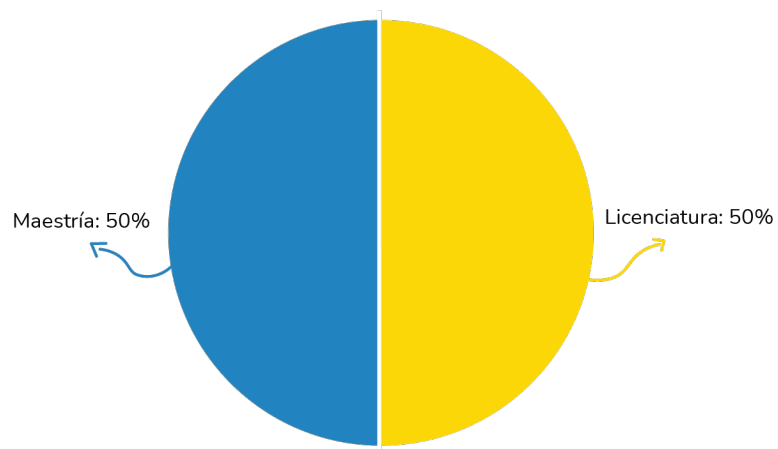


Figura 41. Nivel académico de las personas de nuevo ingreso del CDMIT semestre 2021-1. Octubre 2020.

Por la naturaleza de su población y de los proyectos tienen rotación constante de estudiantes, los períodos de estancia varían desde 6 meses hasta 4 años dependiendo del nivel académico en el que se encuentran.

La tasa de permanencia de los estudiantes miembros de CDMIT es alta ya que la mayoría de ellos terminan su estancia y colaboración con el Centro satisfactoriamente, así mismo existen casos de estudiantes, docentes o investigadores que son integrantes del CDMIT desde su Licenciatura y han realizado estudios de Posgrado en colaboración con el Centro.

b) Miedos, motivaciones, expectativas y deseos de los usuarios

A la par de la investigación documental, se realizaron entrevistas con el objetivo de profundizar en nuestros usuarios directos: las personas que acaban de ingresar al Centro. Realizamos 4 entrevistas en línea por la plataforma ZOOM a 4 estudiantes de Licenciatura y Posgrado que en Diciembre del 2020 tenían menos de 2 meses de haber ingresado al CDMIT (figura 42).



Figura 42. Capturas de pantalla durante las entrevistas a estudiantes de nuevo ingreso del CDMIT. Fotografías propias. Diciembre 2020.

Al interpretar la información nos dimos cuenta de que existen dos vertientes principales: los estudiantes de Posgrado que se integran para el desarrollo de tesis y los alumnos/as de Licenciatura para realizar un trámite (Servicio Social) o por interés propio.

Ambas vertientes compaginan y difieren en ciertos rasgos como ya lo explicamos en los *Journey Maps* por lo que decidimos hacer una división de usuario y realizar **dos fichas**

“**Persona**”. Estas fichas “*Persona es una herramienta de Diseño centrado en el usuario (Centered User Design) que sirve para representar a diferentes tipos de usuarios dentro de un grupo demográfico específico que podrían usar un sitio web, producto o servicio, etc.*”⁴⁹

A continuación, presentamos las fichas Persona (figura 43 y 44) que realizamos con base a las primeras entrevistas a estudiantes de CDMIT en donde se describen los miedos, motivaciones, expectativas de su estancia y las primeras impresiones del CDMIT más frecuentes en los integrantes de nuevo ingreso. Estas fichas nos permitieron precisar claramente a nuestros usuarios y sus características durante el proceso de ideación.

Paty A. 23 años
Ingeniería Mecánica
Facultad de Ingeniería,
6to semestre



"Es un lugar grande y diferente a toda la facultad. Los proyectos son casos reales y eso me agrada"

Razón de unirse al CDMIT: Liberar servicio social y si se puede prácticas profesionales.

¿Quién es la persona?
Paty esta en busca de liberar los diferentes trámites que la facultad pide para la titulación. A la par no sabe la forma por la cual quiere titularse pero mientras pasa eso quiere ganar experiencia a donde vaya, para en el futuro tener mejores oportunidades.

¿Cómo se enteró del CDMIT?
Una amiga, de un semestre mayor, le comentó en donde estaba llevando acabado su tesis y que en el mismo lugar los alumnos podían liberar servicio y prácticas.

Motivaciones
Poder ganar experiencia en el ámbito en donde ella quiere y liberar los trámites necesarios para después solo enfocarse en la tesis o la que vaya a ser su forma de titulación.

Miedos
No sentirse parte del espacio o del equipo en donde trabaje.


No entender lo que se le vaya a pedir o no tener las herramientas necesarias para resolverlo.

Objetivos
Liberar los trámites necesarios de titulación.

Primera impresión
El CDMIT es totalmente diferente a la facultad de arquitectura y suena como algo importante o de alto nivel.

Figura 43. Ficha “*Persona* Paty A.”, estudiante de Licenciatura de primer ingreso al CDMIT. Julio 2021.

Ashley L. 28 años
Maestría en Diseño Mecánico
Posgrado de Ingeniería,
1er año



"El CDMIT te acerca desarrollo de proyectos reales para que puedan aprender sobre la interacción con la industria y te desarrolles mas allá de lo profesional"

Razón de unirse al CDMIT: Desarrollar su tesis de maestría con la Dra. Adriana.

¿Quién es la persona?
Ashley acaba de ingresar al posgrado de ingeniería para su primer año de maestría, le interesó participar en el proyecto SECTE/SACMEX dirigido por la Dra. Adriana así podrá desarrollar su tesis con ella como su tutora.

¿Cómo se enteró del CDMIT?
En la maestría toma clases con la Dra. Adriana y ella le contó sobre el centro y los proyectos que desarrollan en vinculación con la industria.

Motivaciones
Adquirir nuevas habilidades y conocimientos mientras desarrolla su proyecto de tesis.

Que su aportación para el proyecto y el centro sea de utilidad.

Miedos
No adaptarse rápidamente al ritmo de trabajo.
No organizarse bien para sus clases y el proyecto.
No saber a quién acudir por dudas.

Objetivos
Obtener los mejores resultados para el proyecto y concluir su tesis para maestría.

Primera impresión
Que en el centro trabajan de un modo diferente a lo que el estaba acostumbrado y que hay compromiso y son responsables, aunque aún tiene dudas sobre que es el CDMIT.

Figura 44. Ficha “*Persona* Ashley L.”, estudiante de Posgrado de primer ingreso al CDMIT. Julio 2021.

c) Prácticas actuales para la bienvenida

El CDMIT, con las iniciativas mencionadas en los apartados anteriores para el recibimiento de sus nuevos integrantes, comienza a tener evidencia del proceso de *Onboarding*.

Cada proyecto desarrollado en el Centro es dirigido por uno de los docentes de tiempo completo/investigadores y cuenta con un líder estudiante o un estudiante que funge como líder de equipo al realizar las tareas y funciones de uno, aunque no tenga el título como tal. **Los líderes de equipo actualmente son un actor clave en integrar a los nuevos integrantes a sus respectivos equipos**, dándoles a conocer el proyecto, las tareas que realizarán durante su estancia y el Centro.

Dependiendo del perfil del nuevo integrante del CDMIT se determina quien o quienes se convierten en los actores clave para su *Onboarding*, por ejemplo, en las figuras 45 y 46 representamos los actores clave de Paty A. y de Ashley L. a lo largo de las tres etapas que conforma el proceso de ser considerados oficialmente como integrantes del Centro:

Figura 45. Actores clave para el *Onboarding* en el CDMIT. Estudiantes de Licenciatura. Enero 2021.

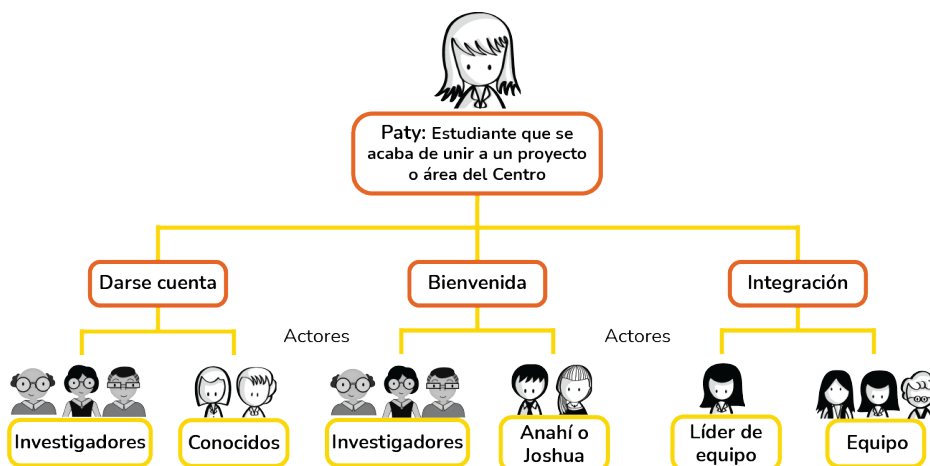
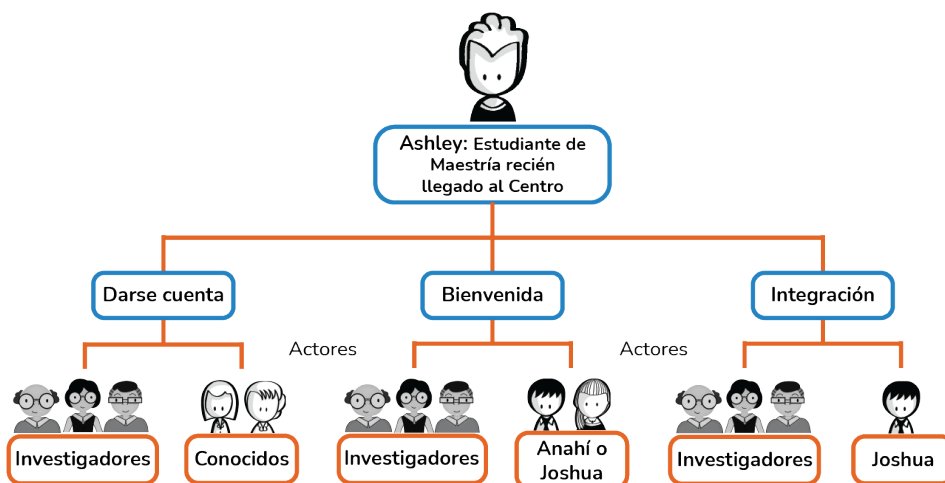


Figura 46. Actores claves en el *Onboarding* en el CDMIT. Estudiantes de Posgrado. Enero 2021.



Así mismo, definimos y elaboramos fichas *Persona* de los actores clave identificados en los diagramas anteriores (figuras 47-50).

Jalil R. 25 años
Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería,
10mo semestre



"El CDMIT es un lugar donde ganas mucha experiencia y amigos con los cuales en el futuro te encontrarás"

Razón de unirse al CDMIT: Liberar el Servicio Social.

¿Quién es la persona?
Jalil esta apunto de terminar su estadía dentro de la facultad de arquitectura, el eligió la opción de tesis para titularse y el lo que esta desarrollando en el CDMIT dentro de un proyecto interno en donde forma parte.

¿Cómo se enteró del CDMIT?
Dentro de una materia que impartía el Doctor, miembro del CDMIT, el invitó a varios alumnos a unirse a un proyecto, sugiriéndoles que también podían liberar así su Servicio Social.

Motivaciones
Poder titularse con el proyecto en donde a formado parte por los últimos dos semestres.

Ayudar a nuevos alumnos a colaborar y aprender de diferentes ámbitos dentro de un proyecto.

Miedos
No sentirse listo para la vida profesional fuera del CDMIT.


No terminar este semestre su proyecto de titulación o que el proyecto donde trabaja se atrase por cuestiones financieras.

Objetivos
Terminar su tesis para obtener su titulación.

Primera impresión
Que el CDMIT realizaba proyectos de un alto nivel.

Ficha 47. "Persona Jalil R.", integrante del equipo en un proyecto en el CDMIT. Septiembre 2021.

Raúl M. 27 años
Ingeniería Mecánica
Facultad de Ingeniería,
9no semestre



"Es bonito recibir a chicos nuevos y guiarlos, me gustaría que ellos pues hablaran más y nos dijeran lo que piensan cuando están aqui"

Razón de unirse al CDMIT: Curiosidad por formar parte de un proyecto específico.

¿Quién es la persona?
Raúl es un alumno que desde 6to semestre se unió al CDMIT por motivación propia, actualmente es líder de equipo de un proyecto internacional, además de miembro del proyecto en el que desarrolla su tesis.

¿Cómo se enteró del CDMIT?
Asistió a una plática que dio el CDMIT sobre su labor y le interesó mucho por lo que decidió unirse.

Motivaciones
Colaborar y aprender en los proyectos del CDMIT para poder estar más preparado en su vida académica y profesional.

Poder titularse con el proyecto en donde a formado parte el último semestre.

Miedos
No llegar a los alcances ni expectativas impuestos para el proyecto internacional.


Atrasarse en su tesis y clases debido a la carga de trabajo que conlleva estar en dos proyectos diferentes al mismo tiempo.

Objetivos
Realizar sus actividades como líder de proyecto y terminar su tesis para titularse.

Primera impresión
Que el CDMIT realizaba proyectos de un alto nivel y todos sus miembros eran muy buenos y sabían mucho más que él.

Figura 48. Ficha "Persona Raúl M.", líder de equipo en un proyecto en el CDMIT. Septiembre 2021.

Andrea L. 28 años
Administración
Facultad de Contaduría,
Egresada



"En el CDMIT los alumnos pueden contar buenas herramientas para desarrollarse mejor en un campo laboral"

Razón de unirse al CDMIT: Colaborar dentro de un proyecto para tesis.

¿Quién es la persona?

Andrea ayuda en la organización de diferentes proyectos que se desarrollan en el CDMIT de manera administrativa. Ella inicio ahí para el desarrollo de su tesis y decidió quedarse como cuerpo administrativo para ayudar al CDMIT a crecer y colaborar con proyectos globales.

¿Cómo se enteró del CDMIT?

Andrea tenía una amiga dentro de la facultad de ingeniería, quien colaboraba dentro del CDMIT, ella le sugirió entrar ya que siempre ha sido un espacio abierto a la multi y transdisciplinariedad.

Motivaciones

Ayudar al Centro a crecer y guiar a los nuevos alumnos, ayudarles a encontrar un lugar donde se sientan cómodos y se puedan desarrollar profesionalmente.

Miedos

No lograr que los chicos se sientan parte y cómodos dentro del CDMIT.

Objetivos

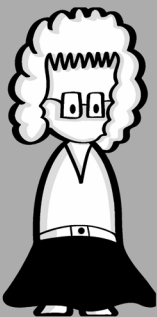
Guiar a los alumnos pertenecientes al Centro.

Primera impresión

El CDMIT es un mundo nuevo para un administrador, así que todo era muy tecnológico.

Figura 49. Ficha "Persona Andrea L.", administrativa en el CDMIT. Septiembre 2021.

Dra. Adriana S. 48 años
Facultad de Ingeniería,
Docente e investigadora



" Me gustaría que todos vieran nuestra forma de trabajo, que lo que hacemos aquí se pueda llevar afuera y poner en práctica"

¿Quién es la persona?

La Dra. Adriana es uno de los líderes del centro. Dirige proyectos de una de las principales líneas de trabajo del CDMIT además de proyectos colaborativos entre industria-academia junto con sus demás colegas.

¿Cómo se enteró del CDMIT?

A partir de su fundación, formó parte de las primeras generaciones que se unieron al CDMIT como alumnos para realizar proyectos y dentro de él continuo con su formación profesional y con la formación del Centro.

Motivaciones

Contribuir a la formación de estudiantes al vincularlos en proyectos colaborativos y multidisciplinarios, al mismo tiempo que contribuye a la universidad con su labor.

Miedos

no tener suficientes alumnos para los proyectos. Que la tasa de deserciones aumente.

Que el CDMIT no sea de interés para alumnos y empresas.

Objetivos

Desarrollar proyectos con impacto social y ecológico.

Primera impresión

N/A

Figura 50. Ficha "Persona Dra. Adriana S.", investigadora integrante del CDMIT. Septiembre 2021.

Todas las fichas *Personas* nos ayudan a tener una noción de los **diferentes perfiles existentes dentro del CDMIT** y su variabilidad de comportamientos, para así crear un Programa de *Onboarding* para el Centro, siempre teniendo en cuenta al usuario. Recalcamos que estas *Personas* están fundamentadas y construidas por el análisis de información recopilada a través de las entrevistas.

También, de la información obtenida de las entrevistas a los líderes estudiantes de algunos proyectos del CDMIT, podemos destacar los siguientes puntos:

- Cada líder ha decidido qué estrategias o pasos usar para darle la bienvenida e integrar a nuevas personas al proyecto.
- Por el punto anterior, el proceso de *Onboarding* e integración varía de estudiante a estudiante.
- Durante la estancia de los integrantes del CDMIT van surgiendo dudas con respecto a ciertos procedimientos o consultas y a quién dirigirse para resolverlas.
- También se destaca que no existe alguna guía o protocolo para los líderes estudiantes.

Los puntos anteriores **recalcan el modo en que se desenvuelven los nuevos integrantes dentro del CDMIT: de manera intuitiva y van aprendiendo por medio de la experimentación** sobre la marcha, lo cual también ha contribuido a que se genere un sentido de comunidad y apoyo entre los integrantes del Centro.

d) Prácticas actuales de Onboarding en nuestra área de estudio

Como ya hemos mencionado en el capítulo de *Onboarding*, el momento de la incorporación es vital para configurar la perspectiva que el nuevo integrante tendrá sobre su nuevo lugar de estancia, más que conseguir que tenga un buen primer día, se trata de que sienta que ha sido acertada su decisión de unirse y tenga la confianza para así hacerle saber que puede crecer y desenvolverse en ese nuevo espacio.

Consideramos pertinente presentar algunas prácticas de *Onboarding* de diferentes universidades y Organizaciones una vez que introdujimos los diferentes perfiles que intervienen en el proceso de ingreso e integración en el CDMIT dado que estas prácticas conllevan la interacción de diferentes perfiles de actores para realizarlas. A continuación dichas prácticas:

Peer to peer (Integrantes ayudan a nuevos integrantes)

La imagen de la Organización hay que cuidarla no solo hacía fuera, para los externos, sino también hacía dentro, para los que la conforman. Hay que conseguir que los que la integran estén tan motivados que compartan su experiencia con los nuevos miembros.

Surge así la figura del **buddy (acompañante)** que es quien **acompaña y sirve de apoyo al candidato/a durante todo el proceso de incorporación, resuelve dudas y ayuda a la integración en el equipo**. Un compañero/a es la persona ideal para presentar al resto del equipo con el que trabajará, explicarle dónde puede tomarse un café, a qué hora se suele comer, etc. Usualmente el *buddy* seleccionado es de los que tiene mayor experiencia, que están comprometidos en ayudar a los novatos en sus primeros días, asegurándose de que comprendan mejor la cultura del lugar y se vuelva de cierta forma su confidente.

Iniciar la experiencia de incorporación antes del 1º día

El proceso de *Onboarding* empieza antes de que el nuevo miembro inicie su primer día. Además, desde que este candidato/a se postula a la vacante deseada, hasta que finalmente es aceptado pueden pasar semanas, un periodo en el que la motivación e interés pueden decaer.

Por ello **es crucial extender la experiencia de incorporación más allá de las instalaciones del lugar y adelantarse a su primera semana de incorporación, reduciendo también el estrés que sufre un nuevo miembro las primeras semanas** -demasiado estrés impide que las personas asimilen la información correctamente o desempeñen sus tareas de forma adecuada-.

Ayudar a que no tenga que recordar un montón de nombres y que puedan familiarizarse antes con los nuevos compañeros, sistemas y modelos de trabajo para que no se sienta abrumado o agobiado es ir un paso adelante. Un proceso de incorporación con mayor fuerza actualmente es el que empieza tan pronto el nuevo miembro acepte su nuevo lugar. Por ello es aconsejable:

1. Mantener un diálogo constante, avanzando con los candidatos el cómo será trabajar en su nuevo lugar de trabajo.
2. Contactar con el nuevo miembro unos días antes de su incorporación para darle a conocer como puede ser su primer día, recordarle la documentación que necesita y darle la bienvenida.

3. Hacerle saber que el área administrativa está al tanto de su documentación y registro dentro de la Organización (facilitar procesos administrativos siempre traerá un sentimiento de alivio para el nuevo integrante).

Una de las opciones con más éxito ha sido el diseñar un paquete de *Onboarding* o “**Paquete de Bienvenida**” (**Welcome Pack**) previo que se envía por correo electrónico al nuevo miembro. Además, en estos *emails* se suele incluir documentos legales, reglamentos, acuerdos, entre otros, que debe leer con tranquilidad y tiempo.

Encuentros de retroalimentación

Para facilitar el proceso de *Onboarding* a largo plazo lo mejor es realizar **encuestas de seguimientos periódicas, en las que el integrante valore su estado de integración en la Organización y se puedan detectar y corregir posibles desviaciones de los protocolos**. Así mismo realizar modificaciones a dichos protocolos para continuar con su desarrollo de la manera en que más le convenga al CDMIT.

Estas encuestas se suelen aplicar a los 30 o 90 días, depende de su tiempo total de estancia dentro de la Organización.

Tener conocimiento de nuestros usuarios directos: las personas de nuevo ingreso, como ya lo hemos planteado, es de suma importancia pero, comprender el escenario completo como: los actores en los diferentes caminos de ingreso y los perfiles a más detalle de estos actores brinda más profundidad para poder entender al CDMIT como un sistema en constante cambio y cómo tomar en cuenta a los distintos perfiles existentes en él y como se relacionan con los usuarios meta de este proyecto.

1.4

**REGRESO A
LA “NUEVA”
NORMALIDAD**



1.4) Regreso a la “nueva” normalidad

Durante el mes de noviembre del año 2019 se dio el inicio a lo que después desencadenó lo que vivimos ahora como la pandemia mundial de COVID-19, proclamada por la OMS desde el 11 de marzo de 2020 como una emergencia de salud pública. Consigo trajo una serie de impactos sociales, económicos y por supuesto de salud en el mundo entero, se ha visto la necesidad de reinventarse y adaptarse a lo que viene siendo ahora nuestra “nueva realidad”.⁵⁰

Cada día, lo que conocíamos como normal antes de la llegada del coronavirus, se va desvaneciendo poco a poco, nos encontramos en un espacio de transición donde nos enfrentamos a diferentes tipos de crisis día tras día y nos preguntamos qué es lo que vendrá, pero así mismo este período también está creando nuevas oportunidades para que las personas disminuyan la velocidad, se reconecten y fortalezcan las relaciones apreciando cosas que antes se tenían por seguras.

Con todo esto, COVID-19 está catalizando un cambio global en la forma en que las personas priorizan sus relaciones y formas de trabajo, por lo que las organizaciones deben pensar en ello, evolucionar y adaptarse a esto y a lo que vaya a seguir después de la pandemia mundial.

a) COVID-19

Los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.

El director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Doctor Tedros Adhanom Ghebreyesus, anunció el 11 de marzo de 2020 la nueva enfermedad por el coronavirus 2019 (COVID-19) como una pandemia. La caracterización de la pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.⁵¹

La COVID-19 trajo consigo una serie de cambios a nivel mundial, dando los mayores impactos a tres sectores principales: impacto en la salud pública, impacto económico e impacto social.

b) Medidas de protección

El protocolo básico de prevención y actuación general por la Covid-19 según la OMS son las siguientes medidas:

Medidas básicas:⁵²

- Guardar al menos 1 metro de distancia entre usted y otras personas.
- Convertir el uso de la mascarilla en una parte normal de la interacción con otras personas.
- Lavarse las manos de manera constante a lo largo del día.

La OMS dio a conocer un apartado de cómo reforzar la seguridad del entorno donde nos encontramos:

- Evitar las 3 “C”: espacios cerrados, congestionados o que entrar en contacto cercano con otras personas.
- Reunirse al aire libre. Las reuniones al aire libre son más seguras que en interiores, en particular si los espacios interiores son pequeños y carecen de circulación de aire exterior.
- Evitar lugares abarrotados o interiores, pero si no puede, adoptar las siguientes precauciones:
 - Abrir una ventana.
 - Utilizar una mascarilla.

Así mismo se refuerza el seguimiento de las normas básicas de la buena higiene:

- Lavarse periódicamente y cuidadosamente las manos con un gel hidroalcohólico o con agua y jabón.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
- Al toser o estornudar cubrirse la boca y la nariz con el codo flexionado o con un pañuelo.
- Limpiar y desinfectar frecuentemente las superficies, en particular las que se tocan con regularidad.

En las figuras 51 y 52 anexamos algunas imágenes de las campañas contra la COVID-19 mostrando el uso correcto de un cubrebocas.



Figura 51 y 52. Uso de mascarilla de tela y médica. Consejos para la población. OMS. Diciembre 2020.⁵³

c) Protocolos sanitarios en empresas

Durante el transcurso de la pandemia varios países han seguido con las actividades laborales de manera escalonada, con un sistema de rotación de personal y en otros casos con trabajo en línea. Se han preparado protocolos para el regreso a la “nueva normalidad” y así evitar contagios posibles dentro de la empresa u Organización.

Las estrategias y recomendaciones para empleadores en su respuesta al COVID-19 dentro de México según su gobierno y el IMSS son:

- Tener por escrito un protocolo diseñado y adaptado al tipo de empresa donde esta se efectuará, en donde se tienen que cubrir los siguientes puntos pues son las medidas esenciales según la OMS (dicho protocolo se tendrá que hacer llegar a cada uno de las y los miembros de la organización):⁵⁴
 - Lavarse las manos.
 - Uso de cubrebocas dentro de las instalaciones incluyendo espacios abiertos.
 - Evitar saludos y cercanía a menos de 1 o 2 metros. Adaptar a los lugares de trabajo y su aforo disponible.

- No compartir elementos de escritura o de oficina.
- Dejar una distancia prudencial entre los asientos.
- Realizar y aprobar cursos impartidos por el IMSS. Se requiere tomar 3 cursos en línea con una calificación aprobatoria mínima de 7 puntos en total.
- Sanitización bimestral.
- Mejora del sistema de ventilación dentro del edificio.

d) Protocolo sanitario en la UNAM

La Universidad proporcionó un documento con los Lineamientos Generales para las Actividades Universitarias en el Marco de la Pandemia de COVID-19⁵⁵, el cual tiene como objetivo actualizar las medidas específicas sobre promoción y protección de la salud de la comunidad universitaria, comunicar las medidas de contención que deberán ser establecidas por cada entidad y dependencia para la realización o reanudación de las actividades universitarias de forma ordenada, paulatina y progresiva.

La comunidad universitaria en general, así como los visitantes (espectadores, proveedores, contratistas, etc.), que accedan a las instalaciones universitarias deberán atender en todo momento las siguientes indicaciones:

- Quedarse en casa si presenta síntomas de enfermedad respiratoria o relacionada con COVID-19.
- Procurar atención médica y de laboratorio para confirmar el diagnóstico y para limitar la aparición de brotes.
- Atender las indicaciones médicas y cumplir todas las medidas de prevención que le sean indicadas.
- Evitar todo contacto físico y mantener una sana distancia (de al menos 1.8 metros) con las demás personas.
- Usar cubrebocas de forma adecuada (sobre nariz y boca), incluso al contar con vacuna. Usar caretas o pantallas, en caso de ser requerido, recordando que estas no sustituyen al cubrebocas.
- Lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón, o bien limpiarse las manos con gel (con un contenido de alcohol mínimo de 60%).
- No tocarse la cara con las manos, sobre todo la nariz, la boca y los ojos.
- Evitar tocar, en la medida de lo posible, cualquier tipo de superficie, barandales, puertas, muros, botones, etc.
- Cubrirse nariz y boca al toser con el ángulo interno del brazo o con un pañuelo desechable. Este último deberá tirarlo en los contenedores asignados para tales residuos, después de lavarse las manos.

- Evitar la presencia de acompañantes, en especial de menores de edad y personas con alto riesgo frente al COVID-19.
- Promover una adecuada ventilación y una efectiva distribución del aire interior en espacios cerrados.
- Evitar, en la medida de lo posible, el uso de joyería y corbatas.
- No compartir materiales, instrumentos y cualquier objeto de uso individual.
- Evitar, siempre que sea posible, el uso de elevadores. El uso de estos estará reservado preferentemente para la utilización de personas con discapacidad o de edad mayor.

Igualmente, cada entidad y dependencia deberá analizar las condiciones de sus espacios de trabajo para determinar su capacidad o aforo. Cuando así se requiera, se utilizarán señalizaciones que aseguren esta distancia. En todos los espacios se implementarán medidas para lograr una ventilación adecuada.

En particular, en las áreas destinadas a la atención de trámites se deberá propiciar la realización de estos de forma remota. Para aquellos que sea indispensable realizar en forma presencial, se deberá tomar en cuenta la cantidad normal de trabajadores y personas realizándolos. Se instalarán barreras físicas de protección y se proveerá a los trabajadores con equipo de protección personal. Se colocarán de forma estratégica en distintos puntos de las áreas de trabajo dispensadores con gel y con solución desinfectante a libre disposición de la comunidad.

El último punto que consideramos importante recalcar es que el aforo de los espacios deberá definirlo cada entidad o dependencia considerando que se debe asignar 3m² por persona, buscando siempre preservar distancias mínimas entre personas. En el acceso a áreas comunes: baños, vestidores, casilleros, cafeterías, comedores, etc., deberán colocarse marcas en lugares apropiados que indiquen la distancia mínima entre personas y tanto en los espacios comunes como de mayor concentración, se buscará favorecer la ventilación natural.

Las medidas y lineamientos expuestos en este apartado permitirán **considerar los factores para aplicar el proceso de *Onboarding* en el CDMIT una vez que sea pertinente regresar a actividades presenciales**. Sin mencionar que a partir de los cambios que presenta la “nueva normalidad”, podemos **plantear nuevos escenarios** para la aplicación de este proceso (los cuáles serán descritos más adelante en el Manual de Aplicación del Programa de *Onboarding*).

1.5 INTEGRACIÓN Y CONVIVENCIA EN GRUPOS DE TRABAJO



1.5) Integración y convivencia en grupos de trabajo

Para cualquier Organización o empresa es fundamental contar con equipos de trabajo que tengan una convivencia sana entre compañeros, esto para tener un espacio de trabajo agradable y así contar con un buen desarrollo de las actividades o tareas a cumplir.

La integración es punto clave para este paso, ya que es el proceso de convertir a un grupo de personas individuales, en un grupo de personas organizadas para trabajar juntas, de manera interdependiente y cooperativa, para cubrir las necesidades de sus proyectos, alcanzando metas y objetivos en común, que se reduce en un equipo unido.⁵⁶

En los siguientes apartados se hablará más a fondo la integración y convivencia que se forma dentro del CDMIT, y más específico dentro de los equipos de trabajo de cada proyecto que supervisa el Centro. Esto para entender a las personas que conforman este lugar, su forma de trabajo y contexto y así poder llegar a una propuesta completamente dirigida a ellos.

a) Comunidad

Se entiende como Comunidad a un conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes,⁵⁷ pero este concepto depende de la disciplina y la perspectiva desde la cual se aborde y la que más se identifica con el tema abordado es el de sociedad. Sin embargo, el denominador común entre todas es la conjunción de individuos en una unidad organizada, en la que sus partes tienen siempre **relación mutua y un objetivo en común**.

Dentro de las comunidades, del tipo que sean, se producen relaciones entre sus partes, que pueden llamarse relaciones comunitarias. Estas relaciones no son necesariamente de tipo jerárquico, sino que suelen considerarse entre iguales.⁵⁸

Estas se organizan generalmente en torno a un **propósito común**, que es variable. Su función se reparte entre sus miembros, que suelen compartir pasiones, necesidades o deseos, y de su asociación se deriva una mayor posibilidad de alcanzar dichos propósitos.

i) Importancia de las comunidades

Los seres vivos, y especialmente los seres humanos, no podemos vivir de manera aislada. En ese sentido, la formación de comunidades se nos da de manera natural y las valoramos como una forma de acompañamiento en la vida, de construcción de herramientas conjuntas y de valoración mutua.

Por eso a las personas nos gusta pertenecer a una comunidad determinada, resulta valiosa para nosotros la aprobación de quienes la conforman junto a nosotros, y es tan importante el debate en torno al modo en que deseamos conducir nuestras vidas.⁵⁹ Formar parte de una comunidad es una forma de identificarnos, de sentirnos parte de y es por lo que muchas organizaciones, escuelas y empresas buscan formar una comunidad y así darle un sentido de pertenencia a sus integrantes.

ii) Comunidad del CDMIT

El CDMIT se conforma por una **comunidad multigeneracional**, por lo que la percepción de la misma puede variar dependiendo de los diferentes puntos de vista, situaciones o roles en los que se encuentran sus integrantes.

Al referirnos a una comunidad multigeneracional, hablamos de la convivencia de diferentes generaciones dentro de un mismo espacio, en este caso son: **Generación Tradicionalista, Generación Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials y Generación Z.**

Para profundizar debemos entender como Generación a un grupo nacido en un mismo periodo de tiempo que comparten una misma “ubicación en la historia” es decir, comparten acontecimientos históricos, comportamientos y creencias, manteniendo un sentimiento de pertenencia a ese momento en común (Howe y Strauss, 1991). Por ello es importante entender las características de cada generación, saber sus prioridades, necesidades y maneras de ver la vida para así mismo entender la comunidad que se forma dentro del Centro.

Generación Tradicionalista (“La generación silenciosa”):

- Son las personas nacidas entre 1928 y 1945 (o 1947, según otros autores).
- Esta generación incluye algunos líderes por los derechos civiles como Martin Luther King, Malcolm X, y Robert F. Kennedy , escritores y artistas como Andy Warhol, Clint Eastwood, Bob Dylan, John Lennon, Ray Charles, Jimi Hendrix y la Generación Beat.
- Esta generación vivió un tiempo dramático en la historia de la humanidad: la Gran Depresión en Norteamérica que afectó a las economías mundiales, el auge del Nazismo y la Segunda Guerra Mundial. Estos hechos enmarcaron el crecimiento y consolidación de un modelo de vida donde se valoraba el trabajo en equipo y el sacrificio para alcanzar las metas, mientras reinaba la austeridad y el silencio (Martínez y Novo, 2015).

- Se caracterizan por instituciones fuertes y vigorosas con un fuerte control tanto sobre la vida del individuo como de la familia, la escuela, la iglesia, etc.. Sus integrantes fueron preparados para agradar a la gente, para hacer lo que otros habían decidido (sus mayores, sus jefes, etc.) y no para hacer elecciones propias o aceptar riesgos personales (con sus excepciones).
- El marco histórico y social que vivieron dió un lugar preponderante al rol masculino como proveedor de la familia y como eje central del mundo del trabajo.
- Este grupo generacional fue protagonista de escenarios empresariales con altos desarrollos económicos y diseñaron culturas corporativas con formas de gestión paternalistas de corte jerárquico.

Generación Baby Boomers (BB):

- Son aquellos nacidos entre el 1946-1964 (Martínez y Novo, 2015).
- Crecieron en un mundo donde el primer hombre llegaba a la luna, la guerra de Vietnam, la libertad sexual, diversos movimientos sociales (ecologista, derechos civiles, movimiento feminista). Momento en donde comienza a aumentar la velocidad de los cambios tecnológicos en la organización de la vida.
- Se caracterizan por: respetar la jerarquía y las normas institucionales en un contexto que comienza a ser competitivo e individualista; se destacan por ser pragmáticos, buenos organizadores y planificadores. Por otra parte, el balance vida personal-trabajo está más inclinado al trabajo, este último es el centro de su vida. Gran parte de esta Generación comprende a los actuales líderes de las empresas latinoamericanas.

Generación X:

- Nacidos entre 1965 y 1980, en un contexto mundial donde imperaba la inestabilidad económica, dando inicio a la globalización del consumismo, donde se dieron grandes cambios históricos como el fin de la guerra fría y la epidemia del VIH. Es la etapa de la irrupción tecnológica, la llegada de Internet a la vida y al trabajo.
- Se definen por: poseer una buena formación académica, rompen con lo establecido, son escépticos e inconformistas y no confían en las instituciones. Comienzan a buscar el equilibrio entre trabajo y vida personal, eligiendo el trabajo que les pueda aportar el mejor desarrollo profesional y personal.

Millennials:

- Son aquellos nacidos entre 1981 y 1995. Crecieron con hitos históricos que han dejado atrás grandes paradigmas (Martinez y Novo, 2015).
- Han crecido educados en múltiples configuraciones familiares, y como nativos digitales están acostumbrados al bombardeo de imágenes e información inmediata.
- Son optimistas, emprendedores y prefieren la figura de un líder en vez de la de un jefe. Ellos pueden ser tomados como faltos de compromiso, sin embargo, se plantean que si bien esta generación no se implica en el trabajo de la misma forma en que lo hacían las generaciones anteriores, no implica que no lo hagan (Martínez y Novo, 2015) . Esta Generación espera trabajar de algo que les interese, pretenden divertirse y sentirse útiles. Son multitasking, pueden hacer varias tareas a la vez y manejan muy bien las redes sociales.⁶⁰

Generación Z:

- Nacidos a partir del año 1995 los miembros de esta generación están marcados por el hito de la globalización la cual hace que los límites geográficos sean tenues (citado por Maioli y Filipuzzi, 2016)
- Se sienten a gusto en organizaciones que favorezcan su creatividad, donde se sientan escuchados, útiles, donde reciban un *feedback* constante de sus superiores y además puedan divertirse, rechazan las jerarquías burocráticas y son *multitasking*.
- Las nuevas tecnologías son su medio de reflexión y la acción comunitaria y con estas conexiones forman redes, donde el conocimiento se expande indefinidamente, donde se crea y modifica información, además de exponer sus propias opiniones.⁶¹

Cabe mencionar que dentro del Centro la mayoría de la población actual lo conforman sus alumnos, tanto de Licenciatura como de Posgrado; quienes se encuentran dentro de dos principales generaciones: los Millennials y la Generación Z.

Dentro del CDMIT la integración dentro de los equipos de trabajo se da de una manera natural e independiente dependiendo de cada equipo de proyecto, lo cual les otorga una **libertad en el proceso de conocer y crear un buen ambiente** para el nuevo integrante del equipo. No obstante, la convivencia dentro del Centro no solo es por equipos de trabajo; esta inicia dentro de cada equipo para después esparcirse dentro de todo el Centro

llegando a un consenso intangible sobre las normas básicas a cumplir para tener una convivencia sana en un mismo espacio de trabajo y en el Centro en general creando así una comunidad dentro del Centro.

Con el fin de conocer más al Centro y a su comunidad se realizaron 8 entrevistas a integrantes actuales y exintegrantes y se hizo investigación documental sobre el funcionamiento de este para así llegar a una síntesis de datos y entender lo que los propios miembros del CDMIT perciben como comunidad por lo que concluimos lo siguiente (figura 53):

Comunidad del CDMIT



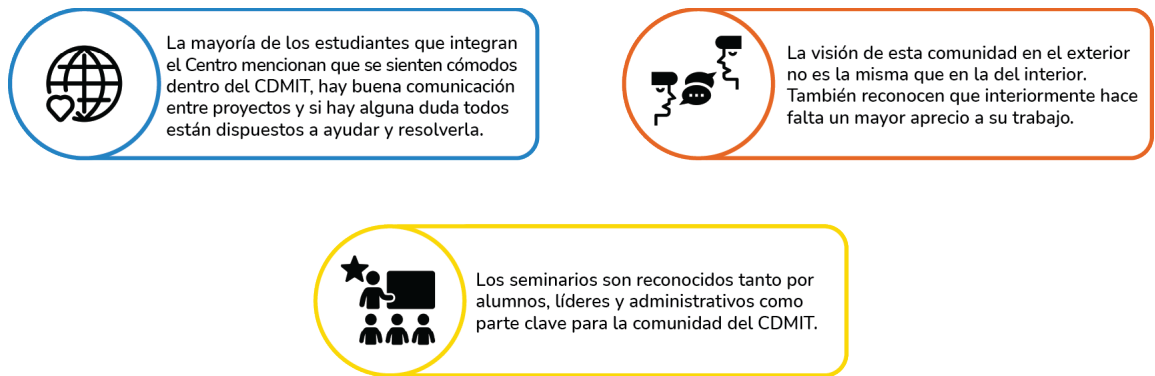


Figura 53. Conclusiones: comunidad del CDMIT según sus propios integrantes y exintegrantes. Marzo 2022.

b) Organización por equipos

“La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual” (Ahumada, 2004).

Existen dos estructuras organizacionales: estructura plana y estructura horizontal. Cada empresa tiene alguna presente lo cual determina la forma en que se realizan los procedimientos dentro de ella. El cuadro de la Figura 54 muestra las diferencias entre estas estructuras:

De acuerdo con Rivas (2002), en las estructuras planas ocurre un cambio cosmético y en el fondo se usa un discurso “moderno” para seguir trabajando como antes. Por el contrario, la estructura horizontal implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa.

El modelo de **trabajo horizontal** se basa en que las tareas deben ser realizadas por equipos operativos **autónomos, multidisciplinares y no jerarquizados**. Es decir, el sistema clásico de un jefe con personal a sus órdenes es sustituido por un sistema de trabajo en equipo donde cada trabajador/a aporta su especialidad, pero las decisiones son del equipo, siendo los propios trabajadores/as quienes se distribuyen el trabajo.

Con este nuevo modelo desaparece la figura del jefe y de todas las personas con plena responsabilidad sobre todas las actividades o funciones realizadas por su equipo.⁶²

Cuadro 3

Diferencias entre estructuras planas y horizontales

Estructura plana	Estructura horizontal
<ul style="list-style-type: none"> • Los niveles ejecutivos se multiplican. • Se lleva a cabo un proceso de liquidación de trabajadores y se compactan las estructuras. • Se ajustan las funciones entre los departamentos. • Se contrata a consultores y expertos para realizar las tareas que hacía el personal liquidado. • No existen aumentos de productividad y a los meses de implantación del modelo se observa una regresión al esquema funcional. • Los sistemas de evaluación del desempeño y de compensación no se modifican. • Aunque se trabaja en equipos, esto sólo ocurre en proyectos específicos y no se altera la dependencia funcional y el esquema vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se organiza alrededor de procesos, no de funciones. • Se reducen los niveles jerárquicos. • Se utilizan equipos de trabajo como la célula de la organización. • Se maximizan los contactos con abastecedores y clientes. • Se capacita a los empleados con base en la necesidad de conocimiento, implantando un sistema de "justo a tiempo". • Se modifican los sistemas de evaluación del desempeño por sistemas de 360 grados, donde el cliente evalúa los incentivos y estos se orientan hacia el trabajo en equipo. • Existen responsables o "dueños de los procesos" y la evaluación de la productividad se hace sobre el mejoramiento de procesos de modo cuantitativo.

Figura 54. Diferencias entre estructuras planas y horizontales. Rivas Tovar Luis Arturo. 2002.⁶³

Un caso de estudio sobre organización por equipos de trabajo es la empresa *General Motors*, Complejo Silao.

Esta empresa estaba ubicada en el Distrito Federal (ahora Ciudad de México) y desde 1965 comenzaron a abrir complejos de producción en varios estados de la República Mexicana. En 1995 se estableció en la ciudad de Silao en Guanajuato el Complejo Silao (CS), en este complejo de producción comenzaron a instituir equipos de trabajo como una nueva forma de organización de tipo flexible.

En términos generales, en CS, los equipos de trabajo se estructuran en promedio en torno a 5 o 6 metros los cuales en su conjunto son responsables de un área operativa o parte del proceso de ensamble. Dependiendo del tamaño de la línea de producción (puertas, motores, entre otros), hay entre 3 y hasta 10

equipos de trabajo. Cada equipo tiene un líder (let), estos son supervisados a su vez por líderes de grupos de trabajo (lgt). Los líderes de equipos de trabajo pueden coordinar hasta 8 lets.

Al ser los equipos de trabajo parte de la estructura formal de la empresa la hace destacar como una organización de tipo horizontal. En este sentido señala uno de los entrevistados: “Cuando nos presentan a nosotros el organigrama no es el típico escalafón piramidal de hasta arriba el director y abajo los gerentes de área y abajito los superintendentes. No. Aquí es un esquema circular en el cual al centro está el miembro del equipo de trabajo”.

Este tipo de estructuras, en donde los niveles de jerarquía tienden a reducirse, **facilitan la comunicación, la toma de decisiones y el intercambio de información y conocimientos.**⁶⁴

i) Organización por equipos dentro del CDMIT

El Centro utiliza la estructura organizacional horizontal y el trabajo en equipo en sus proyectos es esencial para cumplir con su misión como centro de formación para alumnos y profesores de la Facultad de Ingeniería.

Dentro de cada proyecto que realiza el CDMIT sigue esta estructura horizontal y teniendo en cuenta la índole y extensión del proyecto se organizan por equipos de trabajo para trabajar por temas específicos, considerando los conocimientos de cada integrante y cómo pueden contribuir al desarrollo del proyecto, sin perder de vista el objetivo general del proyecto.

“En los equipos de trabajo el conocimiento deriva tanto de la capacitación, de la experiencia profesional o técnica previa, pero también del intercambio de conocimientos y de información que fluye dentro de la organización laboral” (Martínez, García, Santos. 2014).

c) Dinámicas de integración

Las dinámicas de integración tienen como objetivo principal facilitar el sentido de unión entre integrantes de un mismo grupo, entendiendo que integración no significa uniformidad sino que supone siempre la individualidad de cada persona, que cada miembro sea respetado y valorado a sus compañeros (FORBES, 2012).

En caso de las organizaciones, la clave se basa en la relación interpersonal con los diferentes miembros del equipo y entre los mismos equipos, como: reuniones, desayunos o comidas de trabajo en pequeños grupos donde se comparte la información necesaria para manejarse con éxito y establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con su equipo, lo que como consecuencia mejorar el ambiente de trabajo y aumentar la confianza entre los miembros y todo ello redundará en una mayor productividad y satisfacción personal y laboral.

A continuación nombramos algunas **dinámicas de integración** que consideramos pueden ayudar durante el proceso de *Onboarding*.

1. “Cómo romper el hielo” (Ice-Breakers)

Se trata de dinámicas de trabajo en equipo encaminadas a **favorecer un mayor grado de confianza entre los integrantes** especialmente cuando estos nunca habían trabajado juntos con anterioridad. La mayoría de actividades de este tipo son fáciles de ejecutar. El grupo se divide a su vez en parejas o tríos (según el número total de participantes) y sus integrantes se hacen preguntas unos a otros para conocerse mejor. Así mismo el salir a comer con el nuevo integrante, hacer pequeñas reuniones grupales o compartir algún *snack* con el grupo se integra a este tipo de dinámicas con el objetivo de darle confianza al nuevo integrante de compartir y expresarse con su futuro equipo.⁶⁵

2. Prácticas reflexivas

Las prácticas de reflexión en grupos tienen como propósito **ayudar a las personas a desarrollar su capacidad de explorar y desarrollar una idea**.

Cuando todos pueden expresar libremente sus sentimientos, pensamientos, emociones y necesidades, se crea un espacio para que todos sean ellos mismos y comprendan mejor a los demás. Las personas aprenden a verse con sus fortalezas y su vulnerabilidad.

Un ejemplo de práctica es: un tema es seleccionado y presentado por alguien. Luego, pequeños grupos de personas (entre 6 y 10 personas) comparten sus reflexiones y sentimientos. El facilitador establece algunas reglas básicas para crear un espacio seguro que permita a las personas ser auténticas y vulnerables en su exploración.

3. Narración / Storytelling

Cuando revelamos más de quiénes somos, tenemos la **oportunidad de crear relaciones profundas, ricas y significativas**. Muchas organizaciones han descubierto que la narración de historias es una forma eficaz de hacerlo. La narración está entrelazada en muchas de las prácticas recurrentes de la organización.

Por ejemplo, en un programa de ingreso para el personal, una pregunta puede aparecer en el programa: “Cuéntanos sobre tu día ideal”. Y se invita a las personas a compartir sus historias si así lo desean.⁶⁶

4. Paquetes de bienvenida

En algunas organizaciones es común que regalen este tipo de “paquetes de bienvenida” para **hacer sentir especial a la persona y darle una pequeña probadita del ambiente interno** que se vive en la Organización. Se propone como una dinámica de integración y de *Onboarding* ya que el objetivo principal es hacer sentir al nuevo integrante parte de la Organización. Un ejemplo lo podemos encontrar en el capítulo 1, apartado e), inciso vi) cuando hablamos de la empresa MailChimp.

5. Cronograma de actividades estructurado

Para los nuevos integrantes, puede resultar frustrante la idea de tener que sentarse en su escritorio y no tener idea o saber qué hacer o cómo hacer las cosas. Preparar un cronograma de actividades durante las primeras semanas de integración de los nuevos miembros ayudará a **evitar la incertidumbre, acelerar la productividad, lograr que se pongan sobre la marcha de inmediato y desarrollar un sentido de autogestión**.

6. Otras dinámicas

Unas de las dinámicas más utilizadas, pero ya mencionadas en el capítulo 1.2 es el **Peer to peer**, el cual sugiere asignar un compañero/a de la Organización que es quien acompañará y sirve de apoyo al nuevo integrante.

Este tipo de dinámicas como su nombre lo indica son útiles **para integrar a nuevas personas a grupos de trabajo** y dado que el proceso de *Onboarding* involucra una integración, algunas dinámicas como *Peer to peer* de este apartado se encuentran también en el Capítulo 1.3, apartado d) Prácticas actuales de *Onboarding* en nuestra área de estudio.

1.6 CONCLUSIONES DE INVESTIGACIÓN



1.6) Conclusiones de investigación

A continuación presentamos las conclusiones de nuestra investigación documental: cualitativa y cuantitativa. En el capítulo: **1.2) Caso de estudio**, presentamos las conclusiones de la investigación cualitativa, descriptiva y de campo sobre el CDMIT.

- La Cultura Organizacional es elemental conocerla para conocer a la Organización. Te permite saber cómo es, su esencia, lo que la hace diferente a otras organizaciones y plantear su dirección.
- El CDMIT es un centro académico dentro de una institución educativa lo que hace que sea una Organización en constante cambio, por lo que cuenta con mucha diversidad gracias al multiperfil de sus integrantes. Por su constante evolución se requieren de procesos y dinámicas para guiar a sus nuevos integrantes de forma que se incorporen y adapten a la Cultura Organizacional del Centro y su comunidad.
- Las empresas u Organizaciones que estudiamos durante la investigación documental, por ejemplo Buffer, tienen un alto índice de permanencia a pesar de que todas son diferentes entre sí; el común denominador es que cuentan con un Programa de *Onboarding*, lo que en pocas palabras permite recibir a sus nuevos integrantes de forma cálida y crea una impresión en ellos.
- Para plantear un Programa de *Onboarding* es fundamental conocer a la Organización y a su comunidad; los diferentes perfiles ya existentes y los posibles nuevos integrantes de la Organización.
- Dentro del *Onboarding* existe una persona que ayuda a guiar al nuevo integrante durante el proceso de conocer y adaptarse a la organización. No podría ser esto posible sin la participación de todos los integrantes ya que no es un puesto designado para solo una o ciertas personas, mantener una rotación constante permite que la misma comunidad puedan conocerse los unos a los otros y se propicie la convivencia sin hacer distinciones por áreas, puestos de trabajo, género, generación, etc.
- Existen estrategias ya establecidas que cuentan con resultados exitosos con el fin de propiciar la integración y convivencia de una comunidad. No siempre es necesario inducir a algo nuevo; permitir una perspectiva multidisciplinaria dentro del proceso ayudará a adaptar estrategias existentes en la empresa u Organización.

- Toda Organización está viva y por ello debe estar en constante evolución; la retroalimentación es el elemento clave que ayuda a identificar dónde y cuándo realizar algún cambio para mantener al Programa de *Onboarding* actualizado. Es importante que se piense a futuro y se tenga un objetivo -ya sea, mejorar el índice de permanencia, una integración más rápida y clara, aumentar el número de nuevos integrantes, etc.-, además de que se podrá adaptar a las diferentes situaciones que se presenten como por ejemplo ahora con el trabajo remoto durante la pandemia debido al COVID-19.

2. LÍNEA DEL TIEMPO DEL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TESIS



2) Línea del tiempo del desarrollo del proyecto de tesis

Durante nuestro proceso de trabajo adaptamos la metodología del “Doble Diamante” la cual representa el pensamiento divergente y el convergente en el proceso de exploración de un tema. Es decir, el pensamiento divergente es cuando se amplía el espectro del tema y el pensamiento convergente cuando se toma una acción focalizada. El primer diamante ilustra la fase de descubrir y la de definir, mientras que el segundo diamante son las fases de desarrollo y de entrega.

En nuestro caso el segundo diamante representa la etapa de ideación y la etapa de desarrollo y prototipado de los lineamientos del Programa de *Onboarding* para el Centro, además de los Principios del CDMIT y su Código de Conducta, dando como resultado los entregables finales.

En la Figura 55 podemos observar un diagrama de la línea del tiempo del proyecto de tesis, donde además se ilustran las herramientas utilizadas por etapas y los pasos significativos de cada una.



Figura 55. Línea del tiempo del desarrollo del proyecto de tesis. Enero 2022.

3. RESULTADOS DE EXPLORACIÓN



3) Resultados de Exploración

a) Diagnóstico de hechos (*Statements*)

Al conocer al Centro, saber más sobre su comunidad y tener la investigación documental; el siguiente paso fue sintetizar la información dentro de un *Journey Map* dividido con las acciones principales que realizan los estudiantes de primer ingreso durante sus primeros días. Presentando dentro del mismo, las diferentes perspectivas existentes en este proceso, la de los estudiantes (nuevo ingreso y mayor antigüedad), los líderes de equipo y los administrativos, en este caso, Anahí V. y Joshua M. A continuación la descripción del proceso:

Paso 1. Identificamos el *Journey Map* y sus etapas. Asignamos un color para identificar cada etapa, en este caso se divide en 4 acciones principales, las cuales a su vez pueden tener algunas subdivisiones (figura 56):



Figura 56. Etapas del *Journey Map*. Diagnóstico de hechos. Enero 2021.

Paso 2. Establecimos una categorización interna. Al tener identificado nuestros actores e involucrados principales del proceso, se le asigna un distintivo; en este caso usamos diferentes formas para visualizar a cada uno como se muestra en la figura 57.



Figura 57. Simbología de los actores del *Journey Map*. Diagnóstico de hechos. Enero 2021.

Lo mismo sucede con los hallazgos. Tenemos varias tipologías de hallazgos y esta división la marcamos con colores (figura 58):

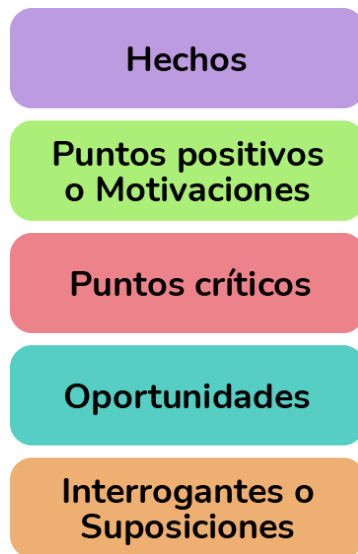


Figura 58. Simbología de tipo de hallazgos del *Journey Map*. Diagnóstico de hechos. Enero 2021.

Para finalizar la fase de categorización, también realizamos un apartado de “¿A quién afecta?” dentro de los actores principales, esto con el fin de identificar si el hallazgo involucra o se dirige a una o más personas. En este caso se identificó a cada una por medio de un número como lo ilustra la figura 59.

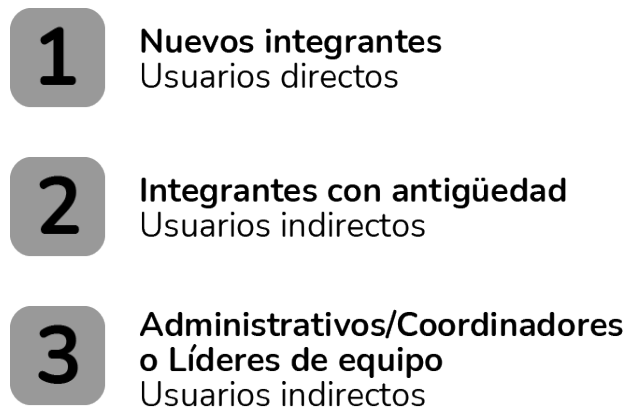


Figura 59. Simbología de actores afectados por el hallazgo en el *Journey Map*. Diagnóstico de hechos. Enero 2021.

Paso 3. Colocamos según su categorización todos los hallazgos recabados durante las entrevistas y la investigación documental. Algunos de ellos fueron interpretados por nosotras y otros son directamente sentires o frases de las personas entrevistadas.

A continuación presentamos la figura 60: el *Journey Map* completo.

Journey Map

Darse cuenta Primer contacto | Solicitud

<p>Influye la reorganización del Centro de los miembros actuales hacia sus compañeros, amigos o conocidos</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Personas externas que si ubican al CDMIT pueden llegar a idealizarlo</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Los investigadores son actores clave para que entren alumnos al CDMIT</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Solo 1 integrante mencionó la página de Servicio Social</p> <p>Inicio 1</p>	<p>No hay divulgación de los proyectos activos del CDMIT</p> <p>Inicio 1,2</p>	
<p>Mayor difusión de proyectos</p> <p>Inicio 1,2</p>		

<p>Actores clave: investigadores</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Percebe que falta promoción del Centro para que lleguen a los chicos</p> <p>Inicio 3</p>
<p>Se requiere hacer publicidad de las vacantes por que sucede que llegan de la misma área</p> <p>Inicio 1,3</p>	
<p>No saben cómo pedir a administración que necesitan ciertos perfiles</p> <p>Inicio 3</p>	

Descubrir Entrevista | Ingreso

<p>El espacio y la dinámica de trabajo es muy diferente al que están acostumbrados en la FI</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Los nuevos integrantes notan que desde el inicio hay buena convivencia en la comunidad</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Los integrantes tienen una opinión positiva de la comunidad del CDMIT cuando entran</p> <p>Inicio 1</p>
<p>"Todos entramos con ese miedo de que todos son unos genios y nosotros no"</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Al ingresar al CDMIT les generan a los nuevos confianza para integrarse</p> <p>Inicio 1</p>	
<p>Mayor difusión de proyectos</p> <p>Inicio 1,2</p>		

<p>Buscan no perder la libertad de hacer algo nuevo para la bienvenida de integrantes</p> <p>Inicio 1,2,3</p>	
<p>Todos concuerdan con lo que se les enseñan como: las instalaciones, herramientas, etc.</p> <p>Inicio 2</p>	<p>La integración de los nuevos depende de cada equipo</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Actores clave: Joshua M. y Anahi V.</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Los nuevos integrantes no están acostumbrados a la libertad del Centro</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Depende del líder del proyecto a la bienvenida y a quien acudir en caso de dudas</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Los compañeros de equipo son el primer contacto al tener dudas. Se ayudan entre todos</p> <p>Inicio 1,2,3</p>
<p>Tiene dudas de cómo motivar a los nuevos integrantes</p> <p>Inicio 3</p>	<p>El proceso de integración es lo que más varía entre integrantes e integrante</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Comunicar a todo el Centro los horarios en que se reúnen para los seminarios</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Recalcar que se debe mostrar el botiquín y medidas de seguridad en caso de algún siniestro</p> <p>Inicio 1,2,3</p>
<p>¿Les enseñan el botiquín y les dan las medidas de seguridad?</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Consideran que un documento con información o gráficos les ayudaría mucho</p> <p>Inicio 1,2,3</p>

Orientación Onboarding

<p>Al ser presencial las presentaciones eran en seminarios</p> <p>Inicio 2</p>	<p>En pandemia, ayitan en WhatsApp App quién se une y a que proyecto</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Incertidumbre, hay poca confianza y los sentimientos que se repiten más</p> <p>Inicio 1</p>
<p>El tour depende del tiempo y disposición de las personas</p> <p>Inicio 1,3</p>	<p>Es difícil entrar a un lado con comunidad y donde ve todos se conocen</p> <p>Inicio 1</p>	<p>"Me gusta ser escuchado"</p> <p>Inicio 1</p>
<p>A la mayoría de personas les preguntaron sus horarios para acomodar las actividades</p> <p>Inicio 2</p>	<p>Les dan la libertad y confianza de realizar su trabajo y preguntar sobre el</p> <p>Inicio 2</p>	<p>En Pandemia, la falta de explicación del CDMIT hace que surjan muchas dudas</p> <p>Inicio 1</p>
<p>A muchos integrantes no les queda el horario de los seminarios</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Hay variaciones en el tour al CDMIT y no se le aplica a todos los nuevos integrantes</p> <p>Inicio 1,3</p>	<p>Se repite el "¿Qué es el CDMIT? Al principio no entiendo qué es"</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Considerar los horarios de los nuevos integrantes para agendar los seminarios</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Los nuevos integrantes le gustaría que los del CDMIT se presentaran</p> <p>Inicio 1</p>	<p>Le gustaría que le explicaran exactamente qué es el CDMIT</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Los nuevos integrantes acuden a una sola persona para resolver sus dudas, generalmente otro integrante</p> <p>Inicio 1</p>	<p>En Pandemia, a los estudiantes de Posgrado (maestría) no se les realiza el proceso de bienvenida</p> <p>Inicio 1</p>	<p>A los nuevos integrantes no les presentaron el Centro en forma digital (presentación de Power Point, que hace, etc.)</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Hay un integrante externo a la UNAM y de cierta manera esto lo hace sentir perdido, no tiene un compañero guía</p> <p>Inicio 1</p>	<p>A varios nuevos integrantes no le enviaron un correo de bienvenida o algo previo a su primer día</p> <p>Inicio 3</p>	<p>El contacto entre integrantes de la comunidad del CDMIT refuerza el sentido de pertenencia</p> <p>Inicio 1,2,3</p>
<p>Seminarios son clave</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>¿Cómo se asigna el horario de los seminarios?</p> <p>Inicio 3</p>	<p>¿Se les envía algo antes de su primer día?</p> <p>Inicio 3</p>

<p>Es muy orgánico y sobre la marcha</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>El número de integrantes es fluctuante en un proyecto</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>El día de integrantes no solo viene mucho en fin de semestre, el final de proyecto también</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Consideran que tienen una organización ágil (esto no significa que todo salga bien)</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Ambiente y proceso informal</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>La comunicación en su mayoría es por WhatsApp y ZOOM</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Los líderes integran en su día día a los nuevos (les toman varios días)</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>El líder actúa como "puente de vinculación" de ayuda con otras personas que aborde internamente</p> <p>Inicio 2</p>
<p>Ellos consideran que hay buena convivencia, se llevan bien todos en sus respectivos equipos</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>La comunicación es tardada y los proyectos se atrasan</p> <p>Inicio 2</p>
<p>No tiene todas las herramientas que necesita o el espacio para trabajar desde casa</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>No tienen documentado de que tratan los proyectos</p> <p>Inicio 2,3</p>
<p>"Como líderes nos gustaría que sean autogestivos los alumnos"</p> <p>Inicio 1,2,3</p>	

Integración Existir en el CDMIT

<p>La rotación de estudiantes hace que se empiecen a conocer y a conocer antes, dentro del Centro</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Comunicación con otros equipos: solo sucede si ya se conocían antes (presencial)</p> <p>Inicio 2</p>	<p>En Pandemia, hay poca comunicación con otros equipos o proyectos</p> <p>Inicio 2</p>
<p>En Pandemia, hay poca comunicación con otros equipos o proyectos</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Principal medio de comunicación desde inicio de pandemia en equipos es WhatsApp</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>A los nuevos integrantes les gustaría que hubiera mejores conexiones con los horarios</p> <p>Inicio 1</p>
<p>Una vez que entran al Centro y cómo trabajan, son felices</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Anahi V. es actor clave para responder dudas generales</p> <p>Inicio 3</p>	<p>Existen diferencias de horario por pandemia</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Se han atrasado en su trabajo</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Existe la rotación de integrantes</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Principal medio en pandemia es ZOOM y WhatsApp</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>"Somos más autogestivos con esto" (la pandemia)</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>"Somos autogestivos"</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Un nuevo integrante ve al Centro como un lugar donde crecer</p> <p>Inicio 1,2,3</p>
<p>Usan el correo para dudas específicas y al área donde correspondan esas dudas o dudas administrativas</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>En pandemia el contacto con otros miembros del equipo es menor</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>En pandemia, la comunicación es lenta y confusa, poco práctica</p> <p>Inicio 1,2,3</p>
<p>Seminarios son clave</p> <p>Inicio 1,2</p>		

<p>Es muy orgánico y sobre la marcha</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>El número de integrantes es fluctuante en un proyecto</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>El día de integrantes no solo viene mucho en fin de semestre, el final de proyecto también</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>Consideran que tienen una organización ágil (esto no significa que todo salga bien)</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Ambiente y proceso informal</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>La comunicación en su mayoría es por WhatsApp y ZOOM</p> <p>Inicio 1,2</p>
<p>Los líderes integran en su día día a los nuevos (les toman varios días)</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>El líder actúa como "puente de vinculación" de ayuda con otras personas que aborde internamente</p> <p>Inicio 2</p>
<p>Ellos consideran que hay buena convivencia, se llevan bien todos en sus respectivos equipos</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>La comunicación es tardada y los proyectos se atrasan</p> <p>Inicio 2</p>
<p>No tiene todas las herramientas que necesita o el espacio para trabajar desde casa</p> <p>Inicio 1,2</p>	<p>No tienen documentado de que tratan los proyectos</p> <p>Inicio 2,3</p>
<p>"Como líderes nos gustaría que sean autogestivos los alumnos"</p> <p>Inicio 1,2,3</p>	

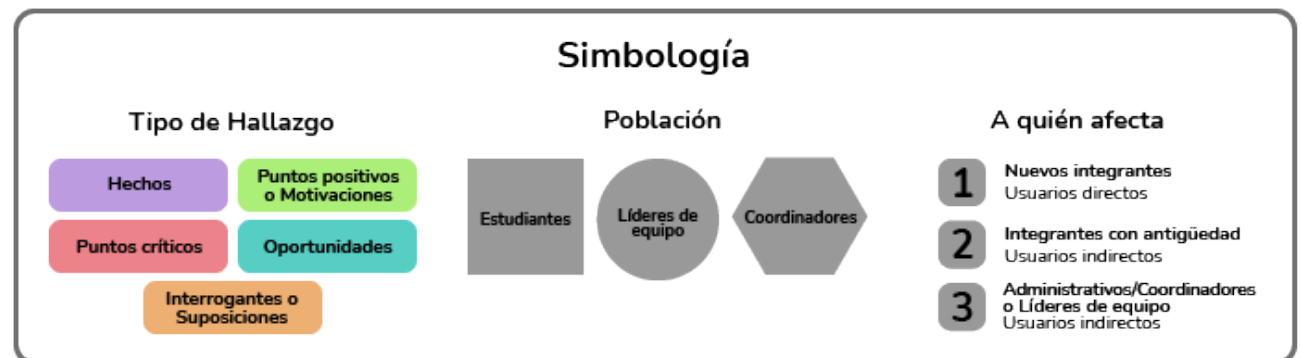
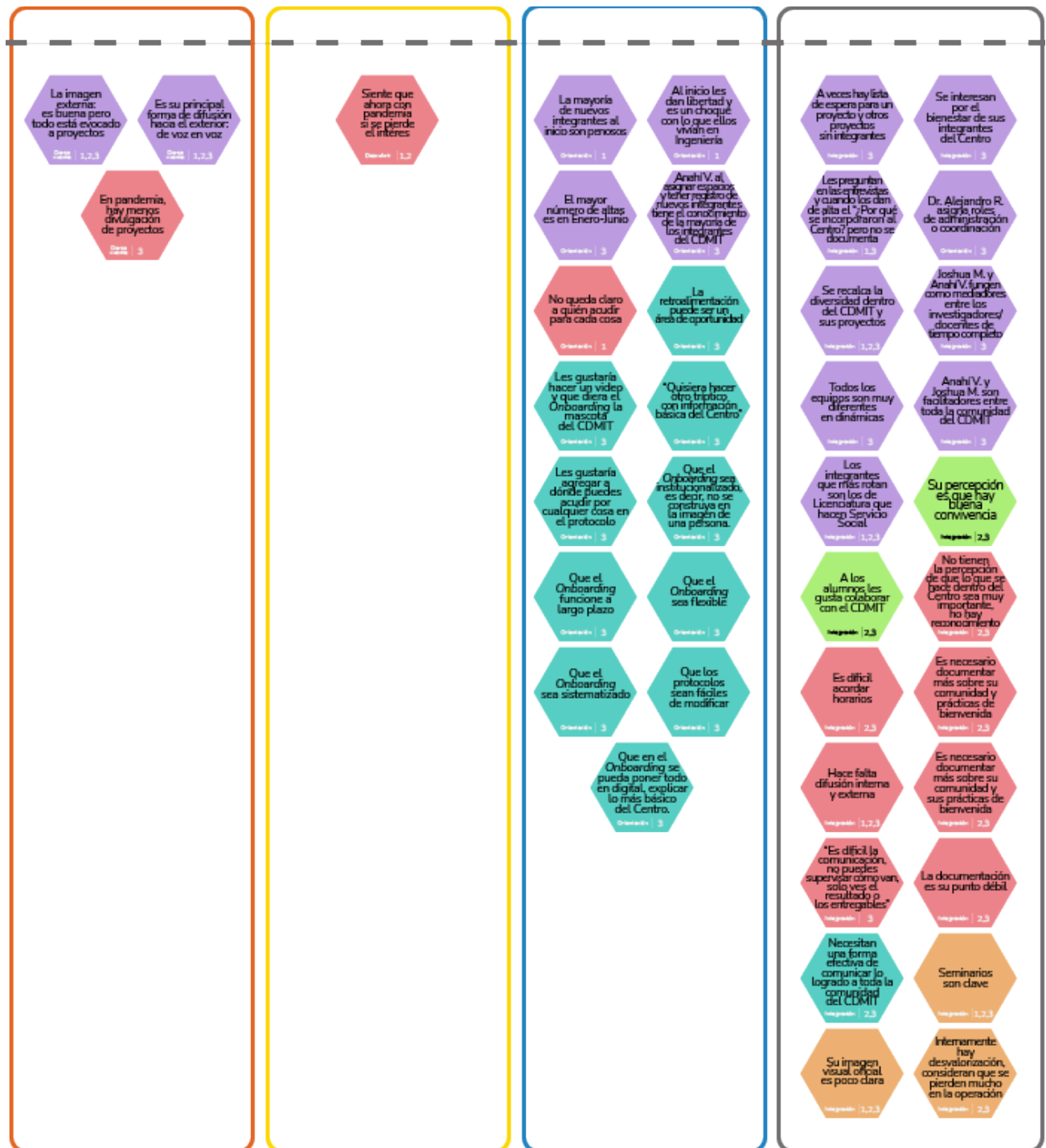


Figura 60. Journey Map de ingreso dentro del CDMIT. Enero 2021.

Por último se puede apreciar claramente el esquema comparativo entre cada perfil y una imagen general de cada etapa en este proceso: hay mayor hallazgos en las etapas de Orientación e Integración. También se pueden ver a grandes rasgos las diferencias de interacción entre los diferentes grupos de personas en cada etapa del proceso: existen mayores hallazgos de los estudiantes en la etapa de Orientación, mientras que en la etapa de Integración el grupo Coordinadores cuentan con la mayor cantidad de ellos y el grupo Líderes de equipo tiene, de manera genera, el mismo nivel de involucramiento durante las dos etapas Orientación e Integración.

En conjunto, esta información arroja los primeros hallazgos diagnósticos del proceso de bienvenida dentro del CDMIT. Los hallazgos permiten puntualizar información conforme realizamos la síntesis y análisis de nuestra investigación, siendo estos los siguientes:

- La etapa **Darse cuenta** cuenta con muy pocas de motivaciones para los alumnos.
“No sabía mucho del CDMIT, solo conocía el edificio CIA. Supe por una amiga, pero no es algo que yo hubiera investigado porque no sabes qué hacen ahí exactamente” - Participante 3.
- La etapa de **Orientación** para los alumnos de nuevo ingreso tiene un alto índice de **puntos críticos**.
“No entiendo bien qué es el CDMIT, no conozco a muchos” - Participante 2.
“Es difícil ser parte de “los nuevos” te da pena preguntar y no siempre sabes a quién preguntar” - Participante 4.
- Donde se cuenta con más información de pasos a seguir en bienvenidas y de vida dentro del CDMIT, tanto para alumnos, como para líderes, es en las etapas de **Orientación** e **Integración**.
“Siempre antes de que escoja un proyecto se le pregunta cuáles son los temas de interés, al saber esto se le proponen los proyectos disponibles y cada líder de equipo deberá presentar su propio proyecto al nuevo futuro integrante” - Participante 7.
- En la etapa de **Integración** para los líderes y administrativos tiene un alto índice de **puntos críticos**.
“No todos pueden asistir a varios seminarios ya que los horarios no concuerdan y es difícil cambiarlo pues es donde va más gente y ya hay algo acordado” - Participante 7.

“Hay falta de difusión interna y externa, ya que la comunicación entre nosotros suele ser pausada o por etapas, como por ejemplo, conocemos de otros proyectos por los seminarios pero no hay otro tipo de difusión de los mismos” - Participante 8.

- Por parte de los administrativos hay muchas **oportunidades** en la etapa de **Orientación**.

“Hace falta tener una documentación sobre lo qué es el CDMIT y los procesos internos que tiene el Centro” - Participante 8.

b) Categorización (Clusters)

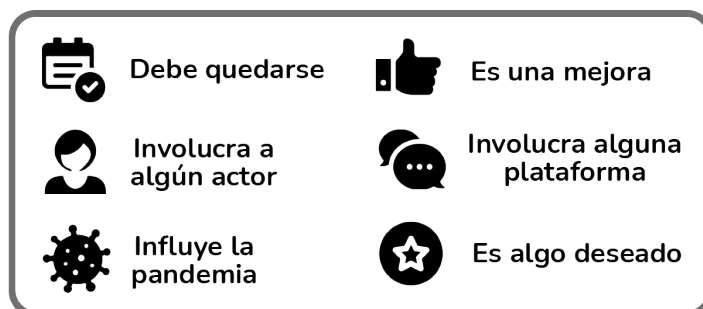
El proceso de clusterización busca agrupar y dar una vista general de los principales temas a tratar dentro del Programa de bienvenida actual de CDMIT. Cada tema tiene una diferente percepción y distintas oportunidades a tratar por lo que el hacer una subdivisión con temas específicos ayuda a dejar en claro lo que está pasando dentro del *Journey Map*. El proceso se realizó de la siguiente manera:

Paso 1. Identificar los temas o tópicos. Al tener los hallazgos ordenados dentro del Journey Map y al haber hecho un análisis general se pueden deducir los posibles temas. Para este caso creamos los siguientes:

- *Onboarding*
- Comunicación
- Percepción del CDMIT
- Difusión
- Ingreso
- Organización / Gestión

Y como subtema de Organización / Gestión:

- Horarios



Otra opción es el identificar los temas o palabras más repetidas dentro de los hallazgos, para de ahí obtener la categorización que abarque la mayor información posible.

Paso 2. Subcategorizar. No todos los temas serán categorizados al final, pero eso no significa dejarlos de lado. Dentro del proceso, el tema del COVID salió a relucir, así como algunos deseos o mejoras que los mismos actores externaron.

Para evitar dejar esta información de lado realizamos una categorización de diferentes temas representándolos con iconos, los cuales se colocarán en cualquier hallazgo sin importar al tema al que este pertenezca. Nuestra subcategorización fue la siguiente (Figura 61):

Paso 3: Ubicar los hallazgos dentro de cada tema y si es necesario añadir el icono de su subtema. Todos los hallazgos que se encuentran en el *Journey Map* los colocamos en los diferentes tópicos según su categoría, en esta etapa se juntaron todo tipo de hallazgos, ya sea de diferentes actores o de diferentes tipologías. Así mismo si alguno hablaba de algún tema de la subcategorización le asignamos consigo un pequeño icono según se subtema.

A continuación presentamos la Figura 62: el gráfico de categorización finalizado.

Categorización de *Journey Map*

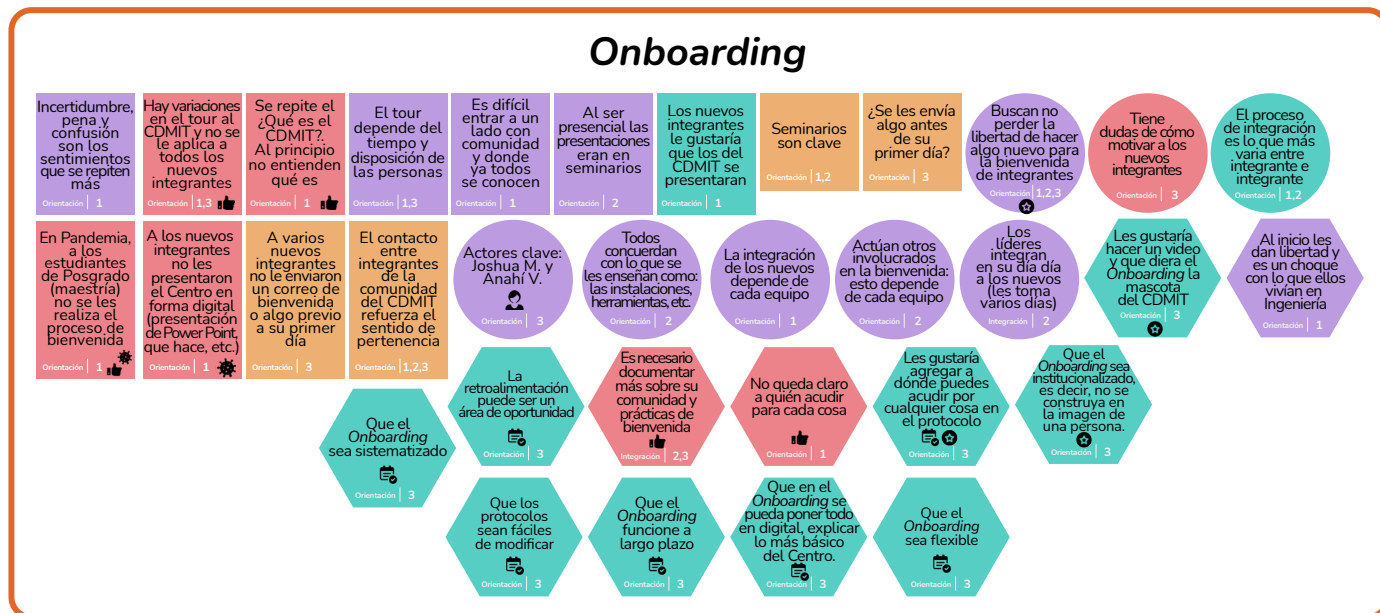
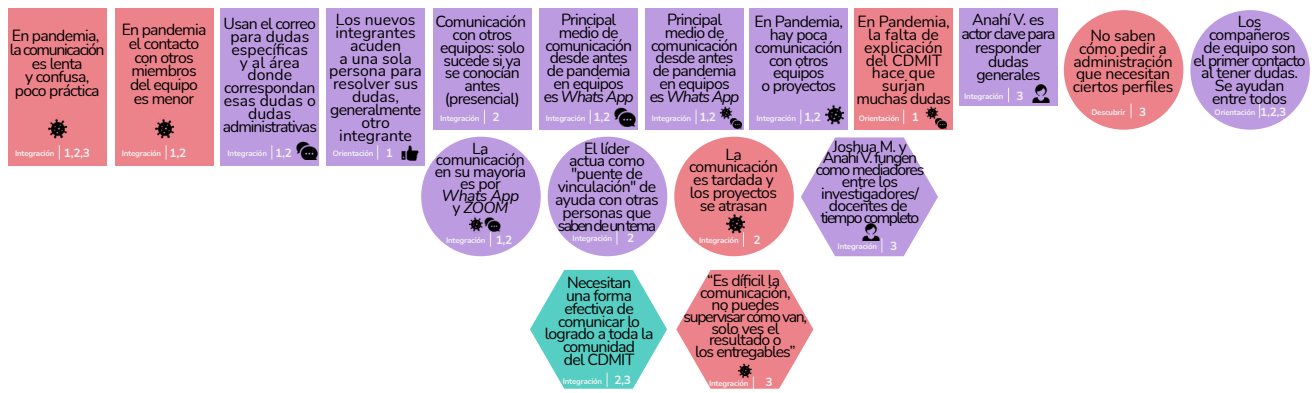


Figura 62. Categorización del *Journey Map*. Enero 2021.

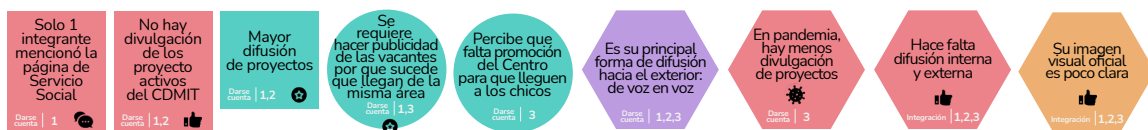
Comunicación



Percepción del CDMIT



Difusión



Ingreso

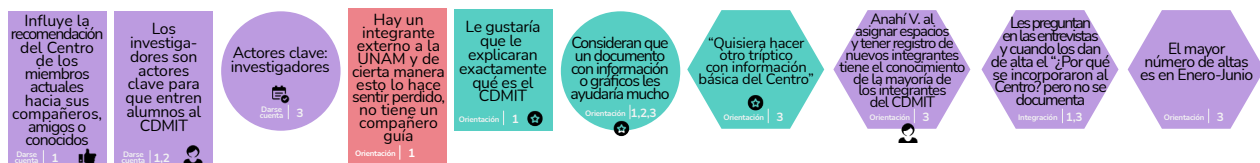
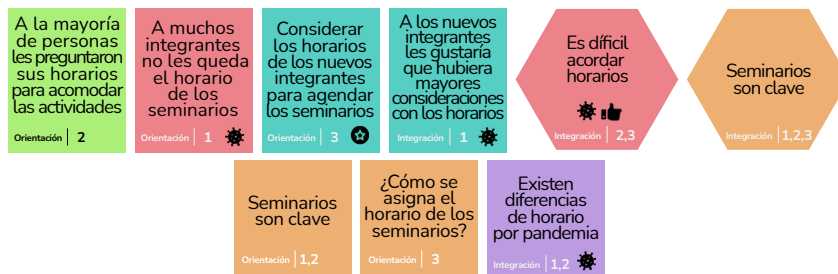


Figura 62. Categorización del Journey Map. Enero 2021.

Organización/Gestión



Horarios



Simbología

Categorías

- Debe quedarse
- Es una mejora
- Involucra a algún actor
- Involucra alguna plataforma
- Influye la pandemia
- Es algo deseado

Figura 62. Categorización del Journey Map. Enero 2021.

Cabe mencionar que este no fue un proceso lineal ya que conforme se van categorizando o colocando hechos dentro de los tópicos pueden surgir otros o eliminarse los que creíamos importantes. Como en el caso del tema de organización/gestión, en donde encontramos suficiente información para generar otro sub-subtema dentro del mismo subtema.

c) Primeros hechos (*Statements*)

Los hechos o *statements* nos permiten definir y sintetizar la información recabada de los hallazgos, son importantes para entender más fácilmente al CDMIT.

Aunque también dividimos los hechos por categorías, como un primer ejercicio definimos algunos como un primer diagnóstico y generales antes de abordar temas específicos como: Comunidad, Comunicación, *Onboarding*, Percepción del CDMIT, Difusión, Ingreso, Organización/Gestión y Horarios.

Hechos del primer diagnóstico

- Donde hay más información sobre cómo se sienten los estudiantes, datos duros y datos de procesos es en las etapas de Orientación e Integración.
- En la etapa de Orientación para los alumnos de nuevo ingreso hay muchos puntos críticos.
- En la etapa de Integración para los líderes y administrativos hay muchos puntos críticos, ya que no todos ellos están presentes durante la llegada del nuevo integrante.
- Por parte de los administrativos/coordinadores hay muchas oportunidades a mejorar en la etapa de *Onboarding*.

Figura 63. Hechos del primer diagnóstico. Enero 2021.

Hechos generales

- En el tema de *Onboarding* es donde hay más puntos críticos y oportunidades.
- La percepción del CDMIT tiene muchas motivaciones.
- Dentro de Organización/Gestión hay varios puntos críticos y subdividimos los horarios porque representan una problemática específica.
- En el tópico 'Difusión' predominan los puntos críticos pero también hay oportunidades y propuestas o ideas dentro de este tema.

Figura 64. Hechos generales. Enero 2021.

d) Hechos por categoría

A continuación presentamos los hechos por categoría.

Hechos por categoría Onboarding

- Estudiantes interesados pueden ingresar en dos niveles académicos: Por Licenciatura o por Posgrado.
- El reclutamiento se da principalmente por los investigadores/docentes de tiempo completo o por recomendaciones entre estudiantes o conocidos.
- El proceso de *Onboarding* actual en el CDMIT tiene variaciones y no se aplica a todos los nuevos integrantes y actualmente no existe un seguimiento para documentar los pasos que realizan para darle la bienvenida e integración de un nuevo integrante.
- A los alumnos de nuevo ingreso en pandemia se les realiza el proceso de bienvenida pero no cuentan con alguna evidencia digital que los acredite como nuevos integrantes del Centro, esto ocasiona que les surjan muchas dudas sobre qué deben hacer ahora en su equipo y cómo, esto hace que no se integren al CDMIT.
- Los actores clave en el Onboarding para los estudiantes de Licenciatura son Joshua M., Anahí V. y los líderes de equipo mientras que para los integrantes de Posgrado son los investigadores y los líderes de equipo.
- Los seminarios, donde se presentan los avances de proyecto y sus integrantes, son clave para que los de nuevo ingreso se comiencen a familiarizar, conozcan a otros miembros y se integren al CDMIT.
- Las dinámicas de integración a personas de nuevo ingreso a sus actividades depende de:
 - El proyecto al que se unen
 - El líder y miembros del equipo
 - Disponibilidad de tiempo
- En el CDMIT hay libertad de elegir caminos, al principio cuesta acostumbrarse a esto ya que la dinámica de trabajo en el resto de la Facultad de Ingeniería es un sistema rígido y jerarquizado que se mantiene desde el inicio de la FI.

Figura 65. Hechos por categoría: *Onboarding*. Enero 2021.

Hechos por categoría Percepción del CDMIT

- Las motivaciones para seguir dentro del Centro de sus integrantes radican en que les gusta colaborar y fortalecer su formación académica y profesional ya que les da una oportunidad para crecer y eso se ve reflejado en su alta tasa de permanencia.
- Por la naturaleza del Centro la estancia de los alumnos del CDMIT se desarrolla y evoluciona conforme la marcha en un ambiente donde se destaca la diversidad de proyectos y tareas.
- Internamente se acepta que falta un momento de reconocimiento y valoración al trabajo logrado. Pues al terminar un proyecto pocas veces se le da seguimiento y no se muestran los resultados obtenidos.
- Los alumnos nuevos muchas veces no se sienten a la altura y son temerosos cuando entran.

Figura 66. Hechos por categoría: Percepción del CDMIT.
Enero 2021.

Hechos por categoría Ingreso

- Muchos integrantes conocen el CDMIT por medio de los investigadores/docentes de tiempo completo.
- A los de primer ingreso no se les explica lo que es el CDMIT y por eso tienen muchas dudas.
- No todos los integrantes que ingresan son de la Facultad de Ingeniería y de la UNAM, ya que su oferta en Servicio Social va más allá de la FI.
- Su principal medio de difusión son los mismos miembros, ellos son lo que recomiendan a otros el Centro.

Figura 67. Hechos por categoría: Ingreso.
Enero 2021.

Hechos por categoría Comunicación

- El uso de plataformas digitales para comunicación es de uso cotidiano y con la situación de la pandemia se siguen adaptando a la tecnología emergente.
- Hace falta un documento o lugar para consultar dudas.
- Los integrantes se prestan para resolver dudas dependiendo de su área de especialidad.
- Dentro de la comunidad hay personas que actúan como pilares o guías.
- Por la situación actual no ha habido una buena coordinación para hacer los cambios a presentación en línea para los de nuevo ingreso.

Figura 68. Hechos por categoría: Comunicación.
Enero 2021.

Hechos por categoría Difusión

La difusión del Centro y sus proyectos es muy limitada.

Hay escasa documentación de lo que trata cada proyecto y sus necesidades.

No se tiene la costumbre de publicar vacantes específicas para los proyectos del Centro.

Su imagen visual oficial es poco clara.

Hay poca difusión interna y externa en medio formales del Centro pero, su principal forma de difusión hacia el exterior es de voz en voz.

Hay menos divulgación de los proyectos por la pandemia

Figura 69. Hechos por categoría: Difusión.
Enero 2021.

Hechos por categoría Organización / Gestión

- Hay muchos integrantes que entran al Centrp y egresan y hay otros que se quedan para seguir haciendo trámites o por gusto.
- Por la pandemia actual, el trabajo del CDMIT no es presencial y no llama tanto la atención.
- Tienen iniciativa y motivación para seguir con sus proyectos.
- Hacen falta seguimientos para realizar documentación.
- Entran estudiantes o docentes de cualquier carrera afín al Centro.
- No se tiene la costumbre de preguntar qué perfiles se necesitan en los proyectos, y esto hace que haya un exceso de ciertos perfiles y carencia de otros.
- Las dinámicas de trabajo y bienvenida son diferentes en cada proyecto.
- No tienen una guía de lo esencial que deben mostrar o explicar.
- El CDMIT es un lugar de libertad y les fomenta formar su carácter.

Figura 70. Hechos por categoría: Organización / Gestión.
Enero 2021.

Hechos por categoría Horarios

- En pandemia existen diferencias de horarios entre los integrantes del CDMIT, por lo que es difícil acordar uno en común.
- Al ingresar a la mayoría de alumnos se les pregunta sobre sus horarios y disponibilidad con los del equipo.
- Seminarios como punto clave para comunicación interna y para el proceso de *Onboarding*, sin embargo a varios miembros del Centro no les queda el horario para asistir.

Figura 71. Hechos por categoría: subcategoría Horarios.
Enero 2021.

Posterior a estos hechos (*statements*) redactamos los hallazgos siguiendo la misma categorización. Sin embargo, dentro de un mismo tema o entre diferentes encontramos hallazgos que van de la mano por lo que, para algunos de ellos creamos una interpretación que involucra el conjunto de ellas. Después identificamos su “tema paraguas” y así dimos paso a la creación de los Principios de Diseño, que son los elementos y características esenciales que debe de tener nuestra propuesta de Programa de *Onboarding* para el Centro.

El gráfico en el cuál presentamos dichos Hallazgos se puede consultar en el **Anexo D** de este documento de tesis.

e) Principios de diseño

Con base a nuestra investigación documental y de campo, rectificamos nuestro objetivo general para plantear los Lineamientos del Programa de *Onboarding* para el Centro -el cuál llamamos “Te damos la bienvenida al CDMIT”-; **Diseñar un Programa de *Onboarding* para los integrantes de nuevo ingreso del CDMIT con el propósito de brindarles la información necesaria para que comiencen sus actividades y se integren al Centro.**

A continuación presentamos los **Principios de diseño para el Programa de *Onboarding*** en la figura 72 y más a detalle en la figura 73, los cuales planteamos en este proyecto con la finalidad de que sean una guía para garantizar la definición y desarrollo del Programa.



Figura 72. Principios de diseño. Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. Marzo 2021.

Principios de diseño

Programa de *Onboarding*

'Te damos la bienvenida al CDMIT'



1 Fácil de usar y entendible para todos

La comunidad del CDMIT es muy diversa: personas de varias carreras y facultades afines al Centro, diferentes niveles académicos (Licenciatura, Maestría, Doctorado y Docencia), y distintas generaciones como Baby Boomers, Millenials y Generación Z e inclusive personas externas a la UNAM por lo que el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' debe considerar esta diversidad para ser adoptada, entendible y fácil de usar para todos.

2 Actualizado

El mundo actual está en constante cambio y para asegurar adaptabilidad es necesario que el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' responda a los cambios y situaciones presentes en ese momento por ejemplo: la transición de trabajo presencial a completamente en línea y la implementación de protocolos que han surgido a raíz de la presente pandemia mundial de SARS-CoV-2.

Así mismo, por la naturaleza de constante rotación de personas en el CDMIT (la duración de las estancias depende del nivel académico en que se encuentren los integrantes), debe estar en una persistente evolución.

3 Adaptabilidad

En relación con el punto anterior, el Programa debe tener presente las plataformas digitales y tecnología emergente para integrarlas a su método de trabajo y comunicación teniendo en cuenta las situaciones y los obstáculos que se enfrentan; actualmente debido a la pandemia han tenido problemas para mantener comunicación, seguir con las actividades planeadas y acordar horarios.

Debe permitir que cualquier persona pueda modificar y editar fácilmente su contenido para hacer los cambios pertinentes y adecuarse al momento actual, sin descartar lo existente para seguir mejorando el proceso ni perder de vista las necesidades del Centro y sus integrantes.

5 Flexibilidad

“En el CDMIT tenemos la libertad de expresarnos y tomar nuestras propias decisiones. No hay un solo camino, podemos elegir el camino que queramos”.
-M.I Anahí V.

El Centro respeta la decisión de cada integrante para desarrollarse como mejor les parezca y así formarse como profesionistas.

El Programa de *Onboarding* respetará las dinámicas de trabajo de cada proyecto y equipo y será versátil en su aplicación sin perder la autonomía y libertad de decidir que tiene cada proyecto al aplicar el Programa ‘Te damos la bienvenida al CDMIT’.

4 Tener lo esencial

Plantear los puntos generales que se deben comunicar a los nuevos integrantes y los puntos específicos dependiendo del área o proyecto al que formará parte, para su integración al Centro.

6 Atractivo y motivador

El CDMIT al ser un Centro de formación para estudiantes y docentes, brinda las herramientas de aprendizaje y propicia la colaboración en proyectos multidisciplinarios para el desarrollo de sus integrantes.

El Programa ‘Te damos la bienvenida al CDMIT’ debe transmitir confianza y seguridad a sus facilitadores y usuarios al explicar el funcionamiento del Centro, presentar a sus integrantes y funciones, resolver las dudas que surjan, comunicar los momentos y espacios de convivencia, promover el trabajo colaborativo y creativo que impulsa el Centro. Esto contribuirá a captar el interés de los nuevos integrantes.

Es importante considerar este proceso como el momento en que se crea una primera impresión del Centro en el recién llegado, por lo que puede influenciar de forma positiva. Esto repercutirá en comentarios positivos y recomendaciones a personas fuera del CDMIT y/o a posibles aspirantes.

7 Documental

El Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' facilitará el seguimiento de los perfiles de carrera de las personas interesadas en ingresar y de los perfiles que se requieren para los proyectos.

También es primordial documentar el proceso de *Onboarding* y tener una retroalimentación para medir los resultados obtenidos con el objetivo de realizar modificaciones e implementar protocolos si es necesario.

9 Es necesaria la colaboración de todos

El Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' debe aclarar quiénes están involucrados en el proceso directamente para que los integrantes se sientan acompañados cuando se integran por primera vez al Centro, no obstante es necesario comunicar que toda la comunidad juega un papel importante en la integración del nuevo integrante.

Se les debe aplicar este proceso a todas las personas que se integran al Centro y cualquier otro integrante del CDMIT podrá realizarlo si así lo desea, sin diferenciar niveles académicos ni antigüedad.

8 Versatilidad en el manejo

Por la capacidad del equipo administrativo del CDMIT, el Programa de *Onboarding* no tendrá un encargado específico por lo que debe funcionar a largo plazo y permitir que se pueda aplicar varias veces en un lapso de tiempo, por ejemplo: a la cinco personas que ingresaron en el semestre 2021-1.

El CDMIT considerará pertinente cuando realizar algún cambio para mantenerlo actualizado y en constante evolución.

10 Comunicar la responsabilidad

Mejor conocido como *Accountability*, es un término anglosajón el cuál se puede interpretar como "Comunicar la responsabilidad".

Para que el CDMIT siga creciendo y mejorando con el paso del tiempo, debe considerar la retroalimentación como una práctica clave para hacer viable el desarrollo de cualquier iniciativa propuesta y facilitar su seguimiento.

4. BREVE RECAPITULACIÓN



4) Breve recapitulación

Antes de comenzar la etapa de ideación y diseño consideramos necesario hacer una breve recapitulación del proceso actual (2020): un mapeo de las herramientas actuales y los recursos necesarios para cada etapa.

a) Mapeo de las herramientas actuales

Esta sección la dividimos en dos momentos principales: evidencias del *Onboarding* de modo presencial y proceso virtual por contingencia, ya que consideramos que el CDMIT, como cualquier otro centro académico, ha adaptado su proceso de selección y su modo de trabajo a la virtualidad debido a la contingencia y tomará más protagonismo de ahora en adelante.

Proceso actual presencial

El proceso de selección es dependiendo del nivel académico: Licenciatura o Posgrado. En la figura 74 presentamos un diagrama explicando dicho proceso, los puntos en común y los puntos críticos que identificamos.

Proceso virtual por contingencia

En la figura 75 presentamos el diagrama del proceso que ha sido llevado a cabo de manera virtual y en cuáles momentos han utilizado más plataformas para mantener comunicación y realizar reuniones.

b) Recursos actuales

Al iniciar la etapa de ideación, para nosotras, fue importante entender los recursos con los que ya contaba el CDMIT y los que se tendrían que adaptar más adelante, entendiendo las posibilidades del Centro.

Los recursos que determinamos de valor son: humanos, materiales y tecnológicos, tiempo y financieros.

Evidencias de *Onboarding* en el CDMIT

Breve recapitulación

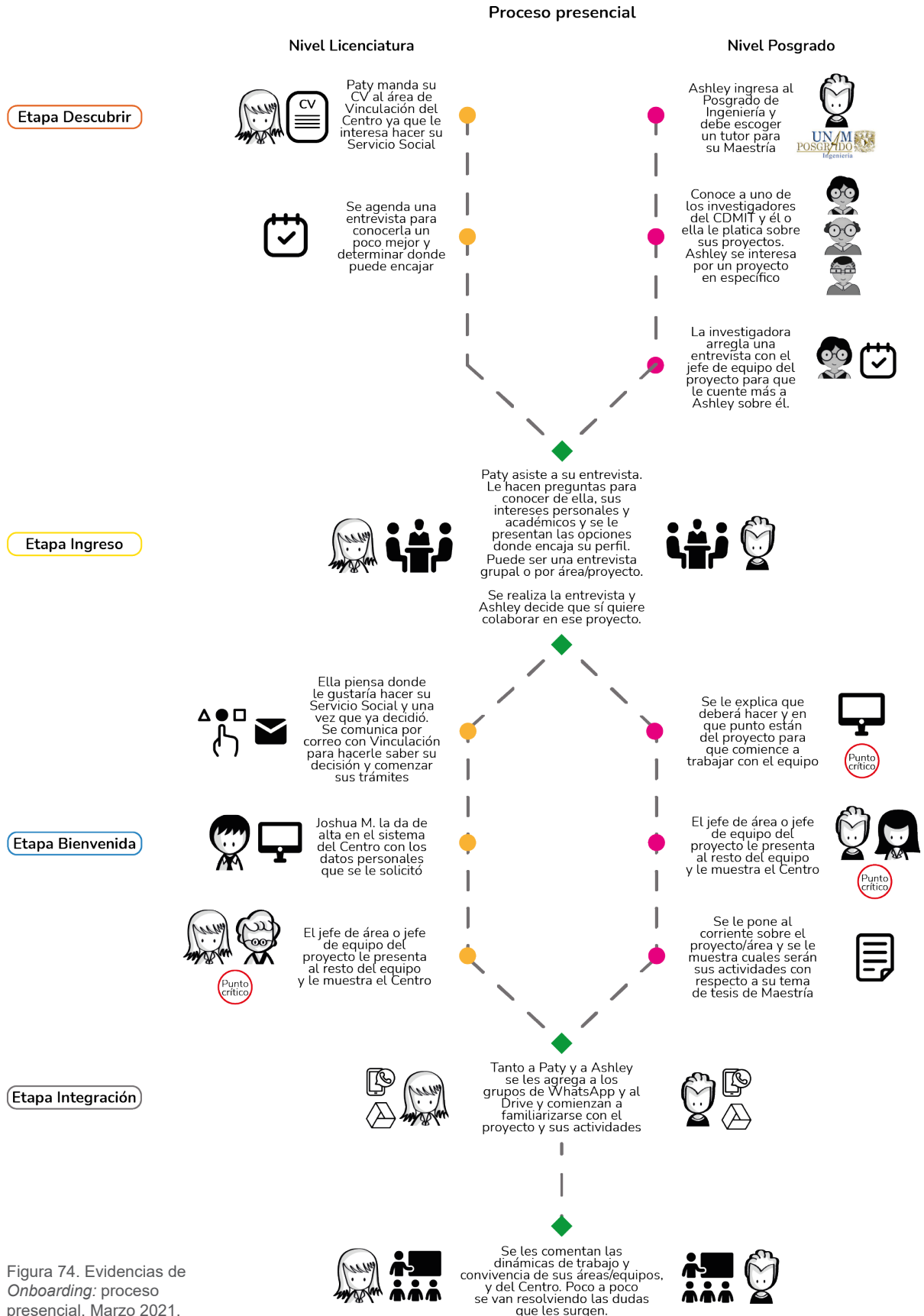


Figura 74. Evidencias de *Onboarding*: proceso presencial. Marzo 2021.

Evidencias de *Onboarding* en el CDMIT

Breve recapitulación

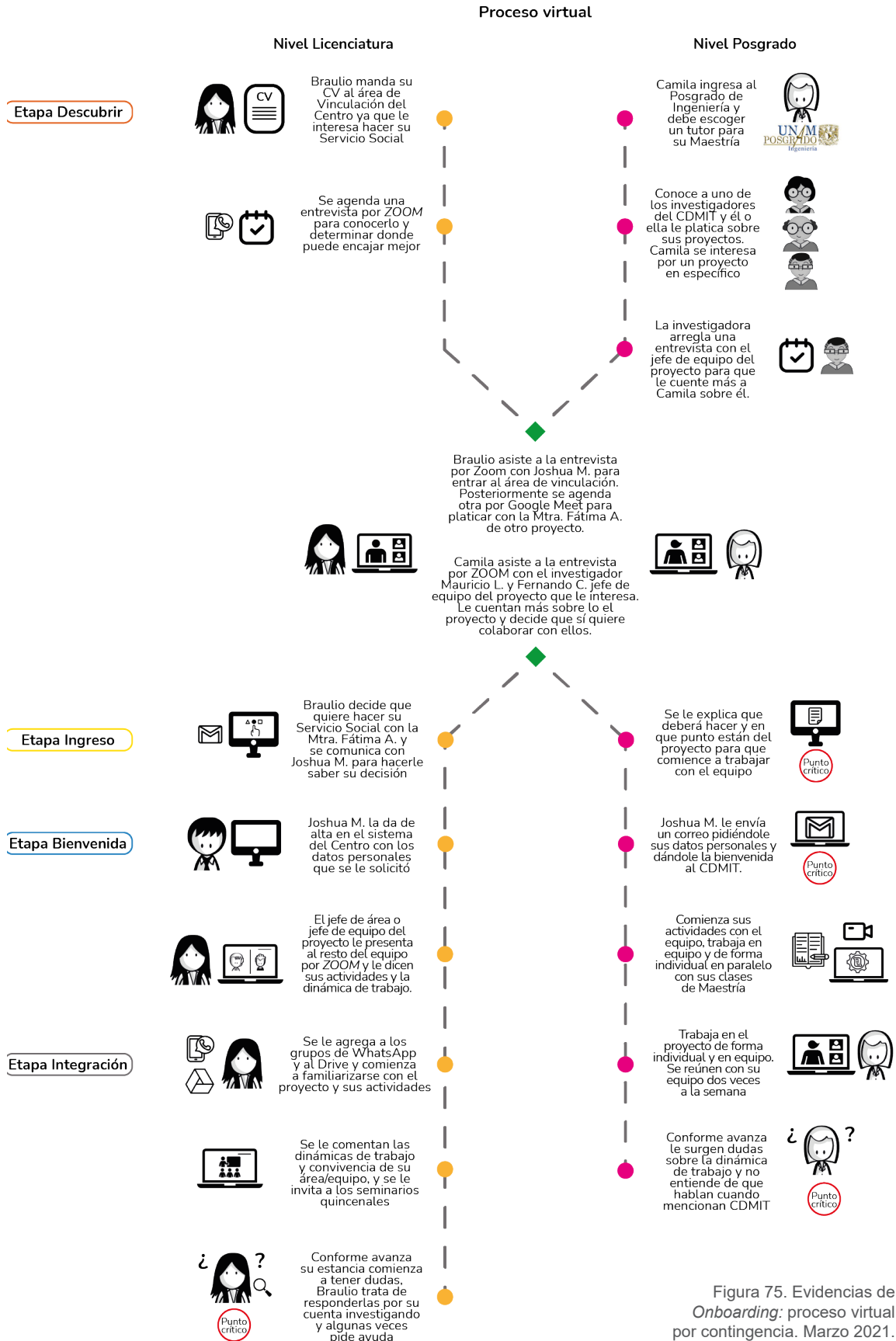


Figura 75. Evidencias de *Onboarding*: proceso virtual por contingencia. Marzo 2021.

Para evaluar los recursos actuales lo dividimos por cuatro diferentes etapas: Pre-ideación, Ideación, Desarrollo (Prototipado) e Implementación. En donde dependiendo de las actividades a realizar en cada una, se valoran los recursos ya existentes.

Todo lo anterior se muestra en las siguientes tablas de la figura 76:



Etapa de Implementación

Actividad

Realizar ajustes al diseño final como sea pertinente



Recursos humanos, materiales y tecnológicos, y tiempo

Siguientes pasos



Recursos humanos, materiales y tecnológicos, financieros y tiempo

Implementación del Programa de *Onboarding*



Recursos humanos, materiales y tecnológicos, financieros y tiempo

Figura 76. Recursos actuales por etapas del proyecto. Marzo 2021.

5. IDEACIÓN



5) Ideación

Para esta etapa del proyecto utilizamos 4 diferentes dinámicas: Lluvia de ideas, ¿Cómo podríamos...? (*How might we...?*), Suponiendo escenarios (*Questioning Assumptions*) y Enmarcando ideas (*Framing*). Decidimos utilizarlas en ese orden debido a que esto nos permite elaborar ideas desde el ámbito general al particular por medio de preguntas específicas y escenarios posibles. Cabe recalcar que cada método utilizado se encontró dentro de la página de Design KIT ⁶⁷ de IDEO, de donde retomamos las bases e hicimos algunos cambios para así poder integrarlas al proyecto.

Una vez que realizamos todas estas dinámicas, señalamos con una estrella las ideas que consideramos destacadas y con un elemento del mismo color todas las que correspondían a un tema específico, esto fue para tenerlas presentes al definir una propuesta de diseño.

a) Lluvia de ideas

Esta dinámica nos ayudó a dejar en claro todas las ideas en general que teníamos hasta ese momento sobre el proceso a diseñar. El proceso consiste en designar cierto tiempo, aproximadamente 5 min, para escribir, dibujar o plasmar de cualquier otra manera cualquier idea que te venga a la mente de manera instantánea. En esta dinámica se busca cantidad de ideas, sin importar que tan diferentes, extrovertidas o inusuales pueden llegar a ser.

A continuación se presenta nuestra lista de lluvia de ideas para el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' (figura 77):

Como ya mencionamos, nuestras ideas están agrupadas por tema categórico y a cada uno le corresponde un color, así mismo las ideas más importantes están marcadas con una estrella para destacarlas en el diagrama.

Lluvia de ideas

- Crear un identificador como elemento físico del *Onboarding*.
- Protocolo o manual de aplicación debe tenerse en físico para los investigadores y/o coordinación.
- Protocolo o manual de aplicación debe tener una versión modificable en Drive para convertir en PDF y reimprimirse si es necesario.
- Enviar un correo electrónico de bienvenida días antes del primer día de los nuevos integrantes.
- Los nuevos integrantes tengan su propio distintivo para identificar que están tomando el *Onboarding*, que puedan armar su propia caricatura.
- Tener la posibilidad de armar tu propia caricatura en Canva.
- Archivo en Canva para armar la identidad gráfica/visual y las plantillas de las retroalimentaciones y agregar o cambiar contenido y/o secciones de los documentos del programa.
- Porta credenciales que les permita identificarse como integrantes del Centro.
- Un Kit de Bienvenida como una forma para recordar su experiencia: artículos físicos, pero también una versión digital como fondos para Zoom, etc.
- ★ Tener una sección de "Preguntas y Respuestas" para resolver dudas.

Simbología

- Componentes del programa
- Formato del programa
- Componentes del kit de bienvenida
- ★ Idea destacada

Figura 77. Lluvia de ideas. Marzo 2021.

b) ¿Cómo podríamos...? (How might we...?)

Ya con algunas ideas planteadas en la lluvia de ideas, sin olvidar los principios de diseño ya establecidos para el diseño del *Onboarding*, decidimos reformular las ideas más significativas con el formato de "¿Cómo podríamos...? / ¿Qué pasaría sí...?" o más conocido como el "*How might we...?*".

El proceso fue el siguiente:

Paso 1. Para iniciar se deben de crear los propios ¿Qué pasaría sí...?, con los objetivos y principios siempre presentes. Las principales reformulaciones, teniendo como fundamento la mayoría de las ideas creadas en la lluvia de ideas, son:

- ¿Qué pasaría sí... nos dieran un identificador desde el *Onboarding*?
- ¿Qué pasaría sí... te dan tu bienvenida antes de tu "primer día" oficial?
- ¿Qué pasaría sí... te informarán vía digital qué es un *Onboarding* y en qué consistirá el tuyo?

- ¿Qué pasaría sí... te presentan a tu *buddy* o facilitador?
- ¿Qué pasaría sí... te dieran un distintivo para identificar que ya eres parte de la organización? (ej. un *souvenir*)
- ¿Y si... te dan un documento guía para tu estancia en el CDMIT: CDMIT 101?
- ¿Y si... te muestran un video sobre el CDMIT que te emocione y te motive?

Paso 2. Al tener formuladas nuestros ¿Qué pasaría sí...?, como equipo, cada una de nosotras sugirió diferentes propuestas tomando en cuenta las entrevistas hechas, evitando tener algún tipo de sesgo entre nosotras.

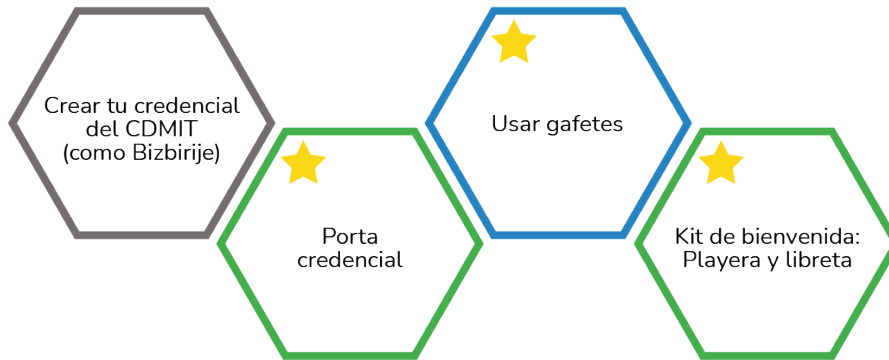
En la figura 78 mostramos las respuestas que planteamos a cada pregunta.

¿Cómo podríamos...? How might we...?

Simbología



¿Y si... nos dieran un identificador en el *Onboarding*?



¿Y si... te presentan a tu facilitador o *buddy*?

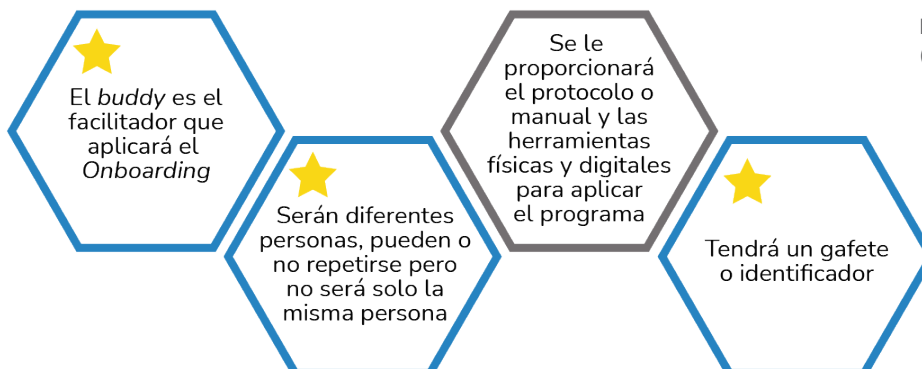
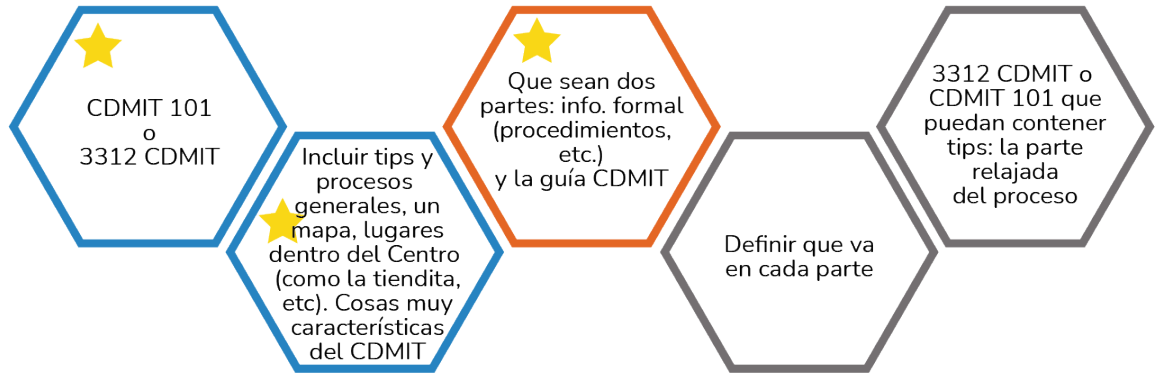
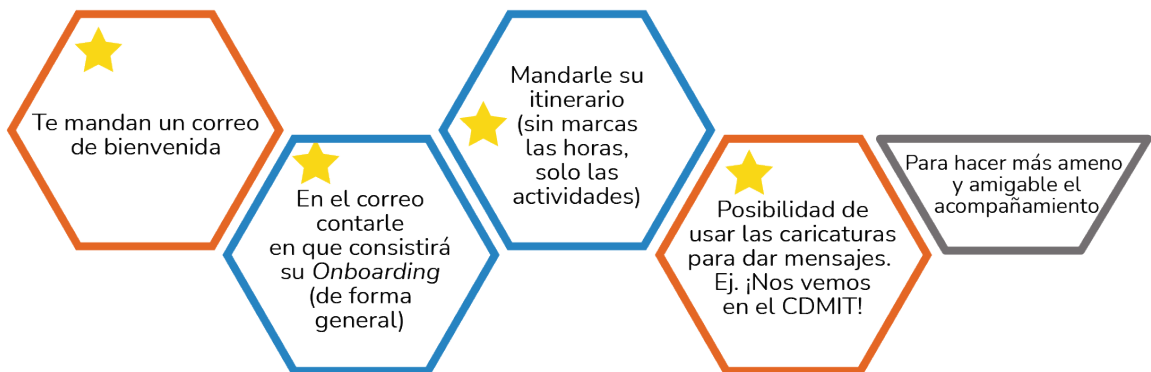


Figura 78. ¿Cómo podríamos...? (How might we...?). Marzo 2021.

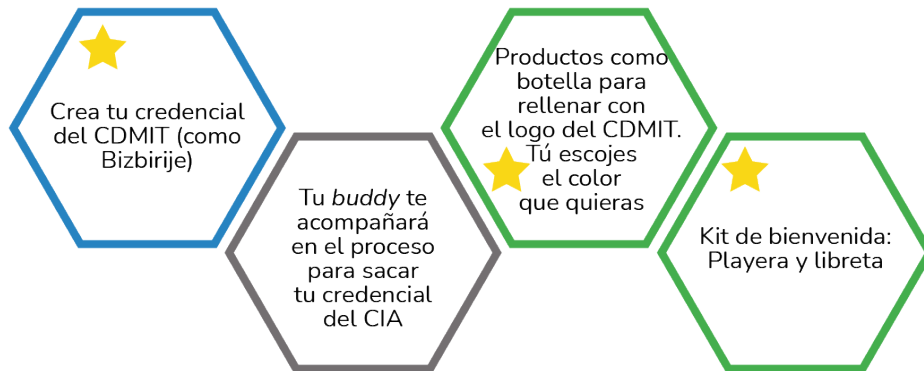
¿Y si... te dan un documento guía (CDMIT 101) para tu estancia en el CDMIT?



¿Y si... te informaran vía digital: qué es un *Onboarding* y en qué consistirá el tuyo?



¿Y si... te dieran un distintivo para identificar que ya eres parte del Centro?



¿Y si... te muestran un video del CDMIT que te emocione y te motive?

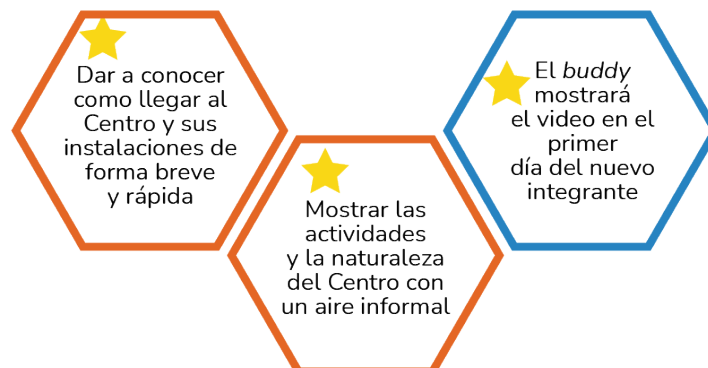


Figura 78. ¿Cómo podríamos...? (How might we...?). Marzo 2021.

Paso 3. Para finalizar, entre nosotras llegamos a un acuerdo para identificar las mejores ideas, al igual las marcamos con una estrella y las ideas que entran en un mismo tópico o categoría comparten color. En este caso, las de color gris corresponden a ideas no destacadas.

c) Suponiendo escenarios (*Questioning Assumptions*)

Esta metodología permite analizar la situación desde otra perspectiva y tratar de resolverla gracias a la generación de ideas para volver los escenarios imposibles, posibles.

Así, al ya tener en claro los momentos, las personas y las características elementales de un Programa de *Onboarding* decidimos crear 3 escenarios con situaciones que pueden llegar a ser inusuales dentro del CDMIT. Para cada escenario se dieron propuestas e ideas de solución, este ejercicio fue para pensar en soluciones adaptables para cualquier momento y para cualquier persona.

En la figura 79 presentamos los 3 escenarios y las ideas resultantes con su correspondiente categorización:



Figura 79. Escenarios posibles (*Questioning Assumptions*). Marzo 2021.

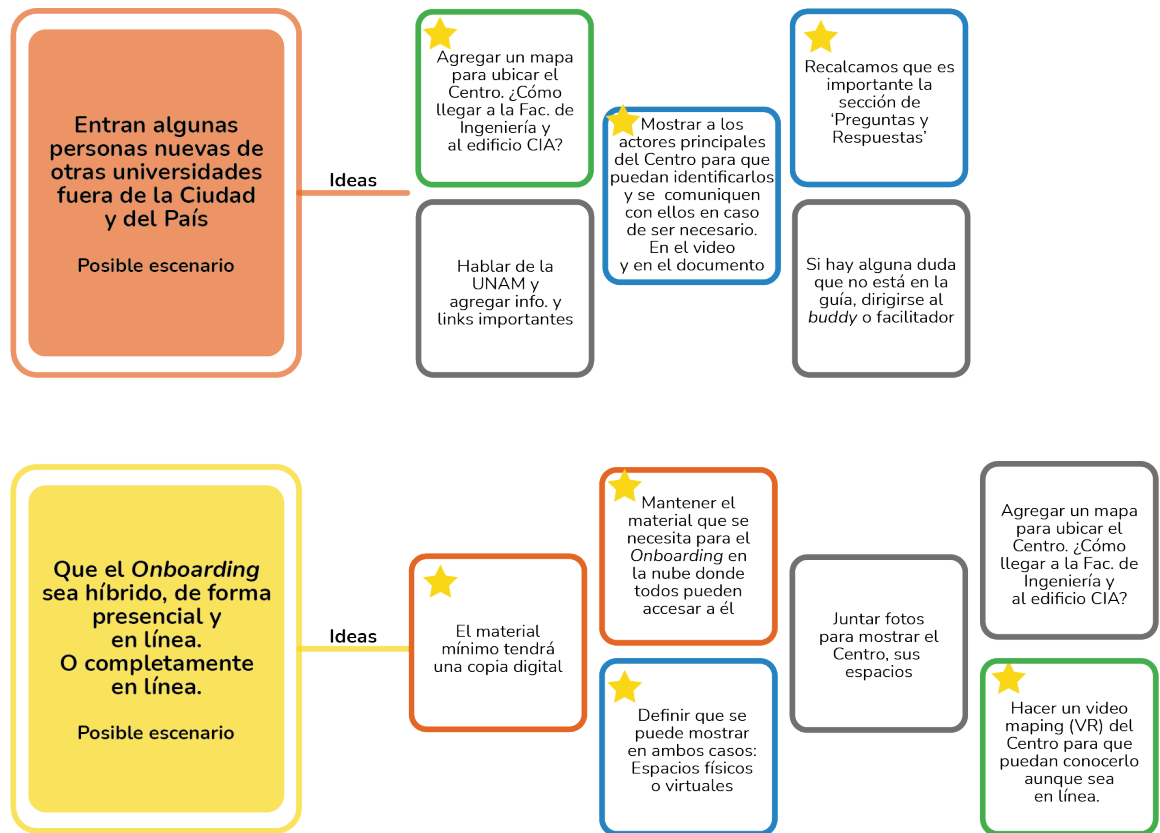


Figura 79. Escenarios posibles (*Questioning Assumptions*). Marzo 2021.

d) Enmarcando ideas (*Framing*)

Para finalizar la etapa de Ideación, recabamos todas las propuestas que surgieron dentro de las distintas metodologías puestas en práctica y realizamos una tabla comparativa entre lo ya existente, lo que hay en común con lo existente, las propuestas propias y lo aún no aplicado. Esta comparación se hizo en con el “programa de bienvenida” de las empresas ya antes mencionadas en este documento de tesis, como Xamba, Buffer, MailChimp, entre otras.

La figura 80 muestra una gráfica comparativa.













Existente	Nuestras ideas
<p>Programa de <i>Onboarding</i> completamente remoto</p> 	<p>Se envía un correo como bienvenida al Centro</p>
<p>Seguimiento por tres <i>buddys</i>: <i>Buddy</i> de rol, <i>buddy</i> de liderazgo y <i>buddy</i> de cultura</p> 	<p>Posibilidad de usar las caricaturas para dar mensajes. Ej. ¡Nos vemos en el CDMIT!</p>
<p>Los nuevos integrantes se presentan a todos el primer día de trabajo</p> 	<p>Documento para los integrantes. Dos partes: información formal (procedimientos, etc.) y guía CDMIT 101</p>
<p>Hacen una sesión de iniciación centrada en la cultura del “primer día”</p> 	<p>Agregar un mapa para ubicar el Centro. ¿Cómo llegar a la Fac. de Ingeniería y al edificio CIA?</p>
<p>“La primer semana sin trabajo” un <i>Onboarding</i> intensivo en esos 5 días</p> 	<p>Ubicar los espacios donde se llevará a cabo el proceso (ya sea para su bienvenida, <i>tour</i> por las instalaciones, etc.)</p>
<p>Todos los empleados realizan el test de personalidad de Birkman</p> 	<p>Incluir tips y procesos generales, un mapa, lugares dentro del Centro (como la tiendita, etc). Cosas muy características del CDMIT</p>
<p>Se les da una platica sobre los roles de trabajo existentes y sus funciones generales</p> 	<p>Los facilitadores serán diferentes personas, pueden o no repetirse, pero no será solo la misma persona</p>
<p>Chequeo mensual sobre sus sentimientos y desarrollo dentro de la empresa</p> 	<p>A los facilitadores se les proporcionará el protocolo o manual y las herramientas físicas y digitales para aplicar el programa</p>
<p>Se propicia a los nuevos empleados conocer a los otros</p> 	<p>Se tendrá que identificar a los facilitadores por medio de un gafete o identificador</p>
<p>Se les hace saber que está abierto al dialogo y a responde todas sus dudas</p> 	<p>Plantear rotación de los facilitadores, así la mayoría podrían y sabrían llevarlo a cabo. Involucrar a todos.</p> <p>Recalcamos que es importante la sección de ‘Preguntas y Respuestas’ en la guía del integrante CDMIT</p>

Figura 80. Enmarcando ideas (*Framing*). Marzo 2021.

Onboarding dura 12 semanas

xamba

El líder es a quién se le reporta los objetivos durante el Onboarding

xamba

Usan algunas prácticas como: Mentoría al reverso (*Reversing Mentoring*) y Retroalimentación

xamba

Los *buddys* o facilitadores deben contar con un protocolo para saber que deben mostrar o que info. proporcionar

Organizar por días y secciones para hacer grupos

El material mínimo tendrá una copia digital

Contar con documentos digitales para mandar por correo

Protocolo o manual de aplicación debe tener una versión modificable en Drive para convertir en PDF y reimprimirse si es necesario.

Definir que se puede mostrar en ambos casos: Espacios físicos o virtuales

Ideas en común (con lo existente y nuestras ideas)

Dan un "plan de lanzamiento", el cual incluye videos, links, herramientas físicas y digitales para incorporarse a la empresa

amazon

Los nuevos reciben toda la información que necesitan sobre la historia de la empresa, el funcionamiento de los distintos departamentos, los proyectos en marcha, la cultura empresarial o los beneficios adicionales.

mailchimp

Hablar de la UNAM y agregar información y links importantes

Mostrar a los actores principales del Centro para que puedan identificarlos y se comuniquen con ellos en caso de ser necesario. En el video y en el documento

Juntar fotos para mostrar el Centro, sus espacios

Hacer un video mapping (VR) del Centro para que puedan conocerlo aunque sea en línea

Un Kit de Bienvenida como una forma para recordar su experiencia: artículos físicos, pero también una versión digital como fondos para Zoom, etc.

Kit de bienvenida: Playera y libreta

Productos como botella para rellenar con el logo del CDMIT. Tú escojes el color que quieras

Los nuevos integrantes tengan su propio distintivo para identificar que están tomando el *Onboarding*

Porta credenciales que les permita identificarse como integrantes del Centro

Les dan una bolsa de MailChimp llena de productos y regalos con la marca de la empresa

mailchimp



Figura 80. Enmarcando ideas (*Framing*). Marzo 2021.

6. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE DISEÑO



6) Definición de la propuesta de diseño

a) Presentación de ideas resultantes y su categorización

Para comenzar a definir nuestra propuesta del Programa “Te damos la bienvenida al CDMIT” elegimos, entre nosotras por medio de una discusión, las mejores ideas tomando siempre en cuenta los resultados de las entrevistas a integrantes del Centro. Al identificar las ideas principales, creamos subdivisiones según el tema en el cuál estaban enfocadas cada una. Creamos 5 grupos, que son los siguientes (figura 81):

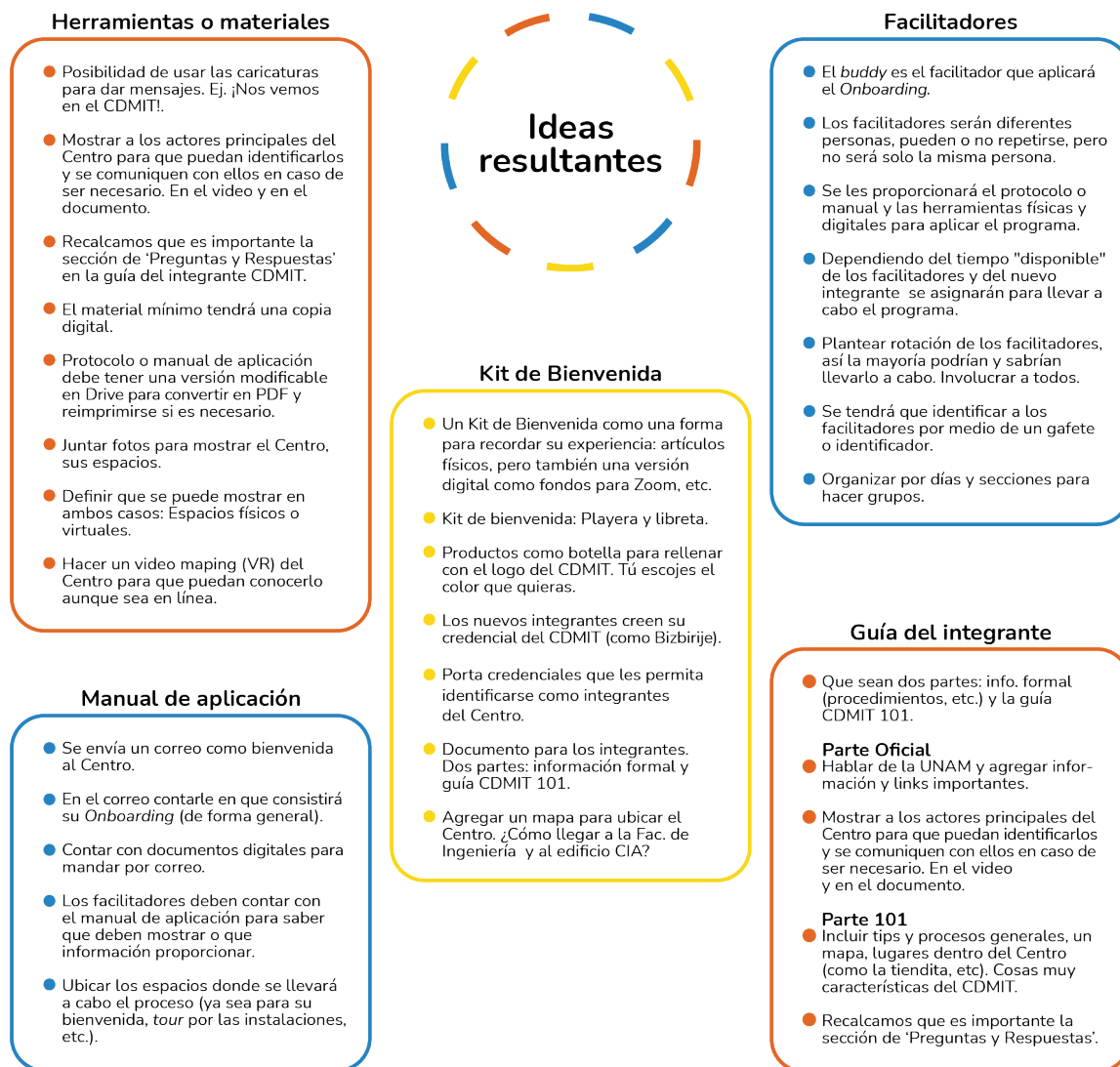


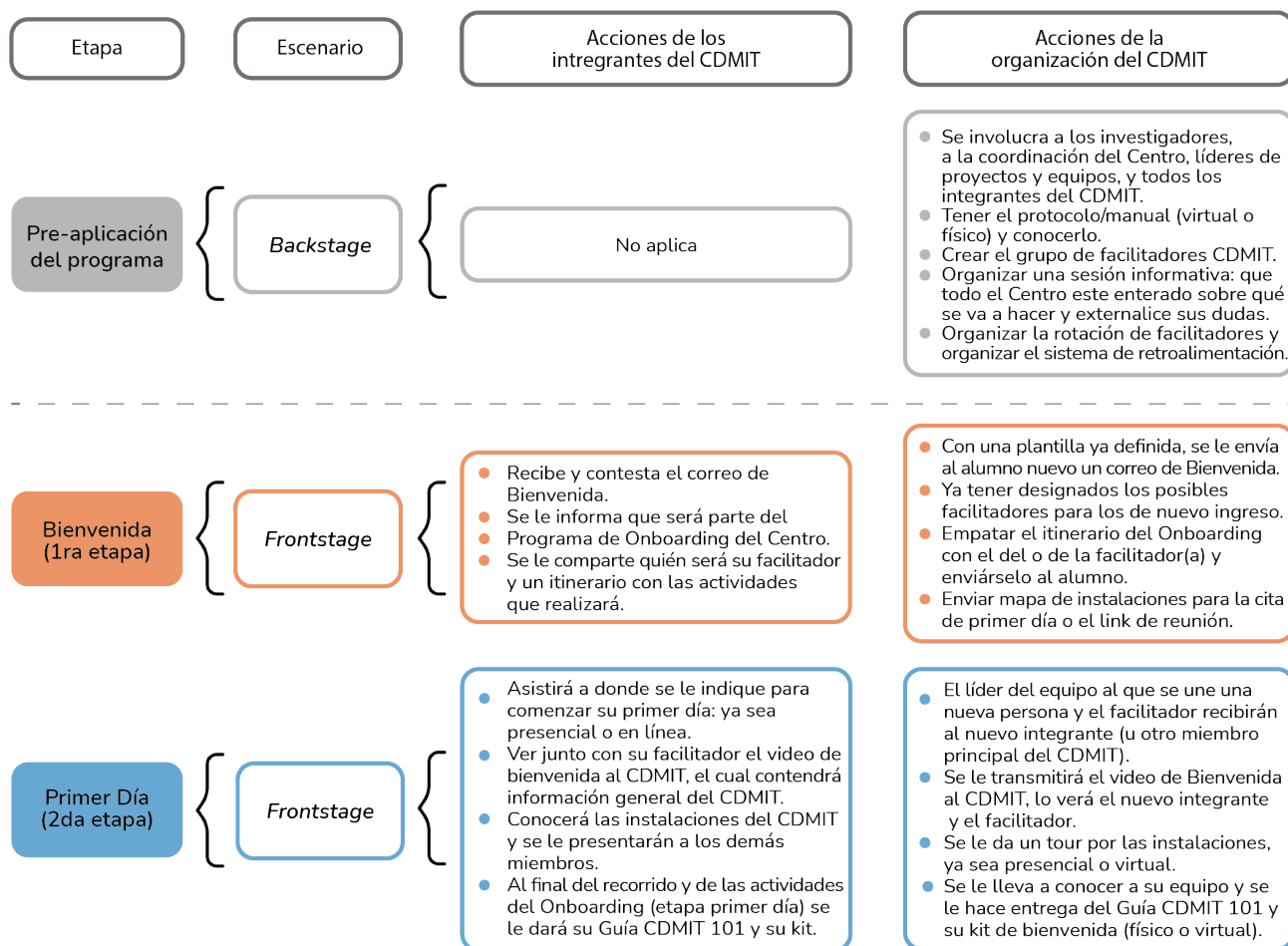
Figura 81. Presentación de ideas resultantes y su categorización. Marzo 2021.

b) Mapeo general del Programa de Onboarding

Para dar una estructura a nuestra propuesta de Programa de *Onboarding*, realizamos el siguiente diagrama, el cual nos sirvió como base para plantear el entregable de *Service Blueprint*, el cual es un diagrama que visualiza las relaciones entre diferentes componentes de un servicio - personas, accesorios (pruebas físicas o digitales) y procesos - que están directamente vinculados a puntos de contacto en un *Customer Journey* específico.

En este diagrama (figura 82) se puede observar que indicamos el *Backstage* (las actividades que se hacen pero no se ven en primer plano) como el CDMIT, puesto que este es la instancia que recibe a los nuevos integrantes, así mismo hemos dividido la propuesta en 4 etapas y en cada una describimos las acciones que realizarán desde el *Frontstage* (las actividades que se hacen en primer plano). Por lo tanto la división quedó así, *Frontstage*: las personas que toman el Programa y desde el *Backstage*: el equipo del CDMIT.

Mapeo de la propuesta de diseño Programa de Onboarding CDMIT



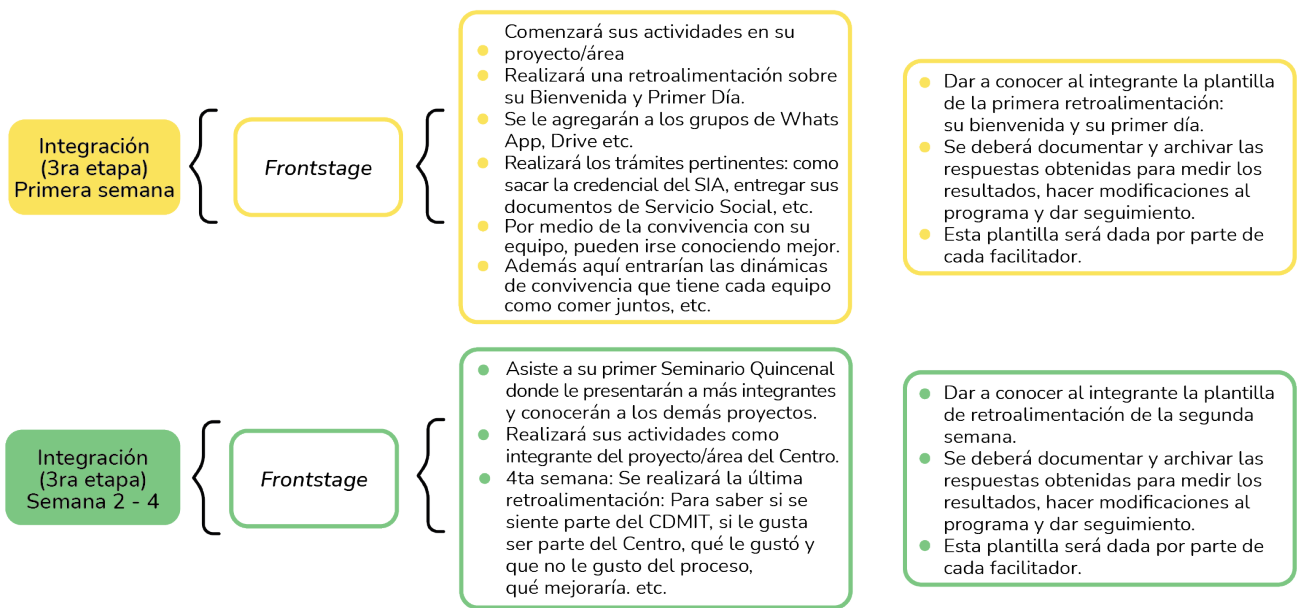


Figura 82. Primer mapeo del Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. Junio 2021.

7. PROPUESTA DE DISEÑO



7) Propuesta de diseño

a) Lineamientos del Programa

Estos lineamientos muestran los puntos obligatorios que conforman al Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' y su cumplimiento permite su correcto funcionamiento y objetivo.

Sobre los nuevos miembros

- Todos los recién aceptados en el Centro deberán de tomar el Programa sin excepción del nivel académico en el que se encuentren, si son residentes nacionales o extranjeros o parte de la comunidad de la UNAM.
- Se les debe de notificar que tomarán el Programa de *Onboarding*, dándoles una bienvenida vía email con dos días de anticipación a su primer día como mínimo.
- Se le debe asignar un facilitador al nuevo integrante para facilitar el seguimiento del Programa.
- Se deberá entregarle su paquete de bienvenida al nuevo integrante del CDMIT.
- Se les hará entrega de la Guía CDMIT 101 del Centro. Esta se encontrará dentro del paquete de bienvenida, siendo el elemento principal ya que en ella se especifica su rol y hay información útil para su estancia en el CDMIT.

Sobre el Programa "Te damos la bienvenida al CDMIT"

- Los detalles del Programa podrán ser consultados en el *Service Blueprint* entregado al CDMIT.
- Dentro de lo establecido en el manual de aplicación y el *Service Blueprint* se pueden adaptar y modificar ciertas acciones, tiempos y pasos dependiendo de las dinámicas de los proyectos y equipos de trabajo y/o como el Centro lo crea pertinente, sin embargo, se tienen que respetar las etapas que componen el programa: Bienvenida, Primer día, Primer semana e Integración.
- La guía CDMIT 101 debe contener como mínimo: información general del Centro (ubicación, cómo llegar, historia, principios y código de conducta), especificaciones del rol del nuevo integrante (rol, proyecto, actividades específicas, personas clave del proyecto y del Centro), información sobre procedimientos importantes en el Centro y respuestas a dudas frecuentes.

- El grupo de facilitadores deberá estar conformado por integrantes actuales del Centro, mínimo una persona por cada proyecto.
- La retroalimentación deberá ser aplicada para dar seguimiento a los resultados del Programa y facilitará identificar posibles mejoras a implementar.
- Se debe dar la importancia debida a las retroalimentaciones y a su documentación para llevar un seguimiento de perfiles, de resultados y evolución del Programa.
- Cada persona integrante del CDMIT interviene en el proceso de integración del nuevo integrante, por esto mismo es importante comunicar a toda la comunidad del Centro los resultados que se vayan obteniendo.

b) Diagrama de componentes

En base a la investigación realizada, y el *Service Blueprint* del *Onboarding* concluimos que los componentes y dinámicas de forma general son:

Actividades

- Las personas que tomarán el *Onboarding* serán parte del programa de bienvenida y se les comunicará que serán parte del proceso de *Onboarding*. Habrá facilitadores o *Buddy* (quién acompañará al “Onbordado”).
- Se realizará una retroalimentación que ayuda a calificar y medir el *Onboarding*.
- Se les mostrará el espacio de la empresa y su nuevo espacio de trabajo (*tour*).
- Presentación formal ante su equipo de trabajo.

Elementos

- *Kit* de Bienvenida (físico).
- Guía de presentación de la Organización y funcionamiento interno (digital).

Así mismo creamos un mapeo de los componentes en conjunto con elementos de espacio, identidad, las personas y las herramientas (figura 83).

Al tener desglosados cada uno de los elementos, creamos tablas de información (Figuras 84-87) para dejar más en claro cada elemento y el rol que tienen dentro del *Onboarding* para el CDMIT. Cada elemento contesta a lo siguiente:

- Requerimientos
- ¿Cuál es su función?
- Dinámica, ¿Cómo lo hace?
- Actividades Generales, ¿Qué hace?

Diagrama de componentes

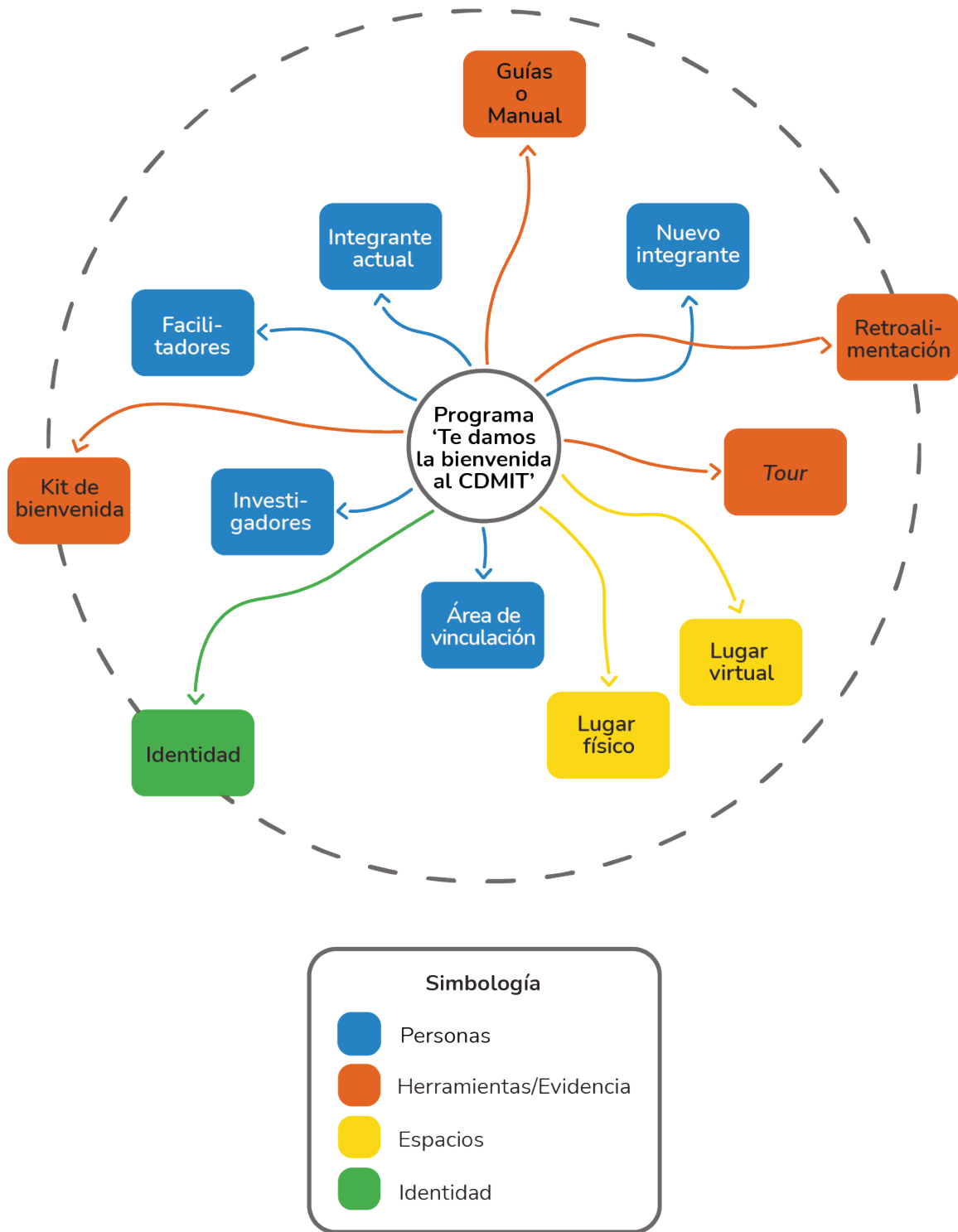


Figura 83. Diagrama de componentes del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. Marzo 2021.

Tabla de componentes Personas

Componentes	Requerimientos	Función	Dinámica	Actividades generales
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Ser integrantes del CDMIT. • Contar con un mínimo de 2 de años de antigüedad. • Es necesario contar con mínimo 3 facilitadores. • Contará con un gafete identificador. • Tener un calendario de los horarios disponibles de los facilitadores. • Leer los Lineamientos del Programa y respetar las etapas y actividades que se realizarán*. <p>*Las actividades pueden ser adaptadas a la conveniencia de los facilitadores y los proyectos o áreas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar al nuevo integrante del CDMIT durante todo el Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de facilitadores rotará por persona que tome el Programa. • Tendrán un manual para la aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darle la Bienvenida al nuevo Integrante. • Mostrarle las instalaciones del CDMIT. • Introducirlo a su equipo de trabajo. • Aplicar las retroalimentaciones a la persona que toma el Programa.
Nuevo integrante	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar al CDMIT sin importar nivel académico (Licenciatura, Maestría, Doctorado o docencia) para colaborar en un proyecto o área. • Sentirse emocionado por comenzar su estancia en el CDMIT. • Debe comprometerse a completar el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a los puntos acordados. • Participar activamente en las actividades del Programa, ya sea en modalidad en línea, presencial o híbrido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades en tiempo y forma en que le fueron señaladas. • Contestar las retroalimentaciones que se le proporcionarán para saber su opinión sobre el Programa. • Asistir a los Seminarios quincenales.
Integrante actual	<ul style="list-style-type: none"> • Ser miembro del CDMIT sin importar la antigüedad pero debe permanecer en el Centro por mínimo 2 meses después de solicitar tomar el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. • Comprometerse a completar el Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT', ya sea como participante o facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a los lugares acordados. • Participar activamente en las actividades del Programa, ya sea modalidad en línea, presencial o híbrido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades en tiempo y forma en que le fueron señaladas. • Contestar las retroalimentaciones que se le proporcionarán para saber su opinión sobre el Programa.
Investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • Leer los lineamientos del Programa y respetar las etapas y actividades que se realizarán. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la coordinación y supervisión el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. • Promover el Programa dentro del CDMIT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' para que se todos los nuevos integrantes participen en él y que los integrantes actuales que gusten puedan también formar parte, ya sea como participantes o facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. • Apoyar en la coordinación y supervisión de su realización. • Darle seguimiento a los resultados que se obtengan y realizar los cambios necesarios para cumplir con los Principios de Diseño del Programa.
Área de vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Leer los lineamientos del Programa y respetar las etapas y actividades que se realizarán. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'. • Promover el Programa dentro del CDMIT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el Programa para que todos los nuevos integrantes participen en él y que los integrantes actuales que gusten puedan también participar. • Coordinación del equipo de facilitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el Programa. • Coordinar y supervisar al equipo de facilitadores. • Coordinar los horarios y asignar los facilitadores con los integrantes que tomarán el Programa. • Dar de alta a los nuevos integrantes en la base de datos del CDMIT. • Documentar los resultados de las retroalimentaciones. • Darle seguimiento a los resultados que se obtengan y realizar los cambios necesarios para cumplir con los Principios de Diseño del Programa.

Figura 84. Tabla de componentes: personas. Marzo 2021.

Tabla de componentes Herramientas / Evidencias

Componentes	Requerimientos	Función	Dinámica	Actividades generales
Guías o Manual	<ul style="list-style-type: none"> • Tenerlas impresas para las personas que colaboran en el Programa "Te damos la bienvenida al CDMIT", así como en un archivo digital. • Que exista una guía específica para cada persona que compone el Programa: nuevos integrantes/integrantes actuales, facilitadores y equipo organizador. • En todas las guías se incluirán los Principios del CDMIT como Organización y su Código de Conducta. • La Guía CDMIT 101 deberá personalizarse con el nombre del nuevo integrante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la información importante para cada persona que compone el Programa; ya sea para su preparación, aplicación y/o participación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar por escrito y en diagramas toda la información dividida por secciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades estarán especificadas en cada guía o manual.
Kit de bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser una caja o una bolsa con objetos de uso cotidiano para los integrantes: una libreta, una playera y/o una botella para el agua. Sin embargo, esta abierto a modificaciones. • Deben llevar el logotipo del CDMIT. • Incluir una hoja personalizable con el nombre del nuevo integrante, proyecto/área donde se integra y las actividades y responsabilidades que tiene desde ahora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer sentir al nuevo integrante que es bienvenido al CDMIT. • Es una evidencia física. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se le entrega al terminar las actividades del Primer Día del nuevo o nueva integrante 	N/A
Tour	<ul style="list-style-type: none"> • En presencial, tener todas las zonas habilitadas para visita. • Compartir el calendario. • Esta dinámica es obligatoria, ya sea que estén en forma presencial, en línea o híbrido. <p>*En caso de ser en línea, tener un video que muestre los principales espacios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que el nuevo integrante se familiarice con los espacios pertenecientes al Centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador guiará el recorrido y hablará de los espacios y actividades que se llevan a cabo, así como mostrar el equipamiento con el que cuenta el CDMIT. 	N/A
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Su aplicación y realización es obligatoria. • La primera retroalimentación se hará en su primera semana. • La segunda al término del Programa (ej: 4ta semana). • Se deberán documentar todas sus versiones (las diferentes plantillas que se hagan) y sus respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para medir y evaluar el proceso de <i>Onboarding</i> y sus resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplicarán de forma física o digital a los nuevos integrantes. • Se pueden utilizar diferentes tipos de preguntas y/o diagramas. • Formato libre. 	N/A

Figura 85. Tabla de componentes: herramientas/evidencia. Marzo 2021.

Tabla de componentes Espacios

Componentes	Requerimientos	Función	Dinámica	Actividades generales
Lugar físico	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar en claro donde se realizarán las actividades. <p>*Tener en cuenta las medidas sanitarias para el regreso a la "nueva normalidad".</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que las actividades del Programa se realicen. • Que los nuevos integrantes se familiarice con los espacios pertenecientes al Centro. 	N/A	N/A
Lugar virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar en claro donde se realizarán las actividades. <p>*En caso de que el Programa se lleve a cabo en línea o híbrido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir que las actividades del Programa se realicen. • Que el nuevo integrante se familiarice con las plataformas que se utilizan en el CDMIT. 	N/A	N/A

Figura 86. Tabla de componentes: espacios. Marzo 2021.

Tabla de componentes Identidad

Componentes	Requerimientos	Función	Dinámica	Actividades generales
Identidad	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un documento con la identidad visual que sirva como guía para los demás manuales. • Que exprese los Principios del CDMIT. • Puede tener modificaciones sin embargo, no se recomienda que estas sean continuas y drásticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneizar la imagen visual del CDMIT, contribuyendo a su identidad como Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarse en los documentos del Programa y demás materiales. 	N/A

Figura 87. Tabla de componentes: identidad. Marzo 2021.

c) Mapeo final del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' (Service Blueprint)

A continuación en la figura 88 presentamos el *Service Blueprint* del Programa. Este permite visualizar los actores, los tiempos, las etapas, los escenarios y las actividades del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

Blueprint del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'

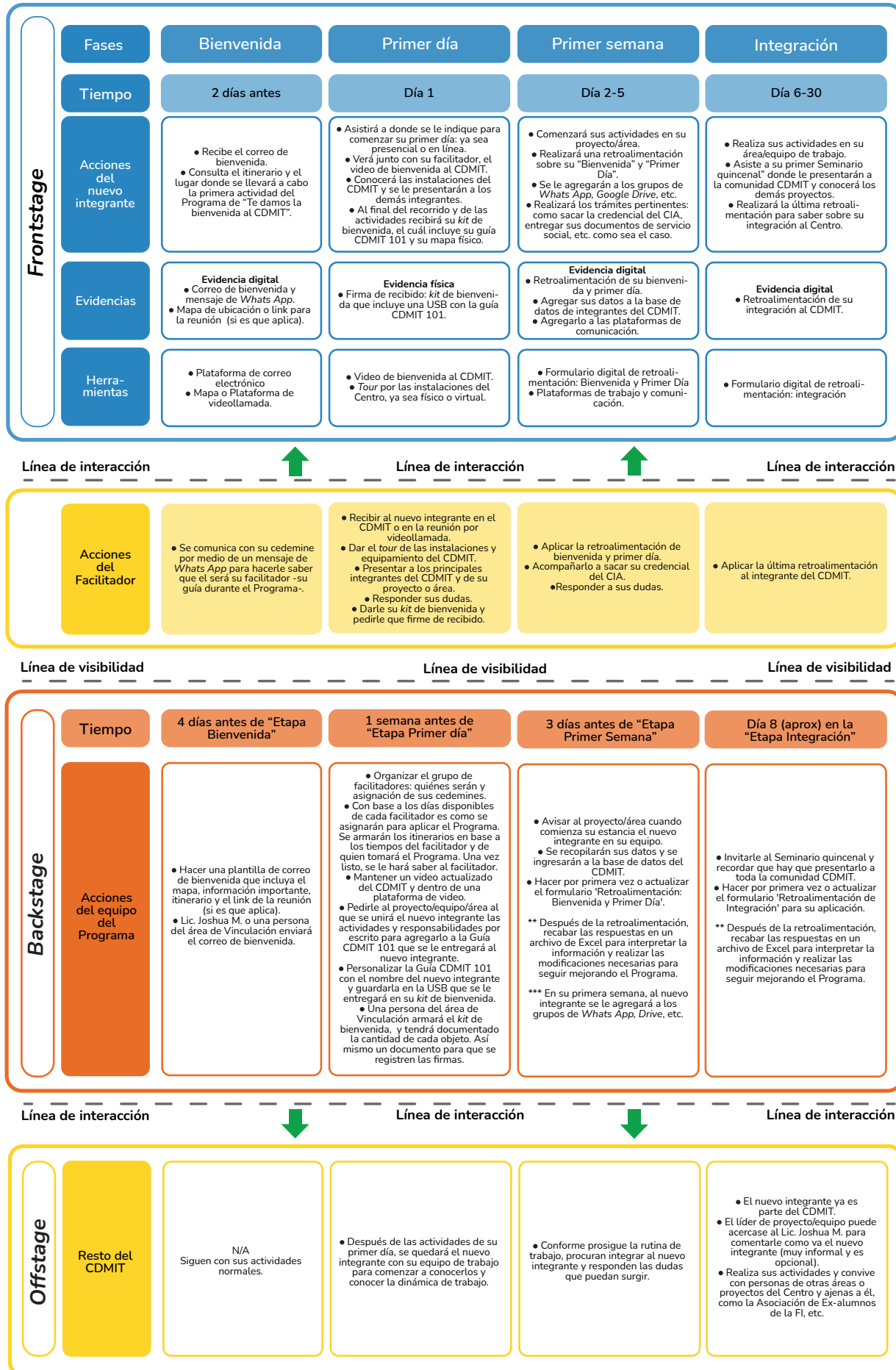


Figura 88. Mapeo del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' (Service Blueprint). Junio 2021.

d) Manual de aplicación

A continuación se presenta el manual de aplicación.

Manual de aplicación

Programa de *Onboarding*

'Te damos la bienvenida al CDMIT'

2022

Elaborado por:
Karla Aneli Rangel Serrano
en colaboración con
Graciela Ixchel Barreiro Reyes



Tabla de contenidos

Objetivos	2
Materiales y herramientas	3
Glosario	4
Roles de aplicación	
Quien facilita	7
Quien organiza	11
Escenarios posibles	14



Objetivos

Objetivo del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'

Darle la bienvenida a quienes se incorporan al Centro, brindarles la información necesaria para que comiencen sus actividades y se integren al CDMIT.

Objetivo del manual de aplicación

El manual pretende ser un documento de consulta y guía para aplicar el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' a sus integrantes que recién se incorporan y, si da el caso, a integrantes actuales.



Materiales y herramientas

- Blueprint del Programa para consulta
- Video del CDMIT
- Guía CDMIT 101
- Mapa de ubicación
- Componentes del *kit* de bienvenida
- Gafete de identificación
- Plataformas virtuales de comunicación escrita: *Gmail, Outlook, Whats App, Telegram, etc.*
- Plataforma para elaborar formularios en línea: *Google Surveys, Survey Monkey, etc.*
- Formularios para retroalimentaciones
- Base de datos

En caso de que sea en línea, además de lo anterior se necesitará:

- Una computadora y/o teléfono inteligente
- Plataformas virtuales de comunicación (videollamadas): *ZOOM, Google Meet, Webex, Microsoft Teams, etc.*



Glosario

- **Cedemine:** Nombre para referirnos a un integrante del CDMIT.
- **Quien facilita:** Persona que aplica el proceso de *Onboarding*, perteneciente al CDMIT.
- **Onboarding:** "Es una práctica de recibimiento del empleado -en nuestro caso; del estudiantado o docentes-; integración en su equipo de trabajo y el proceso de adaptación a la Cultura Organizacional de la empresa o institución" (De la Espriella, 2019).
- **Kit de bienvenida:** Conjunto de materiales y herramientas que se le entregará a les cedemines en su primer día.
- **Guía CDMIT 101:** Documento digital donde encontrará información sobre el CDMIT y su rol dentro de él.
- **Seminario quincenal:** Reunión que se lleva a cabo cada 15 días donde un(a/e) equip@ de trabajo comparte parte de su proyecto con el resto del Centro.
- **Blueprint:** "Es un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes servicios y componentes de un negocio — personas, lugares, objetos y procesos — que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente" -Martha García Ibañez. Para nuestro caso nos permite visualizar las, les, los actoras, actores tiempos y actividades del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

• Etapas del programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT':

Etapa	Tiempo	Objetivo
Bienvenida	2 días antes del primer día	<p>Darle la bienvenida por correo a quién se integra. Comunicarle que participará en el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' y se le proporciona la información para su primer día. Se realiza el primer contacto entre quien facilita y el nuevo cedemine.</p>
Primer día	Día 1	<p>Darle a conocer el Centro, su espacio, su rol y su nuevo equipo de trabajo/proyecto y brindarle el medio para responder sus dudas/inquietudes.</p>
Primer semana	Día 2 a 5	<p>Que comience a conocer quienes integran su equipo y cuál es la dinámica de trabajo para iniciar sus actividades. Así mismo, conocer sus primeras impresiones del Centro y sus expectativas.</p>
Integración	Día 6 a 30	<p>Que conozca las dinámicas propias del Centro y se sienta en confianza para realizar sus actividades. Además, de conocer su opinión y experiencia al participar en el Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.</p>



- **Frontstage:** Todas las actividades y momentos que involucran a quien facilita con quien se integrará al Centro.
- **Backstage:** Todas las actividades y momentos que involucran a quien/quienes organizan y quien/quienes facilitan en la preparación y gestión del Programa.
- **Offstage:** Todos las actividades y momentos que se llevan a cabo dentro del Centro por los demás cedemines mientras se lleva a cabo el Programa.

Nota

El lenguaje utilizado en este manual de aplicación es el utilizado dentro de la comunidad del CDMIT. Se plantea de esta forma con el afán de mantener los esfuerzos que se hacen dentro del Centro por adoptar lenguaje inclusivo y promover la igualdad de género.

Referencias:

Marta Gracia Ibañez. (2020, September). ¿Qué es un Service Blueprint y cómo te puede ayudar a optimizar la experiencia de usuario? - Blog de Hiberus Tecnología.



Roles de aplicación

Quien facilita

Persona que actuará como guía del nuevo integrante del centro durante el programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

Etapa Bienvenida

Objetivo de tu rol

Establecer el primer contacto por medio de una plataforma de comunicación escrita virtual con quien se integrará por primera vez -y se te fue asignado-, una vez que se le ha enviado el correo de bienvenida.

Tiempo

Una vez enviado el correo de bienvenida al nuevo cedemine, mínimo 24 horas antes de su primer día.

Actividades

- Enviarle un mensaje a tu cedemine asignado por la plataforma de tu elección, en el cual te presentarás como su facilitador durante el Programa 'Bienvenide al CDMIT' y mencionarle datos para su primer día como: hora, cómo llegar a la ubicación o plataformas a usar, etc.

Preparación

- Hacerle saber al equip@organizador del Programa tus horarios disponibles para que se te asigne un cedemine.
- Consultar con anterioridad este manual de aplicación para conocer el procedimiento y lo que necesitarás para aplicarlo en cada etapa.

Materiales y herramientas

- Plataforma de comunicación escrita virtual como *Whats App, Telegram, Gmail*, etc.
- Manual de aplicación del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

Etapa Primer Día

Objetivo de tu rol

Acompañar a tu cedemine que se te asignó en sus actividades para que conozca el Centro y su espacio. (Ya sea presencial o virtual).

Tiempo

El transcurso del primer día de quien se integra al Centro (como lo marca el itinerario).

Actividades

- Recibir a tu cedemine en el Centro o en una reunión virtual.
- Mostrarle el 'Video de Bienvenida al CDMIT'.
- Darle un *tour* por las instalaciones y espacios del Centro.
- Hacerle entrega de su *kit* de bienvenida, mencionarle que la USB contiene su Guía CDMIT 101 y pedirle que firme de recibido.
- Presentarlo a su equipo de trabajo del proyecto o área al que se integra.

Preparación

- Recoger con los organizadores el itinerario del día, el *kit* de bienvenida que le entregarás al cedemite y el formato a firmar como comprobante de entrega.
- Tener preparado el Video de 'Bienvenida al CDMIT'.
- Revisar que los espacios en las instalaciones del centro estén disponibles en el horario en que se realizará el *tour*. Si es el *tour* virtual, revisar que funcione adecuadamente los links y plataformas.
- Consultar el horario en que puede verse quien se integra con su equip@.

Materiales y herramientas

- Video de 'Bienvenida al CDMIT'.
- *Kit* de bienvenida.
- Manual de aplicación Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.
- Formato de entrega y recibido del *kit* de bienvenida.

Etapa Primera Semana

Objetivo de tu rol

Estar en comunicación constante con el cedemine que se te asignó para resolver cualquier duda.

Tiempo

El transcurso de la primera semana (del día 2-5)

Actividades

- Hacerle saber al cedemine que se te asignó que le llegará un formulario por una plataforma de comunicación escrita virtual para realizar su retroalimentación sobre su bienvenida al Centro.
- Mantener comunicación con tu cedemine para saber como le va y como se siente en esta semana. Aclarar dudas en dado caso de que existan.

Preparación

- Mantenerse en comunicación con quienes organizan para saber cuando se le enviará el formulario virtual de retroalimentación a quien se integró al Centro.

Materiales y herramientas

- Plataforma de comunicación escrita virtual como *Whats App, Telegram, Gmail*, etc.
- Manual de aplicación Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT.

Etapa Integración

Objetivo de tu rol

Estar en comunicación constante con tu cedemine para resolver cualquier duda.

Tiempo

El transcurso del mes (del día 6-30)

Actividades

- Hacerle saber al cedemine que se te asignó que le llegará un formulario por una plataforma de comunicación escrita virtual para realizar su retroalimentación sobre su integración al Centro.
- Mantener comunicación con tu cedemine para saber como le va y como se siente durante este tiempo. Aclarar dudas en dado caso de que existan.

Preparación

- Mantenerse en comunicación con quienes organizan para saber cuando se le enviará el formulario virtual de retroalimentación a quien se integró al Centro.

Materiales y herramientas

- Plataforma de comunicación escrita virtual como *Whats App, Telegram, Gmail, etc.*
- Manual de aplicación Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

Quien organiza

Persona que se encarga de la gestión, preparación y logística del programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

Etapa Bienvenida				
Objetivo de tu rol	Tiempo	Actividades	Preparación	Materiales y herramientas
Darle la bienvenida por correo quien se integrará al Centro. Mencionarle que participará en el Programa, proporcionarle su itinerario para su primer día e información importante como: ubicación y/o links a reuniones virtuales.	Mínimo 48 horas antes del primer día de quien se integra al Centro.	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el correo de bienvenida con la información para cada persona que se integrará o tomará el Programa.• Recopilar los horarios disponibles de quienes facilitan y asignar quienes facilitan con un cedemine para el Programa.	No aplica	<ul style="list-style-type: none">• Plataforma de comunicación escrita virtual como <i>Gmail, Outlook, etc.</i>• Base de datos para recopilar los horarios y contactos de quienes facilitan y los datos quienes se integran.• <i>Blueprint</i> y manual de aplicación del Programa.



Etapa Primer Día

Objetivo de tu rol	Tiempo	Actividades	Preparación	Materiales y herramientas
Entregar los materiales a quienes facilitan para el primer día de quienes se integran al Centro.	El transcurso del primer día del quien se integra al Centro (como lo marca el itinerario).	<ul style="list-style-type: none"> • Entregarle a quienes facilitan el itinerario, el <i>kit</i> de bienvenida y el formato de comprobante de entrega. • Pedirle a quien facilita que su cedemine firme de recibido el <i>kit</i> de bienvenida en el formato establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar la Guía CDMIT 101 para cada persona que se integra al Centro. • Contabilizar y armar cada kit de bienvenida. • Elaborar el formato de recibido y entrega de los <i>kits</i> de bienvenida. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kit</i> de bienvenida. • Formato de entrega y recibido del <i>kit</i> de bienvenida.

Etapa Primera Semana

Objetivo de tu rol	Tiempo	Actividades	Preparación	Materiales y herramientas
Mantener el formulario virtual de retroalimentación 'Bienvenida' actualizado (con las mejoras o modificaciones que crean pertinentes) para ser aplicado.	El transcurso de la primera semana (del día 2-5)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y modificar el formulario virtual de retroalimentación 'Bienvenida' para aplicarlo. • Notificarle a quienes facilitan cuando se les hará llegar a quienes se integraron, este formulario. • Enviar por la plataforma de comunicación escrita virtual el formulario a quienes toman el Programa al final de su primera semana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el formulario para su aplicación. • Corroborar que el formulario funcione adecuadamente. • Analizar las respuestas obtenidas en la retroalimentación para hacer cambios en el Programa y en el formulario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma de comunicación escrita virtual como <i>Whats App, Telegram, Gmail</i>, etc. • Plataforma para elaborar formularios en línea: <i>Google Surveys, Survey Monkey</i>, etc.



Etapa Integración

Objetivo de tu rol

Tiempo

Actividades

Preparación

Materiales y herramientas

Mantener el formulario virtual de retroalimentación 'Integración' actualizado (con las mejoras o modificaciones que crean pertinentes) para ser aplicado y al final del mes, notificar a quienes participaron en el Programa que lo han concluido.

El transcurso del mes (del día 6-30)

- Crear y modificar el formulario virtual de retroalimentación 'Integración' para aplicarlo.
- Notificarle a quienes facilitan cuando se les hará llegar a quienes se integraron, este formulario.
- Enviar por la plataforma de comunicación escrita virtual el formulario a quienes toman el Programa al final del mes.
- Una vez obtenida la retroalimentación, notificarles por la plataforma de comunicación escrita virtual a quienes participan que han concluido el Programa y se les agradece su participación.

- Mantener actualizado el formulario para su aplicación.
- Corroborar que el formulario funcione adecuadamente.
- Analizar las respuestas obtenidas en la retroalimentación para hacer cambios en el Programa y en el formulario.

- Plataforma de comunicación escrita virtual como *Whats App, Telegram, Gmail*, etc.
- Plataforma para elaborar formularios en línea: *Google Surveys, Survey Monkey*, etc.



Escenarios posibles

En la aplicación del Programa 'Te damos la bienvenida al CDMIT' se pueden presentar diversos escenarios, a continuación se presentan cuatro posibles escenarios representados en *Storyboards*.

1. Líder de equipo es quien facilita el Programa al nuevo integrante de su proyecto

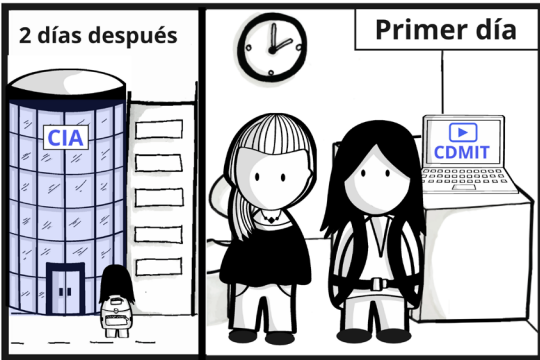


1 Julián es un estudiante de 7° semestre Ing. Mecánica y fue aceptado en el CDMIT para hacer su Servicio Social.

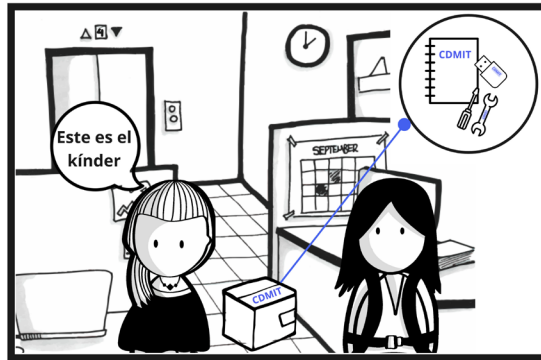


2 Hoy le llegó el correo de Bienvenida al Centro con la información para su primer día: su horario, cómo llegar al CIA y se le notifica que participará en el proceso de *Onboarding*, y que su facilitador se comunicará con él por *Whats App*.

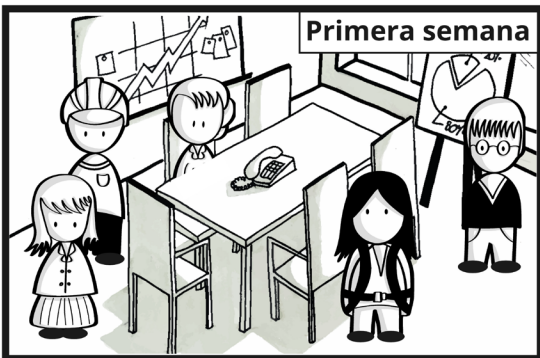




3 En su primer día en el CDMIT conoce a Beatriz, quien será su facilitadora durante el Programa de *Onboarding*. Ella le da la bienvenida y le muestra un video para que conozca el Centro.



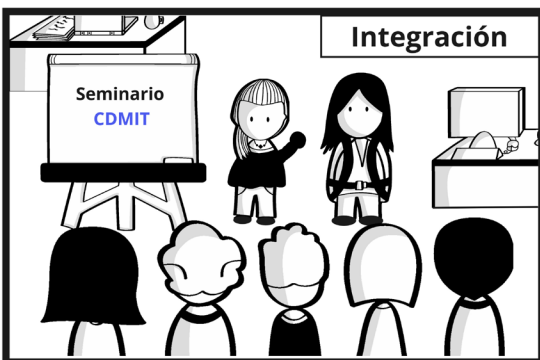
4 También realiza un *tour* por el piso 3 y 4 del CIA para que conozca las instalaciones y por último se le entrega su *Kit de Bienvenida* y la guía CDMIT 101 donde se le indica su rol, lo que se espera de él, además de información útil como procedimientos importantes y respuestas a dudas más frecuentes del funcionamiento del Centro.



5 Durante su primera semana conoce a su equipo de trabajo y comienza su rol en el CDMIT.



6 Durante su primera semana (día 2 al 5), Julián realiza una retroalimentación sobre su bienvenida al CDMIT; así puede compartirnos cómo se sintió, que le gustó, que no le gustó, en que podríamos mejorar y qué él espera del Centro.



7 Durante el primer mes de su estancia, Julián asiste a su primer seminario quincenal. En él le presentan al resto de la comunidad y conoce los demás proyectos del Centro.



8 Poco a poco se acostumbra a la forma de trabajar del proyecto al que se unió y al final del mes contesta la última retroalimentación para contarnos como sintió su integración al CDMIT. Y listo, Julián terminó el Programa de *Onboarding* "Te damos la bienvenida al CDMIT".

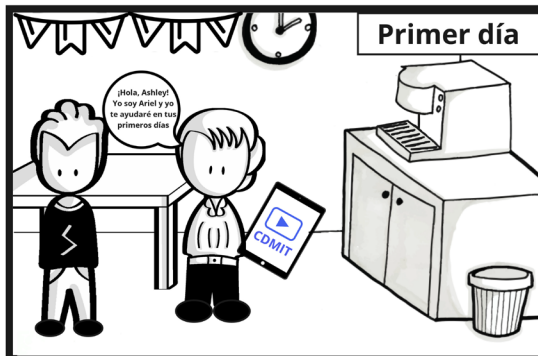
2. Un estudiante es quien facilita el Programa a un estudiante recién llegado



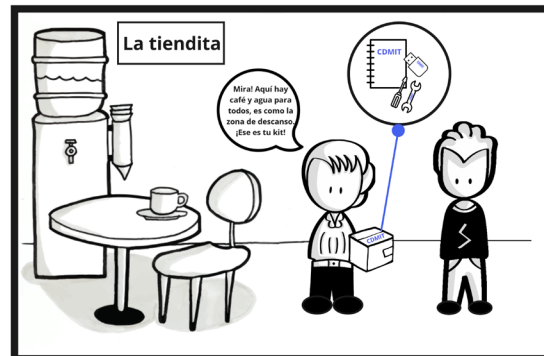
1 Ashley, está en su primer año de Maestría y la Dra. Adriana es su tutora por lo que se unió al proyecto de Cleto Reyes para realizar su tesis en Ingeniería Mecánica.



2 Una vez que aceptó estar en el proyecto con la Dra. Adriana se le hace llegar un correo de Bienvenida al CDMIT con la información para su primer día: su horario, cómo llegar al CIA, se le notifica que participará en el proceso de *Onboarding* y que su facilitador se comunicará con él por *Whats App*.



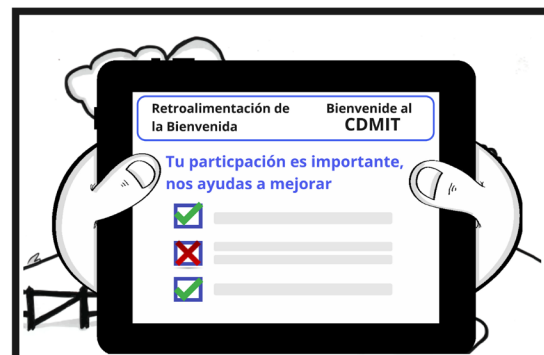
3 En su primer día en el CDMIT conoce personalmente a Ariel, quien será su facilitador durante el Programa de *Onboarding*. Él le da la bienvenida y le muestra un video para que conozca el Centro.



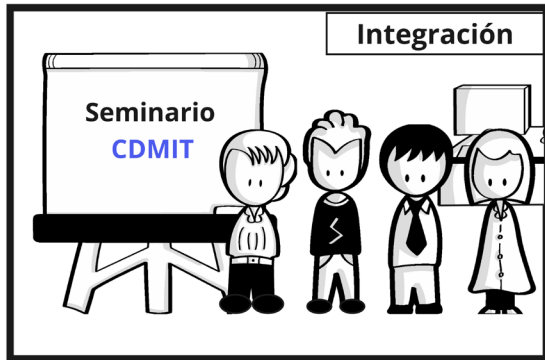
4 También realiza un *tour* por las instalaciones del Centro y por último se le entrega su *Kit* de Bienvenida y la guía CDMIT 101 donde se le indica su rol, función y lo que se espera de él, además de información útil como procedimientos importantes y respuestas a dudas más frecuentes del funcionamiento del Centro.



5 Durante su primera semana como miembro del Centro, toma sus clases en el Posgrado y durante su tiempo libre comienza a conocer a su equipo de trabajo y comienza su rol en el proyecto.

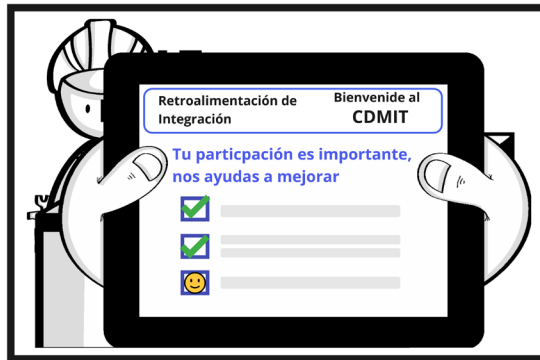


6 Durante su primera semana (día 2 al 5), Ashley realiza una retroalimentación sobre su bienvenida al CDMIT, así puede compartimos cómo se sintió, que le gustó, que no le gustó, en que podríamos mejorar y qué él espera del CDMIT.



7

Durante el primer mes de su estancia, Ashley asiste a su primer seminario quincenal. En él le presentan al resto de la comunidad y conoce los demás proyectos del Centro. Además participa en las dinámicas de su equipo de trabajo y del Centro.



8

Poco a poco se acostumbra a la forma de trabajar del proyecto al que se unió y al final del mes contesta la última retroalimentación para contarnos como sintió su integración al CDMIT. Y listo, Ashley terminó el Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

3. Un cedemine con antigüedad participa en el Programa



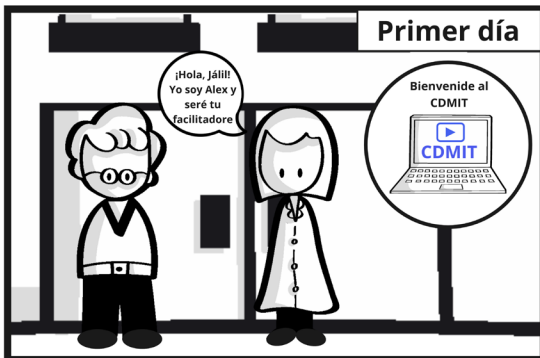
1

Jálil es M.I.S y miembro del CDMIT desde 2017 cuando entró a un proyecto con el Dr. Martín para hacer su tesis de Licenciatura. Actualmente esta desarrollando su proyecto de Doctorado.



2

Jálil quiere tomar el Programa de Onboarding CDMIT, por lo que solicita a Vinculación si puede ser integrado al Programa. Se le envía el correo de Bienvenida al Centro y se le indican los detalles sobre el programa: itinerario y que su facilitador se comunicará con él por *Whats App*.



3

En su primer día en el CDMIT se reúne con Alex, quien será su facilitadore durante el Programa de *Onboarding*. Elle le da la bienvenida y le muestra un video para que conozca más sobre el Centro.



4

También realiza un *tour* por las instalaciones del CDMIT y por último se le entrega su Kit de Bienvenida y la guía CDMIT 101 donde puede encontrar información útil como: los Principios del CDMIT, Código de Conducta, procedimientos importantes y respuestas a dudas más frecuentes del funcionamiento del Centro.



5

Durante las siguientes 3 semanas, Jálil asiste a los seminarios quincenales, a las dinámicas del Centro y continua su labor dentro del mismo. Al final del mes contesta una retroalimentación para contarnos como se sintió en el Programa de *Onboarding* "Te damos la bienvenida al CDMIT", haciendo énfasis en si le fue útil y cómo.

Nota: En este posible escenario, será necesario tener un formulario dirigido especialmente para los integrantes del Centro con antigüedad mayor a 2 meses que quieran participar en el Programa y así poder comparar los resultados obtenidos entre cedemines recién llegados y cedemines que no tomaron el proceso cuando ingresaron.

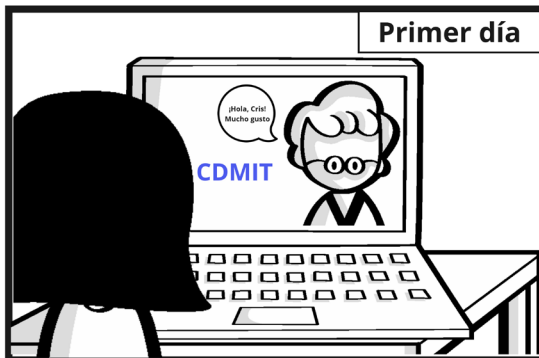
4. Aplicación del Programa completamente virtual



1 Cris, está en su quinto semestre dentro del CIDI, y quiere integrarse a un proyecto dentro CDMIT ya que una compañera de otra generación le comentó del Centro y le interesó la idea.



2 Después de realizar el proceso para selección, el día de hoy le llegó el correo de Bienvenida al Centro donde se le indica que tomará el Programa de *Onboarding* 'Bienvenida al CDMIT' en línea. Se le envía su itinerario y su facilitador se comunica con él por *Whats App*.



3 Dos días después, es su primer día como miembro del CDMIT, en una videollamada conoce a Jállil, quién será su facilitador durante el Programa. Él le da la bienvenida y le muestra un video para que conozca el Centro, también le indica que en esa semana le llegará su *kit* de bienvenida.



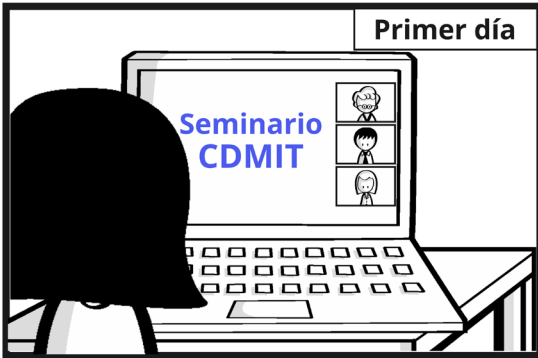
4 En el video se le explica como llegar al edificio CIA y los pisos 3 y 4 para que conozca las instalaciones del Centro. Además, se le hace saber que en su *Kit* de Bienvenida viene su guía CDMIT 101 donde se le especifica su rol, lo que se espera de él e información útil como procedimientos importantes y respuestas a dudas más frecuentes del Centro.



5 Durante su primera semana como integrante del Centro, comienza a conocer a su equipo de trabajo, la dinámica de trabajo en línea y comienza su rol en el proyecto al que se unió.



6 Durante su primera semana (día 2 al 5), Cris realiza una retroalimentación sobre su bienvenida al CDMIT, así puede compartirnos cómo se sintió, que le gustó, que no le gustó, en que podríamos mejorar y qué espera del CDMIT.



7

Durante el primer mes de su estancia, Cris asiste a su primer seminario quincenal (en línea o presencial dependiendo de las indicaciones de la Universidad y del CDMIT). En él le presentan al resto de la comunidad y conoce los demás proyectos.



8

Poco a poco se acostumbra a la forma de trabajar de su equipo y proyecto al que se unió. Al final del mes contesta la última retroalimentación para contarnos como sintió su integración al CDMIT. Y listo, Cris terminó el Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT' en línea.





e) Lineamientos de la Guía CDMIT 101

Los siguientes lineamientos muestran los puntos obligatorios para conformar y diseñar la guía CDMIT 101. Su cumplimiento permitirá lograr su objetivo: brindarles la información general y específica a los nuevos integrantes para comenzar a familiarizarse con el Centro, comenzar sus actividades, resolver sus dudas y así, apoyarlos en su integración.

Sobre su contenido

- Deberá contener información general del centro como: sobre el CDMIT (presentación), historia, Principios, Código de conducta, organización, principales actores dentro del Centro, ubicación del Centro y datos de contacto.
- Cada copia de la guía, ya sea digital o física, deberá estar personalizada para el integrante del Centro: le brindará la información general y específica de su rol en el proyecto/área incluyendo actividades y resumen del área/proyecto.
- Debe incluir información específica del Centro como trámites, procedimientos importantes, etc.
- Una de las secciones que debe incluir es la de “Preguntas y respuestas a dudas más frecuentes”.
- Esta guía debe elaborarse en un programa/plataforma digital que permita a los organizadores del programa modificar fácilmente su contenido y compartirla.

Sobre su estética

- Considerar los antecedentes estéticos del Centro presentados en este trabajo de tesis para el diseño gráfico y físico de este documento.
- Definir los parámetros de diseño gráfico teniendo en cuenta que el primer medio de difusión de esta guía será digital, sin embargo su formato y diseño deberá de ser apto para impresión física también.
- Deberá permitir la personalización de la guía para cada nuevo integrante; contendrá como mínimo el nombre del integrante, nombre del rol y proyecto/área al que se une y fecha de integración.
- Su estética deberá empatar con la identidad del Centro y contener elementos visuales de ella como: logo, nombre y mascota.

f) Lineamientos y primeros kits de bienvenida del Programa

Lineamientos del paquete de bienvenida. Programa de *Onboarding* ‘Te damos la bienvenida al CDMIT’

Estos lineamientos muestran los puntos obligatorios para conformar el paquete de bienvenida y su cumplimiento permitirá lograr su objetivo: ayudar a los nuevos integrantes a que se sientan bienvenidos y parte del Centro desde el inicio, es parte de la evidencia física del Programa; específicamente en la etapa de ‘Primer Día’. Así mismo, ayuda a construir el sentido de pertenencia e identidad por medio de cada producto.

Sobre los componentes

- Deberán ser productos con un propósito utilitario.
- Deberán adaptarse a su día a día en el Centro. De preferencia que sean auxiliares en sus actividades.
- La elección de los componentes del paquete de bienvenida deberán ser o contener elementos con los que se identifiquen.
- Tomar en cuenta que, aunque son la mayoría, no todos los integrantes son de Ingeniería: existen otras Licenciaturas dentro del Centro. Por lo que los componentes no se deben de cerrar a productos/objetos para ingenieros.
- Deberán expresar la identidad visual del Centro.

Sobre la estética

- Para expresar la identidad visual del Centro, tener en cuenta los antecedentes sobre su estética presentados en este documento de tesis.
- Mínimo deberán de contener el logo o el nombre del Centro y elementos extras como la mascota CDMIT.
- La estética de los componentes deberá permitir identificar fácilmente al CDMIT y propiciar que se le recuerde por ellos.

Primeros paquetes de bienvenida

Para definir los paquetes de bienvenida del programa, utilizamos la metodología de Ideación: lluvia de ideas (figura 89). Primero para ideas generales las cuales dividimos en tres categorías: las que pertenecen a los componentes del *kit*, las que se refieren a la mascota y por último algunas razones de algunas ideas.

Lluvia de ideas Componentes del *kit* de bienvenida y mascota CDMIT

- ★🔴 Mini herramientas que sean llaveros.
- ★🔴 Un clip en forma de engrane, de una herramienta o de la mascota.
- 🔴 Un quita corcholatas en forma de engranes.
- ★🔴 Llavero de la mascota.
- 🔴 Un mini flexómetro.
- ★🔴 Termo o botella con el nombre del Centro.
- 🔴 Pluma con el nombre del Centro.
- 🔴 Pluma y lápiz ecológico con el nombre del Centro.
- ★🔴 Gel antibacterial y cubrebocas.
- ★🔴 Libreta o bitácora con el nombre del Centro.
- ★🔴 Porta gafete con la mascota en la correa.
- ★🔴 Una USB es muy útil.
- 🔴 USB con el cuerpo de la mascota.
- 🔴 USB sencilla.
- 🔴 Contener el *kit* en una caja de cartón.
- 🔴 Contener el *kit* en un morral que puedan volver a utilizar.
- 💧 Mini personajes del Centro como gomitas.
- ★💧 Un robot formado por engranes.
- ★💧 Tomar las herramientas como símbolo de innovación y del Centro.
- ★💧 Convertir a la mascota del Centro un robot o algo icónico de ellos que ya hicieron en algún proyecto.
- ★💧 Guía CDMIT 101 incluida en la USB, así se evita usar tinta y papel.
- ★💧 Simbolismo: el Centro les da las herramientas a sus integrantes para que adquieran nuevos conocimientos, lo que los lleva a hacer innovación.

Simbología



Figura 89. Lluvia de ideas: componentes del *kit* de bienvenida y mascota del CDMIT. Noviembre 2021.

Las ideas que consideramos como destacadas están resaltadas por medio de una estrella. Una vez terminada esta dinámica, realizamos una primera propuesta de los componentes del *kit* de bienvenida tomando en cuenta la solicitud del área de Vinculación del Centro en proponer tres diferentes versiones (figura 90).

Primera propuesta Kits de bienvenida

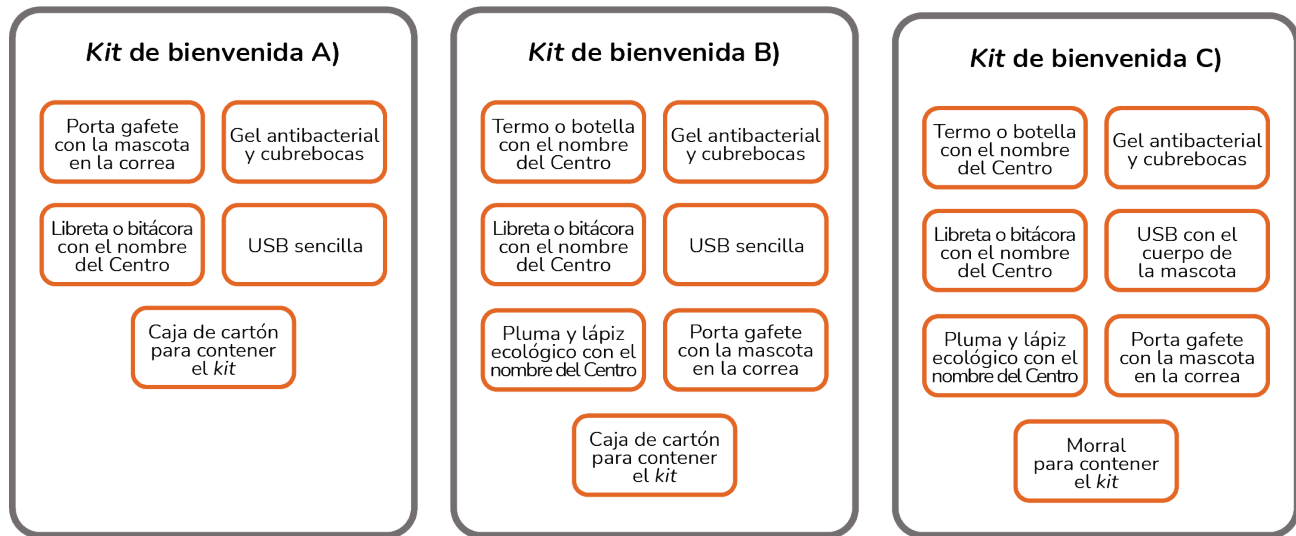


Figura 90. Primera propuesta de kits de bienvenida. Noviembre 2021.

En este caso la opción A es un *kit* sencillo mientras que la B y C son más completas y por lo mismo se necesitará una cantidad mayor de presupuesto.

También, como parte de la dinámica de exploración e ideación para la elaboración de los *kits* de bienvenida, realizamos un análisis para comenzar el desarrollo de la mascota del Centro. El resultado fue la definición de tres pilares con los cuales identificamos directamente al CDMIT:

- Trabajo diario dentro del Centro: diseño, tecnología, innovación, talleres, prototipos, funcionalidad.
- Ejes rectores: sostenibilidad, innovación y tecnología.
- La naturaleza del Centro: academia, redes de contacto, docentes, estudiantes, vinculación, etc.

Para cada pilar hicimos una recopilación de imágenes las cuales nos evocaban al mismo concepto, para después hacer una indagación y análisis estético de lo más representativo de las mismas imágenes y así formar de ello la mascota del CDMIT (figuras 91-93).

Trabajo diario

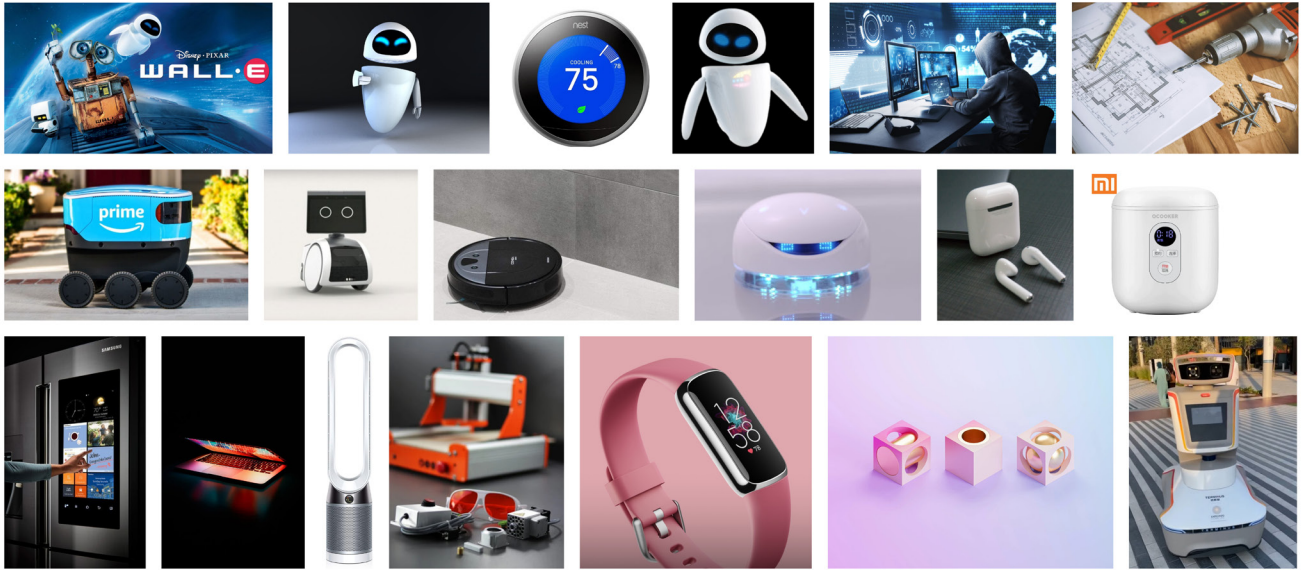


Figura 91. Collage: trabajo diario. Noviembre 2021.

Ejes rectores



Figura 92. Collage: ejes rectores. Noviembre 2021.

Su naturaleza

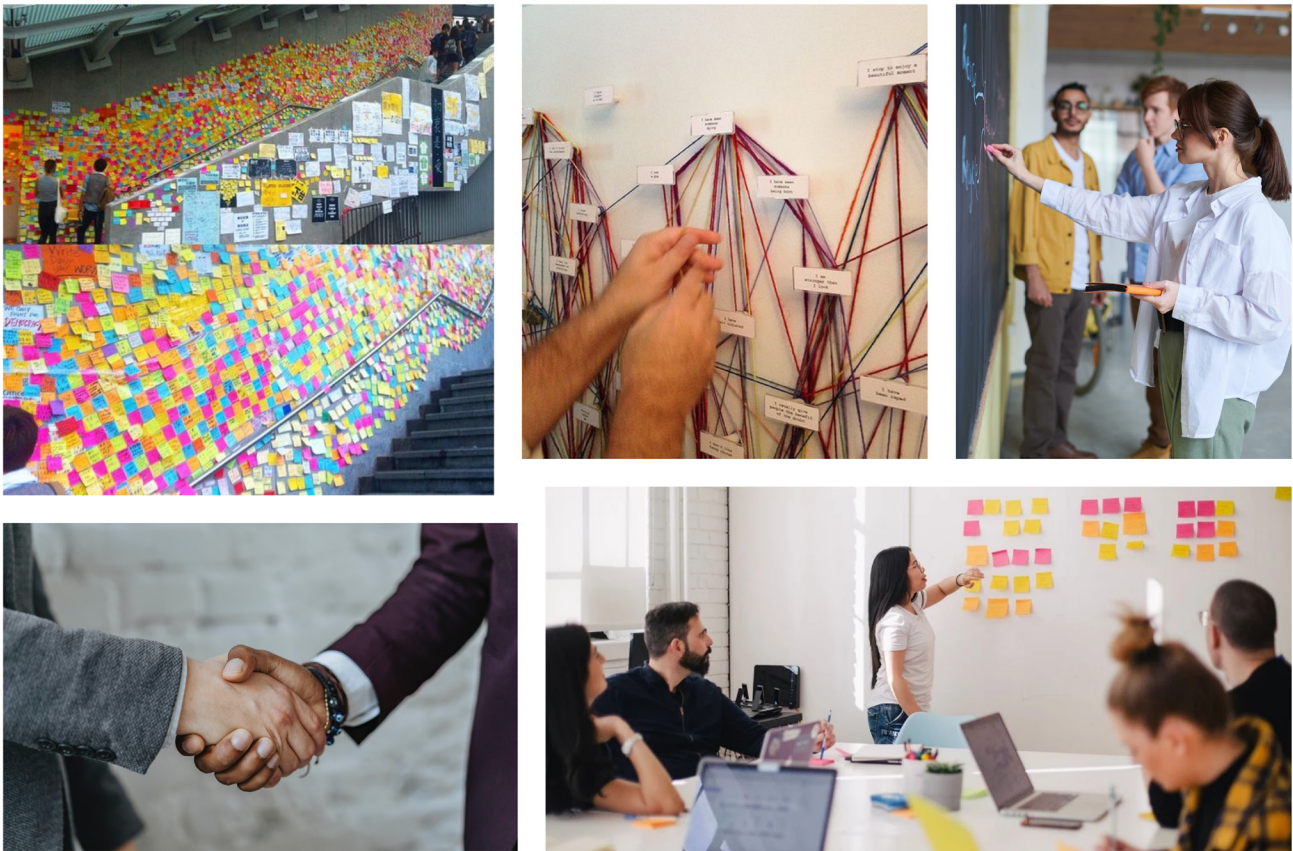


Figura 93. Collage: su naturaleza. Noviembre 2021.

Con la primera propuesta de los *kits*, con los lineamientos mencionados en este apartado y la exploración de la mascota, reestructuramos las tres opciones de la propuesta para los paquetes de bienvenida. A continuación, en las figuras 94 a la 96 mostramos un diagrama con la reestructuración, una propuesta de logotipo y prototipos digitales (*mockups*) de los componentes definidos hasta este momento. Cabe destacar que en el siguiente apartado describiremos más a fondo la indagación de la mascota CDMIT propuesta como parte de este proyecto de tesis.

Reestructuración de los kits de bienvenida

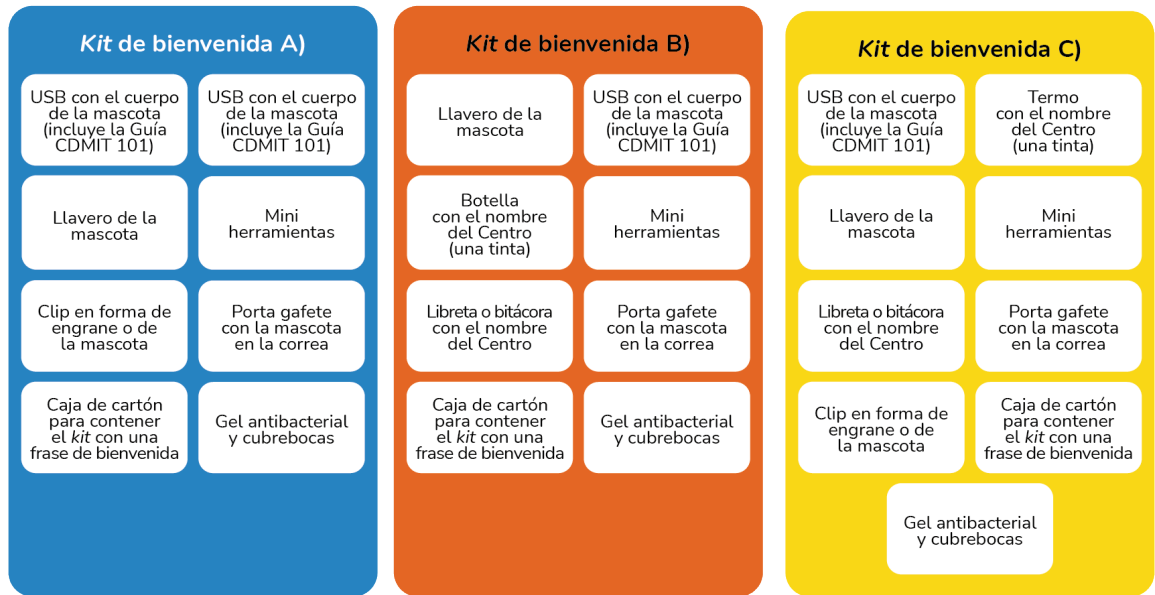


Figura 94. Reestructuración de la propuesta de kits de bienvenida. Noviembre 2021.

CDMIT
Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica

CDMIT
Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica

Tipografías
IBM Plex Sans Medium
IBM Plex Sans Regular

Figura 95. Propuesta de logotipo CDMIT para los componentes del kit de bienvenida. Mayo 2022.



g) Primera indagación de la mascota CDMIT

A partir de la dinámica anterior y al tener el análisis de *boards* realizamos diferentes bocetos, siempre teniendo presente las imágenes estudiadas.

La idea y creación de la mascota surge desde la **necesidad de reforzar la identidad del Centro y tener un sentido de identidad y pertenencia dentro de CDMIT**. El crear un objeto que acompañe por un largo plazo el camino de los integrantes del CDMIT genera un sentido de identidad y un distintivo de entre las demás organizaciones académicas e institucionales.

En este apartado mostramos el resultado de la indagación de la mascota para el Centro, con la intención de dejarla como un indicio para próximos colaboradores del CDMIT. Como primer ejercicio de ideación realizamos una lluvia de ideas en bocetos, definimos sus características para ser más específicas sobre la idea de cada mascota que generamos, para posteriormente seleccionar entre nosotras las mejores ideas e iterar de la misma manera. De la idea que seleccionamos como la más destacada, creamos un modelo 3D y lo renderizamos, esto con el fin de tener una visualización más de producto de nuestra idea de la mascota CDMIT, la cual llamamos *Botto*. En las figuras 97 y 98 el resultado, como icono y como producto 3D.

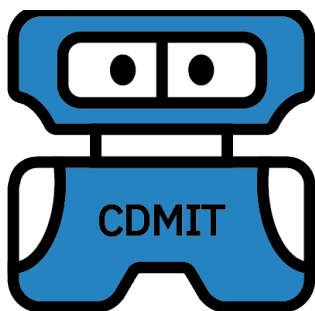


Figura 97. *Botto*: propuesta del icono de la mascota CDMIT. Mayo 2022.

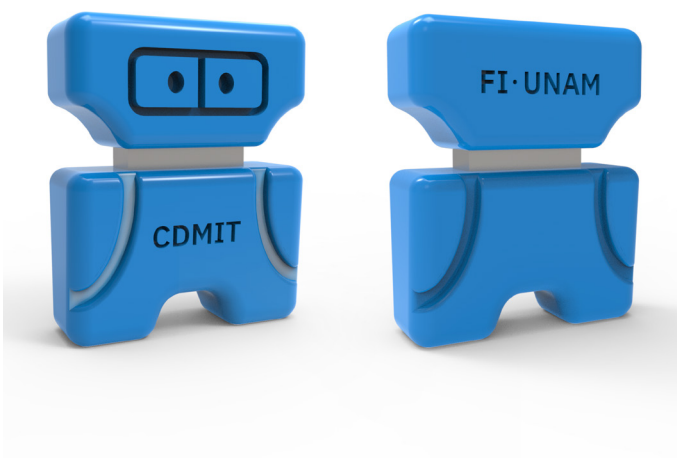


Figura 98. *Botto*: propuesta modelo 3D de la mascota CDMIT. Mayo 2022.

h) Lineamientos de la mascota CDMIT

Estos lineamientos muestran los puntos obligatorios para definir y diseñar la mascota del CDMIT. Su cumplimiento permitirá lograr su objetivo: apoyar la imagen visual del Centro y reforzar su identidad.

- Para su definición y diseño deberán tener en cuenta las tres categorías del CDMIT: Trabajo diario, ejes guías y su naturaleza. Explicados a más detalle en el capítulo 7 inciso g de este documento de tesis.
- Deberá expresar la esencia del CDMIT como un centro de innovación tecnológica.
- Se deberá de tomar en cuenta las respuestas de los integrantes del Centro en la encuesta cualitativa y cuantitativa anexada en este trabajo de tesis.
- Deberá de ser atemporal para que se pueda usar en un periodo de tiempo indefinido.
- Deberá de ser única para el CDMIT y contar con un nombre.
- Tener en cuenta que se deberá adaptar a diferentes usos y medios por ejemplo: en el *kit* de bienvenida como componentes y/o gráficos, en gafetes del Centro, en material audiovisual e impreso, entre otros.

8. SIGUIENTES PASOS



8) Siguientes pasos

Este proyecto de tesis tiene el potencial para seguirse desarrollando por alumnos del Centro de Investigaciones de Diseño Industrial en colaboración con los administrativos e integrantes del CDMIT. Por esto mismo hemos dejado algunos antecedentes para su continuación y en base a ellos recomendamos los siguientes pasos:

- Diseñar la Guía CDMIT 101 del Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.
- Elaborar la sección de 'Preguntas y respuestas de dudas frecuentes' de la guía con apoyo de los hallazgos obtenidos de este trabajo de tesis y en colaboración de los integrantes del Centro.
- Diseñar los componentes del *kit* del Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.
- Diseñar o adaptar la mascota del CDMIT presentada en esta tesis como medio para definir y/o reforzar la identidad del Centro.
- Implementar el programa según el *Service Blueprint*, realizando pruebas y ajustes necesarios.

9. CONCLUSIONES DE ESTE TRABAJO DE TESIS



9) Conclusiones de este trabajo de tesis

Las personas actualmente buscan entrar a Organizaciones o empresas en donde se sientan cómodos y puedan crecer: la meta ideal es encontrar un lugar donde se identifiquen con la forma de trabajo, Principios y pensamiento. Desde los primeros momentos en que llega un nuevo trabajador o se une un integrante, se crea una impresión de la Organización, es por ello que un Programa de *Onboarding* es como la introducción de un libro; explica brevemente de qué trata y qué podemos esperar.

En el proceso de *Onboarding* se presenta a la Organización, se le da la bienvenida al recién llegado y se le da la información inicial necesaria de forma cálida y con carácter cercano para comenzar su viaje. Sin embargo, en México es una práctica poco realizada por empresas u Organizaciones de todos tamaños ya que la mayoría de las veces se prioriza el tiempo y los resultados en lugar de la relación con las personas.

Consideramos importante abordar este tema ya que dentro de la UNAM se puede reforzar el proceso de bienvenida e integración de sus estudiantes, docentes y trabajadores. Este Programa no solo le da la bienvenida a los nuevos integrantes, sino también los acompaña durante todo el proceso, ayuda a crear un sentido de pertenencia desde el inicio y crea eficiencia al compartir con todos la información necesaria para poder adaptarse en sus primeros días e integrarse. En este caso, el Centro es el ejemplo perfecto de cómo adoptar este proceso a las prácticas de una Organización en constante evolución como es nuestra universidad.

En conclusión, como resultado de este trabajo de tesis generamos información de gran importancia como es la metodología y el proceso que seguimos. Para el CDMIT, además de los lineamientos y diseño de su Programa de *Onboarding*, la identificación de su tipo de Cultura Organizacional, documentación de las necesidades de su diversos integrantes, sus necesidades como Centro en cuanto al proceso de *Onboarding* y procesos internos que pueden traducirse en posibles mejoras en difusión interna y externa, reclutamiento de perfiles específicos para sus proyectos, entre otras; aumentan su valor para los integrantes de su comunidad puesto que desarrollo interno es igual de importante que los resultados que se obtienen.

Nuestra formación como diseñadoras industriales nos permite desarrollar proyectos de esta índole dado que el diseño nos da herramientas de investigación y análisis para entender lo existente e identificar lo que podría mejorar no solo en productos físicos sino también en sistemas y servicios.

Este proyecto en colaboración con el CDMIT se continuará para llegar a implementarse en el Centro con todos sus respectivos elementos y apartados. Confiamos que nuestro trabajo sirva como un granito de arena para empezar a implementar este tipo de prácticas dentro de nuestra universidad con el objetivo de mejorar la institución y crear conciencia del acompañamiento que necesitan los recién llegados en este espacio tan diverso, y desde nuestro ejercicio como diseñadoras abramos el espectro a empatar nuevas ramas del diseño para diversificar el quehacer profesional de los diseñadores industriales.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



10) Referencias bibliográficas

1. 9 Pasos para un proceso exitoso de onboarding. (5 de Febrero del 2019). Blog de Talento Humano - Acsendo. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/9-pasos-para-un-adecuado-proceso-de-onboarding/>
2. WHAT IS ONBOARDING?. (Junio del 2016). Human Resources MBA. IPADE. Recuperado de: <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa>
3. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. (17 de marzo del 2015). Design Council. Recuperado de: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
4. IDEO Design Thinking. (2018). IDEO. Design Thinking. Recuperado de: <https://designthinking.ideo.com/>
5. How to Create a Successful Organizational Culture: Build It—Literally. HAWORTH. 2015.
6. Kim S., Cameron and Quinn R. E. Diagnosing and Changing. Organizational Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
7. Haworth, compañía de diseño especializada en muebles para trabajo, creada y fundada por G.W. Haworth en 1948, Michigan.
8. Características de la cultura organizacional | Imagen y marketing. (31 de enero del 2018.) Nuño, P. Emprende Pyme. Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-la-cultura-organizacional.html>
9. Olivares R. *La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco*, Daena: International Journal of Good Conscience. 8(3)72-91. Octubre del 2013. ISSN 1870-557X, pág. 77-29.
10. About FAVI. (2014). FAVI. Recuperado de: <http://www.favi.com/en/about-favi/>
11. FAVI: How Giving Freedom to Factory Workers Created Massive Success. (8 de enero del 2017). Joost. Corporate Rebels. Recuperado de: <https://corporate-rebels.com/favi-part-2/>
12. Zobrist, Jean-François. La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'homme est bon. Nos belles histoires. Tome 1. p. 38.
13. Laloux, Frederic. (2016): *Reinventing organizations*. USA, Nelson Parker.

14. ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?. (26 de abril del 2013): Emprendices. Diaz, J. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>
15. 3 ejemplos extraordinarios de cultura organizacional. (2020). Ana Isabel Sordo. Hubspot. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
16. ¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa? (12 de junio del 2019). IPADE Business School. Recuperado de: <https://www.ipade.mx/2019/06/12/que-es-el-onboarding-y-cual-es-su-impacto-en-la-empresa/>
17. Diccionario de la lengua española RAE - ASALE. (2020). ASALE, R., & RAE. “Diccionario de la lengua española” - Edición del Tricentenario. Recuperado de: <https://dle.rae.es/bienvenido#RIPC3AI>
18. El “OnBoarding”, la integración laboral completa. (10 de julio del 2013). Forbes México. Kanahuati, G. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
19. What is Onboarding?. (14 de mayo del 2020). Human Resources Degrees. Recuperado de: <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-onboarding/>
20. Xamba, (5 de marzo del 2021) ¿Cómo realizar onboarding e integración entre generaciones? [Webinar]. Recuperado de: <https://events.makesense.org/fr/e/como-realizar-onboarding-e-integracion-entre-generaciones-6011eb94c3924b-29ba06480c>
21. UserIQ, (21 de noviembre del 2020) Perfecting the Onboarding Experience: How your CSMs can demonstrate immediate value [Webinar].
22. Buurtzorg Nederland. (14 de enero del 2021). Buurtzorg International. Recuperado de: <https://www.buurtzorg.com>
23. Heiligenfeld Kliniken. (24 de febrero del 2020). Heiligenfeld. Recuperado de: <https://www.heiligenfeld.de/>
24. Sobre Nosotros | Morning Star Trucking. (22 de abril del 2020). Truck Driving Jobs Central Valley. Recuperado de: <https://www.morningstartrucking.com/es/sobre-nosotros/>
25. FAVI. (2016). FAVI. Recuperado de: <http://www.favi.com/>
26. About Sun Hydraulics. (2018). Sunhydraulics. Recuperado de: <https://www.sunhydraulics.com/about>
27. Onboarding. (2021). Reinventing Organizations Wiki. Recuperado de: <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/onboarding/>
28. Códigos éticos o de conducta. Su concepto. Su necesidad. (18 de septiembre del 2011). Diario Responsable. Fernández, Ricardo. Recuperado de: <https://diarioresponsable.com/opinion/14404-codigos-eticos-o-de-conducta-su-concepto-su-necesidad>

29. Código de Ética - FEMSA. (2020). FEMSA. Recuperado de: <https://www.femsa.com/es/sala-de-prensa/documentos/codigo-de-etica/>
30. Code of Conduct. (2017). World Economic Forum, Recuperado de: <https://www.weforum.org/about/code-of-conduct>
31. Onboarding (2021). Reinventing Organizations Wiki. Recuperado de: <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/onboarding/>
32. UserIQ, (21 de noviembre, 2020) “Perfecting the Onboarding Experience: How yout CSMs can demonstrate immediate value” (Webinar)
33. Xamba, (5 de marzo, 2021) ¿Cómo realizar onboarding e integración entre generaciones? (Webinar). Recuperado el 5 de marzo de 2021 de la página web de Makesense.org: <https://events.makesense.org/fr/e/como-realizar-onboarding-e-integracion-entre-generaciones-6011eb94c3924b29ba06480c>
34. Best practice in employee onboarding and orientation. (0 de enero del 2017). HRDConect. Farmer, B. Recuperado de: <https://www.hrdconnect.com/2019/01/07/best-practice-in-employee-onboarding-and-orientation/>
35. Inducción personal: 3 ejemplos que te sorprenderán. (2018). Gamelearn Team. Recuperado de: <https://www.game-learn.com/inducccion-de-personal-3-ejemplos-que-te-sorprenderan/>
36. Top 10 Employee Onboarding Programs. (2021). | SaplingHR. Recuperado de: <https://www.saplinghr.com/top-employee-onboarding-programs>
37. The social identity theory (SIT) and the self-categorization theory have had considerable influence on contemporary Social Psychology, making notable contributions to our understanding of the social dimension of behaviour. In the present work, we summarise the bases of these theories and critically review the most controversial elements of SIT, exploring its limits and potential. As shown here, the literature offers a heterogeneous body of research that includes outstanding efforts of synthesis and integration, but also numerous fragmentary studies and decontextualized interpretations that have generated distorted views of group behaviour. Taking into account the multidimensional, contextually mediated, dynamic and functional nature of identitary processes, which clearly emerge in the most serious works in the field, there is obviously a need to review the epistemological and methodological tools currently employed, with a view to developing practices that allow the study of group phenomena in a manner more suited to their complexity. López Martínez, J. (2008). *Psicothema*, 20(1), 80–89. Recuperado de <http://www.psicothema.es/pdf/3432.pdf>
38. El “OnBoarding”, la integración laboral completa. (10 de julio del 2013). Forbes México. Kanahuati, G. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>

39. David F., Chacón G. *ANÁLISIS CRÍTICO Y METODOLÓGICO DEL PROCESO PARA LA DEFINICIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL*, Revista sobre relaciones industriales y laborales. 2002.
40. Rodríguez Castellanos, Carlos Roberto, Romo Rojas Laura. Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, n.45 (2013) p. 12-13.
41. Qué es y cómo diseñar la identidad corporativa de una empresa. (30 de mayo del 2018). NeoAttack. Recuperado de: <https://neoattack.com/identidad-corporativa/>
42. Qué es y cómo diseñar la identidad corporativa de una empresa. (30 de mayo del 2018). NeoAttack. Recuperado de: <https://neoattack.com/identidad-corporativa/>
43. Ubicación. (2012). Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica, UNAM. Recuperado de: http://cdm.unam.mx/centro_ubicacion.html
44. Historia. (2012). Centro de Diseño Mecánico e Innovación Tecnológica, UNAM. Recuperado de: http://cdm.unam.mx/centro_historia.html
45. Código de ética de la UNAM. (2019). UNAM en línea. Recuperado de: <https://www.unamenlinea.unam.mx/recurso/82885-codigo-de-etica-de-la-unam>
46. CDMIT - CAT. (2020). Facebook. Recuperado de: <https://www.facebook.com/CDMIT-CAT-472799679597937/>
47. Customer Journey Mapping | Customer experience. (29 de diciembre del 2020). Koos Service Design. Twize, I. Recuperado de: <https://www.koos servicedesign.com/tool/service-design-customer-journey-mapping/>
48. Bienvenido. (2014). SIASS | UNAM. Recuperado de: <https://www.siasm.unam.mx/>
49. Wang, X. (2007). Personas in the User Interface Design. Recuperado de: <http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/topic-wan-personas.pdf>
50. Impact on public health. (2020). McKinsey & Company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/about-us/covid-response-center/covid-19-impact/impact-on-public-health>
51. Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19). (2020). Organización Panamericana de la Salud. PAHO. Recuperado de: <https://www.paho.org/es/tag/enfermedad-por-coronavirus-covid-19#:~:text=El%20Director%20General%20de%20la,puede%20caracterizarse%20como%20una%20pandemia>
52. Orientaciones para el público. (2018). Who.int. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
53. Cuándo y cómo usar mascarilla. (2019). Who.int. Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/when-and-how-to-use-masks>
54. Presenta IMSS protocolo de seguridad sanitaria que deberán aplicar las empresas para la Nueva Normalidad “Acercando el IMSS al Ciudadano.” (2020). Imss.gob.mx. Recuperado de: <http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202005/352>

55. *GACETA UNAM Ciudad Universitaria*, 23 de agosto de 2021. (n.d.). UNAM. Recuperado de: <https://www.cseguimientocovid19.unam.mx/Docs/210823-lineamientos-actividades-universitarias-en-marco-de-la-pandemia.pdf>
56. Integración de equipos para obtener mejores resultados. (15 de febrero del 2019). Guido Cattaneo. Recuperado de: <https://guidocattaneo.com/integracion-de-equipos-y-oportunidades-de-desarrollarla/>
57. RAE. Comunidad. (2018) RAE. Recuperado en: <https://dle.rae.es/comunidad>
58. Comunidad: qué es, clasificación, funciones y características. (2019). Caracteristicas.co. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/comunidad/>
59. "Comunidad". Máxima Uriarte, Julia. (2020).
60. *GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL*. Martínez, Beatriz. (2015). Recuperado de: <https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>
61. Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. (24 de abril del 2016). ResearchGate. Maioli, Maioli, Filipuzzi, M. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/316467775_Nuevas_generaciones_y_empleo_Caracteristicas_psico-sociales_de_las_generaciones_Z_y_su_insercion_en_las_estructuras_organizacionales_asociadas_al_empleo_CABA_2016
62. EL MODELO DE TRABAJO HORIZONTAL: ORGANIZACIÓN POR EQUIPOS. Iistas.net. Miñana, A., & Wilshusen, H. Recuperado de: <http://istas.net/descargas/03Elmodelohorizontal.pdf>
63. RIVAS, L. (2022). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13–45. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001
64. Autónoma, U., Unidad, M., México. (2014). Martínez Martínez, A., García Garnica, A., & Santos Navarro, S. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331851009.pdf>
65. 9 dinámicas de trabajo en equipo altamente efectivas. (4 de octubre del 2019). Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR. Recuperado de: https://www.bizneo.com/blog/dinamicas-de-trabajo-en-equipo/#9_dinamicas_de_trabajo_en_equipo_altamente_efectivas
66. Team and Community Building. (2022). Reinventing Organizations Wiki. Recuperado de: <https://reinventingorganizationswiki.com/theory/team-and-community-building/>
67. Design Kit. (2022). Designkit.org. Recuperado de: <https://www.designkit.org/>

11. ANEXOS



11) Anexos

Anexo A) Reporte de visita de campo al CDMIT y fotos

Realizamos una visita al CDMIT el día 20 de octubre del 2020 con el Lic. Joshua Martínez para conocer las instalaciones del Centro, hablar sobre su funcionamiento general, y el proceso de selección y bienvenida a nuevos integrantes.

Es importante mencionar que la información presentada en este reporte como resultado de la visita data de esa fecha, algunos procesos, lugares y elementos pudieron haber cambiado desde esta fecha.

Anterior a la visita revisamos material sobre el funcionamiento del centro desarrollado durante la clase de Diseño de Servicios 2020-1 como primer acercamiento (figura 99).

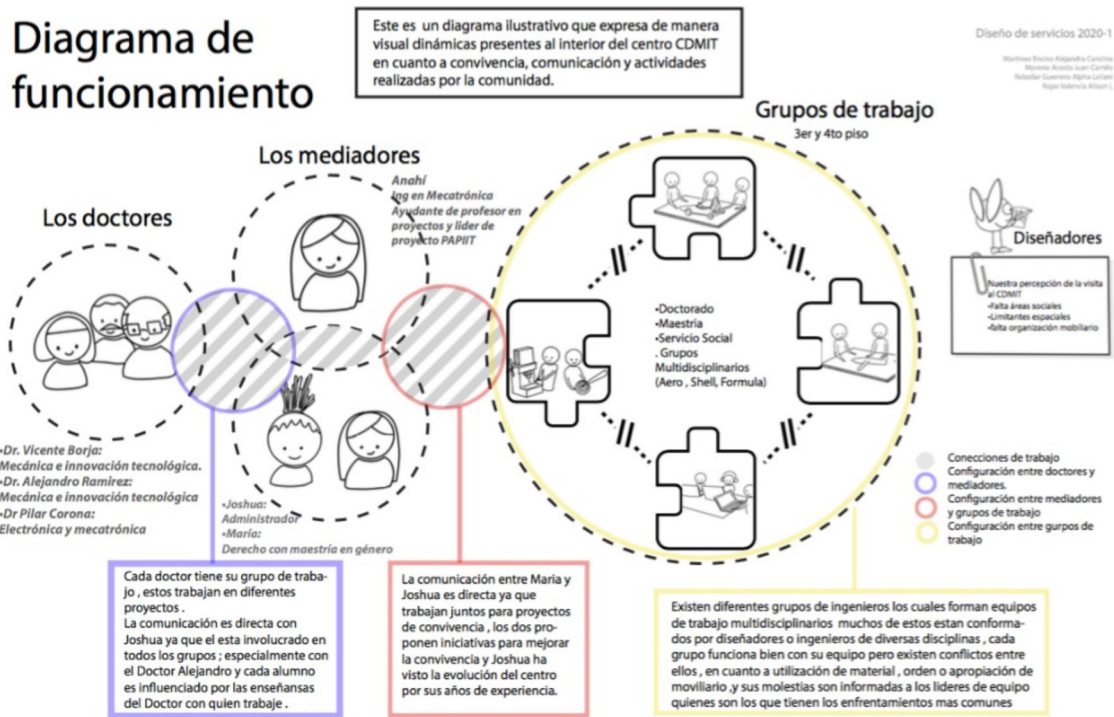


Figura 99. Diagrama de funcionamiento. Creado por alumnos de la asignatura de Diseño de Servicios. Semestre 2020-1.

Con base al diagrama anterior diseñamos un *Journey Map* (figura 100) marcando las etapas que conforman la estancia de un integrante del CDMIT desde su ingreso hasta su egreso y en cada una indicamos las dudas generales para posterior a la visita poder contestarlas.

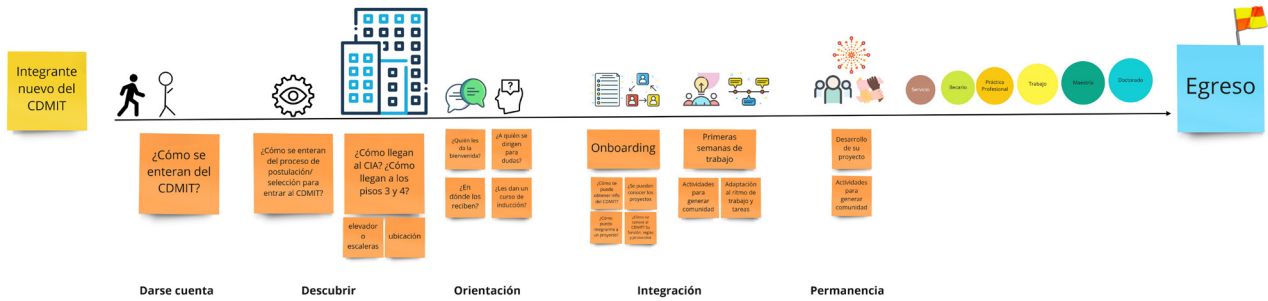


Figura 100. *Journey Map* con dudas generales. Octubre 2020.

Cabe destacar que el momento en que fuimos a la visita, el 4° piso del CIA estaba en remodelación, no obstante, pudimos visitar la organización más actual del Centro de lo cual podemos destacar que cuentan con espacios para trabajar en equipos, de forma individual y para realizar prototipos. Estos espacios cuentan con internet rápido, herramientas, máquinas y mobiliario para realizar actividades específicas de cada proyecto y para la convivencia de todo el Centro. (figuras 101-105).



Figuras 101,102,103, 104. Visita al CDMIT. Espacios del Centro. Fotos por Aneli Rangel. Octubre 2020.



Figura 105. Visita al CDMIT.
Espacios del Centro.
Fotos por Aneli Rangel.
Octubre 2020.

En cuanto a distintivos visuales del CDMIT, existen internamente caricaturas de los doctores, al ser ellos quienes lideran los proyectos, no obstante, no se percibe señalética en la entrada del edificio CIA ni en los pisos 3 y 4 de forma que se identifique fácilmente las instalaciones del Centro como se muestran en las figuras 106 y 107.



Figura 106 y 107. Entrada al piso 3 del edificio CIA y entrada del edificio CIA.
Fotos por Aneli Rangel. Octubre 2020.

Cuando realizamos la visita estaban activos 8 proyectos multidisciplinarios y en colaboración con otras instituciones y organizaciones; los cuales corresponden a las 3 líneas principales de trabajo del Centro: **Sustentabilidad, Conservación de documentos históricos de la nación e Instrumentación**, con un total de 63 integrantes activos siendo la **rotación entre proyectos** un factor importante dentro del funcionamiento del CDMIT.

A continuación, presentamos el *Journey Map* con la información recabada durante la visita (figura 108).

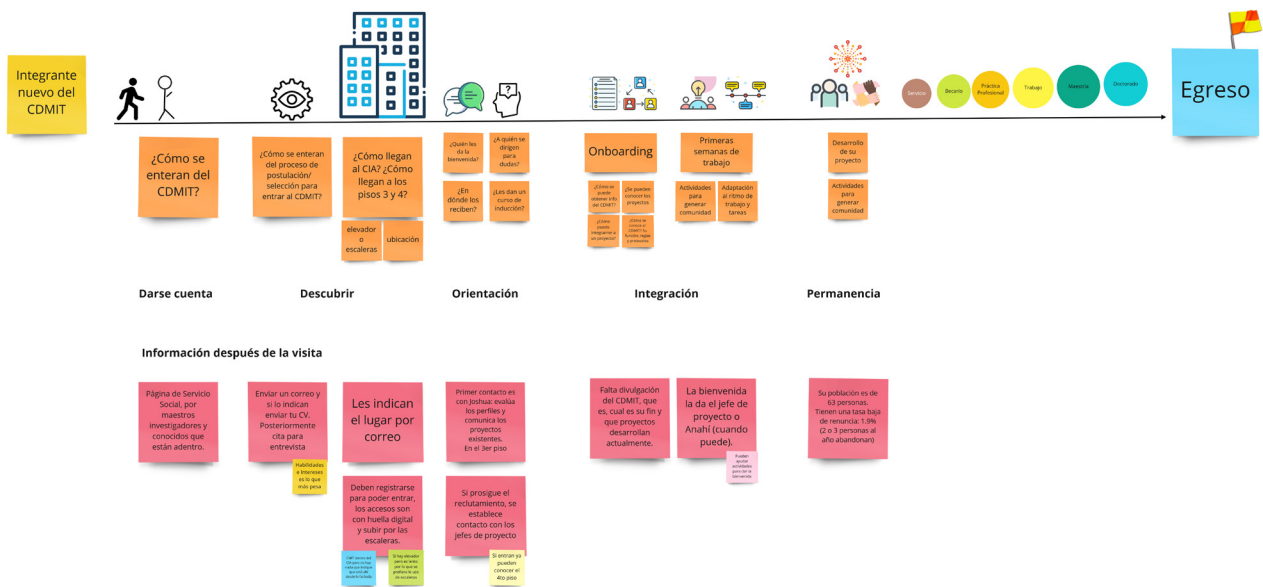


Figura 108. *Journey Map* con respuestas a las dudas generales. Octubre 2020.

Con nuestras dudas resueltas podemos destacar información valiosa que tuvimos en cuenta para diseñar el Programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT' como los medios de difusión que utilizaba el Centro para compartir sus vacantes y logros hasta ese momento, los pasos a seguir para realizar a cabo un reclutamiento y cuales son los medios o plataformas que usan para mantener comunicación desde el momento en que se establece el primer contacto para unirse al Centro hasta que ya es parte activa del CDMIT. Dentro de este mismo rubro podemos destacar que para establecer el primer contacto con el Centro se utiliza una plataforma de correo electrónico para una comunicación formal, sin embargo, para comunicación interna utilizan principalmente la plataforma de *Whats App* y para trabajo remoto y colaborativo, y para almacén de archivos utilizan *Google Drive*.

Así mismo con la información recopilada realizamos el siguiente diagrama que muestra un **mapa de actores generales** del CDMIT (figura 109). Un mapa de actores permite visualizar a todos los involucrados en un servicio o proceso, en este caso nos permite visualizar a todos las personas y elementos involucrados con el Centro desde tres diferentes escenarios; el *Frontstage* es el escenario en donde se lleva a cabo el servicio o proceso directamente con los usuarios finales. En el *Backstage* encontramos a todas las personas que hacen posible el servicio o proceso para llevarlo al *Frontstage*. Por último tenemos el *Offstage*, aquí están los actores que no son parte directa del servicio o proceso pero sí están presente e influyen de alguna manera.

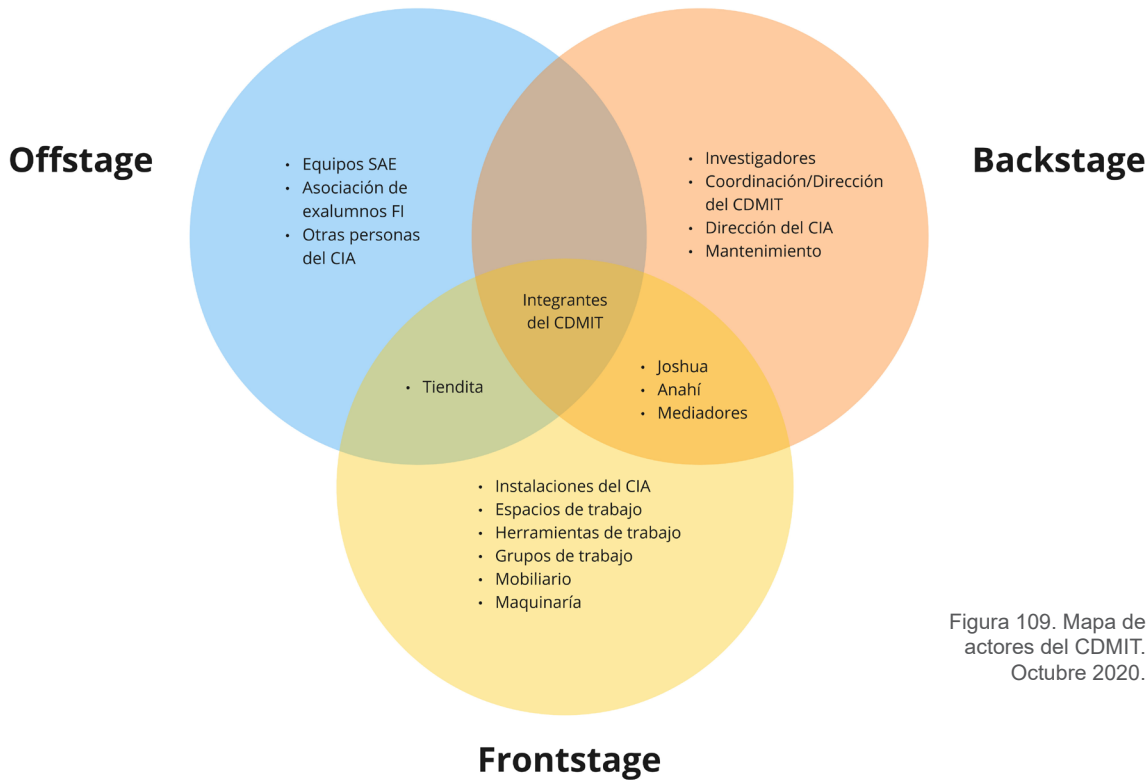


Figura 109. Mapa de actores del CDMIT. Octubre 2020.

En cuanto a los actores en el *Frontstage* del CDMIT, aquí intervienen algunos elementos necesarios para llevar a cabo las actividades cotidianas del Centro como: las instalaciones, herramientas de trabajo y mobiliario, etc.

En su *Backstage* se encuentra la Coordinación y los investigadores del Centro, la Dirección del CIA y el personal del mantenimiento. Entre el *Backstage* y *Frontstage* se comparten tres actores claves que son el Lic. Joshua M. y la M.I. Anahí V. así como algún otro miembro del Centro ya que son mediadores entre ambos escenarios. El trabajo en conjunto de estos actores permite el óptimo funcionamiento del CDMIT.

Los actores del *Offstage* representan a los demás elementos o personas que conviven con el Centro día a día como: los equipos SAE, la Asociación de Ex-alumnos de la Facultad de Ingeniería y demás personas del CIA. En este caso, el actor que intersecta al *Offstage* con el *Frontstage* es la tiendita que se encuentra dentro del espacio del CDMIT pero que ha sido un punto de reunión y referencia para todas las demás personas dentro de los pisos 3° y 4° del edificio CIA.

Como conclusión de este diagrama podemos destacar que el actor en común en todos estos escenarios son los integrantes del Centro lo cual refleja la multidisciplinariedad que los caracteriza.

Retomando el proceso de reclutamiento y bienvenida que se realiza actualmente en el CDMIT. Desarrollamos el siguiente **diagrama de puntos de contacto (Touch Points)** (figura 110), está dividido en cinco etapas siendo de gran importancia las etapas de Orientación e Integración para el proceso de *Onboarding* y la etapa de permanencia como el siguiente paso en la vida de un integrante del CDMIT. Este mapa nos permite identificar los momentos clave durante el proceso y categorizar por tipo de contacto; ya sea humano, interactivo o estático.

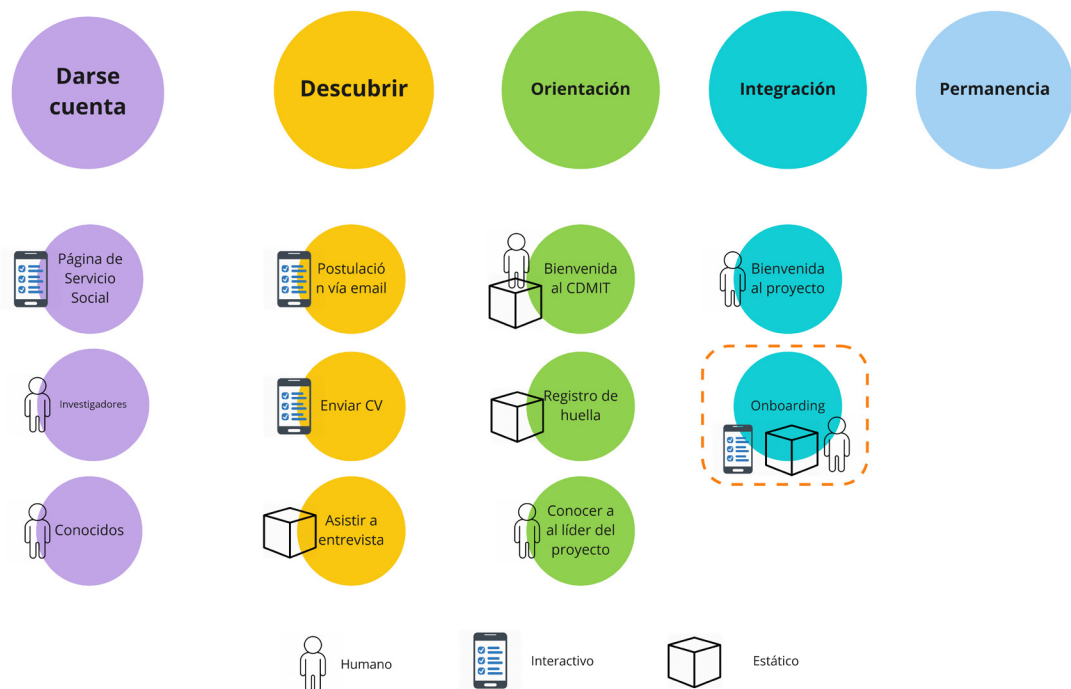


Figura 110. Mapa de puntos de contacto. Octubre 2020.

Dentro del proceso que se realiza en el CDMIT; la etapa **Darse cuenta**: presenta más puntos de contacto humanos ya que su principal medio de difusión son los investigadores y docentes de tiempo completo en la Facultad de Ingeniería quienes invitan a sus alumnos a acercarse al Centro y colaborar en él. Además de que los mismos miembros activos del CDMIT recomiendan al Centro a sus amigos y compañeros para liberar trámites como Servicio Social. Lo que nos lleva al único punto interactivo de esta etapa: la página web del Servicio Social UNAM, donde el Centro publica las vacantes para ciertas Licenciaturas.

En la siguiente etapa: **Descubrir**, los puntos de contacto son los pasos de reclutamiento, de los cuáles la postulación y la entrega del *Curriculum Vitae* (CV) son interactivos mientras que asistir a la entrevista lo consideramos estático ya que se realiza en las instalaciones del Centro.

Las etapas: **Orientación e Integración** son la última parte del proceso de un nuevo integrante del Centro. En Orientación la bienvenida al Centro se realiza dentro de las instalaciones del CIA, así como el registro de la huella digital para que pueda acceder al edificio lo cual categorizamos como puntos de contacto estáticos. Existen puntos de contacto humanos cuando se le da la bienvenida y se le presenta al líder del proyecto. Esta es la primera etapa que experimenta el estudiante o docente como nuevo integrante del CDMIT.

Para la **Integración**, el líder del proyecto o equipo le da la bienvenida al nuevo integrante y le muestra cómo es su forma de trabajar. A partir de ahí el estudiante o docente lleva a cabo sus actividades en el Centro y va aprendiendo sobre el funcionamiento de su equipo, proyecto, el Centro, etc. conforme pasa el tiempo. El *Onboarding* otorga más peso en esta etapa al dar seguimiento desde la bienvenida hasta su integración un mes después de su primer día, además de otorgarle toda la información necesaria para desenvolverse en el CDMIT con confianza.

Por último y en base a toda la información recabada y analizada que presentamos anteriormente, realizamos el siguiente diagrama basándonos en la teoría de las necesidades de una persona: **la pirámide de Maslow** (figura 111), para ubicar en qué nivel de necesidad se ubica el programa de *Onboarding* 'Te damos la bienvenida al CDMIT'.

El proceso de *Onboarding* para los nuevos integrantes del CDMIT corresponde a las necesidades de autoestima y necesidades sociales.



Figura 111. Pirámide de Maslow. Octubre 2020.

Anexo B) Guía de entrevistas y respuestas de integrantes del CDMIT

Realizamos entrevistas a varios integrantes del CDMIT en Diciembre de 2020, a continuación presentamos las guías para aplicarlas y las respuestas obtenidas.

NOTA: todos los nombres o datos personales fueron cambiados u omitidos por privacidad de los mismos.

Guía de Entrevista Usuarios Indirectos

Objetivo de la sesión: Obtener información sobre los proyectos del Centro y los pasos que tiene que realizar una persona para ingresar al CDMIT, los protocolos existentes para dar el “*Onboarding*”* (bienvenida) a los nuevos integrantes, así como conocer las necesidades y puntos de vista sobre estos temas desde la experiencia de un administrador (Lic. Joshua M.).

***Onboarding:** La bienvenida al estudiante, su integración a su equipo de trabajo y el proceso de adaptación a la Cultura Organizacional de la Institución.

1. ¿Cómo está dividido el CDMIT? ¿Cuáles son los proyectos existentes? ¿Cómo se organizan internamente estos proyectos?, ¿Cuál es la distribución del equipo en el proyecto? (*Organisation’s Chart*)
2. ¿Quiénes conforman su población? (Sacar porcentajes) ¿Cuántas personas al semestre se integran al CDMIT? ¿Quiénes son, de dónde vienen? (Niveles académicos y perfil de carrera) ¿Hay algún momento más concurrido durante el semestre?
3. ¿Cuál crees que sea la percepción del CDMIT ante personas externas? ¿Y tú crees que empata con lo que ustedes como Centro perciben de sí mismos? (Si/No) ¿En que sí, en qué no y por qué? (externas con respecto ¿a qué?: a otras facs o instituciones).
4. ¿Cuáles son las iniciativas existentes con respecto a la imagen visual del Centro? (además de las caricaturas) ¿Cuál es la imagen oficial del Centro? (contarle lo que encontramos, las dos imágenes y nombres). ¿Existe alguna otra iniciativa para dar a conocer el CDMIT a otras instituciones o medios?
5. Una persona interesada en ingresar al CDMIT ¿Cómo o dónde puede consultar información sobre los proyectos existentes? O ¿la persona tiene que contactar al centro primero para tener acceso a esa información? ¿Qué medios de divulgación están vigentes además de la página de servicio social? ¿Con quién se contacta? (Pedirle que explique a detalle los pasos).

6. ¿Todas las personas que solicitan ingresar al CDMIT, entran? ¿Si una persona de una licenciatura diferente a las que se indica, tiene posibilidad de entrar?
7. ¿Qué existe hasta ahora para darle el *Onboarding** a los de nuevo ingreso? ¿Quién la da u organiza? ¿Cómo se hace la bienvenida a los de nuevo ingreso y que usan?
8. A partir de tu experiencia qué es lo que causa más duda o inquietud y ¿Qué creés que ayudaría en esta bienvenida?
9. ¿Cuánta población de nuevo ingreso se queda a realizar más estancias académicas? (Nos referimos al servicio social, las prácticas, maestría etc). ¿En qué nivel deciden continuar ahí? ¿Después del servicio social/la tesis, etc? (Para hacer una comparativa).
10. Con la pandemia, ¿Hubo solicitudes? ¿Hay gente de nuevo ingreso? (Si/No) ¿Cuántos? ¿Cómo ha sido su integración o bienvenida? (En caso de respuesta afirmativa).** ¿Qué ha sido más difícil de hacerlo en línea? (positivo/negativo)
11. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre estos procesos de bienvenida a nuevos integrantes?

Gracias :)

Entrevista Usuario Indirecto 1

1. ¿Cómo está dividido el CDMIT? ¿Cuáles son los proyectos existentes? ¿Cómo se organizan internamente estos proyectos?, ¿Cuál es la distribución del equipo en el proyecto?

Edificio CIA: Centro en general donde hay grupos de investigación y subcentros. Investigadores se juntaron para hacer proyectos, compartir recursos e intereses. CDMIT: rama del Centro de Diseño Mecánico (CDM).

CDMIT: grupo con 3 personas responsables del organigrama, pero hay más investigadores. Los Doctores son los responsables de proyectos.

CDMIT: comparten espacio en los talleres de enfrente (al lado del CIA).

- Todas las personas que están participando en los proyectos.
- Alejandro, jefe de departamento de Posgrado, 3er piso con Isabel.
- proyectos compartidos.
- proyectos individuales también.

- falta un proyecto de documentar en color azul, Doctor Alejandro. Pao la va a integrar, Proyecto Vibraciones.
 - Aqua color proyectos de tesis (los lleva Dr. Alejandro).
 - Usuario 1 y Lic. Joshua M.: según Usuario 1 facilitadores de comunicación.
2. ¿Quiénes conforman su población? (Sacar porcentajes) ¿Cuántas personas al semestre se integran al CDMIT? ¿Quiénes son, de dónde vienen? (Niveles académicos y perfil de carrera) ¿Hay algún momento más concurrido durante el semestre?
- Nos había dicho que eran como 60 a 63 en promedio.
 - Varía mucho el número de personas que se integran en semestre, no hay número estático y depende de la cantidad de proyecto que haya ese año.
 - “qué difícil”.
 - Lo que más rota es el servicio social.
 - Ingreso servicios social, maestría y doctorado o directamente para colaborar en proyectos (personas que se les contrata).
 - Altas por semestres = ingresan por semestre.
 - Este semestre 10 altas.
 - Semestre pasado 20 personas, pues estaban iniciando proyecto.
 - El grueso de las altas es en enero, el semestre que inicia el año, hasta 20.
 - Base de datos (nos la va a compartir), nombre, sexo, como les gusta que le diga, que son (como participan pues), quien es el responsable, la fecha que ingresaron , la fecha de nacimiento, correo, cel, contacto de emergencia, enfermedad y su tratamiento, implementar un botiquín.
 - Se les pide cuando los dan de alta que es como parte de la bienvenida, pero el porqué se incorporaron al centro...lo preguntan pero no se documentan, se preguntan en las entrevistas del primer contacto.
 - Si se interesan por sus integrantes del Centro Necesitan documentar.
 - Servicio social 10 personas, resto tesis, maestría se tienen a 50 personas.
 - Los de servicio migran a hacer tesis.
 - 4 personas de contrato.
3. ¿Cuál crees que sea la percepción del CDMIT ante personas externas? ¿Y tú crees que empata con lo que ustedes como Centro perciben de sí mismos? (Si/No) ¿En que sí, en qué no y por qué? (¿Externas con respecto a qué? A otras Facultades o Instituciones).
- “Lo que yo he escuchado: tenemos muchos proyectos y mucho dinero, que somos equipos grandes”.

- Ingeniería = soberbios (en otras facultades), dígase los investigadores.
 - “Somos difíciles de trabajar”.
 - “No se percibe al Centro si no a las caras del Centro, dígase los investigadores”.
 - Externa: es buena pero todo está evocado a proyectos.
 - Interior: no se tiene la percepción de que lo que se hace dentro del centro, sea muy importante, no reconocimiento.
 - Interno: desvalorización, pues se pierden mucho en la operación.
 - No hay momento para reconocer el trabajo o cerrar el proyecto (terminan cansados).
 - Los proyectos que se acaban... se acaban. No se guarda nada y se van al siguiente. No se documenta o pública. No crea impacto. Mencionó que les gustaría publicar los resultados en su página web pero no lo han hecho.
 - Los proyectos que se hacen mediáticos no son siempre los más exitosos o los que tienen mejores resultados.
4. ¿Cuáles son las iniciativas existentes con respecto a la imagen visual del Centro? (además de las caricaturas) ¿Cuál es la imagen oficial del Centro? (contarle lo que encontramos, las dos imágenes y nombres). ¿Existe alguna otra iniciativa para dar a conocer el CDMIT a otras Instituciones o medios?
- CDM página web que se ha querido actualizar, doctor Adrian E.
 - Logo, es un tema...
 - Engranes, logo extraoficial del CDMIT. Triangulitos CDMIT (oficial).
 - No hay una estrategia de medios.
 - Les gustaría línea de tiempo de proyectos y tener una imagen institucional, con video, *storytelling*.
 - Medios: pantalla, redes sociales (muy abandonadas), canal de youtube, página de internet.
5. Una persona interesada en ingresar al CDMIT ¿Cómo o dónde puede consultar información sobre los proyectos existentes? O ¿la persona tiene que contactar al centro primero para tener acceso a esa información? ¿Cuáles medios de divulgación están vigentes además de la página de servicio social? ¿Con quién se contacta? (Pedirle que explique a detalle los pasos).
- Los proyectos solo se pueden consultar hasta que se ponen en contacto con el CDMIT, investigadores te invitan, o entrando al Posgrado de Ingeniería o por medio del sistema de Servicio Social de la UNAM.

- De lo que se sabe de boca en boca, vienen de 3 o 4 personas al mismo tiempo.
6. ¿Todas las personas que solicitan ingresar al CDMIT, entran? ¿Si una persona de una Licenciatura diferente a las que se indica, tiene posibilidad de entrar?
- No todos entran y no depende de las licenciaturas, antes si. Ahora se busca que las personas realmente si quieren estar.
 - Depende del interés de la persona.
 - “Se busca que lo que haces vaya sobre la línea de proyecto”.
7. ¿Qué existe hasta ahora para darle el *Onboarding** a los de nuevo ingreso? ¿Quién la da u organiza? ¿Cómo se hace la bienvenida a los de nuevo ingreso y que usan?
- “Yo hice unos trípticos de procedimientos básicos, dice cómo un árbol de compra y cómo solicitar un reembolso”.
 - Otro información básica del centro. Para poder hacer cambios rápidos.
 - Poner todo en digital, explicar lo más básico.
 - A dónde puedes acudir por cualquier cosa.
- Pasos para darlos de alta en el EDIFICIO:
1. Base de datos CDMIT.
 2. Correo para huella.
 3. Registro de huella.
 4. Foto.
 5. Credencial.
- Credenciales son un relajo, se hacen en el 5to piso.
 - Usuario 1 te asigna gaveta, te explica cómo funciona el 4 piso, espacio de trabajo (gente de proyectos).
 - Gente de tercer piso, Lic. Joshua M.
 - El líder de proyecto debe estar desde la fase de la entrevista, el te hace la introducción al proyecto, que harás.
 - Usuario 1 y Lic. Joshua M., espacios físicos e instalaciones.
 - Lic. Joshua M. muestra el 3er piso, Usuario 1 el 4to.
8. A partir de tu experiencia qué es lo que causa más duda o inquietud y ¿Qué creés que ayudaría en esta bienvenida?

- Duda: no queda claro a quién acudir para cada cosa.
9. ¿Cuánta población de nuevo ingreso se queda a realizar más estancias académicas? (Nos referimos al Servicio Social, las prácticas, Maestría etc.)
- ¿En qué nivel deciden continuar ahí? ¿Después del Servicio Social/la tesis, etc? (Para hacer una comparativa).
- 5 bajas de 20, el semestre pasado.
 - Si hay pertenencia.
 - Bajas una vez que se titulan.
 - Pocos lo que se quedan en la Maestría.
10. Con la pandemia, ¿hubo solicitudes? ¿Hay gente de nuevo ingreso? (Si/No) ¿Cuántos? ¿Cómo ha sido su integración o bienvenida? (En caso de respuesta afirmativa).** ¿Qué ha sido más difícil de hacerlo en línea? (positivo/negativo)
- 7 personas con la pandemia.
 - Por sesiones de *ZOOM*, explicar a la distancia.
 - Acceso a correos y a *Google Drive*.
 - Cada viernes junta con personas de Servicio Social.
 - Asesoría o tutoría haciendo a distancia.
 - DIFÍCIL: comunicación, no puedes supervisar cómo van, solo ve el resultado o entregables y retroalimentación.
 - Explicaciones técnicas. No se puede hacer trabajo integral.
 - Los equipos van a trabajar al CDMIT, rotan a los equipos y los espacios durante la pandemia para comenzar trabajo híbrido.
 - BUENO: tiempos, va a comer. está en movimiento, controla mejor su tiempo, no ha tenido problemas con gente que no logre sus objetivos.
 - Lanzaron un cuestionario para saber cuantos tenían computadora y herramientas para trabajar a distancia.
 - Todos han sido muy responsables.
11. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre estos procesos de bienvenida a nuevos integrantes?
- Sueño personal: no construir sobre personas, video y lo hiciera la mascota del CDMIT.
 - Fácil de modificar.

- Funcionen a largo plazo.
- Que sea institucionalizado, es decir, no se construya en la imagen de una persona.
- Sistematizado.
- Flexible.

Gracias :)

Guía de Entrevista a integrantes de primer ingreso, con antigüedad y usuarios

*Integrantes de nuevo ingreso, integrantes con máximo un año de antigüedad, integrantes líderes de proyectos y integrantes con más antigüedad.

Objetivo de la sesión: Obtener datos generales sobre el integrante de nuevo ingreso, información específica sobre lo que piensa del Centro y cómo fue su primer día. Así mismo, conocer su experiencia personal de su proceso de *Onboarding* y sus pensamientos sobre él y sugerencias.

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer hacer tu servicio social ahí?
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
4. 1. **ACTIVIDAD** ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?
 - Conocer las actividades que se realizaron.
 - Quién / quienes la acompañó.
 - Cómo se sintió.
 - Qué otras personas interactuaron con ella.
 - Entró presencial o digital.
 - Le explicaron de lo que haría, sus tareas y objetivos.
 - Le presentaron a su equipo y líder o supervisor.
 - Le dieron los medios necesarios para su estancia (huella, correos, teléfonos de contacto, acceso a *Google Drive*, *Whats App*, su lugar de trabajo, etc.).
 - Conocer puntos críticos en su recorrido.

5. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No)
Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?
6. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
7. ¿Conoces a algún conocido que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de ella y la tuya?
8. **ACTIVIDAD** Coloca un post it con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida (*Miro*).
¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
9. (PREGUNTAR solo si empezó en presencial).
¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia?
 - ¿Cómo experimentaste tu *Onboarding* en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (positivo/Negativo)
 - ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?

Gracias :)

Entrevista a Usuario 2

Objetivo de la sesión: Obtener información específica sobre el papel de Usuario 2 en el Centro y con respecto al *Onboarding* e información sobre la duración de los proyectos- Así mismo, conocer información detallada sobre su *Onboarding* actual a los nuevos alumnos, así como conocer las necesidades y puntos de vista sobre estos temas desde la experiencia de un administrador del área técnica (Usuario 2).

**Onboarding*: La bienvenida al estudiante, su integración a su equipo de trabajo y el proceso de adaptación a la Cultura Organizacional de la Institución.

1. ¿Cuál es tu papel dentro del CDMIT?
 - Entró hace 8 años para hacer su tesis, Maestría y está haciendo el Doctorado.
 - Es encargada del laboratorio (4to piso) según el Dr. Alejandro R.
 - Asignar espacio de trabajo y herramientas.
 - Registro de equipos que se prestan.

2. ¿Cuántos proyectos conviven en el 4to piso? ¿Cuánto dura en promedio un proyecto?
 - 10/11 proyectos al mismo tiempo.
 - Proyectos vinculados con empresas, institutos o gobierno de 3 años o más.
 - Proyectos de tesis de 6 meses a 1 año.
 - Proyectos de doctorado 4 años.

3. ¿Cuál crees que sea la percepción del CDMIT ante personas externas? ¿Y tú crees que empata con lo que ustedes como Centro perciben de sí mismos? (Sí/No) ¿En que sí, en qué no y por qué? (externas con respecto a otras Facultades o Instituciones).
 - Que hacemos proyectos con empresas, me gustaría pensar.
 - Se hace innovación tecnológica.
 - Son desordenados, los desordenados del CIA.
 - No concuerda lo que son a lo que ve la gente (mucho desorden).
 - “Chicos que van y dicen que no es lo que esperaban, depende de las perspectivas de las personas”.

4. ¿Estás involucrada actualmente en el *Onboarding* para los integrantes de nuevo ingreso? **ACTIVIDAD** Si es afirmativa pedirle que mencione las actividades y las explique a detalle por pasos. Hacer un borrador de *Journey Map* con la información (*Miro* línea de tiempo).
 - Sí.
 - Con el paso del tiempo se dieron cuenta de algunas carencias, nadie conocía o sabía cuando llegaba alguien nuevo y había equipos super llenos, por lo que se empezó hacer un reclutamiento.
 - Esto pasa solo para los chicos de Servicio Social.

- Cuando se quieren armar equipos con personas exteriores se hacen entrevistas, se generan perfiles en función del proyecto y sus necesidades.
- “Me gusta conocer a los chicos y que lleguen nuevos”.

PREGUNTAS EXTRA: ¿Si hay varios equipos que quieren con este chico nuevo, todos lo entrevistan?

- Sí

¿Existe otro proceso de reclutamiento?

- 2 tipos de reclutamientos, los de Servicio Social llevan el proceso del *Journey Map*.
- Otro tipo de proyectos cuando necesitan a alguien en específico, ahí se publican vacantes pues para esos puestos se necesitan chicos de semestres más avanzados o que hayan terminado y se da la opción de que del proyecto que entren puedan hacer su tesis.

5. ¿Qué existe hasta ahora para darle el *Onboarding** a los de nuevo ingreso? ¿Quién la da u organiza? ¿Cómo se hace la bienvenida a los de nuevo ingreso y qué usan?

- El proceso del *Journey Map*. Lo usan desde hace 2 años.
- Antes: Había gente que llegaba y se quedaba porque le gustó pero no había un verdadero compromiso.
- Las entrevistas las hacen los líderes de proyecto.
- Usuario 2 se encarga del *Onboarding* de las personas que tienen que ver con Ingeniería. Conocimientos técnicos. Lic. Joshua M. con las personas de otras Licenciaturas.
- La integración del grupo desde esta iniciativa, el líder del equipo es quien se pone de acuerdo en las actividades, calendarios, formas de trabajar y cómo conocer a los del equipo.

Hallazgos:

- No tienen material de apoyo (ej. una guía: aquí puedes dejar tu comida, aquí usas herramientas, tenemos un rol de limpieza que tu equipo te comentará).
- Le gustó mucho la idea de la guía “estaría genial”.
- **ÁREA DE OPORTUNIDAD**

6. ¿Realizan el *Onboarding* para una sola persona a la vez o lo realizan por grupo?

- A una sola persona a la vez, no llegan masivamente ni al mismo tiempo.
 - Llegaron a tener lista de espera.
7. A partir de tu experiencia qué es lo que causa más duda o inquietud y ¿Qué creés que ayudaría en esta bienvenida?
- Saber qué es lo que pueden agarrar.
 - Son temerosos
 - Queremos que “Se sientan parte no ajenos”, “hacemos bromas para que se suelten”.
 - No son autoritarios.
8. ¿Cómo percibes la integración de los integrantes de nuevo ingreso a sus áreas o equipos de trabajo? ¿Consideras que hay buena comunicación entre proyectos?
- Es buena, se acoplan bien. Se llevan bien.
 - Sí, a veces los líderes no conocen algún trámite.
 - Se conocen mínimo de vista.
 - Tratan de hacer convivencia.
 - Su perspectiva es que sí hay comunidad.
 - Sí se conocen entre otros proyectos.
9. Con la pandemia, ¿Cómo ha sido su *Onboarding*? ¿Qué ha sido más difícil de hacerlo en línea? (positivo/negativo) **ACTIVIDAD** Pedirle que acomode las actividades del *Journey Map* en las columnas según su dificultad.
- Las entrevistas ya no son presenciales.
 - No se les puede enseñar los proyectos físicos, si no con dibujos, modelos 3d, simulaciones.
 - Negativo: No llama tanto la atención.
 - Se tardan en responder los interesados.
 - A veces no responden.
 - Ella no siente que hay algo positivo de hacerlo en línea, un ejemplo fue su chico de Servicio Social y no ve que esté muy interesado.

10. ¿Cuánto tiempo destinan al *Onboarding* de nuevo ingreso? (Antes de la pandemia y ahora con la pandemia). ¿Documentan el *Onboarding* de sus nuevos integrantes? ¿Tienen alguna actividad para recibir retroalimentación del *Onboarding* o la estancia de sus alumnos en el Centro?

- Depende del interesado.
- A veces se tardan en responder.
- Entrevistas en presencial: 1 hr, ahora menos por lo mismo que no pueden mostrar el proyecto físico.
- Documentan los CVs.
- No hay retroalimentación, aunque puede salir como plática.
- Líder toma notas en las entrevistas.
- Cuando alguien termina su estancia van a comer (antes de pandemia).

Hallazgos:

- Documentación como punto débil.
 - ÁREA DE OPORTUNIDAD: Retroalimentación, no saben que mejorar pues no tienen eso, solo comen en la despedida de alguien.
 - A veces tienen lista de espera para entrar a un proyecto y hay otro sin integrantes.
11. ¿Cuál es el cambio más grande que tuvieron que hacer para realizar el *Onboarding* en línea?. Normalmente, (sin pandemia) ¿Realizan cambios continuamente a su *Onboarding*?

- No hay control porque no los vemos diario.
- Es difícil acordar horarios.
- No saben las condiciones de las familias o por lo que están pasando los integrantes por lo que a veces dejan de ver a los chicos sin saber que pasa.
- Punto fuerte como comunidad: Tienen interés.
- Antes si hacían cambios a su *Onboarding* pero desde hace dos años ya no.
- Es un procedimiento ya establecido.

PREGUNTA EXTRA: ¿Los presentan a los demás miembros?

- No.
- Jueves cada 15 días se hacen seminarios. 1 equipo presenta su avance.
- No todos pueden conectarse.

- Ahorita no es como que hablen con otros equipos, todos lo equipos están muy dentro de sus círculos de equipo y no salen por lo mismo de que es remoto.
12. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre estos procesos de bienvenida a nuevos integrantes?
- Gran equipo pero no todos se llevan bien.
 - Mínimo se conocen de vista.

Gracias :)

*Explicar que usamos el término *Onboarding* para hablar de bienvenida y orientación.

Entrevista a integrantes de nuevo ingreso

Respuestas del Estudiante 1

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, licenciatura, facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer hacer tu Servicio Social ahí?
 - Conocía el CIA porque iba a ver a profesores ahí.
 - Una conocida le comentó que su hijo trabajaba ahí y que recibía a chicos para Servicio Social.
 - Aprovechar la pandemia y la oportunidad.
 - No se tendría que trasladar si regresan en presencial y no gastarían dinero.
 - “No tengo nada que hacer” y ya tenía los créditos.
 - Trámites y empezar cuando vuelva a arrancar lo del Servicio.
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - Muy interesante ver como es desde dentro.
 - No conocía el CDMIT.
 - No sabía de los proyectos que se desarrollaban.

4. **ACTIVIDAD**, ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú.

- Le tocó de forma digital.
- Se sintió confundida, “¿Qué está pasando?”.
- En su entrevista le preguntaron: ¿Qué sabía hacer?, experiencias en el área administrativa, desempeño escolar, y en esta entrevista le faltaban créditos.
- El mismo día (su primer día) el Lic. Joshua M. le dió sus tareas, y le explicó la relación con todas las áreas.
- Muchas carpetas, muchos proyectos.
- No conocía a gente de la división, ni investigadores.
- Su primer día fue en línea.

Hallazgos:

- No menciona que le presentaron el Centro.
 - Lic. Joshua M. realiza las explicaciones de sus tareas.
 - Manejan diferentes documentos y formatos.
 - Confusión por la naturaleza de las tareas y diversidad, ese día vio muchas cosas y ella no sabía nada del Centro.
 - Se enteró del Centro de manera externa.
4. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No) Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?
- Área administrativa: Vinculación.
 - Administración de proyectos, presupuestos.
 - El Lic. Joshua M. le explica y le presenta los trabajos que le pide hacer.
 - En su entrevista conoció a al Lic. Joshua M.
 - Comunicación por *Whats App* y sesiones de *Zoom*.
 - Hará su servicio social en 6 meses.
 - Usuario 1 la conoce por necesidad, nunca la presentaron.
 - Trata a la gente solo para pedirle información.
 - Ella ha ido conociendo por seminarios, videollamadas, etc. a las personas que colaboran en el CDMIT.

5. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Consulta al Lic. Joshua M. el único que contacta por *Whats App*.
 - Hay un grupo de *Whats App* pero se contacta con los demás por correo.
 - Una vez por semana tienen un reunión.
6. ¿Conoces a algún conocido que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/ No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de el o ella y la tuya?
- No, pero conoce a Fernanda M. Entró 1 mes después de ella, ella está en Vinculación pero social, se encarga de las redes sociales.
 - Cuando Fernanda M. entró las juntaron para que hicieran un documento.
 - No habla como “compañera de trabajo” con Fernanda M.

Hallazgos:

- Juntarlas en una actividad para ayudar a la integración.
7. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida al CDMIT. (*Miro*)
- ¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
- ¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
- ¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
- La gente es linda y atenta.
 - Son accesibles para explicarle cosas.
 - El Lic. Joshua M. es paciente y atento.
 - Comunicación vía *email* muy tardada.
 - Le gustan los conocimientos que está adquiriendo porque le interesa Finanzas.
 - No todos los del Centro la conocen entonces al mandar *emails* estos en lugar de ser respondidos con la información necesaria le preguntan quién es ella.
 - La presentaron en el grupo de *Whats App* pero hasta ahí, no dijeron que iba a hacer, en que iba a ayudar, etc.

Hallazgos:

- Poca accesibilidad por parte de otras personas.
- Falta de respuestas y presentaciones con otras personas.
- Grupo de *Whats App* casi no se usa.
- Difícil empatar horarios.
- Nadie la ubica, excepto el Lic. Joshua M.
- Mejora: Presentación del Centro (info general, sus áreas, proyectos, etc.) de forma didáctica y que todos la puedan consultar.
- Buscar una forma más didáctica para decirle a la gente de que se trata el centro y cómo se forma sería de ayuda y no todo sea hablado de un golpe.

PREGUNTA EXTRA: ¿Qué pensabas del CDMIT exteriormente?

- No lo conocía pero ubicaba el edificio.
- Conocía algunos proyectos por amigos que estaban ahí.

8. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**

¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? NO APLICA

- ¿Cómo experimentaste tu *Onboarding* en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)
 - Fácil en línea: Adelanta trámites, adelanta clases y lleva sus materias. No se traslada y no corre.
 - Difícil: Términos técnicos y lenguaje formal. Además de comunicación.
 - A veces es tedioso o complicado.
 - No hay la misma confianza.

¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?

- Comunicación a veces es muy atrasada.
- No siempre lo responden en su horario de Servicio Social.

Entrevista a integrantes de nuevo ingreso

Respuestas del Estudiante 2

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer hacer tu Servicio Social ahí?
 - Su tutor Dr. Reyes lo vinculó al CDMIT.
 - De la Universidad Autónoma de Aguascalientes, pero él ya se mudó aquí.
 - El proyecto le llamó la atención para su Maestría de Ingeniería Mecánica.
 - Le pareció una buena oportunidad.
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - Nunca había estado en una dinámica parecida, en donde hacen seminarios, etc. Le gusta y es interesante.
 - Son muy amables.
4. **ACTIVIDAD.** ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?
 - Se entera de las cosas por el grupo de *Whats App*.
 - No hay nadie que le indique los nuevos eventos.
 - Su tutor (Dr. Alejandro R.) se comunica por correo con él.
 - Lic. Joshua M., lo dio de alta en el grupo del CDMIT.
 - Al Usuario 1 la conoce de las juntas.
 - Las juntas se organizan por medio de las juntas y hay un calendario estático.
 - Se hizo una presentación dentro del equipo de *MoMA* para los de nuevo ingreso por *ZOOM*.
 - El Dr. le ofreció los proyectos y ellos escogían a cual inscribirse.
 - Al inicio todo lo tomo por sorpresa pues esperaba a que todo fuera menos personal. No sabía a lo que se enfrentaba.
 - No sabía qué hacer.
 - Mucha información en las primeras juntas.
 - Sintió incertidumbre en su primer día.

4. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (SI/NO)
Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?

- Estamos divididos por grupos.
- Nuevo ingreso, nuevo tema para generar un nuevo artículo o tesis.
- Al equipo de *MoMA* hay 2 de nuevo ingreso y no coinciden sus tiempos, por lo que él no sabe lo que lleva su compañero.
- Se hablan por *Whats App* o *Gmail*.
- La forma de trabajo no es rígida y te dan libertad, cada 15 días informas cómo vas.

5. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?

- Le pide ayuda a Cesar G., “He abusado de su paciencia”.
- También al Dr. Revich le pregunta sus dudas.
- Dr Octavio, no siente confianza con él.

6. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de el o ella y la tuya?

- De un compañero de clase escuchó del CDMIT.
- No ha platicado más que de trabajo con sus compañeros.
- Todo es muy directo, al grano, no haces amigos.

7. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)

¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?

¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?

¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?

- No sabía que tanto meter, no tenía a quién preguntarle y ahora se estresa.
- Un poco más de contacto personal.
- Tal vez con guía no cometería tanto errores hasta ahora.

8. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**
¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? NO APLICA
9. ¿Cómo experimentaste tu *Onboarding* en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)
 - Se siente a gusto trabajando en línea pero es cansado.
 - A veces las explicaciones son muy rápidas.
 - La experiencia es impersonal.
 - Avanza masomenos rápido.
 - Trata de sacar provecho al tiempo.
10. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?
 - Necesita ver y conocer las cosas que hace y ahorita es muy difícil eso.

Entrevista a integrantes de nuevo ingreso

Respuestas del Estudiante 3

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer hacer tu Servicio Social ahí?
 - Maestría con el Dr. Vicente B., esta fue su vinculación directa. Había tomado clases con él, en la Licenciatura.
 - Al equipo le llaman comebasura pero en realidad no se llama comebasura.
 - Le dieron a escoger entre dos proyectos.
 - Quiere ser ingeniero de producto y el proyecto va por esa línea.
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - No entiende qué está pasando y ni cómo funciona.
 - No entiende la organización del Centro y de que son las reuniones.

- No ha tenido contacto con demás del proyecto.
 - No sabe ni siquiera si está inscrito al Centro.
 - No ha tenido contacto con el Lic. Joshua M. ni Usuario 1, no los ubica.
4. **ACTIVIDAD**, ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?
- Tenía la opción de baño seco o comebasura.
 - La presentación con el equipo de trabajo fue por *ZOOM*.
 - El Dr. Vicente B. lo agregó a la carpeta de comebasura para que ahí viera lo que tenían avanzado.
 - Las juntas son lunes, miércoles y viernes y en esas juntas lo presentó y le dijeron sus tareas.
 - No lo agregaron al grupo de *Whats App* del CDMIT, le enviaron un correo para recopilar sus datos por parte del Lic. Joshua M. pero no se dio un seguimiento pues contestó 5 días después.
 - Todo es en línea
 - Trabaja con los Doctores: Vicente B., Alejandro R. y Pilar C.
 - Al conocer el proyecto le gustó mucho y le gusta trabajar con una empresa externa.
 - No es bueno para hablar al inicio en la presentación con todos.
5. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No) Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?
- Trabajan en equipo.
 - Le dicen al inicio que harán, esta muy definido.
 - Se comunican todo por las sesiones de *ZOOM*.
 - Tiene una buena comunicación con su compañero Manuel.
 - Ubica por una reunión a otros dos equipos.
6. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Si tiene duda se espera a las reuniones de su equipo o habla con sus compañeros si es tipo administrativo.

7. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de ella y la tuya?
- Él siente que el CDMIT es algo muy ambiguo.
 - Cuando él estaba en ingeniería tenía amigos que estaban en el CDMIT pero solo ubicaba que tenían proyectos y que estos estaban dentro del Centro.
 - Solo conoce de vista a algunas personas y proyectos porque se pudo meter a un seminario.
 - No puede asistir a los seminarios los jueves porque es a la hora de sus clases.
8. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)
¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
9. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**
¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? NO APLICA
10. ¿Cómo experimentaste tu onboarding en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)
- NEGATIVO: se distrae mucho trabajando en línea y siente que todo es más lento.
 - NEGATIVO: se pierde el tiempo en tener retroalimentación.
 - POSITIVO: tienes autogestión.
 - Hay oportunidad de tener iniciativa y ser autodidacta.
11. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?
- Le gustaría que los representantes del CDMIT se presenten, digan la función general y también de cada equipo dependiendo del que estés.
 - Tomar en consideración de los horarios de las reuniones.
 - Se sienten integrado en el equipo de trabajo pero no integrado al CDMIT.

Entrevista a integrante con antigüedad

Respuestas del Estudiante 4

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer ser parte del Centro?
 - En 4to semestre vió carteles en la Facultad de Ingeniería, fue a una reunión informativa en el kinder (un piso en el Posgrado, aún no existía el CIA).
 - No entró en ese momento porque no le quedaba el horario en que se reunían.
 - Una de sus amigas si entró, hizo su Servicio Social y tesis en el Centro.
 - Luego, otro de sus amigos también se integró, participo en proyectos, hizo Servicio Social y tesis.
 - El Dr. Vicente B. fue su profesor.
 - Entró al Posgrado de Ingeniería y el Dr. Vicente B. fue su tutor.
 - Fue de las primeras personas en el equipo de Vehículo Último Milla (primero el proyecto se llamaba Vehículos personales).
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - Al principio parecía inalcanzable, ahora no lo quiere soltar.
 - Su estancia fue feliz
 - Está agradecida, le permitió crecer, desarrollar habilidades y aptitudes. Desarrollar un proyecto con Stanford.
4. **ACTIVIDAD** ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?
 - Entró desde el 2018.
 - “Es difícil ser los nuevos”.
 - No había tanta convivencia al principio.
 - Después se convirtió en espacio social.
 - No tenían clave para entrar, Usuario 1 les llamó la atención una vez porque no los conocía.
 - Se adueñaron del espacio, se los dió el Dr.

- A principio o finales del semestre arreglan los espacios para las personas que entran pero cuando entraron ellos (3 personas) no hicieron mucha reorganización.
 - “Entrabamos por la última puerta para evitar socializar con los demás”.
 - En un seminario 2 o 3 semanas después de que entraron, los presentaron y les presentaron a los demás pero no se le grabaron los nombres y caras.
 - En su 1° semestre fueron muy tímidos.
 - Todo le preguntaban a Usuario 1.
 - Rompieron el hielo al pedir cosas a otras personas.
 - La mayoría de los demás si se prestaban para romper el hielo. Sobre todo los de Doctorado.
 - El Dr. Vicente B. es muy accesible y buena onda
5. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No)
Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?

- Comenzó con Vehículos personales. Después Stanford.
- Al final y donde fue más tiempo en el proyecto VUM.
- Al principio fue parte del desarrollo del VUM después ya se enfocó en su tesis.
- Si trabajan en equipo.
- No hay líder como tal.
- Usan un grupo de *Whats App*, *Telegram* (hace tiempo) porque esta encriptado, *Google Drive* y su teléfono (llamadas o mensajes).
- Se apoyan entre ellos.
- Conoce de los otros equipos por el tiempo que lleva ahí y por los seminarios.
- Las personas pueden rotar entre proyectos.

PREGUNTA EXTRA: ¿Tú le dabas la bienvenida a los nuevos en tu equipo? ¿Cómo?

- Sí, a algunos.
- Presentaba a los demás. Hablaba con ellos para tratar de romper el hielo.
- Les explicaba cómo trabajaban.
- Luego Usuario 1 se asomaba con los nuevos y les pedían que explicaran de qué iba el proyecto aunque no se fuera a quedar ahí la persona.
- Veía que a los nuevos si les cuesta integrarse y ve que como son de Licenciatura el CDMIT no es su prioridad.

- es difícil integrarlos también porque luego entran en momentos muy difíciles para el equipo como prototipos, etc. en esa parte todos están en llamas.
6. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Pregunta al Dr. y/o al Usuario 1.
7. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de el o ella y la tuya?
- Sus dos amigos, pero no le contaron algo en específico.
8. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)
¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
- Ella considera que su bienvenida fue buena.
 - Su integración fue lenta pero ya que rompió el hielo fue muy buena. Le gusto mucho ser parte del CDMIT.
 - Hubiera sido mucho mejor si los demás fueran a decir “Hola” y presentarse.
 - Que le hubieran dado información sobre procesos administrativos como los presupuestos.
 - Se sentía perdida con el proceso del dinero.
 - Le gustaría que el día que llegas que te dijeran “Esto es el CDMIT, nos dedicamos a esto. Usuario 1 hace esto..., el Lic. Joshua M. hace esto...”.
 - Ella no sabía, por ejemplo, que iban a pedir mucha ayuda del Lic. Joshua M. durante todo el proceso de un proyecto..
 - SEMINARIOS muy importantes (para algunos es obligatorio).
 - Le gustaría que hubiera actividades de fin de semestre, de navidad, etc.
 - Cuando llegues te digan que hay en el CDMIT, pues descubrió que había cafetera en el último semestre.
 - También hacía saber el calendario para hacer limpieza en el Centro y que le toca a cada equipo.

- Que les dijeran cuáles son las áreas de trabajo y que pueden hacer en cada una.

PREGUNTA EXTRA: ¿Les enseñan a usar las máquinas?

- No, otras personas de ahí les enseñan o otras personas lo hacen. No pueden usar los laboratorios porque están muy controlados y no tienen una capacitación previa para usarlos. Los prototipos los hacen con cartón o madera, para poder hacerlos ellos en el 4to piso. Si necesitaban hacer otra cosa más especializada lo hacían en el CIDI.

Hallazgos:

- Actividades para hacer integración en los eventos sí podrían servir. Podrían ser a principios del semestre para reforzar la convivencia de los que ya están e integrar a los nuevos.
 - Capacitación para el uso de máquinas es importante y podría ser una buena manera de integrar a los nuevos.
 - La delimitación de áreas de trabajo será en conjunto con los de áreas de trabajo y mobiliario.
9. PREGUNTAR solo si empezó en presencial. ¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia?. **NO APLICA**
 10. ¿Cómo experimentaste tu onboarding en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (positivo/negativo) **NO APLICA**
 11. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?

Gracias :)

Entrevista a integrante de nuevo ingreso

Respuestas del Estudiante 5

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.

2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer hacer tu servicio social ahí?

- Por medio de la página web Servicio Social UNAM.
- Porque le contó uno de sus amigos en la Facultad.
- Mandó un correo al Dr. Alejandro y a Usuario 1.
- Leyó una descripción de lo que se hacía y le interesó, le gustó que ya no era tanta teoría.

3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?

- Él siente que si hay una espíritu de comunidad bueno.
- Tiene confianza con Usuario 1 (su líder de proyecto) de preguntar cualquier cosa.
- No se siente criticado.
- Sí siente apoyo por parte de sus compañeros, puede preguntar algo y sí le responderán.

4. **ACTIVIDAD**, ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?

- Primero se presentó Usuario 1 en una reunión de *ZOOM* y le preguntó qué rama de la ingeniería era lo que más le gustaba.
- Usuario 1 le explicó que era el CDMIT, de lo que iba el proyecto y el avance de todo lo que se llevaba del proyecto.
- Está trabajando en dos proyectos: Cleto Reyes y el brazo que cierra el refrigerador.
- Quedaron en los días que se iban a reunir, le preguntaron si los horarios le quedaban.
- Ellos si se han conocido en persona y lo presentaron ese día otra vez.
- Lo unieron a una carpeta de *Google Drive*.

4. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (SI/NO) Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?

- Está en grupo de *Whats App* por equipo y dentro de todo el CDMIT.

- Su principal fuente de comunicación es *Whats App*.
 - Su trabajo es en equipo.
 - Usuario 1 gestiona el cómo se van a dividir los subequipos de trabajo dentro del mismo equipo dependiendo tus gustos o tus facilidades.
 - No tiene una comunicación con otros equipos pero hay seminarios de presentación y si ha asistido, le gusta. El Lic. Joshua M. lo presentó en uno.
 - No tienen contacto con el Dr., su contacto general es Usuario 1.
5. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Si tiene duda de su trabajo dentro del equipo lo pone en el grupo de *Whats App* y todos contestan.
 - Usuario 1 le dijo que si tenía cualquier duda mandara mensaje.
 - Si es algo más puntual le manda correo directo a Usuario 1.
6. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de él o ella y la tuya?
- Su compañero hizo ahí su Servicio Social y siempre contaba que todos era muy amables, le tocó presencial por lo que a le lo recibieron en el primer piso y flexibles en horarios.
 - No le enviaron un correo de bienvenida o algún tipo de material.
 - La diferencia principal es que con su compañero fue presencial, la comunicación es muy lenta.
 - En su visita al CIA (era una prueba) solo le enseñaron el lugar donde hicieron las pruebas.
 - Tomaron medidas por el COVID en la visita. Cubrebocas y careta.
7. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)
- ¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
- ¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
- ¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?

- Al inicio le imponía un poco conocer a más gente y se sentía un poquito perdido.
- Tenía miedo de saber si él en realidad iba poder aportar algo al equipo.
- “El CDMIT me ha aportado mucho de manera profesional”.
- Mejoras: Guía práctica para explicar cosas puntuales o preguntas frecuentes. Fechas del ciclo y explicaciones administrativas.
- Si le gustan los seminarios, siente que sí sirven para saber que hacen en el CDMIT y el alcance del Centro.
- Hubiera estado padre una guía práctica, una infografía para explicar las dudas más puntuales.
- “Estas son las fechas de ciclo, tienes que hacer bitácoras, explicar lo administrativo, herramientas, etc.”

8. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**

¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? NO APLICA

9. ¿Cómo experimentaste tu onboarding en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)

- La comunicación es más difícil.
- “No conocerlos de sopetón es bueno pero después es difícil conocerlos”.
- “Es más lento explicar tus dudas e ideas”.
- No siempre puedes contactar a tus equipos (no le ha pasado pero ha escuchado).

PREGUNTA EXTRA: ¿Cómo describirías a tu equipo con tres adjetivos?

- Dedicado, creativo, bien hechos.

10. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?

- Le gusta poder ser escuchado, siente bonito. Él sabe que su equipo está bien pero realmente no sabe si los otros están igual y le gusta saber que se preocupan.
- Él si piensa seguir en el CDMIT si se puede, como seguir con su tesis (con el proyecto del refrigerador) y otras oportunidades.

Gracias :)

Entrevista a integrante con antigüedad

Respuestas del Estudiante 6

1. Pedirle que llene una ficha en *Miro* de datos generales: Nombre, edad, Licenciatura, Facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
2. ¿Cómo te enteraste del Centro? ¿Qué te motivó a querer entrar al CDMIT?
 - 2 tipos de entradas: por el Dr. Alejandro R., lo conoce desde hace mucho tiempo, le contaba todo lo que hacía dentro y sobre el Diseño Industrial.
 - Una vez en la prepa fue con él a su área de trabajo para conocer el Centro.
 - En 5to semestre (2016) de DI la invitó a participar en el proyecto (era muy ingenieril).
 - Regresó de intercambio y él le ofreció firmar todo, comenzó su tesis con proyecto del Toks, los ingenieros la apoyaron en todo.
3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - Tiene un sentimiento bonito de CDMIT, fue su familia y apoyo de cierta manera.
 - Son abiertos (su equipo).
 - El CDMIT es espacio muy diferente a la Facultad de Ingeniería, un poco similar al CIDI.
 - Es un espacio con libertad, en confianza y ameno.
 - Se queda en el Centro por su equipo.
4. **ACTIVIDAD**, ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?
 - No fue en el CDMIT, fueron a hacer una entrevista de su proyecto con los clientes.
 - Entró, llegaron a los chicos y los presentaron.
 - No le presentaron a nadie de administrativos.
 - Conoció al Lic. Josh M. solo de pasada.
 - Al inicio no socializaba y le daba pena.
 - El CDMIT es super multi generacional y hay personas de todos los niveles de estudio.
 - No le dijeron cuales eran sus tareas específicas.

- Desde ese día su equipo quedó de mandar todo lo que tenían de su proyecto.
 - Le explicaron los horarios, cómo funciona esto, registro de huella y foto de gafete. Al grupo de CDMIT se tardaron mucho en agregarla.
 - Ella nunca estuvo en el grupo de líderes de proyecto al inicio.
 - No conoce a todos los integrantes del Centro.
4. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No)
Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?
- Está en dos proyectos. Solo debería estar en uno.
 - Cada equipo está muy dividido.
 - Fue líder de proyecto porque todos se fueron de intercambio y era la única que quedaba en eso y la que tenía mas experiencia.
 - La pandemia pospuso proyectos.
 - Regresó un mecatrónico y cambiaron de liderazgo, se hizo un consenso para elegir líder y el Dr. Alejandro R. le dijo que necesitaban un líder (todo es muy informal).
 - Se hacen reuniones por área.
 - Acordaban 1 día a la semana para hacer junta y que todos puedan.
5. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Si necesitas a alguien urgente vas al 4to piso y preguntas por él.
 - Su “coach” es Usuario 1.
 - Ella al haber estado ahí varias veces igual ofrece ayuda.
 - Usuario 1 da confianza por su experiencia.
 - La comunicación es en virtual por COVID y se han visto dos veces, pero un relajo.
 - Pero es más rápido y ágil las juntas ahora.
6. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)
Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de el o ella y la tuya?

- No pero sabe que antes sacaban convocatoria para el CIDI.
 - Ha visto que personas dan el tour a los de nuevo ingreso.
 - Usuario 1 les pide que expliquen los proyectos.
7. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)
- ¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
- ¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
- ¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
8. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**
- ¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? NO APLICA**
9. ¿Cómo experimentaste tu *Onboarding* en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)
- No experimentó su bienvenida en línea.
 - Muchas cosas positivas, antes perdían mucho tiempo.
 - Ahora marcan horarios.
10. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?
- Cuando entró le toco una partida de rosca, fue una bienvenida bonita.
 - “Todos entramos con ese miedo de que todos son unos genios y nosotros no”.
 - “No me sentía en confianza de usar el microondas, el refri, el baño”.
 - Se preguntaba “¿Yo que soy aquí?”.
 - Su perspectiva es que son super estructurados en Ingeniería con el “tú”.
 - Es algo difícil al entrar a un lado con comunidad y donde ya todos se conocen.
 - No entraba por la puerta principal.
 - Defienden mucho su espacio.
 - 4to piso tierra de nadie.
 - “Va mucha gente a buscarnos”

Gracias :)

Entrevista a integrante de nuevo ingreso

Respuestas del Estudiante 7

Objetivo de la sesión: Obtener datos generales sobre el alumno de nuevo ingreso, información específica sobre lo que piensa del Centro y cómo fue su primer día. Así mismo, conocer su experiencia personal de su proceso de *Onboarding* y sus pensamientos sobre él y sugerencias.

1. Pedirle que llene una ficha en miro de datos generales: Nombre, edad, licenciatura, facultad, proyecto o asunto que está desarrollando y fecha de integración al CDMIT.
 - Está haciendo su Maestría.
 - Tutor, Dr, Alejandro R.

2. ¿Cómo te enteraste del Centro?
 - Hizo su servicio en el CIA pero no conocía al Centro.
 - El Dr. Alejandro R. le presentó el proyecto y otros más, le gustó. Probó 2 semanas y si se quedó.
 - Su tutor le dijo que ingresara y le pidió al Lic. Josh M.(quién iba de paso) que lo diera de alta.
 - Su tutor apenas lo metió al grupo de *Whats App* del CDMIT.
 - No había entrado a un seminario.
 - Hace 3 semanas entró.
 - Cuando entro ya estaban establecidos los horarios de las juntas.

3. ¿Qué piensas del CDMIT hasta ahora?
 - Buena convivencia.
 - Compromiso.
 - Cumplen lo que dicen que harán.
 - Sorprendido por lo del punto anterior.
 - Son responsables.

4. **ACTIVIDAD,** ¿Cómo fue tu primer día en el CDMIT? (línea para *Journey Map* en *Miro*) Si no lo menciona ¿Tu *Onboarding* en grupo o solo fuiste tú?

- Fue una platicuita sobre lo que hacía el Dr. y los proyectos que tenía.
 - Conoció al Dr. Alejandro R. en la licenciatura.
 - Desde el principio le dijeron qué iba a hacer exactamente.
 - Sentía incertidumbre.
4. ¿En qué área te encuentras? ¿Qué es lo que haces dentro de ella? ¿Cómo es la dinámica de trabajo en el área en que estás? ¿Trabajan en equipo? (Sí/No)
Si es afirmativa: ¿Cómo y cuándo conociste al equipo? ¿Cómo entablan comunicación? ¿Hay comunicación entre áreas de trabajo? ¿Cómo se organizan internamente en tu área de trabajo?
- Tienen juntas los lunes, miércoles y viernes. Todo el equipo, presentan avances y dan retroalimentación.
 - Trabajan en grupos pequeños.
 - Él está en el área de diseño. Plasma ideas con la retro y van avanzando.
 - El Dr. Alejandro R. le preguntó sus horarios y dependiendo de eso le dijo que proyectos se reunían a ciertas horas.
 - Si le quedaron los horarios y se acopló.
 - Hay libertad de expresión.
 - Si hay comunicación entre áreas en esas juntas. Preguntan para saber si lo que están haciendo no interfiere con lo de los demás.
 - Con la carpeta de *Google Drive* y el apoyo del Dr. Alejandro R. se puso al tanto de todo.
 - Está en dos grupos de *Whats App*: Ferreros y Todos CDMIT.
5. ¿Qué haces cuando tienes alguna duda en tu trabajo?
- Le pregunta a Francisco “Ílder”, es maestro.
 - O al Dr. Alejandro R.
 - Si son dudas administrativas al Dr.

EXTRA: ¿Conoce a Usuario 1? ¿Tienes contacto con el Lic. Joshua M.?

- Seminario semana pasada topó de vista a Usuario 1.
 - No conoce a Usuario 1 y al Lic. Joshua M. muy poco.
6. ¿Conoces a alguien que haya ingresado al CDMIT antes que tú? (Sí/No) Si es afirmativa ¿Te contó cómo fue su bienvenida o primer día? (Sí/No)

Si es afirmativa ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre las de él o ella y la tuya?

- Si a Josué P. tiene más tiempo en la maestría. Está en 3er semestre.
- No le contó nada. No sabía que ahí estaba Josué P. hasta que entró al grupo *Whats App*.

Hallazgos:

- Tienen dudas sobre qué es el CDMIT, pero el seminario si ayuda.
 - No le quedan los horarios de los seminarios. La clase de la semana pasada terminó antes y por eso pudo entrar.
7. **ACTIVIDAD** Coloca un *post it* con tu nombre en la carita que más describa tu satisfacción con tu bienvenida. (*Miro*)
- ¿Podrías explicarnos por qué colocaste tu *post it* ahí?
- ¿Qué es lo que más te gustó de tu *Onboarding*?
- ¿Qué crees que podría mejorar de tu *Onboarding*? ¿Cómo se podrían hacer esas mejoras?
- Se siente confundido, le falta por descubrir qué es el CDMIT.
 - Está a gusto, se siente integrado a su equipo.
 - Cree que hace falta explicar qué es el CDMIT, quiénes son sus integrantes que hacen/sus funciones, presentarlos, más información.
8. **PREGUNTAR solo si empezó en presencial**
- ¿Cómo experimentaste el cambio de presencial a completamente en línea por la pandemia? **NO APLICA**
9. ¿Cómo experimentaste tu *Onboarding* en línea? ¿Qué es lo más difícil de trabajar en línea? (Positivo/Negativo)
- Le gusta cómo están trabajando en línea.
 - Hay confusión de comunicación.
 - Considera que es difícil plasmar ideas (dibujos) en línea. Ideas y caminos diferentes*.
 - Pierden tiempo.
 - En su perspectiva trabajar en línea reduce las barreras de conocer personas. En presencial hay menos oportunidades de conocer más personas.

*Tal vez con herramientas especializadas como apps de dibujo compartidas o algo así puedan mejorar esto.

10. ¿Algo más que nos quieras platicar sobre tu experiencia cuando entraste?

Gracias :)

Anexo C) Board de MIRO. (Diseño temático 2021-1)

En este link mostramos el trabajo que realizamos a lo largo del semestre 2021-1 en la asignatura de Diseño Temático.

https://miro.com/app/board/uXjVODB3_So=?invite_link_id=967656911636

Anexo D) Hallazgos de investigación. (Diseño Temático 2021-1)

En este link mostramos el diagrama que realizamos de los hallazgos de investigación del Centro, en la plataforma de *Miro*.

https://miro.com/app/board/uXjVODB13do=?invite_link_id=389190811172

Anexo E) Resultados de encuesta cualitativa y cuantitativa

En Noviembre del 2021 realizamos una encuesta por medio de Google Surveys con el objetivo de conocer la perspectiva de los integrantes del Centro con respecto al mismo Centro y conocer su experiencia dentro de él. Con esta encuesta recopilamos datos

cualitativos y cuantitativos que nos dieron pauta para desarrollar varios puntos de este trabajo de tesis como: conocer la población del Centro, definir los Principios del CDMIT y completar los hallazgos sobre su comunidad, entre otros.

A continuación, presentamos la descripción de la encuesta, las preguntas aplicadas y los resultados obtenidos.

Hola, somos Aneli Rangel e Ixchel Barreiro alumnas del CIDI. Estamos desarrollando nuestro proyecto de tesis “Onboarding CDMIT”, queremos saber tu percepción sobre el CDMIT en cuanto a tu experiencia como miembro del Centro por lo que agradeceríamos mucho tu ayuda contestando las siguientes preguntas.

Los datos se mantendrán confidenciales y las respuestas se usarán únicamente con fines del proyecto.

Sección introductoria

1. Escribe tu nombre:
Datos no autorizados para ser compartidos.
2. Eres...

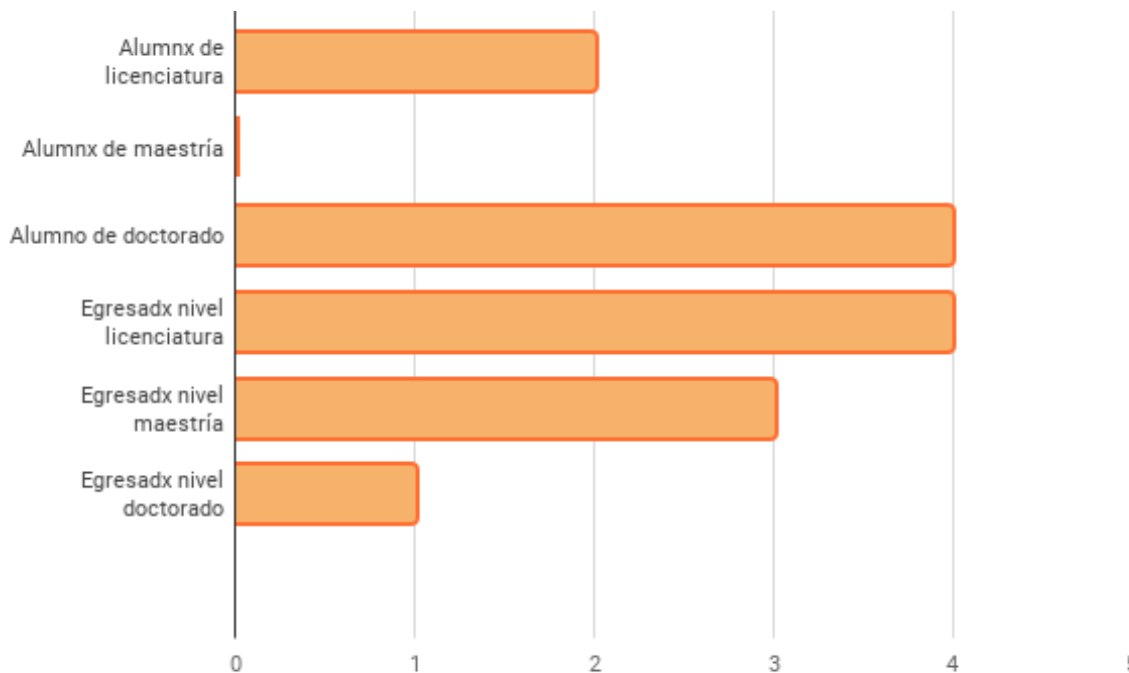


Figura 112. Anexo E). Pregunta 2: nivel académico. Noviembre 2021.

3. ¿Qué estudias o qué título tienes?

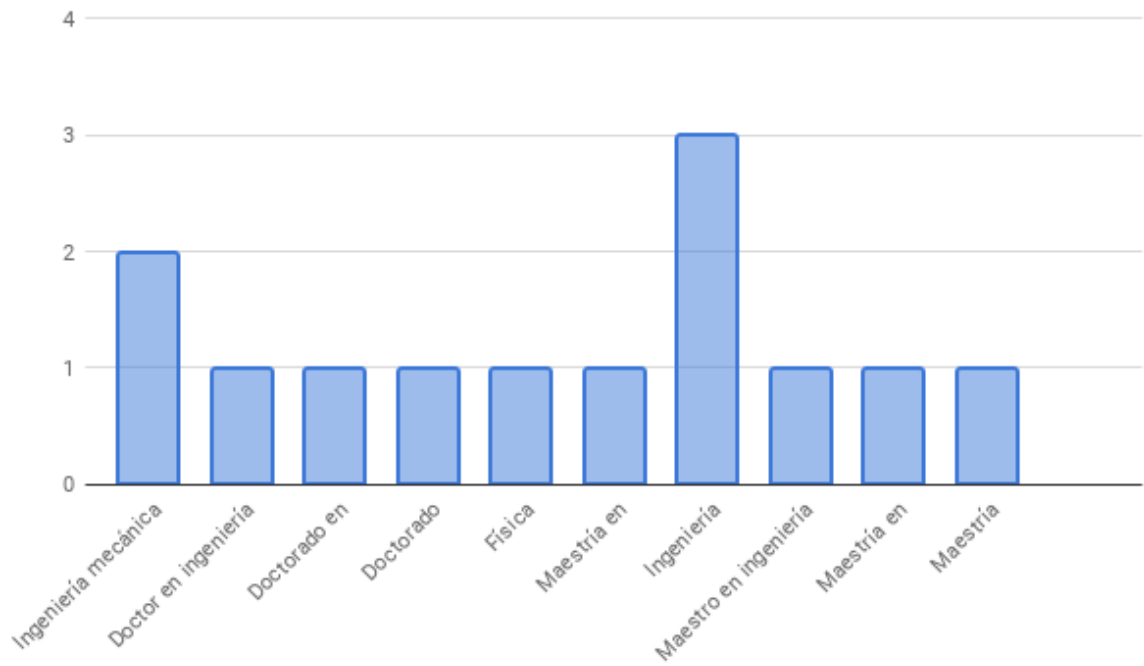


Figura 113. Anexo E). Pregunta 3: título académico. Noviembre 2021.

4. ¿Desde de qué año eres parte del CDMIT?

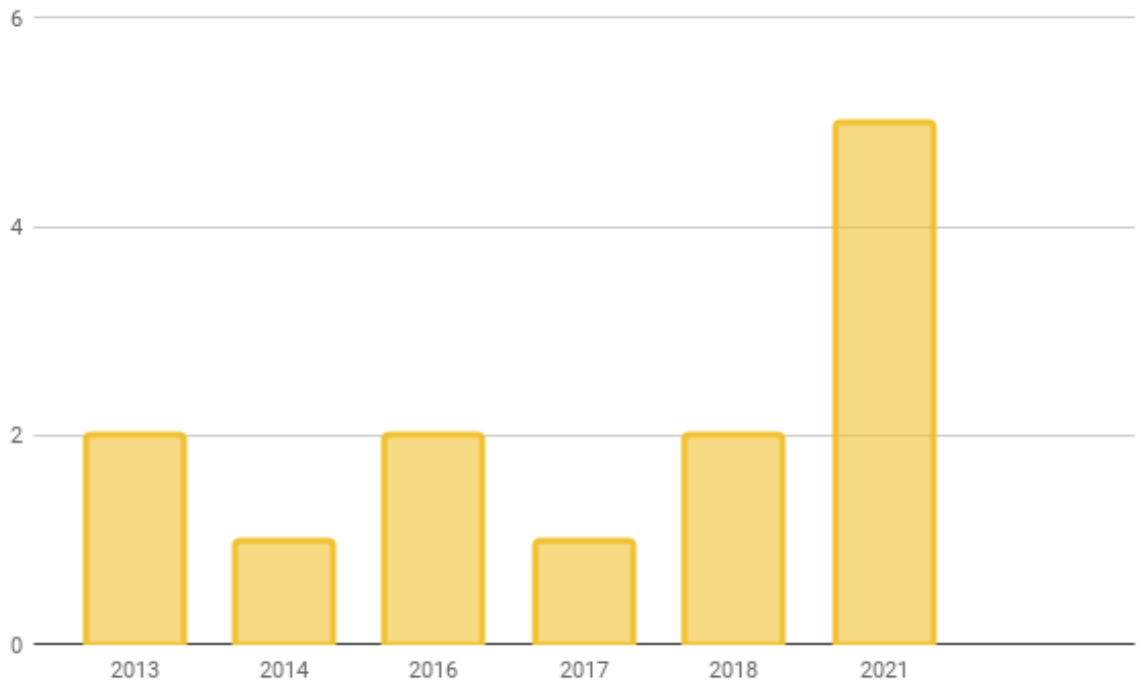


Figura 114. Anexo E). Pregunta 4: año de ingreso al Centro. Noviembre 2021.

5. ¿Conocías al CDMIT antes de integrarte a él? (Sí/No) ¿Cómo te enteraste de su existencia?

- No, por medio del Dr. Vicente B.
- Sí, a través de la Dra. Pilar C. y la clase del Dr. Alejandro R.
- Sí, otros amigos de generación habían hecho Servicio Social o tesis aquí.
- No conocía al CDMIT propiamente pero había escuchado de los proyectos que el Dr. Alejandro R. hacía con la industria así que lo busqué personalmente y me pidió inscribirme a su clase “diseño del producto” para empezar a trabajar con él.
- Sí, estuve también de 2014-2015 en un proyecto con el INAH.
- Sí. De clases y pláticas con compañeros.
- No, me enteré por medio de una amiga ingeniera.
- Sí, lo conocí por mis profesores de últimos semestres.
- No.
- No y me enteré por el Dr. Vicente B.
- No, me enteré de él gracias a las clases del Dr. Alejandro R.
- Sí. Me enteré porque el Dr. Alejandro R. nos platicaba de los proyectos cuando estaba en primer semestre.
- No. Al ingresar al doctorado.

6. Como miembro del CDMIT ¿Has participado en...?

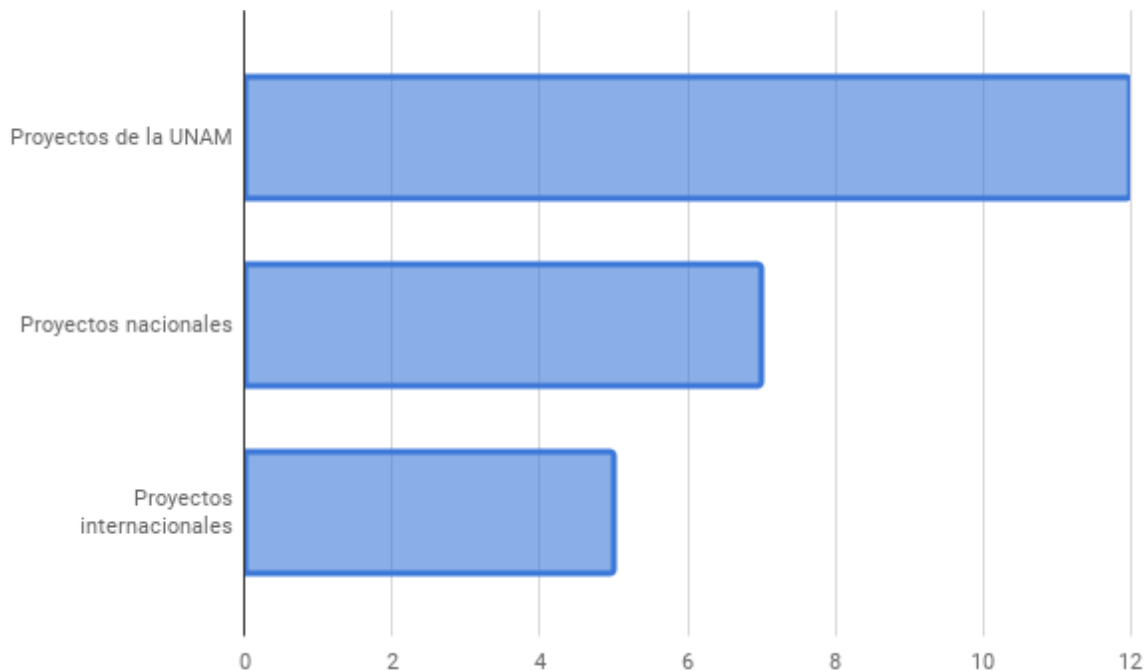


Figura 115. Anexo E). Pregunta 6: tipo de participación en el Centro. Noviembre 2021.

7. ¿Qué roles has tenido dentro del CDMIT?

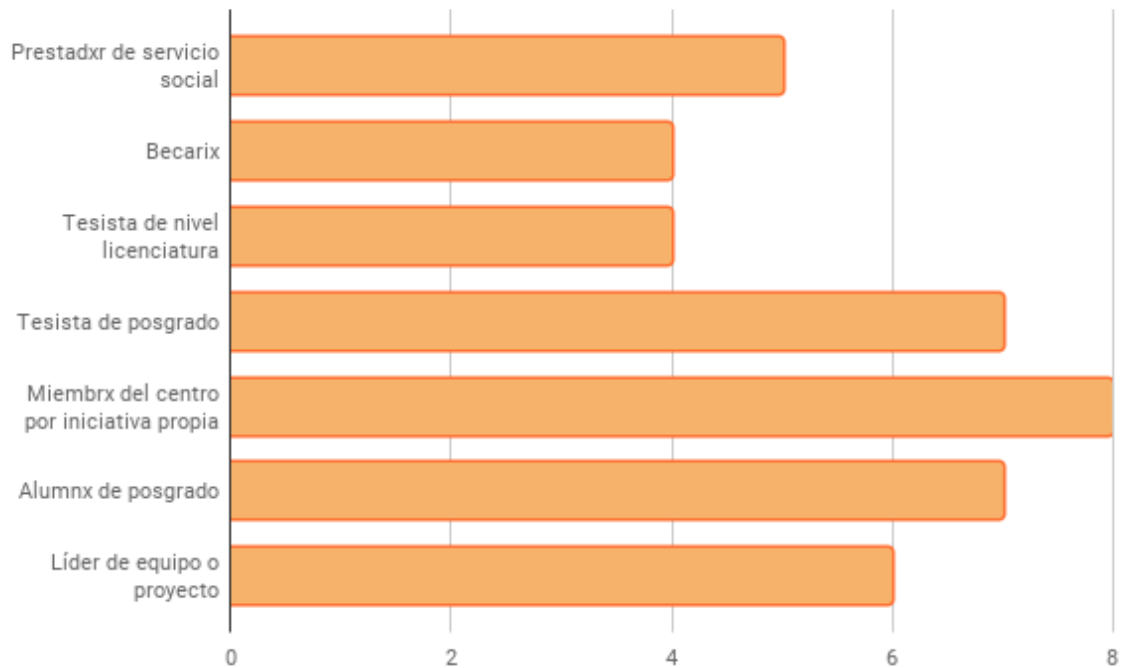


Figura 116. Anexo E). Pregunta 7: roles dentro del Centro. Noviembre 2021.

8. ¿Cuál consideras que es la labor más importante del CDMIT?

- Fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución, relacionado a la investigación y desarrollo integral de los ingenieros.
- Presentar problemas reales a los alumnos o participantes de los proyectos que hacen tangibles distintas áreas de la ingeniería que se abordan durante la carrera.
- Formar ingenieros líderes en desarrollo de proyectos de innovación y tecnología.
- Para mí la labor más importante es acercar a los alumnos al desarrollo de proyectos reales para que puedan aprender sobre la interacción con la industria y la manera en que ésta se maneja para que tengan el conocimiento (aunque sea breve) una vez que egresen y decidan salir al mundo laboral.
- Formación de recursos humanos, investigación, desarrollo y explotación tecnológicas.
- Formar ingenieros que se especializan en crear productos o servicios.
- Innovar.
- Fomentar el desarrollo de proyectos, innovación y vinculación de la comunidad de la UNAM.
- Desarrollo de un banco de pruebas de sellado continuo.

- Crear diseño funcional e innovador.
- Ser un Centro que brinda soluciones tecnológicas a la industria privada y al mismo tiempo implicar a jóvenes estudiantes y profesionales para aprender del proceso.
- La formación de diseñadores a través de proyectos de innovación.
- Innovar. Generar y compartir conocimiento. Red de apoyo para la investigación, investigadores y desarrollo.

9. ¿Consideras que el CDMIT te ha ayudado a crecer tanto personal como académicamente? (Sí/No) ¿Por qué?

- Sí, porque me ha ayudado a conocer las metas a las que han llegado egresados de la Facultad.
- Sí, porque aquí desarrollé los proyectos con los que me titulé de la Licenciatura y Maestría, también desarrollé otros proyectos, en la parte personal: conocí a varias personas con quienes llevé una muy buena amistad y son importantes para mí.
- Definitivamente, me ha brindado oportunidades y responsabilidades para colaborar en proyectos que retan mis habilidades sociales, de Ingeniería y profesionales.
- Si me ha ayudado, en el CDMIT he aprendido infinidad de cosas que no sabía en el ámbito académico y que se puede aplicar al ámbito laboral también. Puedo decir que personalmente me ha llevado al límite y de esto he obtenido buenas experiencias y aprendizaje.
- Sí, me ha permitido explorar temas de mi interés y profundizar en ellos. Me ha permitido desarrollar otro tipo de competencias más allá de lo académico.
- Si. Interpretar requerimientos, trabajar en equipo, tener experiencia en proyectos reales.
- Sí, he tenido que desarrollar nuevas habilidades y mejorar las que ya tengo.
- Sí, aunque he estado poco he aprendido cómo dirigir mis propias investigación al formar parte de un proyecto.
- Si, porque he aprendido cosas que no imaginaba.
- Si ya que tengo la oportunidad de participar en proyectos de gran nivel.
- Si. Gracias a CDMIT he crecido en ambos aspectos, ahora soy un profesional con gran educación y experiencia real en proyectos de desarrollo.
- Sí. Reconocí mis pasiones laborales y las puse en práctica.
- Sí. Aprendo.

10. ¿Has creado vínculos profesionales con otras empresas gracias al Centro? (Sí/No). ¿Puedes mencionar alguna?

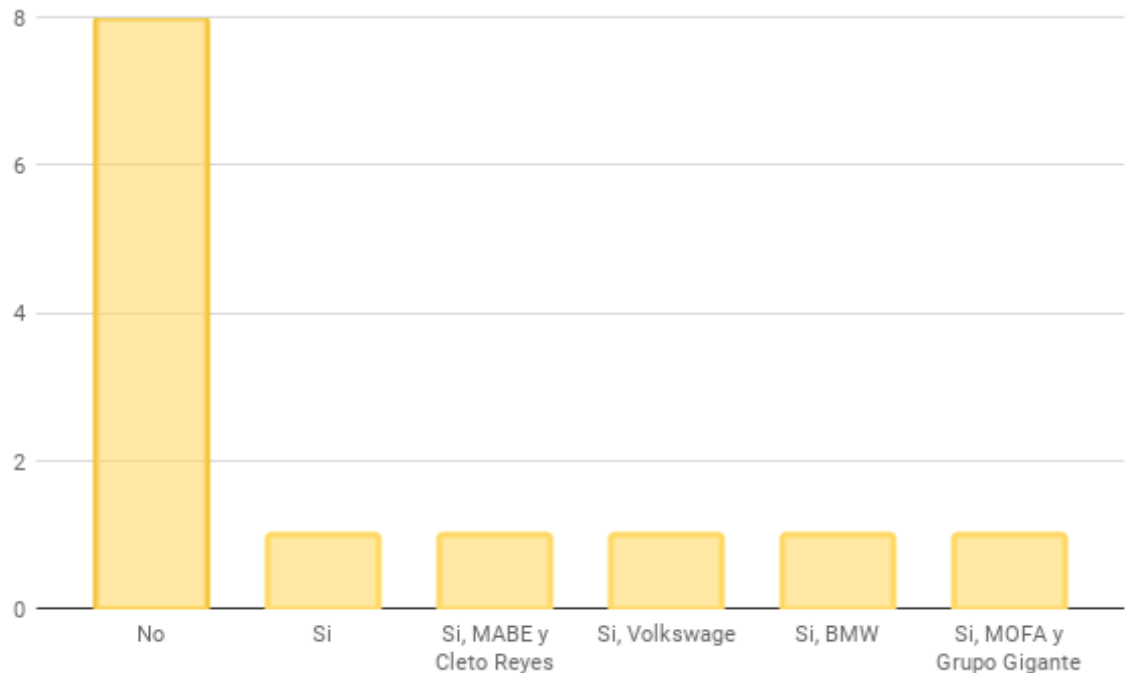


Figura 117. Anexo E). Pregunta 10: vínculos profesionales. Noviembre 2021.

11. ¿Cuáles consideras que son las principales características tienen los proyectos del CDMIT?

- Trabajo en equipo y proactividad.
- Representan oportunidades únicas tanto para aprender como para crecer profesionalmente
- Innovación, Tecnología, Exposición a Idiomas, Vinculación Académica y Empresarial.
- Que son lo más parecido a un proyecto en la industria, con entregables reales, planeación y un equipo multidisciplinario pero desde la academia.
- Innovadores, diversos, trascendentes.
- Aplicación inmediata a la industria. Gran cantidad de conocimientos. Desarrollo de habilidades de comunicación y trabajo en equipo.
- El ser un centro que permite el desarrollo interdisciplinario.
- Tienen aplicación al campo laboral, siguen líneas de investigación orientadas a productos y permiten la vinculación de profesionales, investigadores y expertos y alumnos.

- La innovación, la participación activa de los alumnos y el ambiente dentro del laboratorio.
- Innovación, creatividad.
- Ser proyectos del mundo real llevados a cabo por equipos multidisciplinares.
- Son retos que permiten que los equipos de trabajo exploten su creatividad libremente.
- innovación, resolver problemas reales, desarrollo humano especializado.

12. Si tuvieras que usar 3 palabras para describir al CDMIT ¿Cuáles serían?

- Entusiasmo, tenacidad e inteligencia.
- Libertad, diseño, ingeniería.
- Innovación, Tecnología, Ingeniería.
- aprendizaje, colaboración e innovación.
- Innovación, diversidad, agradable.
- Innovar, compartir, diseñar.
- Creatividad, empeño, responsabilidad.
- Desarrollo, innovación y creatividad.
- Innovación y desarrollo.
- Creatividad, proyección, resolución.
- Desarrollo, tecnología, retos.
- Libre, colaborativo, abierto.
- innovación, colaboración, retos.

13. Cuando piensas en tecnología e innovación ¿Cuál de estas imágenes representan mejor tu idea?

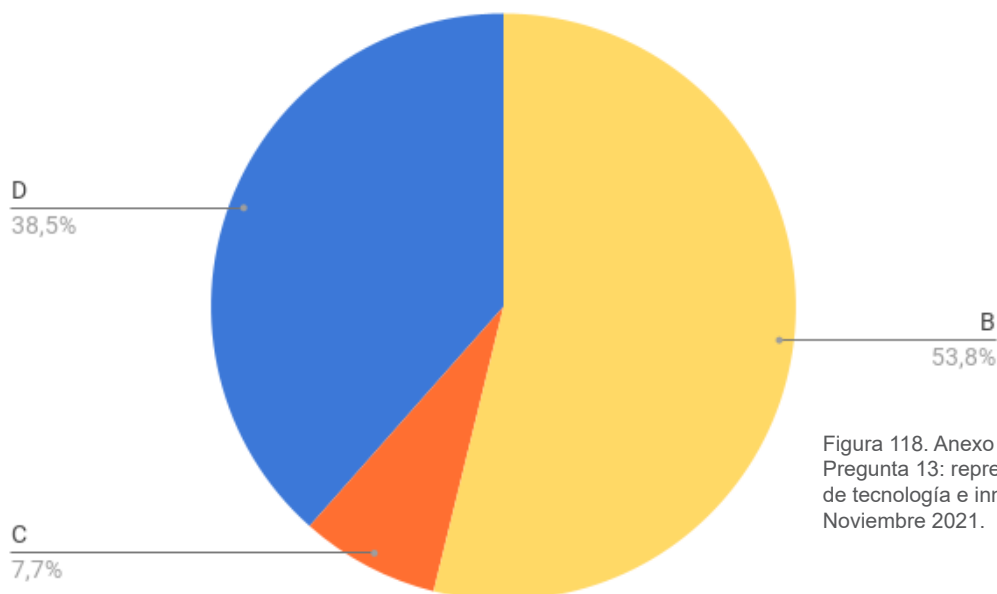
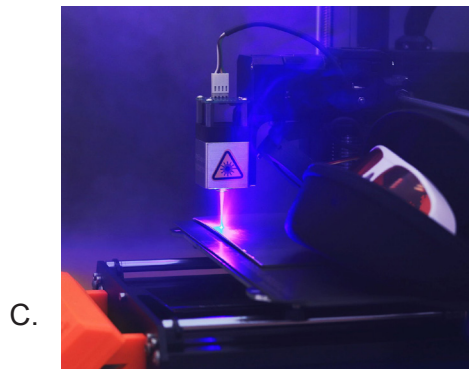
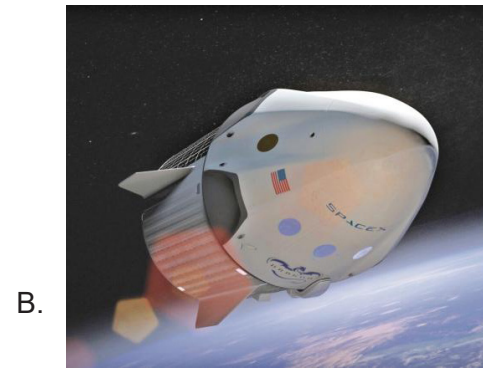


Figura 118. Anexo E).
Pregunta 13: representaciones de tecnología e innovación.
Noviembre 2021.

Imágenes:



14. ¿Cómo consideras que es la convivencia dentro de tu equipo de trabajo?

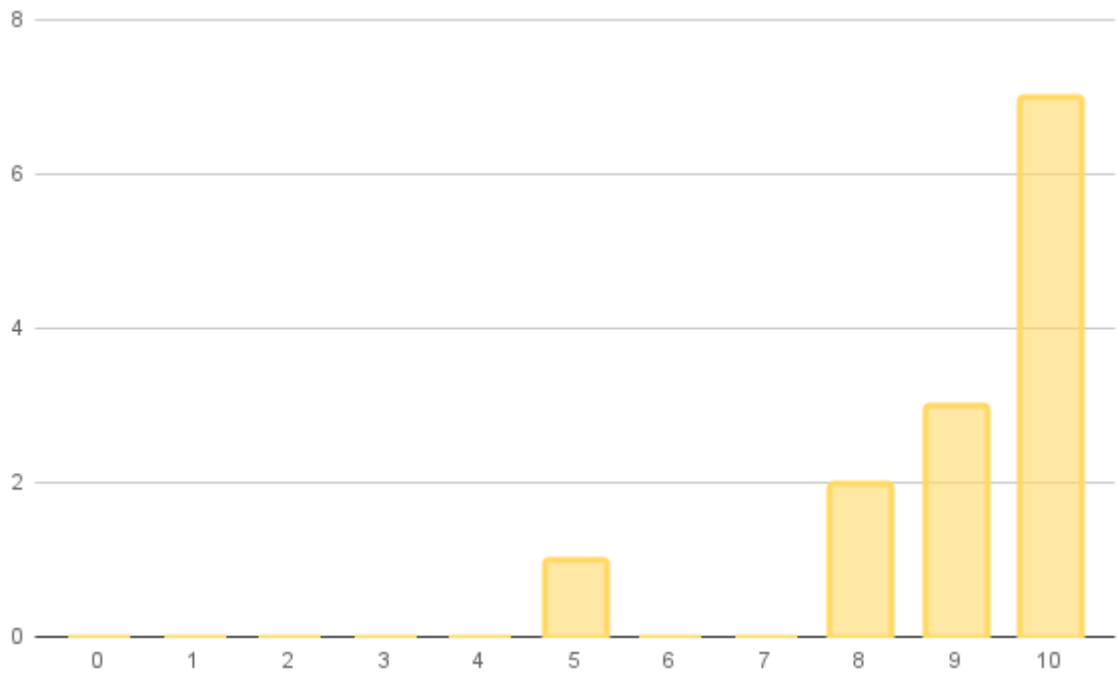


Figura 119. Anexo E). Pregunta 14: convivencia en los equipos de trabajo. Noviembre 2021.

15. ¿Consideras que existen reglas de convivencia presencial dentro del CDMIT? (Sí/No) Menciona algunas.

- Sí, fomentar el respeto con cada uno de los integrantes.
- Sí.
- Mantener limpio y ordenado tu lugar, si estás armando algún prototipo o desarrollando pruebas, recoger y dejar limpia el área donde trabajas y devolver las herramientas a su lugar.
- Sí, de limpieza, respeto, compartir conocimiento y espacio.
- En el tiempo en que he formado parte del CDMIT creo que hay reglas pero no están escritas, más bien se van generando con el tiempo y se adaptan a lo que tenga presente.
- Sí, respeto y no juzgar.
- Si. Respetar el trabajo de los demás. Horarios de reunión.
- No.
- Sí, no formar prejuicios por raza, género, aspecto, orientación sexual, etc. que puedan discriminar a la comunidad o encasillar en estereotipos a las personas.
- Si, saludar a las personas que se encuentran en el laboratorio cuando se llega a él.
- Si ya que se tienen roles de trabajo.
- Si, reglas de sana convivencia, sobre uso de los espacios, uso de gavetas, uso de puertas y accesos.
- Sí. El respeto por las demás personas.
- Supongo que profesionalismo.

16. En los últimos meses de trabajo remoto, ¿Hubo reglas de convivencia estipuladas o mencionadas por los responsables o líderes de proyecto?

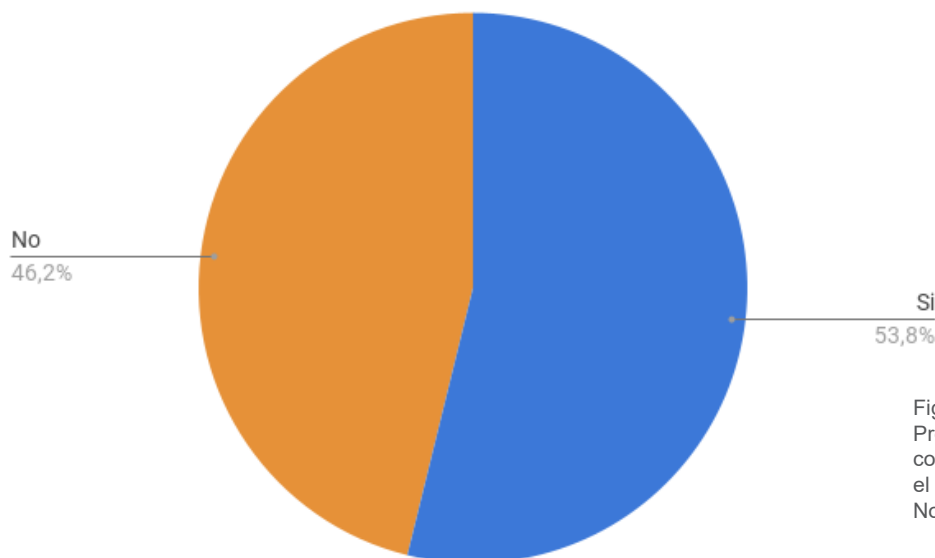


Figura 120. Anexo E).
Pregunta 16: reglas de convivencia durante el trabajo remoto.
Noviembre 2021.

17. Con base a tu experiencia en trabajo remoto ¿Qué factores o reglas consideras fundamentales para una buena convivencia?

- La comunicación.
- Respetar los horarios de los miembros del equipo.
- Respeto de tiempos. No extender durante horas las reuniones.
- Respetar los horarios de las personas y no creer que por estar a distancia trabajamos 24/7, eso para mí ha sido muy importante.
- Priorizar la flexibilidad y los resultados.
- Respetar el tiempo, el trabajo y el espacio de los demás.
- Respeto del tiempo y responsabilidad con los deberes.
- Respeto mutuo entre cualquier persona.
- La sana distancia y el uso obligatorio de cubrebocas.
- La correcta repartición de actividades.
- Ser puntual en las reuniones *online*. Entregar a tiempo el trabajo solicitado. Ser participativo en las reuniones.
- Determinación de horarios de trabajo. Comunicación entre todos los miembros del equipo. Facilitar información sobre el proyecto. Responsabilidad. Empatía.
- Empatía.

18. ¿Consideras que el CDMIT te ha dado la oportunidad de trabajar dentro de tus áreas de interés?

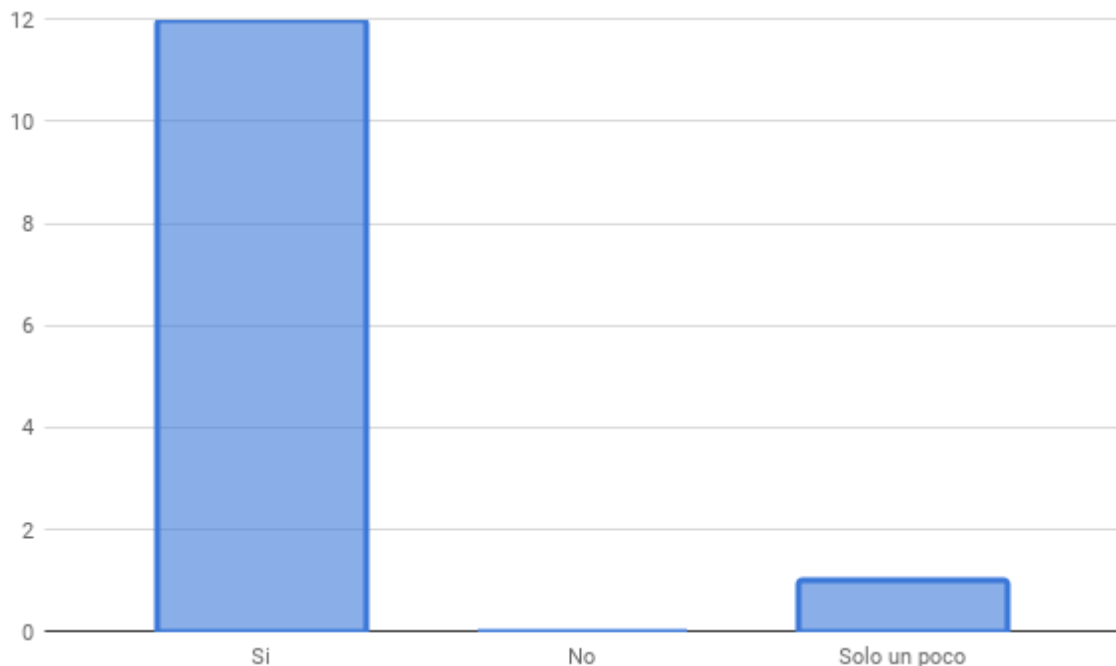


Figura 121. Anexo E). Pregunta 18: oportunidad en áreas de interés de cada integrante. Noviembre 2021.