



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

**IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS PARA EL IMPULSO DE
EMPLOYEE ENGAGEMENT EN EL PERSONAL OPERATIVO
DE OD SITIO APIZACO**

**TITULACIÓN INTEGRAL
INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**PRESENTA:
ITZURY GUADALUPE MÉNDEZ LÓPEZ**

**NOMBRE DEL ASESOR:
MTRA. YVONNE FLORES PIMENTEL**



APIZACO, TLAX., MAYO 2025



Apizaco, Tlax., 27/Febrero/2025

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

ISRAEL JORGE SANCHEZ SANCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	ITZURY GUADALUPE MÉNDEZ LÓPEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
c) Número de Control:	20370846
d) Nombre del proyecto:	IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS PARA EL IMPULSO DE EMPLOYEE ENGAGEMENT EN EL PERSONAL OPERATIVO DE OD SITIO APIZACO.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

A T E N T A M E N T E

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

NORMA ANGELICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.

ASESOR
YVONNE FLORES PIMENTEL

NAAS/mcvh



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418. San Andrés Ahuashuatepec.
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel (241)
4172010 Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnim.mx, tecnim.nix





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, 29/abril/2025

ITZURY GUADALUPE MÉNDEZ LÓPEZ
EGRESADA DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
EN GESTIÓN EMPRESARIAL.
CON NÚMERO DE CONTROL 20371026.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS PARA EL IMPULSO DE EMPLOYEE ENGAGEMENT EN EL PERSONAL OPERATIVO DE OD SITIO APIZACO**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **2 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®



ISRAEL JORGE SÁNCHEZ SÁNCHEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

ccp. Archivo
ijss/Gsc*



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



AGRADECIMIENTOS.

A mis padres,

No encuentro palabras suficientes para poder agradecerles a cada uno por el amor incondicional que me han brindado a lo largo de todo este proceso, ustedes han sido mi mayor soporte.

Gracias por cada sacrificio que hicieron para que yo pudiera llegar hasta aquí, por su paciencia infinita, por creer en mi incluso cuando yo no lo hacía, por enseñarme a nunca rendirme y por demostrarme que el amor y el esfuerzo pueden vencer cualquier obstáculo.

No hay forma de devolverles todo lo que me han dado, pero este logro lo dedico a ustedes, con todo mi amor.

A Dolly,

Gracias por todos los momentos que me regalaste de alegría, compañía y consuelo, tu que estuviste conmigo en cada desvelo, desde esas largas noches de secundaria, hasta las madrugadas de esta etapa. Nunca me dejaste sola, siempre ahí, a mi lado con tu compañía silenciosa y tu amor incondicional que llena mi corazón de paz.

A mi hermano,

Aunque todavía eres muy joven, y este proceso es nuevo para ti, te agradezco el apoyo y tu presencia en mi vida.

A mis amigos,

Gracias por hacer que esta etapa de mi vida se volviera tan especial, por hacer de lo complicado algo mucho más fácil y por los momentos que ahora se convirtieron en anécdotas para toda mi vida.

A One Danone Sitio Apizaco,

Aprecio profundamente el apoyo, la confianza y la oportunidad de integrarme a su equipo, permitiéndome aprender y crecer profesionalmente, fue una experiencia invaluable.

A mi asesora interna

Agradezco su constante apoyo, su paciencia y su conocimiento durante todo el proceso para el éxito de este trabajo.

Y a esa persona especial,

Quiero agradecerte desde lo más profundo de mi corazón, tu apoyo silencioso y tus palabras de aliento en esta etapa de mi vida.

Con cariño, Itzury.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	7
1. MARCO REFERENCIAL	8
1.1 Justificación.....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 Datos generales de la empresa	11
1.3.1 Nombre, dirección y giro de la empresa.....	11
1.3.2 Antecedentes de la empresa.....	12
1.3.3 Filosofía organizacional.....	12
1.3.4 Misión.....	13
1.3.5 Visión	13
1.3.6 Valores.....	14
1.3.7 Organigrama	15
1.4 Planteamiento del problema	16
1.5 Alcances y limitaciones	17
2. MARCO TEÓRICO	18

2.1	<i>Descripción del employee engagement</i>	19
2.2	<i>Teoría de las necesidades de Maslow</i>	20
2.3	<i>Teoría de Herzberg</i>	23
2.4	<i>Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral de Idalberto Chiavenato.....</i>	26
3.	DESARROLLO	28
3.1	<i>Recolección de datos</i>	29
3.1.1	<i>Reconocimiento de indicadores.....</i>	30
3.2	<i>Programación de estrategias.....</i>	32
3.3.	<i>Implementación de estrategias</i>	33
3.3.1	<i>Actividades de convivencia e integración.</i>	33
3.3.2	<i>Tablero de reconocimiento mensual, cumpleaños, antigüedad y mejor desempeño.</i>	37
3.3.3	<i>Refresh de Esquema de pago.</i>	41
3.3.4	<i>Reconocimiento a desarrollos internos.....</i>	43
4.	RESULTADOS.....	45
4.1	<i>Satisfacción de implementación de estrategias</i>	58
4.2	<i>Conclusiones</i>	59
4.3	<i>Competencias desarrolladas</i>	60
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
	ANEXOS.....	63

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

IMPLEMENTACIÓN DE TÉCNICAS PARA EL IMPULSO DE EMPLOYEE
ENGAGEMENT EN EL PERSONAL OPERATIVO DE OD SITIO APIZACO

PRESENTA:

ITZURY GUADALUPE MENDEZ LOPEZ

NÚMERO DE CONTROL:

20370846

ASESOR INTERNO:

YVONNE FLORES PIMENTEL

EMPRESA:

DANONE DE MÉXICO S.A DE C.V.

APIZACO, TLAXCALA.

DICIEMBRE 2024

AGRADECIMIENTOS.

A mis padres,

No encuentro palabras suficientes para poder agradecerles a cada uno por el amor incondicional que me han brindado a lo largo de todo este proceso, ustedes han sido mi mayor soporte.

Gracias por cada sacrificio que hicieron para que yo pudiera llegar hasta aquí, por su paciencia infinita, por creer en mi incluso cuando yo no lo hacía, por enseñarme a nunca rendirme y por demostrarme que el amor y el esfuerzo pueden vencer cualquier obstáculo.

No hay forma de devolverles todo lo que me han dado, pero este logro lo dedico a ustedes, con todo mi amor.

A Dolly,

Gracias por todos los momentos que me regalaste de alegría, compañía y consuelo, tu que estuviste conmigo en cada desvelo, desde esas largas noches de secundaria, hasta las madrugadas de esta etapa. Nunca me dejaste sola, siempre ahí, a mi lado con tu compañía silenciosa y tu amor incondicional que llena mi corazón de paz.

A mi hermano,

Aunque todavía eres muy joven, y este proceso es nuevo para ti, te agradezco el apoyo y tu presencia en mi vida.

A mis amigos,

Gracias por hacer que esta etapa de mi vida se volviera tan especial, por hacer de lo complicado algo mucho más fácil y por los momentos que ahora se convirtieron en anécdotas para toda mi vida.

A One Danone Sitio Apizaco,

Aprecio profundamente el apoyo, la confianza y la oportunidad de integrarme a su equipo, permitiéndome aprender y crecer profesionalmente, fue una experiencia invaluable.

A mi asesora interna

Agradezco su constante apoyo, su paciencia y su conocimiento durante todo el proceso para el éxito de este trabajo.

Y a esa persona especial,

Quiero agradecerte desde lo más profundo de mi corazón, tu apoyo silencioso y tus palabras de aliento en esta etapa de mi vida.

RESUMEN.

El presente proyecto de residencias profesionales tiene como objetivo impulsar el employee engagement en el personal operativo de One Danone sitio Apizaco mediante técnicas como lo son programas de reconocimiento, incentivos y recompensas para aumentar la motivación laboral, permitiendo ser aplicables para fomentar el compromiso y motivación entre los empleados de la organización.

Así mismo generando una cultura organizacional de mejora continua que fomenté el emplomé engagement, y busqué eficiencia en la operatividad.

Se recabo información para poder identificar las áreas de oportunidad mediante una encuesta de satisfacción laboral, dando como resultado retroalimentación a las áreas comercial y operativa.

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	7
1. MARCO REFERENCIAL.....	8
1.1 Justificación	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Datos generales de la empresa	11
1.3.1 Nombre, dirección y giro de la empresa	11
1.3.2 Antecedentes de la empresa	12
1.3.3 Filosofía organizacional	12
1.3.4 Misión.....	13
1.3.5 Visión	13
1.3.6 Valores	14
1.3.7 Organigrama.....	15
1.4 Planteamiento del problema	16
1.5 Alcances y limitaciones	17
2. MARCO TEÓRICO	18

2.1	<i>Descripción del employee engagement</i>	19
2.2	<i>Teoría de las necesidades de Maslow</i>	20
2.3	<i>Teoría de Herzberg</i>	23
2.4	<i>Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral de Idalberto Chiavenato</i>	26
3.	DESARROLLO	28
3.1	<i>Recolección de datos</i>	29
3.1.1	<i>Reconocimiento de indicadores</i>	30
3.2	<i>Programación de estrategias</i>	32
3.3.	<i>Implementación de estrategias</i>	33
3.3.1	<i>Actividades de convivencia e integración.</i>	33
3.3.2	<i>Tablero de reconocimiento mensual, cumpleaños, antigüedad y mejor desempeño.</i>	37
3.3.3	<i>Refresh de Esquema de pago.</i>	41
3.3.4	<i>Reconocimiento a desarrollos internos.</i>	43
4.	RESULTADOS	45
4.1	<i>Satisfacción de implementación de estrategias</i>	58
4.2	<i>Conclusiones</i>	59
4.3	<i>Competencias desarrolladas</i>	60
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	61
	ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN.

El employee engagement se manifiesta como una definición importante siendo el principal concepto para identificar la motivación, satisfacción y compromiso que tiene el empleado dentro de la organización.

Las empresas que tienen un nivel de ausentismo y retención alto tienen que comprender que estas necesidades parten de aspectos que afectan directamente a la satisfacción y compromiso de los empleados, por lo tanto, el talento humano juega un papel muy importante, es el motor que impulsa el desarrollo, la innovación y crecimiento de la organización. Aprender a cuidar y gestionar el recurso humano de manera eficaz, priorizará el bienestar y el desarrollo no solo para el colaborador, sino también para el éxito en general de la empresa.

Este proyecto de residencias profesionales busca explorar como el uso de técnicas afecta el emplomé engagement en el personal operativo y comercial de One Danone sitio Apizaco, identificando los indicadores del concepto e incluso las barreras que no permiten la integración de los empleados.

Al final, se pretende proporcionar recomendaciones prácticas para poder ser tomadas en cuenta por la célula local.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Justificación

One Danone Sitio Apizaco ha estado enfrentando en el último año un alto porcentaje en el indicador de rotación de empleados con una antigüedad mínima de un año, y así mismo, un ausentismo relevante en los candidatos que se posicionan como nuevos ingresos, lo que ha traído como consecuencia un bajo desempeño y una falta de compromiso, aunque se han implementado algunas mejoras, los resultados no han sido suficientes, lo que subraya la necesidad de un análisis más profundo y la implementación de nuevas estrategias.

Por lo tanto, este proyecto busca implementar técnicas que sirvan como estrategias para generar un mayor rendimiento y flexibilidad en los colaboradores y así mismo concientizar a los trabajadores sobre los desafíos y las consecuencias de una rotación y ausentismo constante, aumentar la eficiencia, mediante técnicas que impulsen el compromiso y la motivación para que los permita forjar un vínculo profundo con su unidad operativa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Incrementar el employee engagement en el personal operativo de One Danone sitio Apizaco, a través de técnicas con el fin de fomentar el compromiso y motivación entre los empleados y la organización.

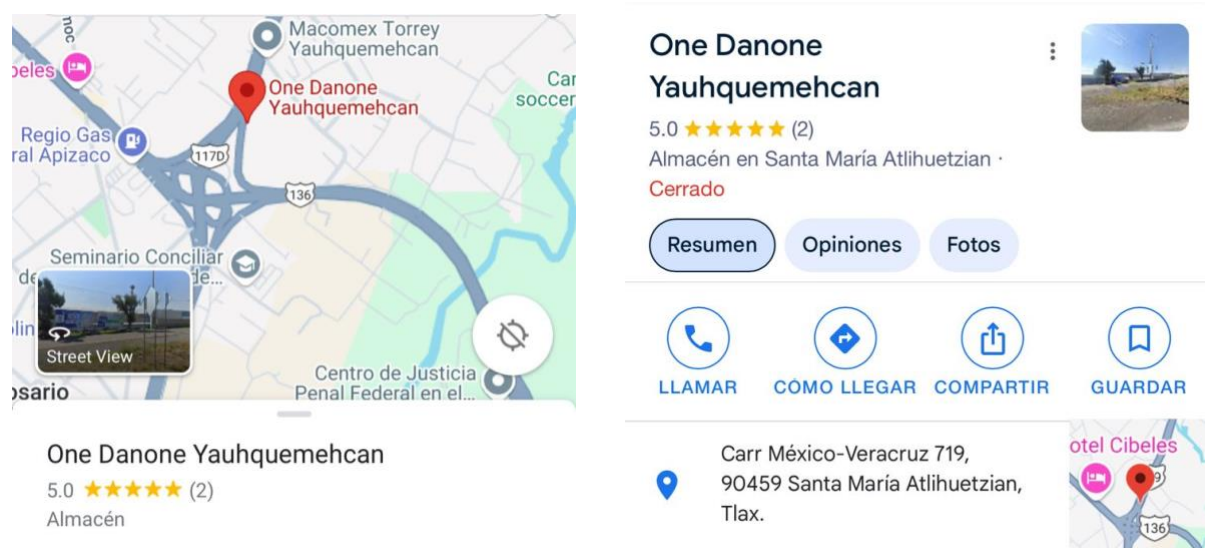
1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar una encuesta que permita medir el nivel de satisfacción laboral de los empleados de One Danone Sitio Apizaco
- Desarrollar técnicas para gestionar programas de reconocimiento, incentivos y recompensas para aumentar la motivación laboral.
- Realizar evaluaciones de desempeño y ofrecer retroalimentación para proporcionar apoyo en áreas específicas.

1.3 Datos generales de la empresa

1.3.1 Nombre, dirección y giro de la empresa

La empresa donde se realizó este proyecto de residencias profesionales es en Danone de México S.A de C.V – One Danone Sitio Apizaco, ubicada en Carr. México-Veracruz 719, 90459 Santa María Atlihuetzia, Tlax.



Anexo 1: (Google Maps, 2024), mostrando la ubicación de One Danone Yauhquemehcan.

El giro de la empresa: Centro de distribución de productos lácteos.

1.3.2 Antecedentes de la empresa

Danone México, pertenece a Grupo Danone, compañía francesa con presencia global, que desde hace más de 100 años trabaja bajo la misión de llevar salud a la mayor cantidad de personas posibles alrededor del mundo.

Con más de 40 años en la República Mexicana, Danone se especializa en categorías saludables como; productos lácteos, aguas y productos de origen vegetal con la finalidad de acompañar a las familias en su nutrición diaria con opciones ricas y saludables para todas las etapas de la vida.

Danone tiene una visión llamada "One Planet. One Health" que refleja la idea de que la salud de las personas y del planeta están interconectadas. Este lema corporativo es un llamado a los consumidores y a quienes participan en el ámbito de la alimentación a adoptar hábitos alimenticios más saludables y sostenibles Grupo Danone. (s/f).

1.3.3 Filosofía organizacional

Nutrición y sabor desarrollados para ti.

Para Grupo Danone México, mantener la salud de la población es un compromiso irrenunciable. En ningún momento podemos fallarles a los miles de familias de todos los estados de la República que confían en nosotros, y que nos eligen como una alternativa sana, deliciosa y benéfica.

En este orden, el Grupo Danone México continuamente realiza avances y mejoras en las áreas relacionadas con la investigación y el desarrollo para satisfacer las necesidades especiales de

nutrición, y agregar altos valores nutrimentales en los productos que llegan a los hogares mexicanos.

Nuestros cinco compromisos:

- Ofrecer productos adaptados a las necesidades y recomendaciones nutricionales, gustos e ingresos de la población.
- Desarrollar productos con beneficios para la salud que sean científicamente comprobados y que satisfagan las necesidades nutricionales reales.
- Brindar a los consumidores información clara y publicidad responsable.
- Promover una alimentación y estilo de vida saludables.
- Afrontar los principales retos de salud y nutrición de la sociedad.

En Grupo Danone honramos estos compromisos los 365 días del año, y más allá de los desafíos que presentan, nuestra razón de ser es ver a hombres, mujeres y niños sanos y felices.

1.3.4 Misión

“Llevar salud a través de la alimentación al mayor número de personas posibles”

1.3.5 Visión

“Ser una empresa que crea valor económico mientras crea valor social”

1.3.6 Valores



Anexo 2: Imagen de los valores representativos de Danone, (Danone, 2024).

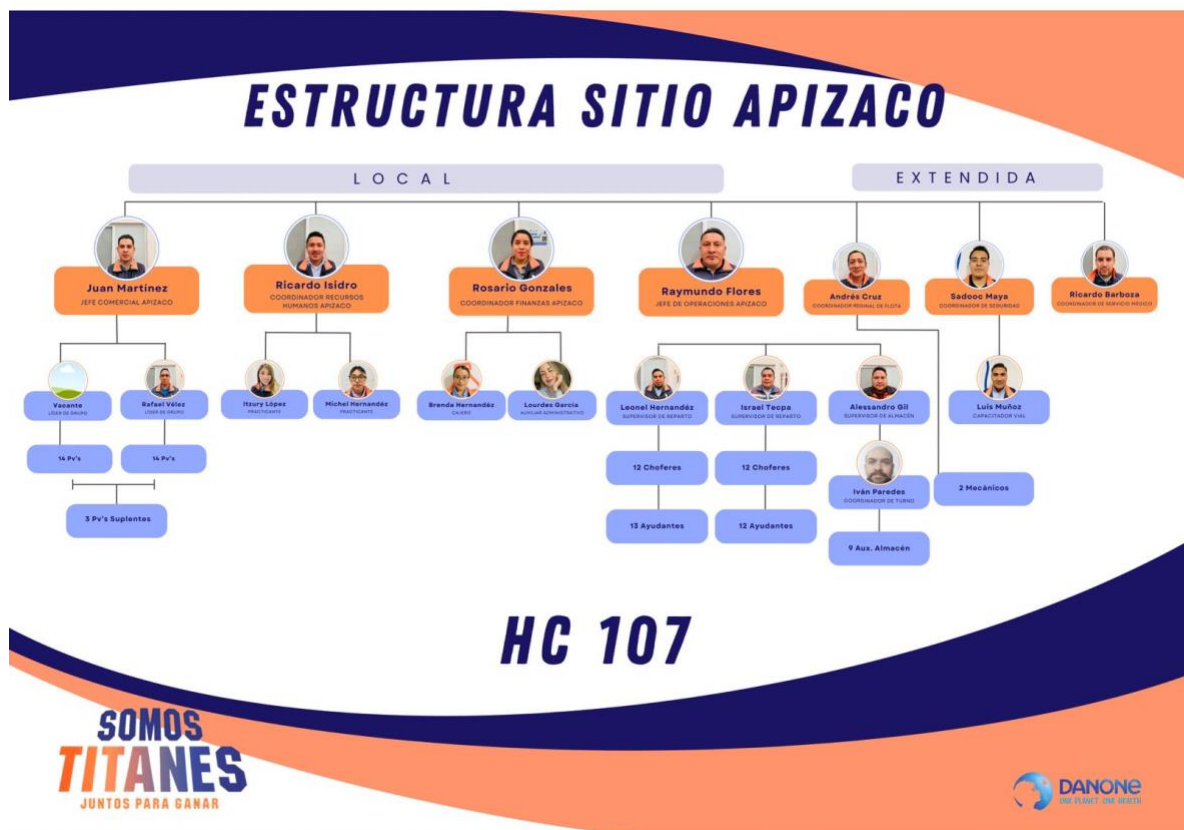
Los valores HOPE (Humanism, Openness, Proximity & Enthusiasm) son nuestra brújula moral, nos guían a la hora de afrontar decisiones complejas o difíciles; ya que representan nuestros principios compartidos.

- ✓ Humanismo: deseo de competir, responsabilidad y respeto por el otro.
- ✓ Apertura: curiosidad, agilidad y diálogo.
- ✓ Proximidad: accesibilidad, credibilidad y empatía.
- ✓ Entusiasmo: audacia, pasión y afán de superarse.

1.3.7 Organigrama

Personal administrativo: Personal operativo:

- Chofer de reparto: 24
- Ayudante de reparto: 25
- Preventa: 28
- Suplente de preventa: 3
- Auxiliar de almacén: 9



Anexo 3: Organigrama de One Danone Sitio Apizaco, (Danone, 2024).

1.4 Planteamiento del problema

Actualmente la falta de técnicas para poder gestionar el talento en las empresas ha provocado una crisis en el nivel de compromiso laboral que manifiestan sentir las personas trabajadoras, lo que tiene un impacto directo en su bienestar y su productividad en su lugar de trabajo.

One Danone Sitio Apizaco no cuenta con un seguimiento de estrategias detalladas para enfocarse en motivar, reconocer y aumentar el employee engagement dentro del sitio, los empleados no son reconocidos por su desempeño diario y actualmente mantienen un alto porcentaje de indicador de rotación de personal con una antigüedad mínima de un año y se remarca mucho el contexto del ausentismo en los empleados que se posicionan como nuevos ingresos, teniendo como consecuencia un bajo compromiso laboral y una ausente satisfacción laboral-personal.

El compromiso de los empleados no se da de una forma espontánea, es en primer instancia responsabilidad de la empresa crear un ambiente de trabajo que fomente motivación, satisfacción y compromiso, a través de distintas técnicas. El personal es sumamente importante, cuando las personas se sienten valoradas y trabajan con mucho entusiasmo y dedicación.

1.5 Alcances y limitaciones

Este proyecto fue realizado solo y exclusivamente para “One Danone Sitio Apizaco” en el departamento de Recursos Humanos ubicado dentro del sitio de distribución en Apizaco, Tlaxcala.

Cabe mencionar que por motivos de tiempo asignado para presentar resultados y a que estas estrategias buscan aumentar el employee engagement, implican un seguimiento mensual y detallado por lo que no se puede llevar un control de resultados para verificar si realmente se desarrollo la cultura y solo se realizara a nivel local. Implicando que para realizar este tipo de implementación involucra a todo el personal que labora en área de operaciones y comercial.

Encontrado la negativa temporal para el permiso de encuestar a todo el personal, siendo este un máximo de 45 empleados, además de no contar con el recurso financiero a nivel local, sin embargo, se mostró disposición de célula local para colaborar en las actividades destacadas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Descripción del employee engagement

El employee engagement o compromiso laboral se refiere a la conexión que el empleado mantiene con la empresa, la motivación, satisfacción y disposición por trabajar para contribuir en los objetivos de la empresa.

Han definido el employee engagement como “una manifestación activa de la actitud positiva hacia el trabajo” Macey y Schneider (2008), lo que es traducido a lo comprometido que los empleados están emocionalmente, mostrando un comportamiento dedicado en su ambiente laboral.

Así mismo, el compromiso laboral es “un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización, y tiene implicaciones en la decisión de continuar o dejar la organización” según los autores Mayer y Allen en un estudio seminal, titulado “A three-component conceptualization of organizational commitment”, publicado en la revista Human Resource Management Review en 1991.

2.2 Teoría de las necesidades de Maslow

La Jerarquía de las necesidades de Maslow fue desarrollada por Abraham Maslow, un psicólogo estadounidense que nació en Brooklyn, Nueva York, el 1 de abril de 1908, esta teoría parte de la importancia de reconocer los motivos del comportamiento como seres humanos, siendo algunas necesidades más conscientes que otras, la importancia de esta teoría radica en identificar la causa de la motivación dirigida hacia el objetivo para cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para el bienestar del ser humano.

La teoría fue inicialmente publicada en el artículo “A Theory of Human Motivation” en 1943, en donde Maslow propuso una jerarquía de necesidades humanas, que se desarrolla a partir de satisfacer necesidades básicas, que van aumentando de acuerdo a nuestros intereses, estas están organizadas en una pirámide de acuerdo a sus niveles de importancia, en las más bajas llamadas necesidades básicas y la cúspide están necesidades avanzadas llamadas necesidades secundarias.



Anexo 4: Pirámide de las necesidades de Maslow, (Itzury, 2024; Maslow 1943).

Necesidades biológicas: En este primer escalón de la pirámide se muestran las necesidades más básicas, las que permiten clasificarse como necesidades del sistema fisiológico.

Necesidades de seguridad: En este segundo escalón tenemos las necesidades de seguridad, aquellas relacionadas con la protección y estabilidad de cualquier peligro que el ser humano lo interprete como amenaza.

Necesidades sociales: El tercer escalón representa la interacción que contribuyen las relaciones sociales, participación en eventos, reuniones sociales y la aceptación de algún círculo social.

Necesidades de aprecio: Este cuarto escalón son las necesidades que hacen sentir a las personas valoradas y hacen que aumente la autoestima, la autovaloración y la confianza en sí mismos.

Necesidades de autorrealización: Encontrándose en el nivel más alto también conocidas como motivación de crecimiento o necesidad de ser, puede ser una necesidad insaciable de querer seguir satisfaciendo sus deseos.

Según Idalberto Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos (2012) determina que la teoría de Maslow presenta que “Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima, es una conquista individual.”

2.3 Teoría de Herzberg

La teoría de Herzberg, parte del concepto, muchas veces considerado abstracto que es el de la motivación, en el que se explica como el motor del comportamiento y ese impulso que nos lleva a optar por una decisión, una conducta o una acción.

Dentro de su trabajo, F. Herzberg: The Motivation Work, el psicólogo norteamericano Herzberg formula la teoría de los dos factores, con el fin de explicar de manera más efectiva, el comportamiento de las personas en el área laboral.

Primeramente, Herzberg plantea a los factores extrínsecos, comúnmente referidos como factores higiénicos, como todo factor relacionado al ambiente que rodea a las personas y su desempeño en sus actividades. Si bien, son aquellos que están fuera de las posibilidades de cambio de las personas.

Enlistándolos, podemos mencionar los factores que toma en consideración, que son:

- Salario y remuneración de las personas.
- Beneficios sociales.
- Políticas de la organización y administración.
- Tipo de dirección o supervisión y su relación.
- Reglamentos internos.
- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Seguridad en el puesto.

Estos factores fueron tomados en cuenta para dar una perspectiva del desempeño en las personas, pues Herzberg tenía la idea de que, las personas, aun en un ambiente desagradable, añadiéndoles incentivos salariales, su motivación laboral mejoraría, impulsando todo desempeño dentro de la empresa, por ello al haber factores higiénicos óptimos, se evita la insatisfacción, que de igual manera se les puede denominar factores de insatisfacción.

A pesar de sus ventajas, estos factores llegan a considerarse muy limitados en la influencia en la conducta de los empleados, debido a que el factor “higiene” suele ser tratado únicamente como un recurso preventivo, y solo se tratan para evitar la insatisfacción, de ahí su nombre.

En contraparte, los factores intrínsecos, comúnmente referidos como factores motivacionales, se les entiende como aquellos que se encuentran bajo el control del individuo.

Comúnmente, las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y economía de la empresa. De esta manera, suspendiendo oportunidades de creatividad y crecimiento en las personas, provoca el desinterés en el psicológico del individuo. Esto lleva a la desmotivación, ya que la empresa únicamente ofrece un lugar decente para trabajar.

La motivación la comprende como aquellos sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional dentro de la organización. Cuando se optimizan los factores motivacionales, la satisfacción se eleva. Entre los factores a considerar como aquellos motivacionales, se encuentran:

- Delegación de responsabilidad.
- Posibilidades de ascenso.
- Simplificación del puesto.
- Formulación de objetivos.

- Evaluación de objetivos.
- Utilización plena y completa de habilidades personales.

De manera práctica, las teorías de Herzberg y de Maslow coinciden en que entre mejor y más óptimos son aquellos factores, y las condiciones, al ser satisfechas, se obtiene un mejor índice de motivación y un mejor rendimiento en cada individuo dentro de la organización.

Con el fin de aumentar la motivación dentro de la organización, se cree que impulsando el employee engagement se es posible incrementar.

2.4 Teoría de la Motivación y Satisfacción Laboral de Idalberto Chiavenato

La satisfacción laboral es aquella actitud general que tiene el individuo hacia su trabajo, señala Chiavenato. De igual modo, afirma que la satisfacción laboral está íntimamente ligada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Chiavenato ve a la era moderna de los recursos humanos como la clave en la producción y mejora de una empresa, puesto que, en el siglo anterior, las empresas solían ver a las personas como recursos organizacionales, así como lo son recursos productivos como maquinas o herramientas de trabajo, únicamente como agentes pasivos a ser administrados sin un involucramiento de los mismos, pues todo esto desencadenaba en problemas de calidad y productividad que únicamente directivos debían solucionar. Actualmente, se considera que las empresas exitosas invierten en las personas y su capacidad de resolver problemáticas individuales.

También aclara que, así como entre las organizaciones, existen diferencias entre sí, cada persona debe ser tratada como multidimensional, sujeto a diversas variables que puedan modificar sus aptitudes, motivaciones, conducta y aspiraciones.

Chiavenato sabe que la motivación dentro de una organización es y será influenciada por los factores externos e internos que Herzberg planteo previamente. Pero a su vez, ésta se relaciona con lo que los psicólogos Krech, Crutchfield y Ballachey plantearon con la explicación del sistema cognitivo de las personas, en el cual declaraban que, los actos humanos son guiados por lo que se piensa, cree y prevé con antelación, todo esto a su vez es impulsado por aquel deseo y recelo. Puesto que las personas desean poder, estatus, comodidad y recela a la exclusión y amenazas a la propia autoestima. Así, la motivación es el motor en el cual el ser humano gastara energía para lograr las metas que uno se proponga.

Además, se debe considerar que por muy compleja que es la idea el conocer la conducta de las personas en un tiempo determinado, se debe considerar que esta conducta variará con el tiempo y las circunstancias, las motivaciones individuales no serán las mismas. El impulsar la motivación de las personas lograra que se llegue a un estado satisfactorio en realización intrapersonal.

Chiavenato considera la reciprocidad como un factor clave para la toma de decisiones de las personas, esto debido al hecho de que “la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes”. Chiavenato (p.67)

De esta manera se entiende que, adaptando un ambiente pleno y el clima organizacional sea adecuado, los objetivos comunes que la organización tiene, serán logrados.

3.DESARROLLO

3.1 Recolección de datos

Se realizó un acercamiento presencial y de manera verbal a los empleados del área de operación, almacén y comercial con el objetivo:

- Identificar que tan comprometidos están con su labor.
- Identificar que indicadores son los más relevantes para establecer las estrategias de acción.
- Enfocarse en comentarios de los empleados para retroalimentar la satisfacción de los colaboradores con la empresa.

Con la información recolectada y la otorgada previamente por la célula local se pretendió planificar actividades que pudieran aumentar las condiciones de employee engagement con la que actualmente se labora en este sitio.

Al no reconocer la labor diaria de los trabajadores, la empresa puede correr el riesgo de seguir aumentando su porcentaje de rotación y perder buenos elementos, trayendo consigo costos adicionales para la empresa.

Y el hecho de que no se reconociera a los empleados por su esfuerzo diario traía consecuencias negativas, identificándose como pérdida de interés y bajo entusiasmo en su labor, por lo que el ausentismo se encuentra en indicadores altos, además de que los empleados retroalimentan no sentirse motivados.

3.1.1 Reconocimiento de indicadores

A continuación, KPI que se utilizaron para identificar las estrategias que se implementaron para aumentar el employee engagement, pretendiendo enfocarse directamente en puntos clave como lo son:

- ✓ Motivación: “Los factores que motivan son aquellos que generan principalmente satisfacción en los empleados y logrando impulsar su compromiso y desempeño” Herzberg (1968). La motivación es sumamente importante ya que puede lograr aumentar los demás aspectos para que los empleados se sientan realizados.

- ✓ Lealtad Según Chiavenato (2009) dice que la lealtad se forma a través de climas laborales seguros y de confianza, respeto y comunicación y ayuda a retener el talento, por lo que la lealtad puede incrementar el compromiso y apego a la empresa.

- ✓ Satisfacción: Un empleado que se siente contento está completamente dispuesto a colaborar con su trabajo y entorno laboral por lo que la satisfacción laboral es clave para contemplar un alto nivel de desempeño, reduciendo la rotación y disminuyendo el ausentismo según Chiavenato (2009).

- ✓ Compromiso: Cuando los empleados se identifican con los ideales de la empresa y están dispuestos a contribuir al éxito organizacional se ve manifestado el compromiso según Meyer y Allen (1997), se contempla como la conexión emocional que los empleados tienen con su empresa y lugar de trabajo.

✓ Comunicación efectiva: Garantiza que los empleados cumplan sus actividades, así mismo, Robbins y Judge (2013) comentan que mejora la coordinación y la colaboración entre los empleados y los trabajadores, y es beneficioso un entorno laboral de trabajo más eficiente.

✓ Clima laboral: Según Chiavenato (2009) un clima laboral que es positivo siempre mejorará la moral y el desempeño de los empleados y en cuanto un clima laboral negativo generara estrés, y niveles de rotación elevados, por lo tanto, es un factor que determina el bienestar de todos los empleados.

3.2 Programación de estrategias

Esta fase pretende notificar a todos los responsables de áreas que tengan a su mando empleados (célula local) para que acepten participar en las siguientes estrategias, además de especificar la importancia de cada una de las actividades, esto con el fin de que se comprenda los beneficios que las técnicas tienen para aumentar el employee engagement.

3.3. Implementación de estrategias

3.3.1 Actividades de convivencia e integración.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, comenta que las convivencias y actividades recreativas en el trabajo son fundamentales para fomentar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales, por lo que en One Danones sitio Apizaco se desarrollaron convivencias para festejar días festivos y actividades deportivas.

Las celebraciones fuera de la rutina cotidiana permiten que los empleados se relajen y se desconecten del trabajo diario, lo que ayuda a reducir los índices de estrés y aumentar la satisfacción laboral, como también estos eventos ofrecen un ambiente para que los empleados y directivos puedan interactuar de manera más abierta, lo que mejora la comunicación efectiva.

Estas actividades se realizaron en fechas festivas como lo son, día del padre, 16 de septiembre y día de muertos, desarrollándose dentro de sitio en horario laboral, con un tiempo estimado de 3 horas antes de salir a ruta, ofreciendo refrigerios y actividades recreativas donde se otorguen premios por participación en concursos, juegos y demostraciones.



Anexo 5: Ejemplo de convocatoria para la participación a actividades del día muertos, (Fuente de mi autoría).



Anexo 6: Ejemplo de convocatoria para la participación de actividades del día de la independencia de México, (Fuente de mi autoría).



Anexo 7: Participación de empleados en las actividades del día del padre, (Fuente de mi autoría).

3.3.2 Tablero de reconocimiento mensual, cumpleaños, antigüedad y mejor desempeño.

En One Danone Sitio Apizaco, se estableció un tablero como estrategia visual que permita resaltar y celebrar los cumpleaños, los años de antigüedad y los mejores empleados del sitio de manera mensual.

Celebrar su cumpleaños es una manera simbólica de reconocer y honrar a su identidad personal, además de generar recuerdos de conexiones afectivas al equilibrar la vida personal con la laboral.

Festejar la antigüedad laboral de los empleados busca el reconocimiento de la evolución del empleado en su carrera laboral, valorando su constancia, compromiso y lealtad a la compañía, siendo una forma de mostrar gratitud por la contribución sostenida del empleado.



Anexo 8: Formato de Tablero de reconocimiento mensual, (Fuente de mi autoría).

Reconocer a los empleados como “los mejores del mes”, busca premiar los esfuerzos y motiva a los empleados esforzarse cada día más, ya que ven que su trabajo es valorado y recompensado, además de crear una cultura de excelencia en que todos busquen superarse para cumplir los objetivos.

Esta celebración se hace el día 15 del mes que va corriendo, así mismo, antes de salir los trabajadores a ruta, se mencionan los empleados que han sido colocados en el tablero en cada sección, se hace un reconocimiento de manera verbal para los cumpleaños ofreciendo un refrigerio acompañado de pastel para su celebración, del mismo modo, a los mejores del mes y los reconocidos por su antigüedad laboral se les otorga un reconocimiento de manera presencial y pública.



Anexo 9: Formato de círculos del tablero de reconocimiento mensual para las imágenes de los trabajadores, (Fuente de mi autoría).

Este tipo de reconocimientos tiene un impacto psicológico, ya que los empleados se sienten valorados tanto de forma individual como ante sus compañeros, lo que aumenta el autoestima y satisfacción laboral. Un informe de WorkTango señala que las empresas con programas sólidos de reconocimiento experimentan un 31% menos de rotación voluntaria, lo que subraya cómo el reconocimiento fomenta la retención de empleados (WorkTango, s.f.)



Anexo 10: Formato de reconocimiento para los mejores trabajadores del mes. (Fuente de mi autoría).



Anexo 11: Formato de reconocimiento para los trabajadores que cumplen un año más de antigüedad, (Fuente de mi autoría).

Un sistema de pago puede ofrecer motivación a los empleados por que visualizan un pago más transparente y justo. Según un informe de Gallup, la compensación justa es uno de los factores más importantes para que los empleados permanezcan en una empresa. Al tener un esquema de pago claro para cada una de las áreas operativas reduce los malentendidos y conflictos en torno a la compensación, lo que ayuda a mantener un clima laboral armonioso.

Anexo 12: Ejemplo de diapositivas del refresh de esquema de pago y compensación del área comercial, para para los trabajadores, (Fuente de mi autoría).

En One Danone sitio Apizaco se ofreció una presentación a cada una de las áreas operativas como lo son: reparto, almacén y comercial, con el motivo de fomentar el reconocimiento del esquema de pago y de manera general las consecuencias por inasistencia laboral en conjunto del resultado de sanciones por seguridad.

3.3.4 Reconocimiento a desarrollos internos.

En One Danone Sitio Apizaco se realizan movimientos que contribuyen al desarrollo interno de los empleados, ya que existen esas oportunidades de crecimiento laboral dentro de su misma empresa, pero estos ascensos no eran reconocidos a fin de comunicar el logro obtenido por el empleado. Por lo que se realizó un desglose de todos los ascensos realizados en el último año, a fin de reconocerlos de manera pública, con un reconocimiento físico que describe la trayectoria recorrida para llegar al puesto afín, realizando la entrega publica antes de salir a ruta, en sitio.



Anexo 13: Formato de reconocimiento para los empleados desarrollados laboralmente de manera interna, (Fuente de mi autoría).

Según Gratton (2011), este reconocimiento es fundamental para fomentar una cultura de alto rendimiento, esto hace motivar e impulsar a otros empleados a desarrollarse de manera profesional, así mismo para los empleados reconocidos incrementa la motivación y retención del empleado a la compañía, como lo señala Armstrong (2014) el desarrollo de las carreras internas es una buena herramienta para aumentar la retención del talento, ya que por estos motivos los empleados consideran que si se puede progresar dentro de la misma empresa.

4. RESULTADOS

Finalmente se llega a la conclusión que el employee engagement impacta directamente con el rendimiento de los empleados y el éxito de la empresa, ya que también busca generar un ambiente laboral y un equipo que se sienta comprometido, motivado y conectado con los ideales de la empresa.

Para resumir dichos resultados y asimismo consolidarlos, se realizó un instrumento para medir la satisfacción, ya que la aplicación de dicha encuesta nos brindó la información necesaria para mejorar y para identificar los indicadores deficientes, que una vez encontrados, permitieron dar pauta para poder tomar diferentes técnicas de acción.

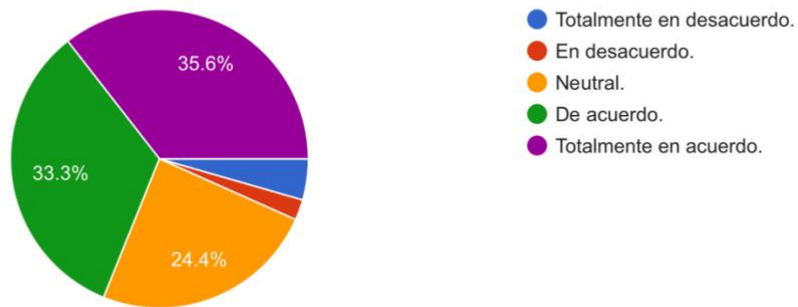
El instrumento utilizado fue una encuesta con preguntas cerradas.

La encuesta fue presentada a cuarenta y cinco de los empleados de la empresa, del área de operaciones y comercial, siendo calificada por la motivación, comunicación, clima laboral, satisfacción y el reconocimiento; esto con el objetivo de poder identificar como se desarrollaron con las técnicas implementadas, lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Clima laboral

Existe un ambiente de respeto mutuo entre mis compañeros de trabajo.

45 respuestas

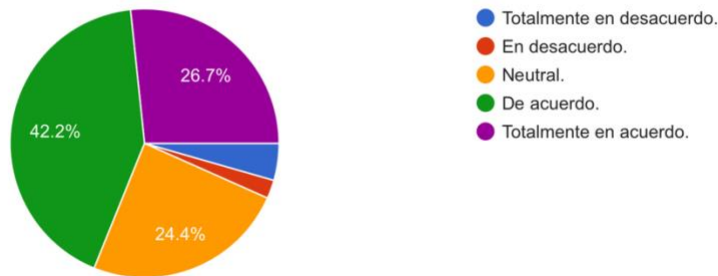


Anexo 14: Gráfico 1 Encuesta de satisfacción.

- 1) Los resultados arrojaron que un 6.7% de trabajadores se encuentra en desacuerdo con el ambiente que existe en el centro de trabajo y el 35.6% totalmente desacuerdo, mientras que el 24.4% están en una posición neutral y por último un 33.3% en acuerdo, razón por la cual se ha aceptado el seguir implementando actividades que permitan el desarrollo grupal y la integración.

Las actividades recreativas contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante.

45 respuestas

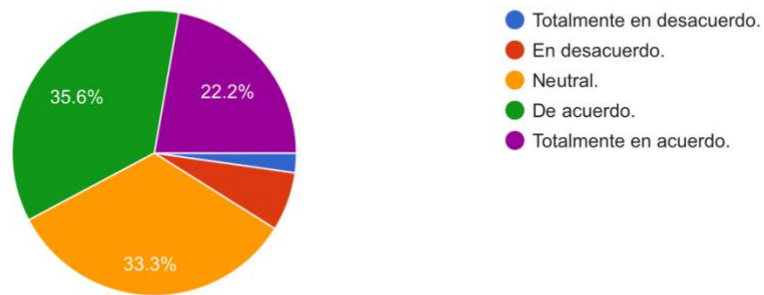


Anexo 15: Gráfico 2 Encuesta de satisfacción.

- 2) El 42.2% de los encuestados contestó que están de acuerdo con las actividades recreativas ya que si contribuyen a crear un ambiente de trabajo positivo y estimulante, mientras que el 6.7% de los encuestados se encuentran en desacuerdo, este resultado sin duda refleja una conformidad con las actividades que se realizan pero el porcentaje menor se concentra en los trabajadores que no se involucran en las actividades grupales.

Los conflictos que surgen en mi labor son manejados de manera justa y constructiva.

45 respuestas



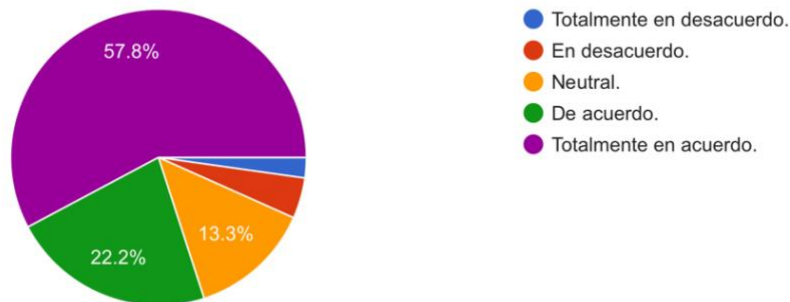
Anexo 15: Gráfico 3 Encuesta de satisfacción.

- 3) El 33.3% de los trabajadores se colocan en una respuesta de manera neutral, ya que el 35.6% considera estar de acuerdo, el 22.2% totalmente en acuerdo mientras que el 8.9% de los trabajadores consideran que los conflictos que surgen no los manejados de manera justa, ni constructiva, por lo que se reportó tal resultado con los N+1 directos.

B. Satisfacción y compromiso

Me siento orgulloso de trabajar en Grupo Danone.

45 respuestas

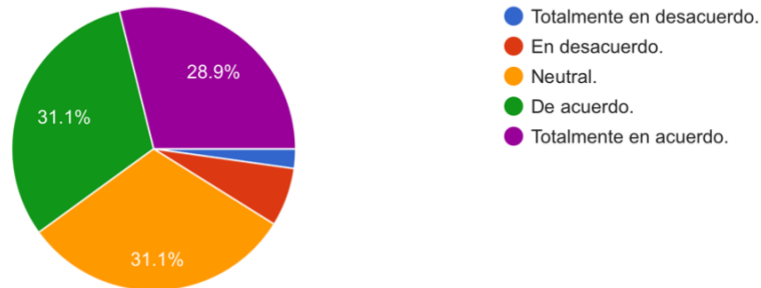


Anexo 15: Gráfico 4 Encuesta de satisfacción.

- 4) El 57.8% de los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en grupo Danone, mientras que el 22.2% de acuerdo y el 13.3% se encuentran en un rango neutral y un 6.7% se encuentra en desacuerdo y total desacuerdo, por lo que el porcentaje mínimo pertenece a trabajadores que no se involucran en actividades de integración.

Estoy satisfecho con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (oficina, herramientas, recursos).

45 respuestas

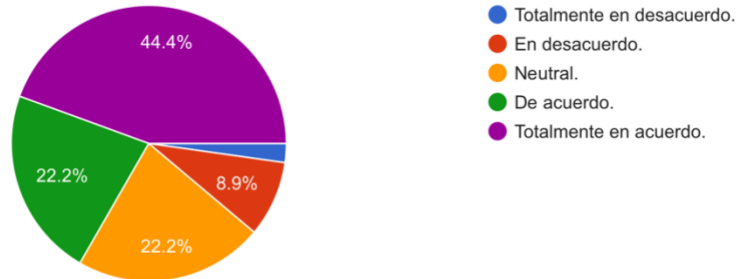


Anexo 16: Gráfico 5 Encuesta de satisfacción.

- 5) Las condiciones físicas en su lugar de trabajo (oficina, herramientas, recursos, etc.) mantienen satisfecho a un porcentaje del 28.9% de los trabajadores, un 31.1% en acuerdo, 31.1% de manera neutral y por último un 8.9% en desacuerdo y total desacuerdo, por lo que se reportará a la célula local para buscar modificar este indicador.

Estoy satisfecho con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que me ofrece Grupo Danone.

45 respuestas



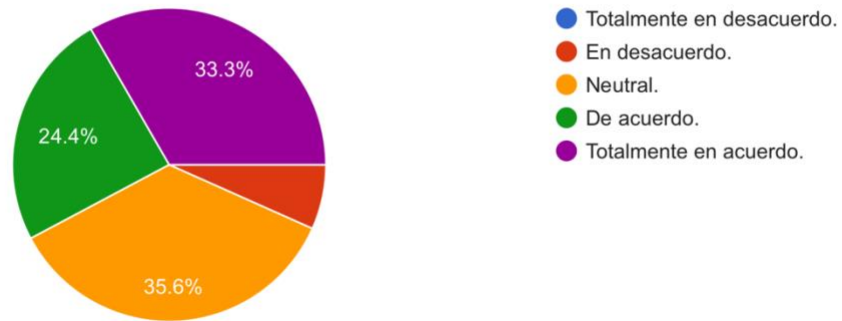
Anexo 17: Gráfico 6 Encuesta de satisfacción.

- 6) El 8.9% de los trabajadores están insatisfechos con las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que les ofrece grupo Danone, mientras que el 44.4% está en total acuerdo, así como un 22.2% de acuerdo, 22.2% de manera neutral y con un 2.3% en desacuerdo, por lo que se seguirá teniendo la disciplina del reconocimiento de los desarrollos de los trabajadores.

C. Reconocimiento

Los éxitos y logros alcanzados se celebran regularmente en OD sitio Apizaco.

45 respuestas

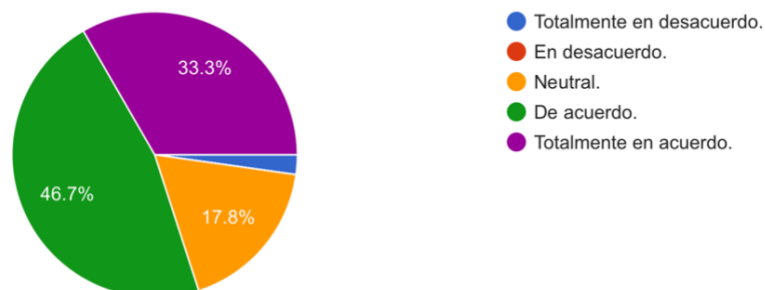


Anexo 18: Gráfico 7 Encuesta de satisfacción.

- 7) El 33.3% de los trabajadores consideran que OD sitio Apizaco celebra sus éxitos y logros alcanzados, consideran estar totalmente en acuerdo, mientras que el 35.6% se mantiene en un sentido neutral, un 24.4% están de acuerdo y por último un 6.7% en desacuerdo, resaltando que no existen trabajadores en un total desacuerdo.

Participar en eventos sociales y recreativos de la empresa mejora mi sentido de pertenencia al equipo.

45 respuestas

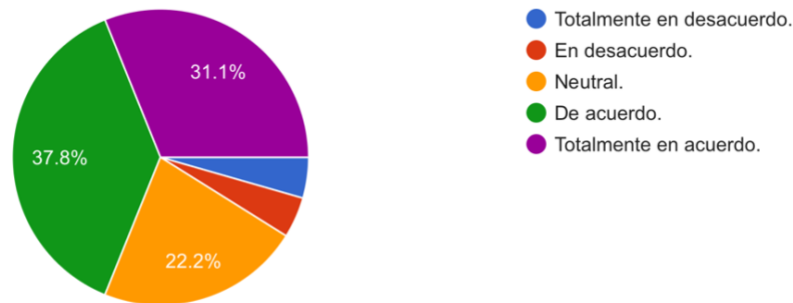


Anexo 19: Gráfico 8 Encuesta de satisfacción.

- 8) Las estrategias que se han utilizado en OD sitio Apizaco para reconocer el esfuerzo de los trabajadores son consideradas por un 37.8% en acuerdo, 31.1% en total acuerdo, 22.2% de manera neutral y por último el 4.4% consideran estar en desacuerdo y un 4.4% en total desacuerdo con las estrategias de reconocimiento de logros que se han desarrollado.

OD Sitio Apizaco utiliza estrategias adecuadas y variadas para reconocer el esfuerzo (premios, menciones, reconocimientos, etc).

45 respuestas



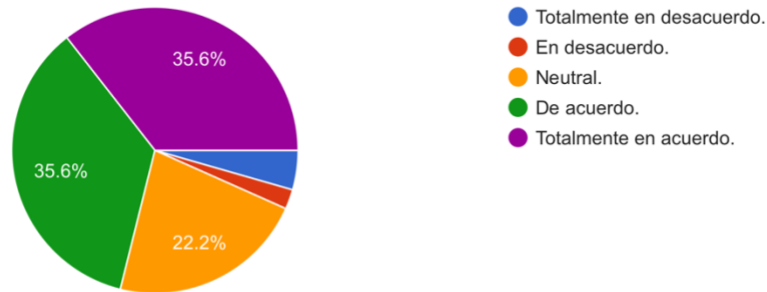
Anexo 20: Gráfico 9 Encuesta de satisfacción.

- 9) El 46.7% de los trabajadores consideran estar de acuerdo en participar en eventos sociales y recreativos que la empresa proporciona para mejorar el sentido de pertenencia del equipo, mientras que solo el 2.2% de los trabajadores están en total desacuerdo en la participación de dichos eventos, investigando 7n poco más los encuestados que se mantienen al margen no tienen sentido de pertenencia ni motivación por participar en actividades ya que prefieren invertir su tiempo en su labor.

D. Comunicación efectiva

La comunicación con mi jefe es oportuna y me proporciona la información que necesito para realizar mi trabajo eficazmente.

45 respuestas

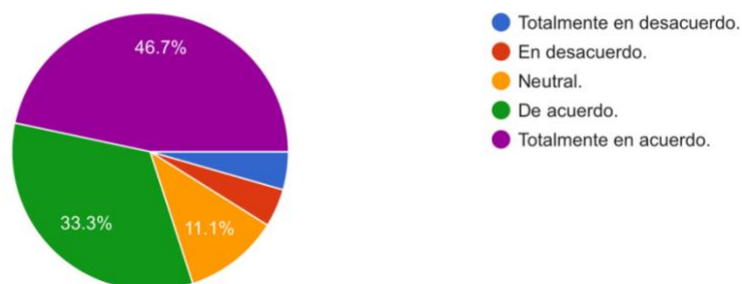


Anexo 21: Gráfico 10 Encuesta de satisfacción.

10) Con un 35.6% consideran estar totalmente en acuerdo y el otro 35.6% de acuerdo con la comunicación que tienen con su jefe, siendo oportuna y les proporciona la información necesaria para realizar su trabajo eficazmente, 22.2% estando en una opción neutral y por último un 6.6% estando en total desacuerdo y en desacuerdo con la comunicación impartida actualmente.

Mi N+1 promueve un entorno laboral de confianza y de apoyo.

45 respuestas



Anexo 22: Gráfico 11 Encuesta de satisfacción.

- 11) Un porcentaje alto específicamente el 46.7% de los trabajadores perciben que su N+1 promueve un entorno laboral de confianza y de apoyo entre sus compañeros de trabajo, 33.3% de acuerdo, el 11.1% de manera neutral y por último un porcentaje menor 8.9% considera encontrarse en desacuerdo con su N+1 por no promover un entorno laboral de confianza y de apoyo.

Remarcando que el objetivo de este proyecto es lograr el incremento de employee engagement en el personal operativo de One Danone sitio Apizaco, a través del uso de técnicas que permitan fomentar el compromiso y motivación entre los empleados y la organización.

Por lo que lo anterior se logró buscando que los empleados sintieran la satisfacción y reconocimiento de las actividades que realizan en la empresa, cultivando una cultura de compromiso y lealtad laboral, esto con la serie de técnicas implementadas logró fomentar el sentido de pertenecía, fortaleciendo relaciones entre los miembros de la empresa, creando un ambiente laboral colaborativo y competitivo de manera positiva, por el deseo individual y laboral de mejorar cada día.

Para el logro de este proyecto se realizó lo siguiente:

- Se promovió la comunicación efectiva entre toda la célula local.
- Se impulso el desarrollo de formatos diseñados por áreas, para las actividades de reconocimiento, estableciendo estándares para la evaluación del desempeño.
- Se promovió el compañerismo y el trabajo en equipo.
- Se consideraron ideas de trabajadores de manera general.
- Se impulsó el compromiso de las actividades diarias.
- Se dio continuidad de manera mensual a las técnicas que fomenten el reconocimiento del desempeño del empleado por mes.
- Se reconocieron las actividades diarias de manera mensual.
- Se fomentaron actividades que permitieran liberar el estrés y la rutina diaria del trabajo.

4.1 Satisfacción de implementación de estrategias

El employee engagement es un activo valioso para la empresa, cuando los empleados se sienten comprometidos es más probable que se sientan conectados con su labor diario, esto tiene un impacto positivo tanto para los jefes directos como para el rendimiento de manera general en la empresa.

En One Danone sitio Apizaco por parte de la célula local se han comprometido con la implementación de técnicas que aumenten el employee engagement, por que ha sido reconocido el cambio en la disminución de rotación y los empleados se han visto mayormente comprometidos con su trabajo, la célula local considera que es importante invertir en técnicas para fomentar el employee engagement de los empleados, ya que ha sido un impacto positivo para el sitio, además que buscan seguir desarrollando mensualmente las técnicas implementadas llevándolas a convertirse en una mejora continua.

4.2 Conclusiones

Durante mi estancia en One Danone sitio Apizaco y con los resultados de este proyecto implementado, me permito concluir con la importancia que el employee engagement agrega a la organización, siendo el talento humano el primer recurso que la organización tiene, cuidarlo beneficia tanto a la compañía como a los empleados, siendo una relación mutua que fortalece día con día a la organización.

Finalmente, el employee engagement se posiciona en la organización como el sentido de pertenencia que tienen los empleados con ella, siendo el resultado de varios factores que logran aumentarlo y dependen significativamente de técnicas que se aplicaron como lo son, el reconocimiento, actividades de integración que contribuyen al clima laboral y las oportunidades de desarrollo laboral.

Los objetivos de este proyecto fueron completamente cumplidos de manera satisfactoria y así mismo para la organización se desarrolló la oportunidad de mejorar su cultura organizacional implementando dichas técnicas para que sigan generando un desarrollo continuo.

Considerando los resultados y los alcances de este proyecto se recomienda a las compañías integrar técnicas personalizadas que atiendan las necesidades específicas de los empleados.

4.3 Competencias desarrolladas

La realización de este proyecto de residencias no solo desarrolló técnicas para impulsar el employee engagement en la organización, sino que también se brindó la oportunidad de desarrollar conocimientos teóricos en un entorno laboral específicamente en el área de recursos humanos, contribuyendo con habilidades prácticas que son fundamental para la formación profesional.

5. **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13.^a ed.). Kogan Page.

Carr México-Veracruz 719, Santa María Atlihuetzian, Tlaxcala. Google Maps. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de <https://www.google.com/maps/place/One+Danone+Yauhquemehcan,+Carr+México-Veracruz+719,+90459+Santa+María+Atlihuetzian,+Tlax./@19.3948497,-98.175088,13z>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed., pp. 52, 67). McGraw-Hill Interamericana.

Danone. (s. f.). Fotografía de planta de producción. Proporcionada por Danone.

Gallup. (2023). *State of the global workplace report*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-global-workplace-report.aspx>

Gamboa, E. J. (2010, 4 de septiembre). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica*, 12(16). Recuperado de <https://pscient.net/zbhdi>

Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. HarperCollins.

Grupo Danone. (s. f.). *Grupo Danone México*. Recuperado el 4 de octubre de 2024, de <https://www.grupodanone.com.mx/impacto/one-planet.aspx>

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

NUESTRO IMPACTO. (2024, 22 de julio). *Danone España*. Recuperado de <https://www.danoneespana.es/danone-en-espana/nuestro-impacto.html>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Salazar, L. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. Recuperado de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

WorkTango. (s. f.). *The proven impact of employee recognition on engagement, retention & alignment*. Recuperado de <https://www.worktango.com>

ANEXOS

Anexo 1: Ubicación de One Danone Yauhquemehcan.	11
Anexo 2: Imagen de los valores representativos de Danone	14
Anexo 3: Organigrama de One Danone Sitio Apizaco	15
Anexo 4: Piramide de las necesidades de Maslow	21
Anexo 5: Ejemplo de convocatoria para la participación a actividades del dia muertos.	34
Anexo 6: Ejemplo de convocatoria para la participación de actividades	35
Anexo 7: Participación de empleados en las actividades	36
Anexo 8: Formato de Tablero de reconocimiento mensual.	37
.....	38
.....	38
Anexo 9: Formato de círculos del tablero de reconocimiento mensual	38
.....	39
Anexo 10: Formato de reconocimiento para los mejores trabajadores del mes.	39
Anexo 11: Formato de reconocimiento para los trabajadores que cumplen un año más	40
Anexo 12: Ejemplo de diapositivas del refresh de esquema de pago y compensación	41
Anexo 13: Formato de reconocimiento para los empleados desarrollo.....	43
Anexo 14: Grafico 1 Encuesta de satisfacción.	46
Anexo 15: Grafico 2 Encuesta de satisfacción.	47
Anexo 15: Grafico 3 Encuesta de satisfacción.	48

Anexo 15: Grafico 4 Encuesta de satisfacción.	49
Anexo 16: Grafico 5 Encuesta de satisfacción.	50
Anexo 17: Grafico 6 Encuesta de satisfacción.	51
Anexo 18: Grafico 7 Encuesta de satisfacción.	52
Anexo 19: Grafico 8 Encuesta de satisfacción.	53
.....	49
Anexo 20: Grafico 9 Encuesta de satisfacción.	54
Anexo 21: Grafico 10 Encuesta de satisfacción.	55
Anexo 22: Grafico 11 Encuesta de satisfacción.....	56



DANONE DE MÉXICO S.A. DE C.V.
RFC: DME761202CP9
REGISTRO PATRONAL: Z3440736109

Apizaco, Tlaxcala a 02 de Diciembre del 2024

Asunto: Carta de No inconveniencia

Dra. Yesica Imelda Saavedra Benítez
Directora del Instituto Tecnológico de Apizaco.

P R E S E N T E

Sirva este medio para comunicarle que la C. Itzury Guadalupe Méndez López con número de control: 20370846, estudiante de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, tenemos a bien aceptar para que realice su proyecto denominado "Implementación de técnicas para el impulso de Employee Engagement en el personal de OD sitio Apizaco" a cargo del Ing. Luis Ricardo Isidro Trujillo, durante el periodo comprendido del 01 de Agosto del 2024 al 02 de Diciembre del 2024, con el fin de titularse por la opción "Titulación Integral Informe de Residencia Profesional".

Así mismo, la empresa Danone de México S.A DE C.V, no tiene ningún inconveniente en que se utilice la información incluida en dicho proyecto para los fines que convengan al interesado y concede las facilidades para el uso de esté ante el Instituto Tecnológico de Apizaco.

Atentamente

Lic. L. Ricardo Isidro Trujillo.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
5579 8080 09
Luis.isidro1@danone.com
Recursos Humanos

Danone de México SA de CV
CEDIS 0577 APIZACO

02 DIC 2024

Carretera Zimatlépéc No. 5 Sección Séptima, Santa Úrsula Zimatlépéc
Yauhquemécan, Tlaxcala CP 90450

UNA COMPAÑÍA DEL GRUPO