



TÍTULO

**DISEÑO DE UN PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN MOTIVACIÓN
LABORAL A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL ENGAGEMENT**

AUTORA

Miriam Alonso Coto

	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Tutor	Dr. D. José Antonio Climent Rodríguez
Institución	Universidad Internacional de Andalucía
Curso	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	Miriam Alonso Coto
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2023



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

“Trabajo Fin de Máster”

**Diseño de un proyecto de Intervención en motivación laboral a través del desarrollo
del *Engagement***

Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA

Tutor: Jose Antonio Climent Rodríguez

Miriam Alonso Coto

Curso Académico 2022/2023

INDICE

I Resumen y palabras claves	3
II Introducción	5
III Objetivo	6
IV Marco Teórico	6
1. ¿Qué es la motivación laboral?	
2. La motivación y su desarrollo en el entorno laboral	
3. Tipos de motivación	
4. Salario emocional	
5. ¿Qué es el <i>engagement</i> ?	
6. Motivación laboral a través del <i>engagement</i>	
V Metodología	16
VI Proyecto de intervención	18
VII Conclusiones	38
VIII Bibliografía	40

I RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.

El presente proyecto tiene como objetivo principal diseñar e implementar una intervención efectiva para mejorar la motivación laboral en una organización mediante el fomento del *engagement* de los empleados.

El proyecto se llevará a cabo en varias etapas. En primer lugar, se realizará un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la motivación laboral y el *engagement* en la organización, a través de unas actividades. Esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades existentes, así como comprender las necesidades y expectativas de los empleados.

En base a los resultados del diagnóstico, se desarrollará un plan de intervención personalizado que incluirá diversas estrategias y acciones para mejorar la motivación laboral (extrínseca e intrínseca) y fomentar el *engagement*.

Una vez implementadas las estrategias de intervención, se realizará un seguimiento continuo para evaluar su efectividad y realizar ajustes si es necesario. Se recopilarán datos y se analizarán indicadores clave de rendimiento relacionados con la motivación laboral y el *engagement*, como el nivel de satisfacción de los empleados, la productividad y la retención de talento.

En resumen, este proyecto busca generar un impacto positivo en la motivación laboral y el *engagement* de los empleados, lo que contribuirá al bienestar y éxito tanto individual como organizacional. Al mejorar estos aspectos, se espera aumentar la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción laboral y la competitividad de la organización en el mercado.

- Motivación laboral, *engagement*, compromiso, motivación intrínseca, motivación extrínseca.

ABSTRACT.

The main objective of this project is to design and implement an effective intervention to improve work motivation in an organization by promoting employee engagement.

The project will be carried out in several stages. First, an exhaustive diagnosis of the current situation of work motivation and engagement in the organization will be carried out, through surveys, interviews and data analysis. This will make it possible to identify existing strengths and weaknesses, as well as understand the needs and expectations of employees.

Based on the results of the diagnosis, a personalized intervention plan will be developed that will include various strategies and actions to improve work motivation and encourage engagement.

Once intervention strategies are implemented, continuous monitoring will be carried out to evaluate their effectiveness and make adjustments if necessary. Data will be collected and key performance indicators related to work motivation and engagement, such as employee satisfaction, productivity and talent retention, will be analyzed.

In summary, this project seeks to generate a positive impact on the work motivation and engagement of employees, which will contribute to the well-being and success of both individuals and organizations. By improving these aspects, it is expected to increase productivity, quality of work, job satisfaction and competitiveness of the organization in the market.

- Work motivation, *engagenent*, commitment, intrinsic motivation, extrinsic motivation.

II INTRODUCCIÓN.

La motivación laboral y el *engagement* son dos conceptos fundamentales en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Ambos se refieren a la manera en que los empleados se sienten comprometidos y motivados en su trabajo, lo cual tiene un impacto significativo en su desempeño y en los resultados de la organización.

La motivación laboral se refiere a los factores internos y externos que impulsan a los empleados a realizar su trabajo de manera eficiente y satisfactoria. Estos factores pueden incluir el reconocimiento, la recompensa económica, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo positivo, la autonomía y la realización personal. Cuando los empleados están motivados, tienden a ser más productivos, creativos y comprometidos con su trabajo.

Por otro lado, el *engagement* se refiere al grado de compromiso emocional y cognitivo que los empleados tienen con su trabajo y con la organización. Un empleado comprometido se siente identificado con los valores y metas de la organización, se involucra activamente en su trabajo, se siente satisfecho y experimenta un sentido de pertenencia. El *engagement* está relacionado con la lealtad, la retención de talento y el aumento de la productividad.

Para fomentar la motivación laboral y el *engagement* en una organización, es importante tener en cuenta algunos aspectos clave.

En primer lugar, es necesario establecer metas claras y realistas, proporcionar retroalimentación y reconocimiento frecuente, y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Además, se debe promover un ambiente de trabajo positivo, fomentar la comunicación abierta y efectiva, y brindar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En resumen, la motivación laboral y el *engagement* son elementos cruciales para el éxito de una organización. Al comprender y atender las necesidades y expectativas de los empleados, se puede crear un entorno de trabajo motivador y comprometido, lo cual conduce a un mayor rendimiento, satisfacción y retención del talento.

III OBJETIVO.

Diseñar un proyecto para el desarrollo de *engagement* en una organización.

Proponer un proyecto de intervención con el propósito de modular en positivo la motivación y el compromiso en trabajadores y la propia organización.

IV MARCO TEÓRICO.

1. ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN LABORAL?

El concepto de motivación laboral hace referencia al conjunto de procesos psicológicos, emocionales y cognitivos que impulsan a los individuos a realizar su trabajo de manera eficiente, comprometida y satisfactoria. Es el impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de los empleados en su entorno laboral.

La motivación laboral implica una combinación de factores internos y externos que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados.

Estos factores pueden incluir:

Necesidades y metas individuales: Los empleados tienen necesidades y metas personales que desean satisfacer a través de su trabajo, como la autorrealización, el crecimiento profesional, el reconocimiento, la seguridad económica, entre otros.

Incentivos y recompensas: Los incentivos económicos, las recompensas tangibles o intangibles, como el reconocimiento, la promoción, el desarrollo de carrera y los elogios, pueden ser poderosos impulsores de la motivación laboral.

Ambiente de trabajo: Un entorno laboral positivo, inclusivo y colaborativo puede aumentar la motivación de los empleados. Esto incluye aspectos como la calidad del liderazgo, la comunicación efectiva, la cultura organizacional, el apoyo social y la equidad.

Oportunidades de crecimiento y desarrollo: Los empleados tienden a estar más motivados cuando tienen oportunidades de aprendizaje, desarrollo de habilidades y crecimiento profesional dentro de la organización.

Autonomía y participación: Sentirse parte del proceso de toma de decisiones, tener cierto grado de autonomía en el trabajo y tener la oportunidad de influir en las decisiones relacionadas con su labor puede aumentar la motivación laboral.

Es importante destacar que la motivación laboral puede variar de un individuo a otro, ya que cada persona tiene diferentes necesidades, metas y factores motivacionales. Por lo tanto, los gerentes y líderes deben comprender y adaptarse a las necesidades individuales de los empleados para fomentar una motivación laboral efectiva.

Varios autores han sido los que han estudiado el concepto de motivación laboral en el campo de la psicología y la administración de empresas, y entre ellos, Herzberg, F (1959) propuso la teoría de los dos factores, también conocida como la teoría de la motivación e higiene. Según él, la motivación laboral se deriva de factores intrínsecos, como el logro, el reconocimiento y el crecimiento personal, mientras que los factores extrínsecos, como el salario y las condiciones laborales, se consideran factores higiénicos que pueden generar insatisfacción si no se cumplen adecuadamente.

Maslow, A.H (1954) desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades, que establece que las personas tienen diferentes niveles de necesidades, y la motivación surge al satisfacer esas necesidades en orden jerárquico. En el contexto laboral, la motivación se relaciona con la satisfacción de las necesidades de autorrealización, reconocimiento, pertenencia, seguridad y fisiológicas.

2. LA MOTIVACIÓN Y SU DESARROLLO EN EL ENTORNO LABORAL

La motivación en el entorno laboral es un factor clave para el éxito y el bienestar de los empleados. La motivación se refiere al impulso interno que dirige y energiza el comportamiento de una persona hacia el logro de metas y objetivos. En el contexto laboral, la motivación puede influir en la productividad, la satisfacción laboral y la retención de empleados.

A continuación, se presentan algunos aspectos importantes sobre la motivación y su desarrollo en el entorno laboral:

Reconocimiento y recompensas: El reconocimiento y las recompensas son elementos motivadores poderosos. Los empleados se sienten valorados y motivados cuando se reconoce su buen desempeño y se les recompensa de manera adecuada. Esto puede incluir incentivos económicos, promociones, reconocimientos públicos o simplemente palabras de agradecimiento y aprecio.

Desarrollo personal y profesional: La motivación puede aumentar cuando los empleados ven oportunidades de desarrollo y crecimiento en su trabajo. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación y desarrollo, asignación de tareas desafiantes, programas de mentoría y la posibilidad de asumir responsabilidades adicionales. Cuando los empleados sienten que su trabajo les brinda oportunidades de aprendizaje y progreso, tienden a estar más motivados y comprometidos.

Comunicación y participación: La comunicación abierta y transparente es fundamental para mantener a los empleados motivados. Los líderes y gerentes deben comunicar claramente los objetivos de la organización, las expectativas del desempeño y brindar retroalimentación regular sobre el trabajo realizado. Además, fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la generación de ideas puede aumentar su sentido de pertenencia y motivación.

Ambiente de trabajo positivo: El entorno laboral influye en la motivación de los empleados. Un ambiente de trabajo positivo, basado en la confianza, el respeto y la colaboración, puede contribuir significativamente a la motivación de los empleados. Esto implica promover el trabajo en equipo, fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y brindar apoyo emocional cuando sea necesario.

Propósito y valores: Los empleados se sienten más motivados cuando se conectan con el propósito y los valores de la organización. Cuando los objetivos y valores personales de un empleado están alineados con los de la empresa, se crea una mayor motivación intrínseca. Por lo tanto, es importante que los líderes y gerentes comuniquen claramente la misión de la organización y cómo el trabajo de cada empleado contribuye a ese propósito.

Es importante tener en cuenta que la motivación puede ser diferente para cada individuo, por lo que es fundamental conocer y comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados para poder crear un entorno laboral motivador y satisfactorio.

3. TIPOS DE MOTIVACIÓN.

Existen diferentes tipos de motivación que pueden influir en el comportamiento y desempeño de las personas. A continuación, se presentan algunos de los tipos de motivación más comunes:

Motivación intrínseca: La motivación intrínseca es aquella que surge de manera interna, es decir, proviene de los intereses, pasiones y satisfacción personal que se obtiene al realizar una actividad en sí misma. Las personas intrínsecamente motivadas encuentran valor y placer en el trabajo que realizan, y se sienten impulsadas por el deseo de crecimiento, aprendizaje y autorrealización.

Motivación extrínseca: La motivación extrínseca se refiere a los incentivos externos que impulsan a las personas a realizar una tarea o alcanzar un objetivo. Estos incentivos pueden ser recompensas económicas, reconocimiento, promociones, elogios o evitar castigos. La motivación extrínseca puede ser efectiva para iniciar o mantener el comportamiento, pero no necesariamente genera un compromiso duradero.

Motivación social: La motivación social se basa en el deseo de pertenecer a un grupo, recibir aprobación, cumplir con las expectativas sociales y mantener relaciones positivas con los demás. La influencia y apoyo social pueden actuar como factores motivadores para las personas que buscan ser aceptadas y valoradas por su entorno.

Motivación de logro: La motivación de logro se refiere al deseo de establecer metas desafiantes, superar obstáculos y alcanzar resultados exitosos. Las personas con una alta motivación de logro se sienten impulsadas por la búsqueda de excelencia, el sentido de superación personal y el reconocimiento por sus logros.

Motivación de afiliación: La motivación de afiliación se basa en el deseo de establecer y mantener relaciones sociales y afectivas. Las personas motivadas por la afiliación buscan la conexión interpersonal, el trabajo en equipo y la cooperación. El sentimiento de pertenencia y la satisfacción emocional derivada de las relaciones sociales son factores motivadores importantes para ellos.

Es importante destacar que estos tipos de motivación no son mutuamente excluyentes y pueden coexistir en diferentes grados en las personas. Además, la motivación puede variar de una persona a otra y de una situación a otra.

Hay varios autores que han propuesto diferentes tipos de motivación en el ámbito laboral.

A continuación, se presentan algunos de ellos:

Deci y Ryan (2000) desarrollaron la Teoría de la Autodeterminación, que distingue entre tres tipos de motivación:

a. Motivación intrínseca: Es aquella que surge del interés y la satisfacción intrínseca por la actividad en sí misma. Las personas intrínsecamente motivadas se sienten atraídas por la tarea y obtienen un sentido de logro y satisfacción personal al realizarla.

b. Motivación extrínseca: Se refiere a la motivación impulsada por factores externos, como recompensas tangibles (dinero, reconocimiento) o evitar castigos. La motivación extrínseca puede ser efectiva para iniciar o mantener la conducta, pero no es tan duradera como la motivación intrínseca.

c. Motivación amotivada: Es cuando las personas carecen de motivación o no ven ningún sentido en la actividad. No se sienten atraídas ni por factores intrínsecos ni extrínsecos, lo que puede llevar a la falta de compromiso y desempeño deficiente.

Pink, D.H. (2009) propuso tres elementos clave de la motivación:

a. Motivación intrínseca: Al igual que en la teoría de Deci y Ryan, Pink enfatiza la importancia de la motivación intrínseca basada en la autonomía, la maestría (desarrollo de habilidades) y el propósito. Según Pink, las personas están motivadas cuando tienen control sobre su trabajo, la oportunidad de mejorar y crecer, y sienten que su trabajo tiene un propósito más allá de las recompensas externas.

b. Motivación extrínseca: Pink también menciona la motivación extrínseca, pero enfatiza que su impacto puede ser limitado y, a veces, incluso contraproducente. Las recompensas externas, como los incentivos económicos, pueden no ser suficientes para impulsar la motivación sostenida y pueden socavar la motivación intrínseca si se utilizan de manera excesiva o incorrecta.

c. Motivación intrínseca anulada: Pink introduce el concepto de motivación intrínseca anulada, que ocurre cuando las recompensas externas o la presión excesiva socavan la motivación intrínseca. Por ejemplo, si una persona se siente presionada para realizar una

tarea solo por la recompensa o bajo amenaza de sanción, puede disminuir su motivación intrínseca.

Dentro los diferentes enfoques propuestos cada uno de ellos ofrecen una perspectiva única sobre los diferentes impulsores motivacionales en el ámbito laboral. Es importante tener en cuenta que la motivación es un fenómeno complejo y multifacético, y puede haber superposición o interacción entre los diferentes tipos de motivación.

4. SALARIO EMOCIONAL.

“Aquella variable retributiva compuesta por conceptos no económicos, destinados a satisfacer necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado, con el objetivo de mejorar de forma global la calidad de vida del mismo y su entorno” (Muñoz, 2011).

El concepto de "salario emocional" se refiere a los aspectos no monetarios o intangibles de una compensación laboral que contribuyen a la satisfacción y motivación de los empleados. Aunque no existe un consenso absoluto sobre el término, varios autores han abordado este concepto y han destacado diferentes elementos que pueden formar parte del salario emocional.

Alió, J. (2019), experto en Recursos Humanos destaca que el salario emocional se compone de factores como el reconocimiento y el elogio, el ambiente laboral favorable, la conciliación entre la vida personal y laboral, el desarrollo profesional y la posibilidad de crecimiento, la participación en la toma de decisiones y la sensación de pertenencia a un equipo.

Jordi Collell, experto en liderazgo y gestión de personas, sostiene que el salario emocional incluye aspectos como la calidad de los vínculos laborales, el reconocimiento y la valoración del trabajo realizado, el equilibrio entre vida personal y profesional, el desarrollo de habilidades y conocimientos, la autonomía y la flexibilidad en el trabajo, y la participación en proyectos desafiantes.

El salario emocional se basa en elementos como la conciliación entre vida personal y laboral, la comunicación abierta y transparente, el buen clima laboral, el reconocimiento y la valoración del trabajo, la oportunidad de aprendizaje y desarrollo, la estabilidad laboral y la posibilidad de crecimiento.

En general, el salario emocional se refiere a los aspectos no económicos que contribuyen a la satisfacción, el compromiso y la motivación de los empleados en el trabajo. Puede variar según las necesidades y valores individuales de los empleados, así como las características de la organización y el entorno laboral y la posibilidad de crecimiento.

5. ¿QUÉ ES EL *ENGAGEMENT*?

El *engagement* laboral es “un estado activo y positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por energía, dedicación y absorción” A. B. Bakker (2020).

El *engagement*, en el contexto empresarial y de marketing, se refiere a la medida en que los individuos interactúan, participan y se comprometen con una marca, empresa o contenido específico. Es un término que se utiliza para describir el nivel de conexión emocional y la atención que los consumidores, empleados o seguidores dedican a una determinada entidad.

El *engagement* se puede manifestar de diversas formas, como la participación en redes sociales, comentarios en blogs o publicaciones, compartir contenido, interacciones en eventos, respuestas a encuestas, compras repetidas, lealtad a la marca y recomendaciones positivas a otros. En resumen, se trata de la medida en que las personas muestran interés genuino y compromiso con una entidad.

El *engagement* es altamente valorado en el ámbito empresarial, ya que se considera que una mayor participación y conexión emocional con los consumidores o empleados puede conducir a resultados positivos, como un aumento en las ventas, fidelización de clientes, mejora en la imagen de marca, mayor satisfacción laboral y productividad, entre otros beneficios.

Las estrategias de marketing y gestión de recursos humanos a menudo se centran en fomentar el *engagement*, ya sea a través de la creación de contenido relevante y atractivo, la personalización de las interacciones, el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes o empleados, y la generación de experiencias positivas que generen un sentimiento de pertenencia y conexión emocional.

El término *engagement* se utiliza en diferentes contextos y disciplinas, pero en general, se refiere a la participación, compromiso o conexión emocional de una persona con una determinada actividad, organización o relación.

Kahn (1990) En el ámbito laboral, definió el engagement como "la presencia de tres condiciones psicológicas distintas: la atención plena (cuando los empleados están física, cognitiva y emocionalmente presentes), la conexión (cuando los empleados se sienten conectados y valorados en su trabajo) y la persistencia (cuando los empleados están dispuestos a poner esfuerzo adicional y perseverar en sus tareas)".

Richman et al. (1999): En el contexto del compromiso organizacional, estos autores definieron el *engagement* como "un estado psicológico positivo y satisfactorio, resultado de una relación laboral saludable entre el empleado y la organización, caracterizado por la pasión y la dedicación hacia el trabajo, así como por el sentido de pertenencia y la voluntad de esfuerzo adicional".

Shuck y Reio (2014) En el campo del compromiso laboral, estos autores lo definen como "la energía, el enfoque y la resistencia que los empleados aplican a su trabajo, evidenciados por su adopción voluntaria de conductas destinadas a mejorar su desempeño en el trabajo, y por su disposición a persistir en el esfuerzo a pesar de los desafíos y obstáculos que puedan surgir".

6. MOTIVACIÓN LABORAL A TRAVÉS DEL ENGAGEMENT.

La motivación laboral y el *engagement* hace referencia a la necesidad de fomentar un compromiso emocional y psicológico de los empleados con su trabajo y con la organización. Cuando los empleados están comprometidos y se sienten conectados con su trabajo, tienden a experimentar un mayor nivel de motivación, lo que puede conducir a un mejor desempeño, mayor productividad y un mayor sentido de satisfacción en el trabajo.

Como estrategias para fomentar la motivación laboral a través del *engagement* destacamos:

Comunicación efectiva: Fomenta una comunicación abierta y transparente dentro de la organización, proporcionando información clara sobre los objetivos, la visión y los valores de la empresa. Esto ayuda a los empleados a comprender su contribución y a sentirse involucrados en el propósito y la misión de la organización.

Autonomía y empoderamiento: Brinda a los empleados la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades en su trabajo. Permitirles tener cierto grado de autonomía y

empoderamiento les da un sentido de control y propiedad sobre su trabajo, lo que puede aumentar su motivación intrínseca.

Reconocimiento y recompensa: Reconoce y celebra los logros y contribuciones de los empleados de manera regular. El reconocimiento puede ser tanto formal, a través de programas de reconocimiento o premios, como informal, mediante palabras de agradecimiento y elogios sinceros. Las recompensas, como bonificaciones o incentivos, también pueden ser efectivas para motivar y fomentar el *engagement*.

Desarrollo profesional: Ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a los empleados. Esto puede incluir programas de capacitación, asignación de proyectos desafiantes, mentoría o programas de desarrollo de carrera. El brindar oportunidades para adquirir nuevas habilidades y avanzar en su carrera puede aumentar la motivación y el *engagement* de los empleados.

Ambiente de trabajo positivo: Crea un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Fomenta la colaboración, el respeto mutuo y la construcción de relaciones positivas entre los empleados. Un ambiente laboral saludable y positivo contribuye a un mayor *engagement* y a la motivación de los empleados.

Es importante destacar que la motivación laboral y el *engagement* son procesos complejos y multifacéticos, y las estrategias efectivas pueden variar según el contexto y las características de los empleados. Por lo tanto, es recomendable adaptar estas estrategias a las necesidades y particularidades de cada organización.

La motivación laboral a través del *engagement* ha sido abordada por varios autores desde diferentes perspectivas entre los cuales William A. Kahn ha destacado la importancia de la atención plena (*mindfulness*) en el trabajo como un factor clave para el *engagement* y la motivación. Según él, cuando los empleados pueden dedicar su atención completa a las tareas y experimentar un sentido de flujo en su trabajo, se sienten más comprometidos y motivados.

En su libro “La sorprendente sobre que nos motiva”, Pink, D.H (2009) sostiene que la motivación intrínseca es esencial para el *engagement* en el trabajo. Según él, los empleados se sienten más motivados cuando tienen autonomía en su trabajo, pueden desarrollar sus habilidades y perciben que su trabajo tiene un propósito significativo.

Amabile destaca la importancia de los progresos y logros en el trabajo como impulsores de la motivación y el engagement. Según su teoría del "efecto del progreso", cuando los empleados experimentan un avance en sus tareas y proyectos, se sienten más comprometidos y motivados para seguir adelante.

David Sirota, Louis A. Mischkind y Michael Irwin Meltzer enfatizan la importancia de la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados para fomentar el *engagement* y la motivación. Según su modelo de satisfacción-compromiso, las organizaciones deben asegurarse de que los empleados tengan una compensación justa, condiciones laborales adecuadas y oportunidades de crecimiento para impulsar su motivación y engagement.

Sobre motivación laboral y *engagement* Deci y Ryan llevaron a cabo un experimento conocido como el "*Experimento de la Vela*".

Los participantes se dividieron en dos grupos. A un grupo se le dio la instrucción de resolver un rompecabezas intrincado de vela mientras que al otro grupo no se le dio ninguna instrucción específica. Los resultados mostraron que el grupo al que se le dio autonomía y se le permitió encontrar diferentes formas de resolver el problema mostró una mayor motivación intrínseca y compromiso con la tarea.

Amabile, T. realizó un experimento llamado "*Estudio del Proyecto del Artista*". Los participantes fueron artistas a los que se les asignó la tarea de crear una obra de arte durante varias semanas. Se descubrió que cuando los artistas se sentían intrínsecamente motivados y experimentaban un sentido de fluidez en su trabajo, mostraban niveles más altos de compromiso y satisfacción laboral.

Grant en el "*Experimento de Límites de ayuda*" dividió a los participantes en tres grupos. El primer grupo recibió ayuda y apoyo de sus colegas, el segundo grupo no recibió ayuda y el tercer grupo tuvo la oportunidad de ofrecer ayuda a otros. Los resultados mostraron que el grupo que tenía la oportunidad de brindar ayuda a otros experimentó niveles más altos de motivación y *engagement* en comparación con los otros dos grupos.

V METODOLOGÍA.

Un plan o proyecto de intervención consiste en un conjunto de acciones sistemáticas, planificadas, basadas en necesidades identificadas y orientada a unas metas, como respuesta a esas necesidades, con una teoría que lo sustente. Rodríguez Espinar y col., (1990)

En el presente trabajo vamos a desarrollar un proyecto de intervención de engagement en una organización de relaciones laborales, entendiendo el proyecto de intervención como una iniciativa diseñada para abordar y solucionar problemas específicos dentro de la organización.

El objetivo principal de este proyecto es implementar cambios y mejoras en áreas clave de la empresa con el fin de lograr resultados positivos.

Según Marcial Losada (1999) en sus investigaciones sobre el "*Ratio Losada*" o "*Ratio Positivo-Negativo*" para mejorar el *engagement*, es necesario que exista un equilibrio entre los aspectos positivos y negativos en el entorno laboral. Un proyecto basado en esta teoría se centraría en fomentar la comunicación y el reconocimiento positivo, mientras se abordan los aspectos negativos y se promueve un clima de confianza y respeto.

Mientras que el enfoque de Fernández Aguado, J. (2008) destaca que el engagement se logra a través de un liderazgo inspirador y una cultura organizacional sólida. Un proyecto basado en sus ideas se centraría en desarrollar habilidades de liderazgo efectivo, promover una comunicación abierta y transparente, y crear una cultura de trabajo basada en valores compartidos.

Alicia Pomares (2015), autora española se ha enfocado en referencia al papel de la motivación en el *engagement* es esencial entender las necesidades y motivaciones individuales de los empleados para diseñar estrategias efectivas. Un proyecto basado en sus ideas se centraría en identificar las motivaciones de los empleados y adaptar las políticas de gestión de personas, la asignación de tareas y los programas de desarrollo profesional para satisfacer esas necesidades.

Un proyecto de intervención puede abarcar diferentes aspectos de la empresa, como la estructura organizativa, los procesos de trabajo, la cultura empresarial, las relaciones interpersonales o el desarrollo del talento humano. Por lo general, implica la identificación y análisis de problemas existentes, la formulación de objetivos claros, la planificación de

actividades, la asignación de recursos, la implementación de estrategias y la evaluación de los resultados.

A continuación, desarrollamos la metodología usada para la realización del siguiente proyecto:

Diagnóstico inicial:

Comenzamos realizando un diagnóstico de la situación actual de la organización en términos de *engagement* de los empleados. Esto implica recopilar datos y realizar análisis cualitativos y cuantitativos para comprender el nivel de compromiso de los empleados, identificar las áreas de mejora y determinar los factores que pueden estar afectando negativamente el *engagement*.

Definición de objetivos:

Con base en los resultados del diagnóstico, establecemos objetivos claros y específicos para el proyecto de intervención. Estos objetivos deben ser medibles y orientados a resolver las áreas problemáticas identificadas en el diagnóstico.

Diseño de estrategias:

Desarrolla estrategias y acciones concretas para mejorar el *engagement* de los empleados a través de actividades orientadas a generar canales que permitan una comunicación clara, abierta y transparente entre la dirección y los empleados

Evaluación y seguimiento:

Una vez realizadas las actividades e identificado el impacto de las estrategias implementadas en el *engagement* de los empleados evaluamos el progreso conseguido a través de encuestas u otras herramientas de retroalimentación que nos ayuden a comprender como se estan experimentando los cambios.

Basado en los resultados de la evaluación y los comentarios de los empleados, realizamos ajustes y mejoras en las estrategias implementadas. El *engagement* es un proceso continuo y dinámico, por lo que es importante adaptarse y evolucionar con el tiempo.

VI PROYECTO DE INTERVENCIÓN

El *engagement*, o compromiso, de los empleados es un factor clave para el éxito y la productividad de una organización. Cuando los empleados están comprometidos, se sienten conectados con su trabajo, son más productivos, tienen mayor satisfacción laboral y son más propensos a quedarse en la empresa a largo plazo. Por otro lado, la falta de *engagement* puede llevar a una disminución en la moral, el rendimiento y la retención de empleados.

Una forma efectiva de mejorar el *engagement* en una organización es a través de la realización de actividades diseñadas específicamente para fomentar la participación, el sentido de pertenencia y la satisfacción de los empleados. Estas actividades pueden variar desde pequeñas iniciativas diarias hasta eventos más grandes y significativos.

Una organización puede decidir poner en marcha actividades para mejorar el *engagement* en diferentes momentos, dependiendo de sus objetivos y necesidades y en este caso se realizan después de una encuesta o evaluación de compromiso. Tras corroborar que el *engagement* es bajo se toman medidas para mejorar la situación. Esto puede incluir la implementación de programas de reconocimiento, desarrollo profesional, flexibilidad laboral o cualquier otra iniciativa que ayude a aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

A continuación, se presentan algunas actividades que pueden ayudar a mejorar el *engagement* en una empresa:

Nombre: **Estrellas del Equipo**

Objetivo:

Mejorar el *engagement* y fortalecer la cultura de reconocimiento en la organización. Fomento de una cultura de reconocimiento y apreciación mutua.

Incremento de la motivación y la productividad en el equipo y el fortalecimiento de los lazos entre los miembros del equipo y la organización.

Descripción de la actividad:

Se diseña un sistema que permita a los empleados reconocer y felicitar a sus compañeros de equipo por su excelente trabajo y contribuciones.

Se definen los criterios y las categorías de reconocimiento, como innovación, liderazgo, trabajo en equipo, excelencia en el servicio al cliente, entre otros.

Estos criterios deben estar alineados con los valores y metas de la organización.

Se implementa un formulario en línea o una plataforma interna donde los empleados puedan nominar a sus compañeros para recibir el reconocimiento. Este sistema debe permitir a los empleados explicar por qué creen que su compañero merece ser reconocido.

Se organiza una ceremonia para celebrar y reconocer a los empleados galardonados. Durante la ceremonia, se pueden entregar certificados, trofeos, premios o cualquier otro tipo de reconocimiento tangible.

Se comunican ampliamente los resultados de las nominaciones y los ganadores a través de canales internos de comunicación, como el correo electrónico, el intranet o las redes sociales corporativas. Esto ayudará a aumentar la visibilidad del reconocimiento y a motivar a otros empleados a esforzarse más.

Evaluación:

Seguimiento y mejora continua a través de encuestas periódicas para evaluar la efectividad del programa de reconocimiento y recopilar comentarios de los empleados. Utilizar estos datos para realizar mejoras continuas en el sistema y adaptarlo a las necesidades de la organización.

Nombre: *Círculo de Apreciación*

Objetivo:

Fortalecer el engagement en la empresa al fomentar el reconocimiento y el aprecio mutuo entre los miembros del equipo. Al crear un espacio donde se valoran las contribuciones y cualidades de cada individuo, se promueve un sentido de pertenencia y conexión que puede mejorar la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo.

Descripción de la actividad:

Organizamos una reunión en un espacio adecuado donde todos los miembros del equipo puedan participar cómodamente. Asegúrate de tener papel, lápices y post-it disponibles para todos los participantes.

Comienza la actividad explicando que el objetivo principal es fortalecer el engagement y la conexión entre los miembros del equipo. Se especifica que se trata de un ejercicio de reconocimiento y aprecio mutuo.

Dividimos al equipo en pequeños grupos de 4 a 6 personas y pide a cada grupo que forme un círculo.

Se inicia la actividad con la primera ronda de apreciación. Cada miembro del grupo debe tomar un post-it y escribir el nombre de una persona del equipo por la que sientan aprecio o admiración. Luego, deben explicar brevemente por qué aprecian a esa persona.

Después de que cada persona haya compartido su aprecio, los post-its se pasan al azar a otro miembro del grupo. Cada persona debe leer en voz alta el mensaje de aprecio que recibió y reflexionar sobre él.

Se repite el proceso de la ronda de apreciación, esta vez pidiendo a los participantes que escriban el nombre de otra persona del grupo por la que sientan aprecio y repitan el proceso de compartir y reflexionar.

Una vez que todas las rondas de apreciación se hayan completado, se reúne a todo el equipo y fomenta una discusión abierta sobre las emociones y los sentimientos experimentados durante la actividad. Anima a los participantes a compartir cómo se sintieron al recibir aprecio y cómo se sintieron al expresarlo hacia los demás.

Finaliza la actividad reforzando la importancia de mantener un ambiente de apoyo y aprecio mutuo en el equipo. Todos los miembros se comprometen a llevar estos sentimientos de aprecio y conexión a su trabajo diario y a buscar oportunidades para reconocer y valorar a sus compañeros.

"Conversación abierta con el CEO: Construyendo una cultura de alto engagement"

Objetivo:

Fomentar la comunicación, la confianza y el compromiso de los empleados con la organización, a través de una interacción directa con el CEO.

Generar un ambiente en el que los empleados se sientan valorados, escuchados y motivados para contribuir al éxito de la organización.

Desarrollo de la actividad:

Se identifica un espacio adecuado para la actividad, preferiblemente una sala de reuniones o un lugar que permita la participación de un grupo considerable de empleados.

Enviamos una invitación a todos los empleados de la organización, informándoles sobre la actividad y su importancia. Incluye la fecha, hora y lugar de la reunión.

Se da la bienvenida a todos los empleados y se presenta al CEO de la organización.

Se realiza una lista de preguntas que aborden temas relacionados con el *engagement*, la visión de la organización, los desafíos actuales y futuros, y la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Durante la entrevista, nos aseguramos de que los empleados también tengan la oportunidad de hacer preguntas y participar en la conversación.

Hay que resaltar los puntos clave mencionados por el CEO y los empleados durante la actividad y fomentar la reflexión y la discusión sobre cómo se pueden aplicar las ideas y perspectivas compartidas en el día a día de la organización para mejorar el *engagement*.

Evaluación:

Una vez realizada la actividad se llevará a cabo la recopilación de ideas y el seguimiento de acciones para mejorar el *engagement*.

Nombre: ***Dead Line Puzzle***

Objetivo:

Es una actividad diseñada para mejorar el *engagement* en una empresa, al mismo tiempo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo. El objetivo principal de esta actividad es resolver un rompecabezas o enigma antes de un plazo determinado.

Descripción de la actividad:

Dividimos a los empleados en equipos de tamaño apropiado, dependiendo del número total de participantes. Asegúrate de mezclar a las personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para fomentar la colaboración y la interacción entre diferentes áreas de la empresa.

Se presenta a cada equipo con un rompecabezas o enigma que deben resolver antes de un plazo determinado, el cual debe ser lo suficientemente desafiante para motivar a los participantes, pero no imposible de resolver. Se puede optar por un rompecabezas físico, como un juego de escape en una sala, o bien un enigma lógico o criptográfico.

Se define una fecha y hora límite para que los equipos completen el rompecabezas. Esto crea un sentido de urgencia y ayuda a mantener a los participantes enfocados y comprometidos con la tarea.

Se anima a los equipos a trabajar juntos y compartir ideas para resolver el rompecabezas. Podemos organizar reuniones periódicas de seguimiento en las que los equipos compartan su progreso y discutan estrategias. Además, se puede proporcionar espacios comunes o salas de reuniones para que los equipos puedan trabajar juntos de manera más efectiva.

Evaluación:

Al finalizar el plazo, se reúne a todos los equipos y evalúa los resultados. Se reconoce y premia al equipo que haya logrado resolver el rompecabezas en el menor tiempo o de la manera más eficiente.

Nombre: ***El cliente misterioso***

Objetivo:

El objetivo de esta actividad es mejorar el nivel de *engagement* o compromiso de los empleados con la organización. Al utilizar la dinámica del cliente misterioso, se busca fomentar la atención al cliente, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno.

Descripción de la actividad:

Reunimos a todos los empleados y explica el propósito de la actividad, se explica en qué consiste el cliente misterioso, una persona que actuará como un cliente normal, pero con el objetivo de evaluar la calidad del servicio y proporcionar retroalimentación constructiva.

Hay que identificar los criterios clave para evaluar la calidad del servicio y el nivel de compromiso de los empleados. Estos criterios pueden incluir la amabilidad, la eficiencia, la resolución de problemas, la comunicación, etc.

Comunicamos los criterios a los empleados para que estén al tanto de lo que se evaluará durante la actividad.

Seleccionamos a una persona de confianza dentro de la organización para que actúe como el cliente misterioso. Puede ser un miembro del equipo de recursos humanos o alguien externo a la organización.

Hay que asegurarse de que el cliente misterioso tenga un perfil similar al de los clientes internos habituales y no sea reconocido fácilmente por los empleados.

Durante un período de tiempo determinado, el cliente misterioso interactuará con diferentes empleados y evaluará su desempeño basado en los criterios predefinidos.

El cliente misterioso debe ser discreto y recopilar información de manera objetiva.

Al final de cada interacción, el cliente misterioso debe tomar notas y registrar sus observaciones.

Una vez finalizada la actividad, se convoca a una reunión con todos los empleados para compartir las observaciones y recomendaciones del cliente misterioso.

Destacamos los aspectos positivos y reconocemos públicamente el buen desempeño de aquellos empleados que hayan mostrado un alto nivel de compromiso y calidad de servicio.

Proporciona retroalimentación constructiva a aquellos empleados que necesiten mejorar su compromiso y calidad de servicio, asegurándote de enfocarte en el crecimiento y desarrollo personal.

Utilizaremos la retroalimentación del cliente misterioso como base para implementar acciones de mejora en la organización.

Nombre: ***Our Target***

Objetivo:

Mejorar el compromiso de los empleados con la empresa, fomentar la colaboración entre los equipos o fortalecer la identificación con los valores de la organización.

Descripción de la actividad:

Dividimos a los empleados en equipos de trabajo. Puedes agruparlos por departamentos, áreas funcionales o de manera aleatoria para fomentar la interacción entre diferentes personas dentro de la empresa.

Cada equipo debe establecer metas individuales y colectivas que estén alineadas con el objetivo general de la actividad. Estas metas deben ser desafiantes pero alcanzables, y deben requerir la colaboración y participación activa de todos los miembros del equipo.

Se diseña un tablero visual donde se pueda hacer un seguimiento del progreso de cada equipo hacia sus metas. Se puede utilizar herramientas digitales, como un tablero en línea, o simplemente crear un tablero físico en una pared de la oficina. Asegúrate de que sea visible y accesible para todos los empleados.

Para motivar a los empleados a participar y comprometerse con la actividad, hay que considerar la posibilidad de ofrecer incentivos. Estos pueden ser desde reconocimientos públicos, premios o beneficios adicionales, como días libres o bonificaciones. Los incentivos deben ser atractivos y alineados con los intereses y valores de los empleados.

Evaluación:

Durante el transcurso de la actividad, lleva a cabo reuniones periódicas para realizar un seguimiento del progreso de cada equipo y brindar retroalimentación. Estas reuniones son oportunidades para reconocer los logros alcanzados, compartir mejores prácticas y abordar cualquier desafío o dificultad que puedan enfrentar los equipos.

Nombre: ***Mensaje en cadena***

Objetivo:

Fomentar la comunicación y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia la empresa.

Descripción de la actividad:

Elegimos un tema que sea relevante para la empresa y que genere interés entre los empleados. Puede ser un logro reciente, un hito importante, un nuevo proyecto emocionante, o cualquier otro tema que sea relevante para la organización.

Se redacta un mensaje inicial que destaque la importancia del tema elegido y cómo está impactando positivamente a la empresa.

Se selecciona a un empleado o líder destacado que esté dispuesto a iniciar la cadena de mensajes. Este colaborador será el encargado de enviar el mensaje inicial a un grupo reducido de empleados, animándolos a continuar la cadena.

En el mensaje inicial, se proporcionan instrucciones claras sobre cómo los empleados pueden participar en la cadena. Pide a los destinatarios que respondan al mensaje inicial y envíen un mensaje similar a otros compañeros de trabajo, agregando algo personal relacionado con el tema en cuestión.

El seguimiento y promoción de la cadena de mensajes y promoción de la participación se puede hacer a través de actualizaciones regulares en los canales de comunicación interna de la empresa, destacando los mensajes inspiradores o interesantes que se han compartido.

A medida que la cadena de mensajes se expande, identifica y reconoce a aquellos empleados que están participando activamente y compartiendo mensajes valiosos.

Evaluación:

Al finalizar la cadena de mensajes, se recopilan comentarios y se evalúa el impacto de la actividad en el *engagement* de los empleados. Se realizan encuestas o entrevistas informales para obtener información sobre cómo los empleados percibieron la actividad y si consideran que fue efectiva para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso.

Nombre: **Desafío de Ideas Innovadoras:**

Objetivo:

La promoción del trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados, estimulación de la creatividad y la generación de ideas innovadoras, mejora del *engagement* y la motivación de los empleados al involucrarlos en la búsqueda de soluciones para los desafíos identificados.

Descripción de la Actividad:

Se realiza una presentación inicial para explicar el propósito del evento y su importancia para el *engagement* y la innovación en la empresa.

Los empleados se dividen en equipos de trabajo interdisciplinarios, con representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Esto fomenta la colaboración y la generación de ideas desde perspectivas diversas.

Cada equipo recibe una lista de desafíos y problemas actuales que enfrenta la empresa en relación con el *engagement* y la motivación de los empleados. Estos desafíos pueden ser, por ejemplo, la falta de reconocimiento, la comunicación ineficiente o la falta de oportunidades de desarrollo.

Los equipos tienen tiempo para realizar sesiones de lluvia de ideas, donde pueden generar ideas creativas y soluciones innovadoras para abordar los desafíos identificados. Se alienta a los participantes a pensar de manera fuera de lo común y a no limitarse a las soluciones convencionales.

Cada equipo selecciona la idea más prometedora y la desarrolla con mayor detalle. Se alienta a los equipos a considerar factores como la viabilidad, el impacto potencial y la facilidad de implementación de sus propuestas.

Evaluación:

Los jueces evalúan las ideas presentadas y selecciona a los ganadores en base a criterios predefinidos, como la originalidad, la viabilidad y el impacto potencial. Se otorgan premios o reconocimientos a los equipos ganadores para incentivar su participación y motivación.

Las ideas ganadoras se evalúan posteriormente para su posible implementación en la empresa. Dependiendo de la viabilidad y los recursos disponibles, se establece un plan de acción para llevar a cabo la implementación de las propuestas más relevantes y beneficiosas

Nombre: ***Día de las Artes Creativas en la empresa***

Objetivo:

Mejorar el *engagement* y promover la creatividad entre los empleados. El Día de las Artes Creativas es una actividad diseñada para fomentar la creatividad, la colaboración y el espíritu de equipo dentro de la empresa. Esta actividad se puede llevar a cabo en un día específico o durante toda una semana, dependiendo de la disponibilidad y los recursos disponibles.

Descripción de la actividad:

Designar un comité organizador para planificar y coordinar el evento. Establecer una fecha y hora para el Día de las Artes Creativas. Asegurarse de contar con suficiente espacio físico, como una sala de conferencias o un área común, para llevar a cabo las actividades.

Anunciar el evento a todos los empleados con anticipación, mediante correos electrónicos, carteles o a través de la intranet de la empresa.

Explicar el propósito y los beneficios de participar en el Día de las Artes Creativas.

Fomentar la participación activa de todos los departamentos y niveles jerárquicos.

Organizar talleres de arte, como pintura, dibujo, escultura o manualidades, dirigidos por expertos en cada disciplina.

Facilitar una sesión de improvisación teatral o de improvisación musical, donde los empleados puedan expresarse y divertirse juntos.

Establecer estaciones de creación artística, donde los empleados puedan explorar diferentes técnicas y materiales. Organizar concursos creativos, como un concurso de fotografía, escritura o diseño gráfico, y premiar a los participantes con reconocimientos o premios simbólicos.

Permitir a los empleados mostrar y compartir su trabajo creativo con el resto de la empresa.

Organizar una exposición de arte en un espacio común, donde se puedan exhibir las obras y proyectos realizados durante el evento.

Realizar presentaciones o charlas breves, donde los empleados puedan explicar su proceso creativo y las ideas detrás de sus obras.

Reconocer y felicitar a los participantes destacados durante el evento.

Promover la continuidad de la creatividad en el entorno laboral, alentando a los empleados a seguir desarrollando sus habilidades artísticas y aplicándolas en su trabajo diario.

Considerar la posibilidad de establecer un "club de arte" interno, donde los interesados puedan reunirse periódicamente para compartir ideas y proyectos creativos.

Nombre: ***Almuerzo Misterioso***

Objetivo:

Mejorar el *engagement* en una empresa, fomentando la colaboración y la comunicación efectiva entre la organización y los empleados. El objetivo de esta actividad es fortalecer el sentido de pertenencia, motivar a los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo.

Descripción de la actividad:

Los empleados se dividen en grupos de trabajo de aproximadamente 4 a 6 personas. Se busca mezclar diferentes departamentos y niveles jerárquicos para fomentar la interacción y el trabajo en equipo entre áreas. Se plantea a los equipos un desafío específico relacionado con la empresa, como resolver un problema, mejorar un proceso o desarrollar una nueva idea. El desafío debe ser relevante y estimulante para los participantes. Se establecen recursos limitados para cada equipo, lo cual promueve la creatividad y la búsqueda de soluciones innovadoras.

Se establece un tiempo límite para completar el desafío, lo cual genera un sentido de urgencia y fomenta la toma de decisiones eficientes. Durante el desarrollo de la actividad, se asigna un facilitador o mentor para cada equipo, quien brinda orientación y apoyo en caso de ser necesario.

Evaluación:

Una vez finalizado el tiempo asignado, cada equipo presenta sus resultados y soluciones ante el resto de los participantes y un panel de evaluadores. Se valora la originalidad, la viabilidad y la efectividad de las propuestas.

Nombre: ***Caza del Tesoro Empresarial***

Descripción de la actividad:

La "Caza del Tesoro Empresarial" es una actividad divertida y emocionante que se desarrolla en el contexto de una empresa para mejorar el *engagement* entre la organización y sus empleados. El objetivo principal de esta actividad es fomentar el trabajo en equipo, promover la comunicación y fortalecer los lazos entre los miembros del equipo.

Objetivos:

Al participar en una actividad divertida y desafiante, los empleados se sentirán más comprometidos y motivados con la empresa.

La caza del tesoro requiere que los empleados trabajen juntos, fomentando el espíritu colaborativo y fortaleciendo las relaciones entre ellos.

Al diseñar los desafíos en torno a la empresa, los empleados podrán aprender más sobre su cultura, valores y productos, lo que fortalecerá su sentido de pertenencia.

Descripción de la actividad:

El equipo encargado de la organización de la actividad se encarga de crear una serie de desafíos, pistas y acertijos relacionados con la empresa, su cultura, productos o valores. Estos desafíos se deben diseñar de manera divertida y creativa.

Se dividen a los empleados en equipos pequeños y equilibrados. Es recomendable mezclar a empleados de diferentes departamentos o áreas para fomentar la interacción entre ellos.

Se explican las reglas del juego y se brinda a cada equipo una lista de las pistas y desafíos iniciales.

Los equipos deben resolver los desafíos y encontrar las pistas ocultas por toda la empresa. Las pistas llevarán a los equipos de un lugar a otro hasta llegar a la ubicación final donde se encuentra el tesoro.

Durante la búsqueda, los empleados deberán trabajar en equipo, comunicarse entre ellos, compartir ideas y unir esfuerzos para resolver los desafíos. Esto promoverá la colaboración y la construcción de relaciones más fuertes entre los miembros del equipo.

Evaluación:

El equipo que logre completar todas las etapas de la caza y encontrar el tesoro será el ganador. Se puede premiar al equipo con reconocimientos, premios el ganador. Se puede premiar al equipo con reconocimientos, premios simbólicos o incentivos adicionales para reforzar la motivación y la diversión.

VII CONCLUSIONES.

Como objetivo del siguiente proyecto de intervención se establece el diseñar e implementar una intervención efectiva para mejorar la motivación laboral en una organización mediante el fomento del *engagement* de los empleados y para ello al desarrollar las actividades y realizar el diagnóstico a través de una serie de test y cuestionarios cumplimentados por los trabajadores se llega a la conclusión de que estos medios de diagnóstico pueden resultar insuficientes por lo que se debería aumentar la cantidad de sistemas de medición e indicadores que permitan más específicamente el comprender las necesidades y expectativas de los empleados que forman parte de una organización.

Todos los aspectos analizados se consideran importantes para el desarrollo del proyecto, pero no se puede negar que su éxito en el cumplimiento del objetivo concretamente fijado no puede estar asegurado en su totalidad, y todo ello debido a que el plan de intervención a desarrollar está basado en resultados, por todo ello, no podemos tener certeza de que pueda surtir el efecto deseado en los empleados.

Con total certeza, este proyecto está sujeto a multitud de mejoras y adaptaciones posibles y se destaca como una de ellas la extensión temporal en la que se aplica el proyecto. Se concreta como momento exacto para poner en marcha las actividades y estrategias entre la empresa y los integrantes de la sociedad aquel que se da con posterior a la realización de una encuesta o evaluación de compromiso, pero no resulta suficiente ese punto temporal de medida del *engagement* para poder mantener altos grados del mismo dentro de la empresa.

Lo ideal es que estas medidas de implementación sean continuas, lo cual conseguira de una manera más efectiva que se optimicen los niveles de *engagement* y por ello los beneficios obtenidos serán mucho mayores para la organización. Se debe disponer de más tiempo para poder desarrollar las estrategias usadas.

En cuanto a los canales de comunicación a utilizar se considera que los que se incluyen en el proyecto son los adecuados ya que nos facilitan la posibilidad de poder generar una serie de canales que permitan una comunicación bidireccional que resulte clara, abierta y transparente entre la dirección y los empleados, y con todo ello, el obtener la información necesaria para la finalidad que se persigue.

Con respecto a las empresas, hay que tener en cuenta que es preciso desarrollar mecanismos que se centren en el aumento del *engagement* de los empleados, aspecto que no hace más que generar unos beneficios que resultan ser más efectivos, y a través de este proyecto y de las actividades que en el mismo se presentan, estos mecanismos se identifican perfectamente, con lo cual podrían ser utilizados para la consecución de los objetivos establecidos.

El *engagement* se fomenta cuando las personas se sienten involucradas y tienen la oportunidad de participar activamente aspecto que se aprecia perfectamente en el diseño de un proyecto de intervención en el que se brindan una serie de espacios establecidos para que se pueda llevar a cabo la participación, tales como encuestas, debates, comentarios o actividades interactivas que sirvan para llevar a cabo el diagnóstico y la resolución de los problemas encontrados.

A pesar de posibles mejoras que pueda experimentar este proyecto de intervención, se considera que es adecuado para poder conseguir el objetivo fijado que no es otro que el de crear un impacto positivo en la motivación laboral y el *engagement* de los empleados integrantes de una organización, para así poder aumentar la productividad, conseguir una mayor calidad del trabajo y por supuesto optimizar los niveles de satisfacción laboral.

Bibliografía:

Cañedo Andalia, R. (2007). Motivación, pertenencia, responsabilidad... En busca de una cultura de excelencia. *Acimed*, 16(4), 16-20

Casado, A. P. (2015). *Conectar talento, proyectar eficacia: Ganar productividad uniendo recursos humanos y tecnológicos*. Profit Editorial.

Chervel, M, & Le Gall, M. (1991). *Manual de evaluación económica de proyectos*. Editorial Santillana Bogota.

Deker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept? *Academic of Management Review*, 28(no2), 433–440.

García Sanz, V. (2012). La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.

Gonzalez, A., & de Meta, G. D. P. (2010). “Tomar conciencia” de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones.

Griffiths, D. (2000). Japan’s Workaholic culture. *BBC News Online*.

Hinsie, L.E y Shatsky, J (1940). *Psychiatric Dictionary*. Oxford University Press.

Ibarrola Coronel, T. (1972). Algunos comentarios sobre Aspectos Metodológicos en la Formulación del Proyecto. *Fundación Getulio Vargas*

Killinger, B. (1991). *Workaholics the Respectable Addicts*. Simon & Schuster.

Le Gall, C. y. (1991). *Manual de evaluación económica de proyectos: el método de los efectos*. Aguilar.

Martinez, G. T. (2011). ¿Qué es un proyecto de intervención? *Intervención Educativa*.

Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.

Méndez, A. (2013). Motivación.

Muñoz, L. A. (2007). Política retributiva flexible y responsabilidad social corporativa interna en la pyme. *Nueva empresa*, (507), 75-82.

Nicolás, M. A. (2011). El salario emocional. *Agricultura: Revista agropecuaria y ganadera*, (945), 692-693.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Robinson, B. E. (2001). *Chained to the Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners and Children, and the Clinicians who Treat Them*. New York University Press.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1987). *Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos*.

Soria del Río. (2012). *Inspiring Benefits*.

Torres, G. (2011). *¿Qué es un proyecto de intervención?*